



دانشکده مدیریت

طراحی و تبیین مدل تدوین استراتژی

□ □

صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران

نگارش : عبدالرضا امیری

استاد راهنما : دکتر فریدون وردی نژاد

رساله برای دریافت درجه دکتری

در رشته مدیریت رسانه



چکیده

محیط سازمان های رسانه ای در دهه های اخیر تحولات پیچیده و عمیقی را تجربه نموده اند. بخش مهمی از این تحولات ناشی از ظهور فناوری های نوین اطلاعاتی و تغییر در شرایط زیستی و ذهنی مخاطبان است که به شکل مشخص بر پیچیدگی و سطح تلاطم محیط افزوده است. تواتر فزاینده این تغییرات موجب شده است تا مدیران این سازمان ها به تدوین استراتژی روی آورده و فعالیت های جدی در زمینه استقرار مدیریت استراتژیک آغاز نمایند. اگر چه سابقه چندانی از ادبیات مربوط به نحوه تدوین استراتژی در سازمان های رسانه ای وجود ندارد اما به کارگیری مدل های برگرفته شده از سازمان های صنعتی و بازرگانی مشکلات عدیده ای را به وجود می آورد که عمدتاً ناشی از تفاوت در محیط و نوع سازمان های رسانه ای با بقیه سازمان ها می باشد.

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران صورت پذیرفت. بر اساس طرح تحقیق، این تحقیق را می توان تحقیقی همبستگی و علی دانست. پرسش های این پژوهش براساس گزاره های تحقیق و اهداف اساسی که مدنظر بود ساخته شده است. جامعه آماری از بین خبرگان دانشگاهی آشنا به موضوع پژوهش و مدیران سازمان صدا و سیما انتخاب و بر اساس فورمول کوکران تعداد نمونه ها تعیین گردید. داده های مورد نیاز از منابع گوناگون جمع آوری و پس از تلخیص و طبقه بندی با استفاده از روش های کمی و کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده در این تحقیق، مصاحبه، پرسشنامه و مراجعه به اسناد و مدارک است. با استفاده از نتایج به دست آمده از مبانی نظری پژوهش و مطالعات میدانی مدل نهایی تدوین استراتژی در صدا و سیما طراحی و به آزمون گذاشته شد.

در این مدل، چهار سبک متفاوت **قیمومیتی، بازاریابی، تولیدی و خلاق** برای تدوین استراتژی معرفی گردیده است. انحصاری و یا رقابتی بودن محیط فعالیت سازمان، و فنی یا سیاسی بودن نظام تصمیم گیری مبنای این تقسیم بندی می باشد و موجب می شود تا سازمان مسیر خاصی را برای تدوین استراتژی برگزیند. نتایج به دست آمده نشان می دهد سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران از سبک قیمومیتی برای تدوین استراتژی استفاده می نماید. در این سبک محیط فعالیت سازمان در شرایط انحصاری تعریف شده و نظام تصمیم گیری به شدت سیاسی می باشد. چنین سبکی با مقتضیات کنونی فضای رسانه ای تناسب نداشته و سازمان را موقعیت و موضعی نامناسب قرار می دهد.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول : طرح تحقیق	
1-1- مقدمه.....	16
2-1- مسئله اصلی تحقیق.....	18
3-1- ضرورت انجام تحقیق.....	20
4-1- سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته.....	22
5-1- اهداف اساسی از انجام تحقیق.....	26
6-1- نتایج مورد انتظار پس از انجام این تحقیق.....	26
7-1- قلمرو تحقیق.....	26
8-1- روش های گردآوری داده ها و اطلاعات.....	27
9-1- جامعه آماری و نمونه آماری.....	27
10-1- تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی طرح.....	27
فصل دوم : مبانی نظری پژوهش	
1-2- مقدمه.....	32
بخش اول : سیر تحول در مفهوم استراتژی	
1-1-1- در آمدی بر تاریخچه و تحول در مفهوم استراتژی.....	34
2-1-2- مدل ها و مکاتب گوناگون استراتژی.....	36
3-1-2- تعاریف استراتژی.....	46
بخش دوم : عوامل موثر بر تدوین استراتژی	
1-2-2- مقدمه.....	50
2-2-2- اجزای مدیریت استراتژیک.....	51
3-2-2- تدوین استراتژی.....	53

56.....	4-2-2- رویکرد های تدوین استراتژی.....
61.....	5-2-2- نقدی بر مدل های تدوین استراتژی.....
63.....	6-2-2- مولفه های موثر بر تدوین استراتژی.....
65.....	7-2-2- نظام پیمایش اطلاعات.....
69.....	8-2-2- شیوه های تحلیل اطلاعات.....
73.....	9-2-2- طرز تفکر مدیران ارشد.....
77.....	10-2-2- انتخاب گزینه های استراتژیک.....
79.....	11-2-2- روش های ارزیابی گزینه های استراتژیک.....
82.....	12-2-2- ساختار قدرت.....

بخش سوم : نقش محیط در تدوین استراتژی

88.....	1-3-2- مقدمه.....
89.....	2-3-2- محیط سازمان.....
91.....	3-3-2- محیط استراتژیک در سازمان های رسانه ای.....
93.....	4-3-2- سطوح مختلف محیط خارجی در سازمان های رسانه ای.....
96.....	5-3-2- نیروهای موجود در محیط استراتژیک سازمان های رسانه ای – مخاطبان.....
99.....	6-3-2- نیروهای موجود در محیط استراتژیک سازمان های رسانه ای – رقبا.....
103.....	7-3-2- فناوری های نوین اطلاعاتی.....
106.....	8-3-2- جهانی شدن.....
109.....	9-3-2- مجازی شدن.....
112.....	10-3-2- ماهواره.....

بخش چهارم : آشنایی با صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران

116.....	1-4-2- مقدمه.....
117.....	2-4-2- رادیو.....

118..... 3-4-2- تلویزیون

121..... 4-4-2- بررسی فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما

بخش پنجم : مدل تدوین استراتژی در صدا و سیما

127..... 1-5-2- مقدمه

127..... 2-5-2- سطح اول مدل

130..... 3-5-2- سطح دوم مدل

133..... 4-5-2- مدل ترکیبی

135..... 5-5-2- مروری بر پیشینه تحقیق

فصل سوم : روش تحقیق

146..... 1-3- مقدمه

146..... 2-3- نوع تحقیق

..... 3-3- سوالات و فرضیات تحقیق

147..... 4-3- آشنایی با جامعه آماری و نمونه

148..... 5-3- روش تحقیق

148..... 6-3- روش و مراحل انجام تحقیق

149..... 7-3- شیوه های جمع آوری اطلاعات

151..... 8-3- اعتبار پرسشنامه

154..... 9-3- روش های آماری تجزیه و تحلیل داده ها

فصل چهارم : یافته های پژوهش

157..... 1-4- مقدمه

157..... 2-4- تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها

158..... 1-2-4- اطلاعات توصیفی به دست آمده از سوالات بسته

189..... 2-2-4- اطلاعات توصیفی به دست آمده از سوالات باز

192.....	3-4- تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها.....
192.....	1-3-4- فرضیه های فرعی پژوهش.....
194.....	2-3-4- آزمون آنالیز واریانس یک طرفه (ANOVA).....
196.....	3-3-4- آزمون t دو نمونه مستقل برای مقایسه میانگین.....
198.....	4-3-4- آزمون همبستگی پیرسون جهت بررسی.....
200.....	5-3-4- آزمون t زوجی برای فرض برابری.....
201.....	6-3-4- آزمون فرید من جهت مقایسه میانگین.....
203.....	4-4- جمع بندی و ارائه نتایج.....

فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

207.....	1-5- مقدمه.....
207.....	2-5- مروری بر اهداف و فرایند تحقیق.....
210.....	3-5- نتیجه گیری و تحلیل یافته ها.....
213.....	4-5- محدودیت های تحقیق.....
.....	5-5- نوآوری های تحقیق
214.....	6-5- پیشنهادات کلی و کاربردی.....
216.....	7-5- پیشنهادات برای تحقیقات بعدی.....

منابع و مأخذ

218.....	منابع فارسی.....
222.....	منابع لاتین.....

پیوست ها

235.....	طرح عملی تحقیق.....
236.....	پرسشنامه تحقیق.....
241.....	اسناد ومدارک مربوط به فرایند تدوین افق رسانه در صدا و سیما.....

فهرست جداول

<u>عنوان</u>	<u>صفحه</u>
جدول 1-2- مکاتب فکری تدوین استراتژی.....	43
جدول 2-2- مقایسه تطبیقی تدوین و اجرای استراتژی.....	52
جدول 3-2- مقایسه تعدادی از مدل های تدوین استراتژی.....	63
جدول 4-2- شوک های فناوری های اطلاعات در صنعت ارتباطات.....	104
جدول 5-2- تفاوت انواع سبک های مدل تدوین استراتژی.....	133
جدول 1-3- حجم نمونه جامعه آماری.....	148
جدول 2-3- سوالات متناظر با متغیرهای تحقیق.....	150
جدول 3-3- مقادیر بار عاملی گویه های پرسشنامه.....	153
جدول 4-3- مقادیر آماره های kMO و بارتلت برای بررسی میزان اعتبار تحلیل عاملی.....	153
جدول 5-3- مقادیر آلفای کرونباخ مولفه های موثر با تدوین استراتژی.....	154
جدول الف : سیمای پاسخگویان.....	158
جدول 1-4- تأثیر ابزار جمع آوری اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی.....	159
جدول 2-4- تأثیر روش های جمع آوری اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی.....	160
جدول 3-4- تأثیر سیر جریان اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی.....	161
جدول 4-4- تأثیر واقعی بودن اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی.....	162
جدول 5-4- تأثیر گشودگی مسیر اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی.....	163
جدول 6-4- تأثیر ویژگیهای شخصیتی مدیران بر فرآیند تدوین استراتژی.....	164
جدول 7-4- تأثیر فرهنگ سیاسی حاکم بر فرآیند تدوین استراتژی.....	165
جدول 8-4- تأثیر نظام اولویت بندی در سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی.....	166
جدول 9-4- تأثیر نظام توزیع قدرت در سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی.....	167
جدول 10-4- تأثیر گروههای ذینفوذ خارج از سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی.....	168

- جدول 4-11- تأثیر مراجع قانونی خارج از سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی.....169
- جدول 4-12- تأثیر بخش های گوناگون حاکمیت بر فرآیند تدوین استراتژی.....170
- جدول 4-13- تأثیر نحوه درک مدیران بر فرآیند تدوین استراتژی.....171
- جدول 4-14- تأثیر نحوه درک ارزشهای حاکم بر جامعه بر فرآیند تدوین استراتژی.....172
- جدول 4-15- تأثیر پیش فرض های مدیران بر فرآیند تدوین استراتژی.....173
- جدول 4-16- تأثیر تجربیات مدیران ارشد بر فرآیند تدوین استراتژی.....174
- جدول 4-17- تأثیر روش تجزیه و تحلیل اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی.....175
- جدول 4-18- تأثیر رویکرد تجزیه و تحلیل محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی.....176
- جدول 4-19- تأثیر روش شناسایی گزینه های استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی.....177
- جدول 4-20- تأثیر شیوه انتخاب گزینه های استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی.....178
- جدول 4-21- تأثیر نوع مالکیت سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی.....179
- جدول 4-22- تأثیر چشم انداز و... بر فرآیند تدوین استراتژی.....180
- جدول 4-23- تأثیر نظام سیاسی حاکم بر جامعه بر فرآیند تدوین استراتژی.....181
- جدول 4-24- تأثیر نظام ذخیره و بازیابی اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی.....182
- جدول 4-25- تأثیر روش تجزیه و تحلیل محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی.....183
- جدول 4-26- تأثیر ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی.....184
- جدول 4-27- تأثیر رویکرد مدیران به تحولات محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی.....185
- جدول 4-28- تأثیر ارزیابی مدیران از منابع سازمانی بر فرآیند تدوین استراتژی.....186
- جدول 4-29- تأثیر روشهای شناسایی مسائل استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی.....187
- جدول 4-30- تأثیر تصور مدیران ارشد از جایگاه مخاطبان بر فرآیند تدوین استراتژی.....188
- جدول 4-31- فنی یا سیاسی دانستن فرایند تدوین استراتژی.....189
- جدول 4-32- تأثیر مولفه های پنج گانه بر فرایند تدوین استراتژی.....190
- جدول 4-33- نتایج آزمون آنالیز واریانس یک طرفه (ANOVA).....195
- جدول 4-34- مقایسه بین نگرش جامعه آماری در باره تاثیر متغیرهای مستقل.....196

- جدول 4-35- نتایج آزمون t دو نمونه مستقل.....197
- جدول 4-36- مقایسه نگرش مدیران و خبرگان در باره تاثیر متغیرهای مستقل.....198
- جدول 4-37- نتایج آزمون همبستگی پیرسون.....199
- جدول 4-38- نتایج آزمون t زوجی.....200
- جدول 4-39- آزمون فرید من جهت مقایسه میانگین رتبه های گویه های پرسشنامه.....202

فهرست نمودارها و اشکال

<u>عنوان</u>	<u>صفحه</u>
نمودار 2-1- اجزای مدیریت استراتژیک.....	52
شکل 2-2- رویکردهای تدوین استراتژی.....	57
شکل 2-3- رابطه درک مدیران و انتخاب استراتژیک.....	76
شکل 2-4- پیوستار گزینه های استراتژیک.....	78
شکل 2-5- ساختار قدرت در سازمانهای رسانه ای.....	83
شکل 2-6- رابطه سه جانبه سازمان، محیط و استراتژی.....	89
شکل 2-7- سطوح مختلف محیط در سازمان های رسانه.....	94
شکل 2-8- نیروهای محیطی در سازمان های رسانه ای.....	96
شکل 2-9- مدل تدوین استراتژی در افق رسانه.....	122
شکل 2-10- متغیرهای تاثیر گذار در تدوین استراتژی.....	128
نمودار 2-11- مدل پیازی در تدوین استراتژی.....	129
نمودار 2-12- مدل اولیه تدوین استراتژی.....	131
نمودار 2-13- مدل نهایی تدوین استراتژی در صدا و سیما.....	134
نمودار 4-1- تاثیر ابزار جمع آوری اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی.....	159
نمودار 4-2- تاثیر روش های جمع آوری اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی.....	160
نمودار 4-3- تاثیر سیر جریان اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی.....	161
نمودار 4-4- تاثیر واقعی بودن اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی.....	162
نمودار 4-5- تاثیر گشودگی مسیر اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی.....	163
نمودار 4-6- تاثیر ویژگی های شخصیتی مدیران بر فرآیند تدوین استراتژی.....	164
نمودار 4-7- تاثیر فرهنگ سیاسی حاکم بر سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی.....	165
نمودار 4-8- تاثیر نظام اولویت بندی در سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی.....	166

- نمودار 4-9- تأثیر نظام توزیع قدرت در سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی168
- نمودار 4-10- تأثیر گروه های ذی نفوذ بر فرآیند تدوین استراتژی168
- نمودار 4-11- تأثیر مراجع قانونی (رهبری) بر فرآیند تدوین استراتژی169
- نمودار 4-12- تأثیر بخش های گوناگون حاکمیت بر فرآیند تدوین استراتژی170
- نمودار 4-13- تأثیر نحوه درک مدیران از رخدادهای محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی171
- نمودار 4-14- تأثیر نحوه درک مدیران از ارزشهای حاکم بر فرآیند تدوین استراتژی172
- نمودار 4-15- تأثیر پیش فرض های اصلی مدیران بر فرآیند تدوین استراتژی173
- نمودار 4-16- تأثیر تجربیات مدیران ارشد بر فرآیند تدوین استراتژی174
- نمودار 4-17- تأثیر روش تجزیه و تحلیل اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی175
- نمودار 4-18- تأثیر رویکرد غالب در تجزیه و تحلیل محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی176
- نمودار 4-19- تأثیر روش شناسایی گزینه های استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی177
- نمودار 4-20- تأثیر شیوه انتخاب گزینه های استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی178
- نمودار 4-21- تأثیر نوع مالکیت سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی179
- نمودار 4-22- تأثیر چشم انداز ... سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی180
- نمودار 4-23- تأثیر نظام سیاسی حاکم بر فرآیند تدوین استراتژی181
- نمودار 4-24- میزان تأثیر نظام ذخیره و بازیابی اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی182
- نمودار 4-25- تأثیر روش تجزیه و تحلیل بر فرآیند تدوین استراتژی183
- نمودار 4-26- تأثیر ابزارهای تجزیه و تحلیل بر فرآیند تدوین استراتژی184
- نمودار 4-27- تأثیر رویکرد مدیران به تحولات بر فرآیند تدوین استراتژی185
- نمودار 4-28- تأثیر ارزیابی مدیران از منابع سازمانی بر فرآیند تدوین استراتژی186
- نمودار 4-29- تأثیر روشهای شناسایی مسائل استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی187
- نمودار 4-30- تأثیر تصور مدیران از جایگاه مخاطبان بر فرآیند تدوین استراتژی//.....188
- نمودار 4-31- فنی یا سیاسی دانستن فرایند تدوین استراتژی190
- نمودار 4-32- تأثیر مولفه های پنج گانه بر فرایند تدوین استراتژی191

فصل اول :

طرح تحقیق

1-1- مقدمه

در دهه های اخیر ، محیط سازمان های رسانه ای شاهد تغییرات بنیادین فراوان بوده و سیر شتابان و متوالی وقایع ، تدریجا ، مرز ها ، ساخت و پویایی فضای رسانه ای را به نحو روزافزونی با چالش های جدید ، غیر منتظره و گسترده مواجه نموده است. با ظهور فناوری های نوین ارتباطی ، مسائل تولید و توزیع کالاهای رسانه ای پیچیده تر شده و عوامل دیگری چون ابداعات نوین، تغییر مد، و از رده خارج کردن تصنعی کالاهای فرهنگی ، رابطه دو جانبه بین سازمان های رسانه ای و محیط را دستخوش تغییر نموده است.

برای رویارویی با مشکلات و مسائل ناشی از این تحولات ، رویکرد جدیدی در سازمان های مختلف از جمله سازمان های رسانه ای شکل گرفته است. از ویژگی های مهم این رویکرد نوین که تحت عنوان « مدیریت استراتژیک » از آن نام برده می شود ، بازنگری در محدوده مرز های سنتی سازمان ، نحوه تعامل با عناصر تاثیر گذار محیطی و مقابله با تبعات منفی ناشی از شتاب تغییرات می باشد. در فرایند « مدیریت استراتژیک » سازمان با جمع آوری اطلاعات در باره رخدادهای محیطی و تحلیل و ارزیابی آن ها ، از وجود تقاضاها و موقعیت ها آگاهی می یابد و با استفاده از این اطلاعات، استراتژی خود را برای تحقق شایسته اهداف ، طراحی یا تعدیل می کند .

انطباق منابع و استعداد های سازمان با مخاطرات و فرصت هایی که فضای رسانه ای برون سازمانی ایجاد می کند، بخشی از مدیریت راهبردی در سازمان های رسانه ای است که در سطح کلان سازمان های مزبور به وقوع می پیوندد. در مدیریت استراتژیک مقوله محیط بسیار پررنگ در عرصه مدیریت ظاهر شده و در آن الگویی بنیادی از اهداف ، تخصیص منابع و تعاملات سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی تعیین می گردد.

در فرآیند مدیریت استراتژیک سه مرحله مجزا و در عین حال مرتبط با هم، یعنی تدوین ، اجرا و ارزیابی قابل تشخیص می باشد. به منظور محدود نمودن دامنه تحقیق، تدوین استراتژی به عنوان گام نخستین در فرایند مدیریت استراتژیک به عنوان محور این پژوهش انتخاب شده است. تدوین استراتژی ، فرایند تهیه برنامه های بلند مدتی است که در آن فرصت ها، موقعیت ها، تقاضاها، تهدیدها و تنگنای

محیطی در چارچوب نقاط قوت و ضعف سازمان مد نظر قرار می گیرند تا در تلاشی سازمان یافته و منظم با اتخاذ تصمیمات بنیادی ماهیت و جهت گیری فعالیت های سازمان را در محیطی متلاطم شکل دهند.

از دهه 1950 میلادی رویکرد های متعدد و متنوعی برای تدوین استراتژی ارائه شده که حول سه محور استراتژی های « صنعت/ بازار محور » ، « قابلیت محور » و « منابع محور » قابل طبقه بندی هستند. در رویکرد اول، توجه مدیران ارشد بیشتر به عوامل برون سازمانی معطوب بوده و گزینه های استراتژیک در چارچوب مناسبات صنعت قابل تعریف است. در رویکرد قابلیت محور ، رقابت عامل اصلی در فرایند تدوین استراتژی بوده و پاسخ های استراتژیک در چارچوب فعالیت رقبای مختلف ارائه می گردد. رویکرد منابع محور متمرکز بر مدیریت و ترکیب مناسب منابع مختلف سازمانی است و بیشتر عوامل درون سازمانی را مد نظر قرار می دهد.

اغلب این مدل ها قبل از آن که استراتژی را موضوعی تاثیر پذیر بدانند آن را تاثیر گذار دانسته و کمتر توجهی به مولفه های موثر بر فرایند تدوین استراتژی می نمایند. نتایج حاصل از مطالعات کتابخانه ای و میدانی نشان می دهند جهت گیری فرایند تدوین استراتژی به شدت تحت تاثیر این مولفه های تاثیر گذار بوده و در تعیین مسیر آینده سازمان نقش جدی ایفا می کنند. انحصاری یا رقابتی بودن محیط فعالیت سازمان ، فنی یا سیاسی بودن نظام تصمیم گیری در کنار شیوه بررسی محیط موسسه، تکنیک های استفاده شده برای تحلیل اطلاعات ، نحوه انتخاب گزینه های استراتژیک ، طرز تفکر مدیران ارشد سازمان و ساختار قدرت از جمله متغیر های مهمی هستند که در این رابطه مطرح می باشند.

در این رساله سعی شده است تا در یک طرح پژوهش علمی اثرات و روابط این مولفه ها مورد مطالعه قرار گرفته و در یک مطالعه تطبیقی وضعیت موجود و مطلوب فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران با یکدیگر مقایسه شوند. طراحی و تبیین مدل تدوین استراتژی مهم ترین گام در فرایند انجام این پژوهش است که با استفاده از اطلاعات گردآوری شده در مطالعات کتابخانه ای و میدانی صورت خواهد پذیرفت.

1-2- مسئله اصلی تحقیق

از اواسط دهه پنجاه ، سیر شتابان و مستمر رویداد ها ، فضای کسب و کار را دگرگون و تمامی موسسه ها را به نحو روز افزونی با چالش های متنوع ، غیر منتظره و گسترده مواجه ساخت. با نزدیک شدن به سال های پایانی قرن بیستم و ورود به قرن جدید سرعت این تغییرات شدیدتر شده به گونه ای که بسیاری از سازمان ها با نوعی سردرگمی در چگونگی مقابله با محیط در حال تغییر روبرو شدند.تواتر فزاینده این تغییرات در کنار آهنگ گسترش آن ها موجب شده است تا عکس العمل در مقابل این تغییرات بسیار دشوار بوده و منابع زیادی را برای اجرای پاسخ مناسب طلب نماید.

سازمان های رسانه ای نیز در شمار سازمان هایی قرار دارند که در دهه های اخیر چنین محیط های متلاطم و پیچیده ای را تجربه نموده اند. پیشرفت هایی که در فناوری های اطلاعات و شرایط زیستی و ذهنی مخاطبان به وجود آمده، موجب شده است تا پیچیدگی و سطح تلاطم محیطی در این گونه سازمان ها دستخوش تغییرات اساسی گردد. این تغییرات به شکل مشخص خود را در تعداد رقبا ، تعداد محصولات و خدمات ، تنوع بازار فعالیت ، میزان ریسک، میزان ابهام و افزایش یا کاهش بی ثباتی نشان داده است. مدیران این گونه سازمان ها برای جلوگیری از غافلگیر شدن و روبرویی با تبعات منفی ناشی از این تحولات ، رویکردهای متفاوتی را بر می گزینند که طراحی و تدوین استراتژی از مهم ترین و شناخته شده ترین آن ها می باشد.

فرایند تدوین استراتژی، تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادینی است که در آن ماهیت و جهت گیری فعالیت های سازمان در آینده مشخص می گردد. در این تصمیمات ، فرصت ها، موقعیت ها، تقاضاها، تهدیدها و تنگنای محیطی در چارچوب نقاط قوت و ضعف سازمان مد نظر قرار گرفته و بر اساس یک سری الگوهای مشخص استراتژی سازمان تدوین می گردد. تعیین مأموریت سازمان، شناسایی مسائل استراتژیک، تعیین هدف های قابل حصول ، احصاء گزینه های استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب از گام های اساسی است که در تدوین استراتژی از آن ها بهره برده می شود. این فرایند اساسا ماهیتی ذهنی و فکری دارد و در آن مهارت های ادراکی ،تحلیلی، تفسیری و قضاوتی سهم زیادی را ایفا می کنند. در ادبیات مدیریت استراتژیک مدل های متفاوتی برای تدوین استراتژی ارائه گردیده است که تا حد زیادی بیان

گر تحولات محیطی و فراز و فرودهایی است که دانش مدیریت استراتژیک در دهه های اخیر آن را تجربه کرده است.

در یک برداشت اجمالی از مدل های تدوین استراتژی می توان به این نتیجه رسید که این مدل ها به تدریج از شکل ساده و تک بعدی به سمت مدل های پیچیده و چند بعدی تغییر شکل داده اند. در اغلب این مدل ها بر روی مطالعه محیط داخلی و خارجی سازمان تاکید شده و تحلیل SWOT در کانون فرایند تدوین استراتژی قرار گرفته است. توجه به عامل رقابت و حفظ مزیت رقابتی از دیگر مولفه های اصلی در اغلب این مدل ها بوده و تعیین موقعیت و جایگاه سازمان در محیط رقابتی از نکات کلیدی در تدوین استراتژی به حساب می آید. مهم ترین نکته ای که تقریباً تمام مدل های تدوین استراتژی از آن رنج می برند حاکمیت نوعی عقلانیت و تصمیم گیری عقلایی است. بر اساس مفروضات تصمیم گیری عقلایی، کلیه اطلاعات مورد نیاز بدون سوگیری خاصی قابل دسترس است و برای دستیابی به استراتژی های مناسب می توان از بین گزینه های پیش رو بهترین و مناسب ترین آن ها را فارغ از هر گونه تاثیر های جانبی انتخاب نمود.

بدین ترتیب مشاهده می شود که در این مدل ها به متغیرهای سیاسی، ادراکی و متدولوژیک (روشی) توجه چندانی نمی شود. این متغیرها حضوری غیر قابل انکار در فرایند تدوین استراتژی در سازمان هایی چون صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران داشته و در تعارض با مبانی نظری تصمیم گیری عقلایی عمل می نمایند. چنین متغیرهایی همچون صافی یا دروازه بان در تمام مراحل تدوین استراتژی (جمع آوری داده ها، تولید و تحلیل اطلاعات، تعیین و انتخاب گزینه ها) نقش اساسی داشته و در نهایت سمت و سوی استراتژی را تعیین می کنند. بر اساس نتایج به دست آمده از مطالعات اکتشافی و میدانی، طرز تفکر مدیران ارشد سازمان، نظام پیمایش اطلاعات، شیوه های تحلیل تحولات محیطی، چگونگی انتخاب گزینه های استراتژیک و ساختار قدرتی که این متغیرها در آن عمل می نمایند از مهم ترین مولفه های تاثیر گذار در فرایند تدوین استراتژی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران می باشند.

برای مطالعه علمی تاثیر این مولفه ها سوالات این پژوهش به شرح زیر طراحی و تدوین گردید:

سوالات اصلی پژوهش:

1- مدل مناسب تدوین استراتژی در صدا و سیما از چه مولفه های تاثیر گذاری تشکیل می شود؟

- 2- چه ارتباطی بین این مولفه های تاثیر گذار (مدل تدوین استراتژی در صدا و سیما) وجود دارد؟
- 3- آیا تفاوت معنی داری بین شرایط موجود صدا و سیما و شرایط مطلوب بر اساس مدل پیشنهادی وجود دارد؟

سوالات فرعی پژوهش :

- 1- تا چه اندازه ای « طرز تفکر مدیران استراتژیک » صدا و سیما در فرایند تدوین استراتژی تاثیر گذار است؟
- 2- تا چه اندازه ای « شیوه پیمایش تحولات استراتژیک » صدا و سیما در فرایند تدوین استراتژی تاثیر گذار است؟
- 3- تا چه اندازه ای « تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک » صدا و سیما در فرایند تدوین استراتژی تاثیر گذار است؟
- 4- تا چه اندازه ای « تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک » صدا و سیما در فرایند تدوین استراتژی تاثیر گذار است؟
- 5- تا چه اندازه ای « ساختار قدرت » صدا و سیما در فرایند تدوین استراتژی تاثیر گذار است؟

1-3- ضرورت انجام تحقیق

محیط فعالیت رسانه های جمعی در دهه های اخیر دچار تغییرات فراوانی شده است. این تغییرات، ثبات موجود در بازار را تهدید و مدل های کار و فعالیت در رسانه های جمعی را با چالش جدی روبرو کرده است. آهنگ حرکت این تغییرات بسیار سریع بوده، مدیران را برای ارائه پاسخ های راهبردی و درک آن چه که در حال رخ دادن است تحت فشار قرار می دهد. فرآیند این تحولات به دلیل تنوع بیش از حد نیروهای اثر گذار پیچیده بوده و مشکل بتوان نقاط کانونی آن را تشخیص داد. فشار های تکنولوژیک، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی تنها بخشی از نیرو های مولد تغییر در محیط فعالیت رسانه های جمعی می باشند. این تغییرات، روش های تولید، میزان رقابت، علایق مخاطبان، الگوهای کاری و ظرفیت سازمان های رسانه

ای را متأثر از خود ساخته و مدیران سازمان های رسانه ای را برای ارائه پاسخ های راهبردی تحت فشار قرار می دهند.

از طرف دیگر مطالعات گوناگون نشان می دهند که رسانه های جمعی نوعاً فاقد انعطاف پذیری لازم برای رویارویی با شرایط جدید هستند. ساختار ها و فرایند های ثابت و فعالیت در بازارهای انحصاری با رقابت کم موجب شده است تا مدیران این موسسات تجربه کافی در خصوص چگونگی فعالیت در محیط های متغیر را نداشته باشند. چنین مشکلاتی موجب شده است تا بیشتر این سازمان ها از قدرت انطباق پذیری کافی برای رویارویی با شرایط به شدت متلاطم محیطی برخوردار نبوده و تنها به ارائه عکس العمل های واکنشی روی آورند.

این تغییرات، محیط سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران را مانند بقیه سازمان های رسانه ای در بر گرفته و شرایط به نسبت متفاوتی را با گذشته نه چندان دور به وجود آورده است. شناخت عمیق و درک همه جانبه این تحولات به همراه تدوین استراتژی های مناسب می تواند تا حد زیادی سازمان های رسانه ای مانند صدا و سیما را در وضعیت به نسبت مساعدی قرار دهد. برای نیل به چنین اهدافی لازم است تا قبل از هر اقدامی متغیرهای موثر بر فرایند شناخت محیط و نحوه تدوین استراتژی احصاء و متناسب با شرایط جدید مورد بازبینی و توجه قرار گیرند. این متغیرها در سازمان های گوناگون وزن و اهمیت یکسانی ندارند و با توجه موقعیت سازمان و محیط آن قابل تعریف هستند.

در مطالعه انواع مدل های تدوین استراتژی می توان آن دسته از متغیرهایی که توسط طراحان این گونه مدل ها مهم تشخیص داده شده اند به راحتی استخراج نمود. هر یک از این مدل ها شامل تعداد محدودی متغیر تاثیر گذار بوده که به شکل خاص در ارتباط با یکدیگر قرار گرفته اند. انتخاب این متغیرها و نحوه ارتباط آن ها با یکدیگر تحت تاثیر سطوح مختلف محیطی که سازمان در آن فعالیت می کند و همچنین ویژگی های صنعت و سازمان هدف قرار دارد. در حقیقت بخشی از علل وجود اختلاف در این مدل ها به چنین تفاوت هایی بر می گردد.

بدین ترتیب می توان چنین ادعا نمود، در فرایند تدوین استراتژی لزوم توجه به متغیرهای آشکار و پنهانی که بتواند این فرایند را متأثر از خود سازد بیش از پیش احساس می گردد. به دلیل ماهیت ادراکی ،

تفسیری و قضاوتی که فرایند تدوین استراتژی دارد این متغیرها اغلب تأثیرات خود را بر حوزه اطلاعاتی و شناختی بر جای می گذارند. متغیرهای سیاسی، ادراکی و متدولوژیک (روشی) از مهم ترین مولفه های تأثیر گذار در فرایند تدوین استراتژی بوده و بر حسب نوع سازمان ، محیط فعالیت و نظام تصمیم گیری وزن و اهمیت خاص می یابند.

مطالعه مدل های گوناگون تدوین استراتژی به صورت عام و در سازمان های رسانه ای به شکل خاص نشان می دهد که تاکنون به این متغیرها توجه چندانی نشده است. این متغیرها اغلب به صورت صافی هایی تأثیر گذار در مسیر تدوین استراتژی قرار داشته و آن را دچار تغییرات اساسی می نمایند. هر گاه این صافی ها نتوانند واقعیات محیطی در دو بعد درون و برون سازمانی را به درستی منعکس نموده و به شکل عمد یا غیر عمد دچار سوگیری و تحریف های جدی گردند هر گونه تلاش برای تدوین استراتژی نتیجه ای جزء خطا به بار نخواهد آورد.

این پژوهش در نظر دارد ضمن بازخوانی تغییرات به وجود آمده در فرایند تدوین استراتژی و همچنین تحولات محیطی در دهه های اخیر ، در مدلی به نسبت جامع نحوه ارتباط و تأثیر گذاری این متغیرها را مورد مطالعه قرار دهد. ضرورت انجام چنین پژوهشی زمانی بیشتر احساس می گردد که بدلیل جدید بودن رشته «مدیریت رسانه» نوعی فقر علمی در تمامی حوزه های آن به ویژه در حوزه علوم استراتژیک به چشم می خورد. با انجام این پژوهش امید می رود تا در یک فضای خاص سازمانی، نظیر صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران ، مولفه های تأثیر گذار بر فرایند تدوین استراتژی در شرایط فعلی و مطلوب شناسایی و در پایان مدل مناسب ارائه گردد.

1-4- سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته

راهبرد، مفهومی است که از حوزه مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و نخستین آثار مکتوب در این زمینه به حدود 2500 سال پیش باز می گردد. ولی سابقه کاربرد این مفهوم در حوزه مدیریت و بازرگانی به دهه پنجاه میلادی و در حقیقت به زمانی باز می گردد که نظریه پردازان سیستم های طبیعی، عامل محیط را در مطالعه سازمانها وارد ساختند. «سلزنیك» از اولین نظریه پردازان تئوری های سازمان است که مفاهیم مربوط به حوزه استراتژی را بدون به کار بردن واژه استراتژی در سال 1957 در کتاب «رهبری در اداره»

مطرح ساخت. او به مواردی مانند قابلیت‌های ممتاز کننده سازمان و ایجاد هماهنگی بین وضعیت دورنی و انتظارات بیرونی سازمان اشاره کرد و بطور تلویحی موضوع اجرای استراتژی را مطرح ساخت (Mintzberg, 1990: 111).

اما واژه راهبرد برای اولین بار در سال 1952 توسط « آلفرد چندلر » در کتاب « راهبرد و ساختار » به کار رفت. موضوع اصلی کتاب "چندلر"، پاسخ راهبردی به تغییر وضعیت از حالت تک محصولی به چند محصولی بود که پیچیدگی ناشی از این تنوع، مشکلات زیادی را برای سازمان های سنتی آن زمان پدید آورده بود. از دیدگاه چندلر ساختار سازمان از استراتژی تبعیت و استراتژی در واکنش نسبت به تغییرات محیطی تحول پیدا می کند و سازمان برای پاسخگویی به تحولات محیطی باید استراتژی مشخص و مناسبی را اتخاذ کند (رحمانی سرشت، 1377 : 264-356).

پس از « چندلر » دانشمندان دیگر به توسعه این مفهوم پرداختند و برای انجام این مهم دو سبک مطالعات موردی و پژوهشهای تحلیلی را در این حوزه به کار گرفتند. در سال 1980، « میکایل پورتر » مفاهیم اقتصاد را در این حوزه به کار گرفت و موضوع استراتژی های عام را پس از چند سال مجدداً مطرح ساخت. « هنری مینتزبرگ » مفهوم استراتژی های عام را گسترش داد و برای نخستین بار مفهوم استراتژی نوپدید را در مقابل استراتژی برنامه ریزی شده و شکل گیری استراتژی را در مقابل فرمول بندی استراتژی مطرح ساخت.

در ادامه این مطالعات « لارنس و لورش » (1969) در بررسی های خود به این نتیجه رسیدند که متناسب بودن رابطه ی بین ابهام و چندگانگی محیطی با میزان تمایز موجود در میان واحد های درون یک سازمان و چگونگی حصول به هماهنگی و حل اختلافات می تواند متضمن عملکرد موفقیت سازمان ها باشد. لارنس و لورش در صدد بر آمدند تا محیط های داخلی سازمان ها را با محیط های خارجی آنها تطبیق دهند. در این راستا آن ها به این نتیجه رسیدند در سازمان های موفق محیط داخلی و خارجی با هم سازگاری خوبی دارند. تامسون (1967) در پژوهش های خود دریافت که سازمان ها برای کسب موفقیت

باید خود را با تغییرات محیطی هماهنگ سازند و به منظور پاسخگویی به تغییرات محیطی بایستی از سپر های ایمنی¹ و واحد های جستجوگر مرزی² استفاده کنند .

« تام برنز » با همکاری دوست روانشناس خود ، « جی . ام استاکر » در پژوهش بر روی چگونگی تطابق سازمان های الکترونیکی بریتانیا با محیط متلاطم خود به این نتیجه رسید که برای درک چگونگی کارکرد سازمان ، همیشه باید آن را محصول همزمان حداقل سه نظام اجتماعی « اختیارات رسمی، فن آوری و شکل انطباق با محیط » دانست . بر اساس یافته های این دو محقق ، سازمان ها برای تطبیق دادن خود با موقعیت هایی که مستمرا تغییر می کنند از دو وجه ویژه ساختاری ، مکانیکی و ارگانیکی استفاده می نمایند. در تلاشی دیگر « فرد امری و اریک تریست » به محیط هایی که به سرعت در جهت پیچیدگی زیاد در حال تغییرند توجه کرده و به سطح تلاطم محیطی ، تعامل مستقیم محیط و فعالیت های سازمان توجه کرده اند . این دو با ارائه نظریه ای پیچیده چهار نوع محیط ، ثابت با اجزای غیر مرتبط ، ثابت با اجزای مرتبط، متغیر واکنشی و محیط با عناصر کاملا متغیر را که ممکن است یک سازمان با آن ها مواجه شود معرفی نمودند. (رایینز، 1378: 182) .

دو پژوهشگر به نام های « دس و برد » 1984 به این نتیجه رسیدند که محیط سازمان را می توان از راه دو بعد محتوایی و میزان سطح تلاطم از یکدیگر تفکیک نمود . بنا بر این تعریف ، ابعاد محتوایی شامل متغیر های اجتماعی ، متغیر های اقتصادی ، متغیر های سیاسی و متغیر های فنی هستند که می توانند بر سازمان اثر بگذارند. دیگر ابعاد محیط که نشانگر سطح تلاطم محیطی است را می توان به سه دسته ظرفیت محیط ، پیچیدگی و پویایی طبقه بندی کرد .

یکی از مهم ترین چارچوب های مطالعه رابطه بین محیط و استراتژی ، طرح « مایلز و اسنو » است که در آن سازمان ها در بحث استراتژی به چهار گروه تدافعی ، آینده نگر، تحلیل گر و منفعل طبقه بندی می گردند. سازمان های تدافعی بیشتر علاقه مند به حفظ وضع موجود بوده و ثبات را از مهم ترین

1- Buffering

2- Boundary Spanning Units

نیاز های محیط فعالیت خود می دانند. آینده نگران تقریباً قطب مخالف تدافعی ها می باشند. این گروه از سازمان ها ، توان خود را در یافتن و بهره جستن از فرصت های جدید به کار می گیرند. محیط سازمان از نگاه آینده نگران منبع فرصت ها و تهدیدات فراوانی است که در صورت اداره موثر آن به عنوان مهم ترین عامل موفقیت درخواهد آمد. تحلیل گران هم انعطاف پذیری و هم ثبات را جستجو می کنند. آنها به وسیله ایجاد ساختاری متشکل از عناصر دو گانه فوق به این مهم صورت عمل می پوشانند. آخرین دسته از این سازمان ها ، در گروه سازمان های منفعل قرا می گیرند. عنوان منفعل به سازمان هایی اطلاق می شود که از هیچ کدام از سه الگوی بالا استفاده ننموده و به شکل بی ثبات و گسسته با تحولات محیطی و سازمانی برخورد می نمایند. سازمانهای منفعل در مواجهه با تغییرات محیطی فاقد سازوکارهای مناسب بوده و نمی توانند از خود واکنش موثری نشان دهند.

« جولین بیرکین شاو و کریستینا گیبسون » در مقاله ای دو روش « انطباق پذیری 1 و تنظیم 2 » را شرط حفظ حیات و توسعه سازمان در محیط های پیچیده امروزی دانسته و معتقدند که از این دو می بایست همزمان و در ترکیبی مناسب با یکدیگر استفاده شود. انطباق پذیری با خلق فضای بالندگی برای سازمان ، امکان استفاده به موقع از فرصت ها را به وجود آورده ، آستانه تحمل را افزایش و اداره تهدیدات را برای سازمان میسر می سازد. در فعالیت های « تنظیمی » سازمان می کوشد با خلق ارزش های جدید و کارآمد ، شکل جدیدی از نحوه هماهنگی فعالیت های درون سازمانی را تعریف و آن را به کار گیرد. در فقدان هر یک از دو روش فوق ، قابلیت انعطاف پذیری سازمان در بلند مدت با اشکال روبرو شده و سازمان توان عکس العمل مناسب در برابر تغییرات محیطی را از دست خواهد داد.

1-5- اهداف اساسی از انجام تحقیق

هدف اساسی از انجام تحقیق حاضر ، طراحی و تبیین مدل تدوین استراتژی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران می باشد. این مدل از متغیر های گوناگون تشکیل شده و در ارتباطی پیچیده با

-
- 1- Adaptability
 - 2- Alignment

یکدیگر نحوه تدوین استراتژی در صدا و سیما را توضیح خواهند داد. برای نیل به این هدف اساسی، سایر اهداف به شرح زیر تعیین گردیدند:

- شناخت و تعیین مولفه های تاثیر گذار بر تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران،
- شناسایی نحوه ارتباط این مولفه ها با یکدیگر،
- آسیب شناسی نحوه تدوین استراتژی در صدا و سیما از طریق مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب.

1-6- نتایج مورد انتظار پس از انجام این تحقیق

- ارزیابی فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، با هدف مشخص نمودن نقاط قوت و ضعف آن.
- شناخت میزان اثرات مولفه های تاثیر گذار بر فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران.
- ارائه راهها و روش های جایگزین در تدوین استراتژی بر اساس مدل پیشنهادی.

1-7- قلمرو تحقیق

الف (قلمرو موضوعی: تحقیق حاضر از لحاظ موضوعی در حوزه مطالعات مربوط به مدیریت استراتژیک در سازمان های رسانه ای می باشد. با توجه به نوع سوال های تحقیق و روش مورد استفاده، تاکنون تحقیقی با چنین ویژگی هایی در ایران و جهان احتمالاً صورت نگرفته و یا حداقل محقق به آن دسترسی نداشته است. سطح تجزیه و تحلیل در این تحقیق سطح مدیران ارشد سازمان صدا و سیما و خبرگان دانشگاهی بوده و تاکنون تجزیه و تحلیل به فرایند تدوین استراتژی محدود می گردد. واحد تجزیه و تحلیل در برگزیده سند راهبردی افق رسانه و نگرش جامعه آماری می باشد.

ب (قلمرو زمانی: به لحاظ زمانی این تحقیق طی سال های 1386 و 1387 صورت گرفته و داده های آن مربوط به سه ماهه سوم سال 1387 می باشد.

ج (قلمرو مکانی: قلمرو مکانی این تحقیق سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران است.

1-8- روش های گردآوری داده ها و اطلاعات

در این پژوهش از روش های گوناگونی برای جمع آوری داده ها استفاده شده است :

الف) روش کتابخانه ای : برای تدوین مبانی نظری تحقیق، بررسی پیشینه آن ، تنظیم طرح تحقیق و طراحی گویه های پرسشنامه از روش کتابخانه ای استفاده شده است. بخش دیگری از داده ها به طریق مراجعه به اسناد و مدارک به ویژه اسناد و مدارک مرتبط با فرایند تدوین استراتژی که در صدا و سیما تحت عنوان « افق رسانه » از آن یاد می شود ، تامین گردید.

ب) پرسشنامه : به منظور گردآوری نظرات خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان صدا و سیما از پرسشنامه ای چند وجهی که در آن سوالات بسته، نیمه باز و باز قرار داشت استفاده گردید. این پرسشنامه محقق ساخته بوده و پیش از آن در هیچ تحقیقی مورد استفاده قرار نگرفته است.

1-9- جامعه آماری و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش متشکل از مدیران ارشد صدا و سیما و همچنین خبرگان دانشگاهی آشنا به علوم استراتژیک می باشد. با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه ها 38 نفر تعیین که به منظور افزایش قدرت تعمیم یافته ها تعداد 60 عدد پرسشنامه در بین نمونه ها توزیع و در نهایت تعداد 45 پرسشنامه عودت داده شد. در ضمن از روش تصادفی ساده برای انتخاب نمونه ها استفاده شد.

1-10- تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی طرح

استراتژی : استراتژی ، برداشت جامعی است در جهت مسئولیت خطیر و روز افزون مدیریت عمومی که به موجب آن سازمان در ارتباط با محیط حرکت ، جایگاه خود را طوری تعیین می کند که موفقیت مستدام آن را تامین کند و مانع غافلگیری آن در چالش وقایع شود (انسف، 1375: 12) .

تدوین استراتژی : تدوین استراتژی گام آغازین در فرایند سه گانه مدیریت استراتژیک است. تدوین استراتژی ، فرایند تهیه برنامه های بلند مدت برای مدیریت کارآمدی است که فرصت ها، موقعیت ها، تقاضاها، تهدیدها و تنگنای محیطی را در چارچوب نقاط قوت و ضعف سازمان مد نظر قرار می دهد. این فرایند شامل تعیین مأموریت سازمان، تعیین هدف های قابل حصول ، احصاء گزینه های استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب می باشد (ویلن و هنگر ، 1990: 14-20).

عوامل محیطی: مجموعه ای از ویژگی های قابل اندازه گیری محیطی است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم توسط سازمان ادراک می شوند و بر عملیات آن موثر هستند.

طرز تفکر مدیران استراتژیک: طرز تفکر یا ذهنیت مدیران ارشد سازمان عامل تعیین کننده ای در مواجهه سازمان با تغییرات محیط است، زیرا طرز تلقی مدیریت از چالش های محیط، تشخیص تاثیر آن بر حرکت موسسه، تصمیم گیری برای اقدامات لازم و اجرای تصمیمات بدان وسیله تعیین می شود.

شیوه پیمایش تحولات محیطی: در شیوه بررسی محیطی جریان اطلاعات و چگونگی جمع آوری و ورود اطلاعات به سازمان و مسیر و دروازه هایی که این اطلاعات از آن عبور می کند مورد بررسی قرار می گیرد. از طریق سیستم پیمایش، سازمان اطلاعات مورد نیاز خود را از محیط به دست می آورد. سیستم پیمایش، داده های مربوط به هر رخداد را بر حسب میزان وجود فاصله بین وضع موجود با وضع مطلوب و همچنین جهت و مقدار آن را جمع آوری می کند. انتخاب شیوه های پیمایش محیطی اثر تعیین کننده ای در مراحل مختلف تدوین استراتژی بر جای می گذارد.

تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک: تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک به بخش هایی از نظام تصمیم گیری مربوط می شود که در آن چگونگی تبدیل اطلاعات به دانش کاربردی و انتخاب گزینه های تصمیم از طریق تجزیه و تحلیل اطلاعات صورت می گیرد. فنون متنوعی برای تحلیل تحولات محیطی وجود دارند که اغلب تحت عنوان سه دسته، «پیش بینی»، «الگو سازی از محیط» و «ارزیابی تاثیر وقایع» طبقه بندی می شوند. هر یک از این فنون محدودیت های خاص خود را داشته و تحت شرایط خاص می توانند واقعیات محیطی را منعکس کنند.

تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک: تعداد گزینه های استراتژیک در انتخاب استراتژیک نقش اساسی دارند. هر اندازه مدیران گزینه های بیشتری در اختیار داشته و قدرت انتخاب بیشتری داشته باشند امکان نادیده گرفته شدن مولفه های اثر گذار کاهش می یابد. این گزینه ها می توانند در پیوستاری که یک سوی آن تجربیات موفق گذشته سازمانی بوده و سوی دیگر آن گزینه های مبتنی بر نوآوری و خلاقیت است، قرار گیرند. گزینه های موفق به کار گرفته شده توسط سازمان های موفق / رقیب و یا در صنعت در میانه های این پیوستار قرار می گیرند.

ساختار قدرت: ساختار قدرت به عنوان یک عامل مهم در تدوین استراتژی، تعیین کننده چارچوب ها و فیلتر هایی است که حدود تصمیمات استراتژیک را با تعیین باید ها و نباید ها مشخص می نماید. در سازمان های رسانه ای ساختار قدرت در دو شکل داخلی و خارجی فرایند تدوین استراتژی را تحت تاثیر قرار می دهند.

سبک قیمومیتی: این سبک از تدوین استراتژی در محیط انحصاری که در آن تصمیمات به شکل سیاسی اخذ می گردند ، به کار می آید. در سبک قیمومیتی مدیران خود را هدایت گر جامعه دانسته و ارتباطی یکسویه و پدرا نه را بر دیگر انواع ارتباطات ترجیح می دهند.

سبک بازاریابی: سبک بازاریابی در محیط رقابتی که در آن تصمیمات همچنان سیاسی است به وقوع می پیوندد. در این سبک، مدیران سازمان تلاش می نمایند تا با انتظارات و خواسته های مشتریان و یا مخاطبان نزدیک شوند. وجود رقبای گوناگون در محیط استراتژیک سازمان ها موجب می شود تا ساختار و سبک رهبری در این سازمان ها در راستای حفظ و یا گسترش مزیت های رقابتی قرار گیرد.

سبک تولیدی: در این سبک، شیوه تصمیم گیری فنی بوده و تا حد ممکن از مناسبات قدرت به دور می باشد. محیط در سبک تولیدی انحصاری است و سازمان موجودیت خود را در یک نظام بسته تعریف می نماید. در سبک تولیدی ، توجه زیادی به انتظارات و نیازهای مخاطبان نشده و به قدرت انتخاب آن ها اهمیت چندانی داده نمی شود.

سبک خلاق: در این سبک از تدوین استراتژی، تصمیمات کمتر رنگ و بوی سیاسی داشته و تلاش می گردد تا آنجا که ممکن است جنبه فنی بر تصمیمات حاکم گردد. محیط در این شرایط، رقابتی بوده و سازمان ناگزیر به حفظ و توسعه مزیت های رقابتی خود است. در سبک خلاق، سازمان به جای تقلید و الگوبرداری از بقیه سازمان ها خود در نقش پیش رو ظاهر شده و راه های جدیدی را برای رویارویی با تحولات محیطی بر می گیرند.

فصل دوم :

مبانی نظری پژوهش

مطالعه سوابق و مبانی نظری پژوهش از ارکان یک تحقیق علمی بوده و لازم است مورد ملاحظه محقق قرار گیرد. به همین دلیل فصل دوم به مطالعه ادبیات و مبانی تحقیق اختصاص داده شده و در آن تاریخچه علمی و نتایج بررسی تحقیقات مشابه جهت آشنا شدن با آنچه که قبل از این پژوهش انجام شده گردآوری گردیده است. این اطلاعات در مراحل مختلف تحقیق، کاربردهای گوناگونی داشته و محقق را برای رسیدن به اهداف پژوهش یاری می نماید.

در این فصل سعی شده است تا با استفاده از مبانی نظری پژوهش و روش های علمی تحقیق، ارتباط بین متغیرهای این پژوهش مورد واکاوی بیشتر قرار گیرد. برای نیل به این منظور فصل دوم در قالب پنج بخش مستقل متناسب با طرح کلی پژوهش تنظیم گردیده است. در این بخش ها، ابتدا واژگان کلیدی مرتبط با سوالات تحقیق تعیین و سپس با استفاده از منابع اطلاعاتی نظیر اسناد و مدارک، مقاله ها، پایان نامه ها و کتاب های مربوط اطلاعات لازم جمع آوری شده است.

بر همین اساس در بخش اول این فصل مروری کوتاه و فشرده از «سیر تحول در مفهوم استراتژی» به عمل آمده و نظرات چند تن از دانشمندان شناخته شده علم مدیریت مورد بحث و بررسی قرار می گیرد. در بخش های دوم، سوم و چهارم به ترتیب مفاهیم نظری مرتبط با «عوامل موثر بر تدوین استراتژی»، «نقش محیط در تدوین استراتژی»، «آشنایی با صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران» گردآوری شده و در بخش پایانی به صورت مشخص به موضوع اصلی پژوهش یعنی «طراحی مدل تدوین استراتژی در صدا و سیما» پرداخته شده است.

□ □ □ □ □ □

سیر تحول در مفهوم استراتژی

2-1-1- در آمدی بر تاریخچه و تحول در مفهوم استراتژی

استراتژی، مفهومی است که از حوزه مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و اولین آثار مکتوب در این زمینه به حدود 2500 سال پیش باز می‌گردد. این واژه از کلمه یونانی Stratego مرکب از Stratus به معنای ارتش و Ego به معنای رهبر گرفته شده است. در زمان پریکلس (450 پیش از میلاد) استراتژی به معنی مهارت مدیریتی (اداره امور، رهبری، سخنوری، قدرت) به کار می‌رفت. قدیمی ترین اثری که در این مورد وجود دارد نظریات ژنرال چینی سان تزو 1 در کتاب جاودانه « هنر جنگ » است. وی در این کتاب چگونگی استفاده از مفاهیم استراتژی برای غلبه بر دشمن را تشریح کرده است.

در زمان اسکندر (330 سال پیش از میلاد) این واژه به عنوان مهارت در بکارگیری نیروها برای غلبه بر مخالفان و ایجاد نظام حکومت متحد جهانی مورد اشاره قرار می‌گرفت (کوبین و دیگران ، 1373 : 3). سقراط نیز قرن ها پیش با مقایسه شباهت بین جنگ و کسب و کار ، نشان داد که هر دو طرح هایی را برای استفاده از منابع جهت دست یابی به اهداف مورد استفاده قرار می دهند (هیوز ، 1377 : 198). به نقل از (مونتاناری و بریکر 1989 : 303).

در دهه 50 زمانی که پاسخگویی به گسست های محیط اهمیت یافت ، مفهوم استراتژی وارد فرهنگ مدیریت شد (انسف و مک دائل ، 1375: 96). در این زمان سه نفر از صاحب نظران مدیریت در شکل گیری و جریان یافتن آن چه که بعد ها « مدیریت استراتژیک » نامیده شد، نقش مهمی داشتند. آلفرد چندلر ، کنت اندروز، و اچ ایگور آنسف سه پیش کسوت و آغازگر کاربرد کلاسیک مفهوم استراتژی در سازمان و مدیریت می باشند که در آثار خود ابعاد متفاوتی از مفهوم و کاربرد استراتژی را معرفی نموده اند.

آلفرد چندلر 2 ، استاد دانشگاه هاروارد، در سال 1962 نتیجه مطالعات خود بر روی شرکت های بزرگ آمریکایی را منتشر و در آن فرایند تصمیم گیری استراتژیک مدیران ارشد را تشریح کرد. چندلر در کتاب «

1- Sun Tzu

2 - A.D.Chandler

استراتژی و ساختار « نشان داد که چگونه شیوه تصمیم گیری استراتژیک می تواند به برتری در محیط کسب و کار منجر شود. سه سال بعد کنت اندروز¹ استاد دیگر دانشگاه هاروارد بر مبنای ایده چندلر مقاله ای منتشر ساخت و طی آن روش تحلیل SWOT را ارائه و آن را به عنوان ابزاری برای دستیابی به بهترین تطابق ممکن بین شرایط داخلی و خارجی سازمان معرفی کرد.

در سال 1965 ایگور انسوف² با انتشار کتاب « راهبرد شرکت » چهار نوع تصمیم اصلی با عنوان های، استراتژی، خط مشی، برنامه و دستور العمل های عملیاتی استاندارد، را از یک دیگر متمایز ساخت. آنسف انواع تصمیم ها را بر حسب شدت بی اطلاعی طبقه بندی نمود و بر این نکته تاکید داشت که تصمیمات استراتژیک نسبت به بقیه تصمیمات از جهل نسبی بیشتری برخوردار است. این دستاورد ها، نظر مدیران، سازمان ها و محافل آکادمیک را به این رویکرد جلب کرد.

رویکرد کلاسیک در شرایطی پا به عرصه وجود گذاشت که سازمان ها با محیط به نسبت پایداری روبرو بودند. در چنین شرایطی مدیریت از طریق نظارت بر عملکرد (بعد از وقوع حادثه) که مناسب دوران تغییرات تدریجی است صورت می گیرد. با وجود مشاهده گسستگی های محیطی شتاب تغییرات در حدی است که می توان به موقع نسبت به پیش بینی و پاسخگویی به حوادث اقدام نمود. در چنین اوضاع و احوالی آینده با تسری تجربه گذشته قابل پیش بینی است و مدیریت از طریق روند پذیری امکان پذیر است.

اما با آغاز دهه 1980 محیط کسب و کار با تغییرات سریع و پی در پی عوامل تکنولوژیک و اقتصادی روبرو شد و رویکردهای کلاسیک استراتژیک دیگر قادر به پاسخگویی به شرایط جدید نبودند. این تحول، دیدگاهها را به مفاهیم مرتبط با کیفیت معطوف و استراتژی را از لیست اولویت شرکت های بزرگ خارج ساخت. این دوره که از آن با عنوان دوره افول یاد می شود بسیاری از سازمان ها و شرکت ها بدلیل بکارگیری برنامه ریزی های استراتژیک دچار شکست های سهمگینی شدند. پیروی از اصول مدیریت کیفیت جامع بخش زیادی از خلا^۱ تئوریک این دوره را پر نمود و اغلب سازمان ها با در پیش گرفتن این سبک از مدیریت به دنبال کسب مزیت های رقابتی بودند.

1- kent Androse

2 - I.H.Ansoff

با آغاز دهه 1990 نظریه پردازانی چون، هنری مینزبرگ، هامل و پاراهالاد، و جین لیدکا، با نظریاتی کاملاً متفاوت به میدان بازگشتند و قبل از هر چیز رویکردهای کلاسیک را مورد سوال قرار دادند (غفاریان و عمادزاده، 1383: 88). مشخصه ممتاز این دهه شتاب در وقوع و گسترش تغییر است که در نتیجه آن را غیر قابل پیش بینی و به نحو فزاینده ای غافلگیرانه کرده است. در این دهه به تدریج این ایده که برنامه ریزی استراتژیک موجب کاهش چشمگیر انعطاف پذیری سازمان در مقابل چالش های جدید و گسسته محیطی می شود در متون مدیریت شکل می گیرد.

2-1-2- مدل ها و مکاتب گوناگون استراتژی

بدین ترتیب مشاهده می شود که از آغاز ورود واژه استراتژی به حوزه علم مدیریت، تحولات مهمی در مفهوم و نحوه استفاده از آن بوجود آمده است. این تحولات، تغییرات اقتصادی، تکنولوژیک و اجتماعی را منعکس می کند که از اواسط دهه 1950 و به ویژه از سال 1984 آغاز شده اند (اگراول، 1987؛ پاراهالدو هامل، 1994). مطالعات متعدد نشان می دهد که طی نیم قرن گذشته مفهوم و کاربرد استراتژی در سازمان شاهد فراز و فرود های متعددی بوده است. این تغییرات مفهومی، استراتژی را در یک فرآیند تکاملی و واقع گرایانه قرار داده و به تدریج آن را متناسب با نیاز ها و شرایط پیچیده عصر حاضر نموده است.

چافی¹ (1985) این سیر تکامل مفهومی را در سه مدل خطی، انطباقی و تفسیری دسته بندی می کند. در تحقیقی مشابه، گلاک، کافمن و والک (1980)، با مروری بر ادبیات استراتژی پس از جنگ جهانی دوم، پنج مرحله در سیر تکاملی مفهوم استراتژی شناسایی نمودند. این سه محقق، «برنامه ریزی مالی پایه ای» و «برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی» را در مرحله اول و دوم و «برنامه ریزی استراتژیک» را در مرحله سوم و «مدیریت استراتژیک» را در مرحله چهارم قرار داده اند. مرحله پنجم این سیر تکاملی، شامل تکامل پارادایم از مدیریت استراتژیک دهه 1980 به شکلی انعطاف پذیرتر از «تفکر استراتژیک» در دهه 1990 می باشد (استیسی، 1993؛ هیراکلوس، 1998).

در مطالعه ای دیگر، مکاتب تدوین استراتژی در سه گروه طبقه بندی گردیده اند. هر یک از این گروه ها روش های خاصی در تدوین استراتژی پیشنهاد می کنند که نتایج آن ها متفاوت خواهد بود. اولین مکتب

1- Chaffee

، شکل دهی به استراتژی را بعنوان یک فرایند مفهومی می داند و از آن تحت عنوان مکتب طراحی یاد می شود. مکتب برنامه ریزی دومین نوع از این گروه می باشد. در این مکتب شکل دهی به استراتژی بعنوان یک فرایند رسمی تعریف شده و اولین ایده ها در این زمینه توسط « انسوف » در کتاب « استراتژی شرکت » بیان گردید. سومین و آخرین مکتب تدوین استراتژی معروف به مکتب تعیین موضع می باشد. شکل دهی به استراتژی به عنوان یک فرایند تحلیلی مهم ترین محور این مکتب را تشکیل می دهد. این مکتب در اوایل دهه 1980، با تاثیر از علم اقتصاد در مباحث علمی مدیریت استراتژیک شکل گرفت. (Mintzberg 1990: 111 - 126).

در تلاشی دیگر ، هنری مینتزبرگ (1994) در اثر معروف خود به نام « صعود و سقوط برنامه ریزی استراتژیک ۱ » به دلایل صعود و سقوط برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های مختلف می پردازد. در این اثر، مکاتب گوناگون استراتژی در ده دسته طبقه بندی می گردند. مینتزبرگ ، سه مکتب طراحی 2 ، برنامه ریزی 3 و موضع گیری 4 را در گروه مکاتب تجویزی به شمار آورده و معتقد است که این سه مکتب به دنبال ارائه روش های مناسب برای تدوین استراتژی هستند. بقیه مکاتب نقش توصیفی داشته و تحت اسامی ، ادراکی ۲ ، کارآفرینی 2، یادگیری 3 ، سیاسی 4، فرهنگی 5، محیطی 6 و ترکیبی 7 از آن ها یاد شده است. هر یک از این مکاتب راه های ویژه ای را برای تدوین استراتژی پیشنهاد و از زاویه ای متفاوت به فرایند آن می نگرند.

در اقدام دیگر ، کلیه مکاتب استراتژی با طیفی که یک سوی آن برنامه ریزی استراتژیک و سوی دیگر آن تفکر استراتژیک قرار دارد معرفی شده است . در واقع این دو رویکرد، نماینده دو مکتب متفاوت هستند . برنامه ریزی استراتژیک به مکتب طرح ریزی 1 تعلق دارد که در آن تدوین استراتژی یک فرایند رسمی و

-
- | | |
|---|---------------------------|
| 1 - The Rise And Fall Of Strategic Planning | 3- Planning School |
| 2- Design school | 4- Positioning School |
| 2 - Cognitive School | 5- Cultural School |
| 2- Entrepreneurial School | 6- Environmental School |
| 3- Learning School | 7- Configurational School |
| 4- Political School | |

1- PLANNING SCHOOL

سیستماتیک به شمار می آید. رویکرد تفکر استراتژیک بر مکتب یادگیری 2 - که در آن شکل گیری استراتژی یک روند تکوین در حین اجرا دانسته می شود - استوار است. در برنامه ریزی استراتژیک بر توسعه متدولوژی ها و ابزار موثرتر برنامه ریزی تاکید می شود و در تفکر استراتژیک توسعه بصیرت استراتژیست محور اصلی کار است.

2-1-3- تعاریف استراتژی

نگاهی گذرا به تعاریف استراتژی نشان می دهد که این تعاریف تحت تاثیر تحولات محیطی و رویکردهای گوناگونی است که در مقاطع مختلف ظهور و بروز نموده اند. هر یک از این تعاریف با انتخاب و برجسته سازی کلمات و عبارت ویژه مکتب خاصی را نمایندگی می نمایند. انتخاب هر یک از این تعاریف الزاماتی را در برابر سازمان و مدیران ارشد آن قرار می دهد که به صورت مشخص در فرایند تدوین نمود پیدا می کند. به همین دلیل ارائه تعریف مناسب از استراتژی که بتواند انتظارات و اهداف سازمان را برآورده سازد از مهم ترین پیش نیازهای فرایند تدوین استراتژی محسوب می گردد. در ادامه به تعدادی از این تعاریف اشاره می گردد :

- استراتژی شامل ایجاد اهداف و اولویت های سازمان (بر اساس پیش بینی محیط خارجی و ظرفیت های سازمان) و همچنین تهیه طرح های اجرایی جهت تحقق این اهداف است (هیوز ، 1377: 204 به نقل از آلیسون).

- اساسا استراتژی مجموعه ای از قواعد تصمیم گیری برای جهت دادن به رفتار سازمانی است (انسف و مک دائل ، 1375 : 96).

- استراتژی ، یک طرز تفکر و روش اندیشیدن است که هدف آن تنظیم و تدوین و طبقه بندی کردن، سیستماتیک نمودن و به صورت « کد » در آوردن حرکت است که باید بر حسب تقدم و تاخر و ترتیب و توالی ویژه ای انجام یابد و سپس بر حسب همین توالی و ترتیب ، موثر ترین این روش ها را انتخاب نمود (بوفر آندره ، 1366: 13).

- استراتژی، تعیین هدفهای اساسی و بلند مدت یک سازمان و گزینش اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدفهاست (Chandler, 1962 : 13).
- استراتژی فرایند تعیین مأموریت ، مقاصد و هدف های اساسی و بلند مدت سازمان و پذیرش جریان اقدامات و تخصیص منابع ضروری برای دستیابی به هدف های ریز سازمان می باشد (تامپسون، 1995 : 16-21).
- استراتژی « تعیین کننده اصلی فرایندهائی است که بوسیله آنها اقدامات مشخص می شوند، عملکرد انگیزه مند شده، پاداش داده شده و کنترل می شود»، (آندریوز، 1965 : 181)،
- استراتژی ، علم و هنر استفاده از منابع و توانایی های موجود به منظور تحقق هدف های اساسی سازمان در مناسب ترین وضعیت است (McNicholas, 1977 : 101).
- استراتژی در یک فضای اقتصادی مبتنی بر رقابت ، ابزار مدیریتی است، که تامین کننده انطباق و سازگاری پیوسته سازمان با پیشرفت ها و تازه های محیط پیرامون است و تغییرات پدید آمده را تحت کنترل قرار می دهد و چون تصمیم گیری ، فرایندی را تشریح می کند که از طریق آن ، راه حل مسئله معینی انتخاب می گردد (Stoner, 1985 : 159).
- استراتژی، برنامه ای یکپارچه، جامع، منسجم و هماهنگ است که مزیت های استراتژیک سازمان را به چالش های محیطی آن مرتبط می سازد. استراتژی برای ایجاد اطمینان از اینکه هدفهای اساسی سازمان از طریق اقدامات مناسب تأمین خواهند شد، طراحی می گردد. (Jauch and Glueck, 1988: 11).
- استراتژی، الگو یا برنامه ای است که هدفهای بنیادی، سیاستها و زنجیره اقدام های یک سازمان را در قالب یک مجموعه منسجم نظام می بخشد (Quinn, 1999: 5).
- خمیر مایه استراتژی (اعم نظامی، دیپلماتیک، تجاری، ورزشی یا سیاسی ...) عبارت است از ایجاد موضعی آن قدر توانمند و برگزیده (و بالقوه انعطاف پذیر) که سازمان بتواند ، علی الرغم آن که ممکن است نیروهای بیرونی غیر قابل پیش بینی، عملاً در زمان خود تعامل نشان دهند، به هدف های خود برسد (کوپین و دیگران ، 1373 : 17).

- در ساده ترین شکل ، استراتژی در تمام سطوح عبارت است از بکار گیری اهداف، مفاهیم ، و منابع در محدوده قابل قبولی از ریسک برای خلق هر چه بهتر نتایج نسبت به آنچه که ممکن است از طریق شانس و اقبال به دست آید ، استراتژی طرح اولیه منسجمی است که شکاف بین واقعیت های امروز و آینده دلخواه را به هم پیوند می زند.. (Yarger, 2006 : 11-15).

- استراتژی شامل ارتباط با محیط خارجی، مأموریت کلی و اهداف سازمان ها می شود. هر دو رویکرد استراتژیک سه ویژگی عمده دارد: بیان اهداف بلند مدت و کوتاه مدت، تدوین یک طرح اجرایی که محیط و سازمان را به هم مربوط سازد و طراحی شیوه ای اثر بخش برای اجرا (بوزمن و استراس من 1990 : 45).

- استراتژی بیان کننده « یک موضوع سرنوشت ساز یعنی تجهیز کردن سازمان در برابر یک آینده نامطمئن رو به تزايد» است (هیوز ، آون ، 1377 : 197) به نقل از (نات و بک آف ، 1992 : 52).

- استراتژی عبارت است از : تعیین اهداف و مقاصد بنیادی یک شرکت، انجام دادن یک سلسله اقدام ها، تخصیص منابع ضرور، برای اجرای این اهداف بوده و الگویی در جریان تصمیم هاست (

شوانک 1370 : 9-10)

- استراتژی، الگویی از اهداف کوتاه مدت، مقاصد یا اهداف بلندمدت اصلی که طوری تعیین شده اند که مشخص می کنند شرکت اکنون به چه کاری مشغول است یا باید باشد و نوع شرکت چیست یا چه باید باشد. (آندریوز، 1965 : 28)،

- استراتژی سازمانی عبارت است از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر و مشخص کننده هدف ها و مقاصد سازمان و منشاء سیاست های اصلی و برنامه ها برای نیل به این هدف ها ست و این الگو همچنین دامنه و نوع فعالیت های سازمان و نیز شیوه سازمانی منابع اقتصادی و انسانی آن را در راستای دستیابی به مقاصد آن و تامین خواسته های سهامداران، کارکنان، مشتریان و گروههای ذینفع تعریف می نماید (مینتزبرگ و براین ، 1991 : 44).

- در یک تعریف به نسبت جامع، می توان استراتژی را، هنر تجزیه و تحلیل، تابع اهداف، تنظیم کننده رابط دیالکتیکی سازمان با محیط پیرامون، مربوط به یک نظام وابسته به آینده دور، هدایت گر فعالیت های سازگار با تمامی منابع مالی و انسانی ، تعیین کننده زمینه های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و بالاخره

ابزاری که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده و آن ها را به حرکت و تلاش وامی دارد،
تعریف نمود (فیروزیان ، محمود، 1373: 62).

□ □ □ □ □ □

عوامل موثر بر تدوین استراتژی

2-2-1- مقدمه

مدیریت استراتژیک ضمن این که یک فرایند انطباقی مستمر در مقابل تغییر شرایط و اوضاع است با این وجود به دنبال ایجاد تغییرات ویژه در محیط است- تغییراتی که نتایج دلخواه را به دنبال داشته و از نتایج غیر دلخواه ممانعت به عمل آورد (Yarger, 2006, : 21- 27) فرایند مدیریت استراتژیک از سه گام مجزا

و در عین حال مرتبط با هم یعنی تدوین ، اجرا و ارزیابی تشکیل شده است. در این مراحل ، تلاش می شود تا به نحوی موفقیت مستدام موسسه تضمین و از پیشآمد های ناگهانی پیشگیری و موسسه با بستر حرکت خود (محیط) ارتباطی سازنده داشته و به موقع در برابر آن موضع گیری نماید(آنسف و مک دانیل ، 1375: 36).

هر یک از این مراحل دارای ویژگی های خاص خود بوده و توسط شاخص هایی از یکدیگر قابل تفکیک هستند. در حالی که فرایند تدوین استراتژی ماهیتی ذهنی و فکری دارد در فرایند اجرا و ارزیابی، عمده تمرکز مدیران بر فاکتورهای عملیاتی معطوف می گردد. در تدوین استراتژی مهارت های ادراکی ، تحلیلی، تفسیری و قضاوتی سهم زیادی را ایفا می کنند در حالی که در مرحله اجرا ، مهارت های مدیریتی نظیر هماهنگی ، بودجه بندی، سازماندهی و برنامه ریزی مهم هستند. پشت سر هم قرار گرفتن گام های سه گانه تدوین ، اجرا و ارزیابی به هر یک از این مراحل موقعیت خاص بخشیده که نمود ملموس آن تفاوت در ساختار و کارکرد آن ها می باشد.

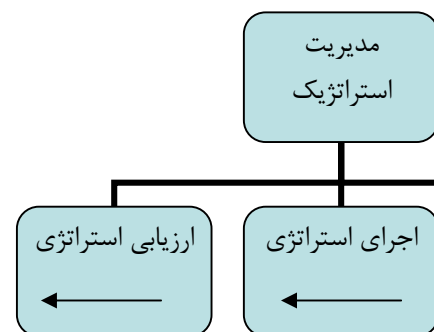
تدوین استراتژی گام آغازین در فرایند مدیریت استراتژیک است و هر گونه ضعف و قوت در این مرحله سایه ای سنگین در مراحل بعدی خواهد داشت. خروجی مرحله تدوین ، ورودی مرحله اجرا را تامین خواهد نمود و در ارزیابی آن چه که در مرحله اجرا صورت گرفته مورد ارزیابی و قضاوت قرار می گیرد. این روابط حاکی از این واقعیت است که مرحله تدوین ضمن تاثیر گذاشتن بر مرحله اجرا و ارزیابی ، خود از مولفه های دیگری تاثیر می پذیرد.

مطالعه مدل های گوناگون تدوین استراتژی حکایت از وجود مولفه های تاثیر گذاری دارد که می توانند به سهولت مسیر تدوین را جابجا نموده و آثار خود را در نتیجه نهایی به خوبی آشکار نماید. این مولفه ها فرآیند منتهی به تصمیم گیری استراتژیک را تا حد زیادی متاثر از خود ساخته و سازمان را وادار به برگزیدن مسیر مشخصی برای تدوین استراتژی می نمایند. در این بخش از پژوهش ، ضمن مروری بر اجزای مدیریت استراتژیک، مدل های گوناگون تدوین استراتژی مورد نقد و بررسی قرار گرفته و در پایان پنج نوع از متغیر های تاثیر گذار در فرایند منتهی به تدوین استراتژی مورد ملاحظه قرار می گیرد.

2-2-2- اجزای مدیریت استراتژیک

حیات سازمان ها به میزان تطبیق سازمان با تحولات محیطی ، خلق شرایط رقابتی و یا ایجاد محیط دلخواه بستگی دارد (Dreje, Olesen & Strandskov , 2005: 48) . در سازمان های نوین ، این اهداف توسط آن چه که «استقرار مدیریت استراتژیک» خوانده می شود به انجام می رسد. استراتژی به عنوان الگو یا طرحی که هدف ، سیاست ها و زنجیره های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته ترکیب و آن را برای تطبیق و یا تغییر محیط آماده می کند، مطرح می باشد. اگر استراتژی بر پایه توانمندی ها و نارسایی های نسبی درون سازمانی، دگرگونی های محیطی و حرکت های اقتضایی رقبای هوشمند به درستی تنظیم یافته باشد، می تواند در تخصیص و هدایت منابع سازمانی نقشی موثر بر عهده بگیرد (کوپین و دیگران ، 1373 : 5).

استقرار مدیریت استراتژیک نیازمند سه گام مهم و اساسی، تدوین ، اجرا و ارزیابی استراتژی است (فرد آر دیوید 1382 : 24). هر یک از این مراحل دارای فرایند خاص خود بوده و بخشی از یک تلاش پیگیر را شامل می شوند. در فرایند تدوین استراتژی، تعیین مأموریت سازمان، تعیین هدف های قابل حصول ، احصاء گزینه های استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب صورت می گیرد(ویلن و هنگر ، 1990: 14-20). در فرایند اجرا و نظارت مجموعه ای همخوان و هماهنگ از انتخابها و اقدام هایی که برای تخصیص منابع، سازماندهی، مأموریت دادن به مدیران کلیدی، تنظیم خطمشی ها، و برقراری یک سیستم اجرایی برای تقویت، کنترل و ارزیابی یک استراتژی، به انجام می رسند (Jauch and Glueck, 1998: 325).



نمودار شماره 2-1- اجزای مدیریت استراتژیک

با وجود این که این سه گام اساسی ، مرتبط با هم بوده اما تفاوت هایی وجود دارد که می توان تا حدی هر کدام را به طور جداگانه مورد مطالعه قرار داد. به طور کلی تدوین استراتژی محصول یک فرایند تحلیلی، و اجرا و نظارت استراتژی یک فرایند سازمانی است. در جدول زیر مقایسه تطبیقی بین تدوین و اجرای استراتژی به عمل آمده است :

تدوین استراتژی	اجرای استراتژی
نیرو ها را قبل از عمل آماده می کند.	نیرو ها را حین عمل مدیریت می کند.
بر روی اثر بخشی تاکید می کند.	بر روی کارایی تاکید می کند.
اساسا یک فرایند فکری است.	اساسا یک فرایند عملیاتی است.
مستلزم قوه شهودی و مهارت های تحلیلی است.	مستلزم انگیزش و مهارت های رهبری است.
مستلزم ایجاد هماهنگی بین تعدادی از افراد است.	مستلزم ایجاد هماهنگی بین بسیاری از افراد است.

جدول شماره 2-2- مقایسه تطبیقی تدوین و اجرای استراتژی (دیوید، فرد ، آر ، 1385 : 111).

2-2-3- تدوین استراتژی

تدوین استراتژی گام آغازین در فرایند سه گانه مدیریت استراتژیک است. تدوین استراتژی ، فرایند تهیه برنامه های بلند مدت برای مدیریت کارآمدی است که فرصت ها، موقعیت ها، تقاضاها، تهدیدها و تنگنای محیطی را در چارچوب نقاط قوت و ضعف سازمان مد نظر قرار می دهد. این فرایند شامل تعیین مأموریت سازمان، تعیین هدف های قابل حصول ، احصاء گزینه های استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب

می باشد (ویلن و هنگر ، 1990 : 14-20). در مفهومی مشابه، تدوین استراتژی، گرفتن تصمیم‌هایی برای تشریح فلسفه و مأموریت یک سازمان، هدف گذاری، و انتخاب استراتژی‌هایی در دستیابی به هدفها، (Byars, 1991: 18) و یا فرایند و گزینش استراتژی‌هایی است که سازمان را به سمت هدفهایش رهنمون می‌سازد (Certo and Peter, 1990: 13). اساساً طراحی و تدوین استراتژی تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و اجرای اقدامات اساسی است که ماهیت و جهت گیری فعالیت های سازمان را با دیگر سازمان ها در چارچوب قانون شکل می دهند.

کنت اندروز (1987) تدوین استراتژی را مرحله ای می داند که در آن نسبت به آن چه که باید انجام شود، تصمیم گیری می گردد. در این مرحله فرصت های خارجی (آن چه که شرکت باید انجام دهد) و ظرفیت های شرکت (آن چه شرکت می تواند انجام دهد) با یکدیگر مقابله می شود و در نهایت انتخاب هایی صورت می گیرد که دارای خطر قابل قبول هستند که اندروز آن را راهبرد اقتصادی می نامد. اندروز سیستم های ارزشی، آرمان ها و آرزوهای افراد (آن چه که کارکنان می خواهند انجام دهند) و اصول اخلاقی (آن چه که شرکت باید انجام دهد) را دو ملاحظه مهم در انتخاب نهایی هدف ها به حساب می آورد. اندروز این ملاحظات را تحت عنوان چهار جزء راهبرد به شرح زیر خلاصه می کند :

1- فرصت بازار،

2- توانایی ها و منابع شرکت،

3- ارزش ها و آرمان های شخصی،

4- تعهدات تحمیلی جامعه بر افراد (رحمان سرشت، 1383 : 12).

میشل پورتر (1980) هدف از تدوین استراتژی را رسیدن به موقعیتی می داند که سازمان بتواند در برابر نیروهای پنجگانه ، خریداران، فروشندگان، محصولات جایگزین، رقبای جدید و عرضه کنندگان مواد اولیه به بهترین شکل از خود دفاع کند و در صورت لزوم در جهت مصالح خود ، بر این نیروها تاثیر بگذارد. پورتر ، معتقد است در صورت تشخیص پنج نیروی مزبور و آثار آن ها بر رقابت در صنعت ، شرکت قادر خواهد بود نقاط قوت و ضعف نسبی خود را بشناسد و در نهایت نوعی راهبرد موثر برای رسیدن به اهداف زیر تدوین نماید.

- قرار دادن شرکت در وضعیتی که بتواند در برابر تهاجم نیروهای رقابتی بهترین دفاع را از خود نشان دهد،
- تاثیرگذاری بر توازن نیروها از طریق حرکت های راهبردی و در نتیجه بهبود در موقعیت شرکت،
- پیش بینی تغییرات در نیروها و واکنش نسبت به آن ها و در نهایت ، انتخاب یک راهبرد مناسب قبل از رقبا.

هنری مینتزبرگ در کتاب « سازماندهی : پنج الگوی کارساز ۱ » شیوه خاصی برای دسته بندی تدوین استراتژی در سازمان های گوناگون معرفی می کند. مبنایی که مینتزبرگ برای این دسته بندی انتخاب می کند مبتنی بر ساختارهای پنج گانه بوروکراسی ساده ، بوروکراسی ماشینی، بوروکراسی بخشی ، بوروکراسی حرفه ای و ادوکراسی است که موضوع اصلی کتاب موصوف را تشکیل می دهند. مینتزبرگ در این اثر ارزشمند ، فرایند تدوین استراتژی را مرتبط با این ساختارها دانسته و معتقد است ساختار به عنوان یک متغیر پیشینی بر آن چه که بعدها رخ خواهد داد تاثیر جدی خواهد گذاشت. در ساختار ساده، استراتژی بر مبنای بصیرت شخصی مدیر ارشد اجرایی شکل می گیرد . این فرایند غیر عقلانی است و بیشتر بر عدم قطعیت مبتنی بوده و در پی جستجوی فرصت ها می باشد.

مینتزبرگ معتقد است در سه ساختار، بوروکراسی ماشینی ، بوروکراسی بخشی و بوروکراسی حرفه ای تدوین استراتژی فرایندی از بالا به پایین می باشد که در آن اطلاعات مورد نیاز از پایین به بالا ارسال می شوند، و پس از تدوین در راس هرم سازمان در قالب یک استراتژی، از طریق برنامه ها و طرحهای عملیاتی ، برای اجرا به پایین ابلاغ می شوند. مینتزبرگ در این باره می گوید : این شیوه طراحی و تدوین استراتژی، ممکن است خلاقیت مورد نیاز در امر استراتژی سازی را تحت الشعاع قرار دهد. این بوروکراسی ها فقط برای محیط هایی که در بلند مدت با ثبات هستند ، مناسب است ، ولی در صورت وجود تغییرات زیاد محیطی و افزایش موارد غیر عادی مدیران راس هرم با انبوهی از موارد حل نشده ، مواجه می شوند. مینتزبرگ جریان اطلاعات در این ساختار ها را مناسب ندانسته و نقایص زیر را به آن ها نسبت می دهد:

- اطلاعات در مسیر حرکت خود به طرف بالا از سطوح مختلفی می گذرد و از این رو به هنگام نیست،

- اطلاعات گاهگاهی مورد دستکاری عمدی قرار می گیرد. اخبار خوب ، برجسته شده و اخبار نامساعد سانسور می شود،

- سیستم اطلاعات مدیریت فقط داده ها و اطلاعات معتبر و کمی را در خود جای می دهد، ولی این نوع اطلاعات برای فرایند استراتژی سازی که مستلزم اطلاعات ویژه است، کافی و مفید نیست،

- فرایند طولانی سیستم اطلاعات مدیریت (جمع آوری داده، پردازش ، گزارش نویسی و تلفیق کردن گزارش ها) موجب اتلاف وقت می شود و پاسخگویی سریع را مشکل می سازد.

به باور مینتزبرگ در ساختار ادھوکرایی ، مدیران راهبردی ، زمان محدودی به تدوین استراتژی اختصاص می دهند و بخش عمده وقت آن ها صرف حل تضاد میان انتخاب های استراتژیک واحدها و دیگر مشکلات خاص مربوط به این ساختارها می شود. در ساختار ادھوکرایی، مدیران تمایل به تصمیم گیری مجزا دارند که به طور مرتب و گام به گام صورت می گیرد. مینتزبرگ ویژگی اصلی این سازمان ها را واکنش بیشتر به مشکلات موجود و نه جستجو برای فرصت های جدید می داند. در این نوع ساختار، تصمیماتی که دارای آثار آنی بر فعالیت های سازمان دارند ترجیح داده می شود (مینتزبرگ ، 1374).

لس دیگمن (1990) استاد مدیریت در دانشگاه نبرسکا امریکا ، تدوین استراتژی را با تعیین ماموریت سازمان شروع می کند. ماموریت سازمان از ارزش ها و انتظارات افراد ذی نفع ، منشاء گرفته ، علت وجودی سازمان را تعریف و آن را به آن چه که باید انجام دهد ، هدایت می کند. گام بعدی در مدل دیگمن، تعیین هدف های آرمانی و عملیاتی مطرح در استراتژی های سطح صنعت ، شرکت، واحد کسب و کار و عملیاتی است. تجزیه و تحلیل وضعیت که در آن فرصت ها و تهدیدات محیطی خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی مشخص شود ، گام سوم این مدل را تشکیل می دهد. این مرحله به ترتیب تحت تاثیر و نفوذ ارزش ها و انتظارات افراد ذی نفع و هدف های آرمانی و عملیاتی مدیریت و منابع و شایستگی های شرکت قرار دارند (Digman , 1990).

آرتور تامپسون و لانی استریکلند (1990) تدوین استراتژی را نتیجه تصمیماتی در مورد رویکردها و اقدامات جدیدی می دانند که شرکت باید برای تحقق اهداف و اجرای ماموریت سازمان در پیش گیرند . به نظر این دو ، شناسایی فرصت ها و تهدیدهای موجود برای شرکت از اهمیت بالایی برخوردار و تدوین

استراتژی باید بهره برداری از فرصت ها و دفاع در برابر تهدیدها را هدف قرار دهد. به نظر تامپسون و استریکلند سه دسته عوامل خارجی و همچنین سه عامل درونی به شرح زیر در تدوین استراتژی نقشی بی بدیل دارند (Thompson & Strickland, 1990).

الف- سه دسته عوامل خارجی :

1- ملاحظات اجتماعی، سیاسی، قانونی و شهروندی،

2- جذابیت صنعت و شرایط رقابتی،

3- فرصت ها و تهدیدهای خاص شرکت.

ب - سه عامل درونی (که گزینش استراتژیک را شکل می بخشد).

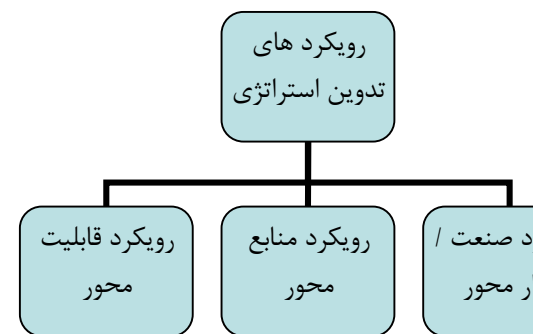
1- نقاط قوت، ضعف و توانمندی های رقابتی سازمان،

2- آرزوهای شخصی، فلسفه بازرگانی و اعتقادات اخلاقی مدیران،

3- تاثیر ارزش های مشترک و فرهنگ شرکت.

2-2-4- رویکرد های تدوین استراتژی

شلبی و دروزیر (2004) در یک جمع بندی از رویکردهای مختلف تدوین استراتژی، سه رویکرد عمده، استراتژی صنعت / بازار محور، استراتژی قابلیت محور و استراتژی منابع محور را معرفی نموده اند. هر یک از این رویکردها نقطه کانونی ویژه ای را دارا هستند و بر اساس آن فرایند تدوین استراتژی سمت و سویی خاص به خود می گیرد. این دسته بندی در تعاریفی که توسط دانشمندان از مفهوم استراتژی ارائه گردیده است نیز قابل رد گیری است. وجود و یا فقدان کلمات و عبارات مرتبط (صنعت، قابلیت و منابع) در تعاریفی که از استراتژی بیان شده است این تفاوت ها را به خوبی آشکار می کند.



شکل شماره 2-2- رویکردهای تدوین استراتژی

استراتژی صنعت/ بازار محور ، رویکردی مبتنی بر « عوامل بیرونی » است. در این رویکرد نقش صنعت/ بازار در تدوین استراتژی، از برجستگی بیشتری برخوردار بوده و تا حد زیادی آینده سازمان بر اساس ساختار و مناسبات صنعت/ بازار تعیین می گردد. این رویکرد در فاصله سال های 1960 تا 1980 زمانی که عوامل محیطی عناصر عمده موفقیت محسوب می گردید پا به عرصه وجود گذاشت. این مدل حاکی از آن است که صنعتی که شرکت برای فعالیت های خود انتخاب می کند بیش از تصمیم هایی که مدیران در داخل و در ارتباط با امور داخلی اتخاذ می کنند بر عملکرد شرکت اثر می گذارد (Schendel, 1994).

استراتژی منابع محور ، مبتنی بر « عوامل درونی » بوده و بر اساس منابع ثمر بخش در دسترس، قابل تعریف می باشد. در این رویکرد، منابع محدود به منابع مالی، فیزیکی و انسانی نیست بلکه اطلاعات ، سازمان و شبکه ارتباطات را نیز در بر می گیرد. این رویکرد نظری مبتنی بر این فرض است که سازمان ها دارای انواع مختلف منابع هستند که آن ها را قادر می سازد استراتژی های مختلفی را تدوین نمایند. بر اساس این رویکرد ، تجزیه و تحلیل کامل از منابع ، قابلیت ها و توانمندی های محوری منجر به درک بهتر مزیت رقابتی می شود. آگاه شدن از حیطه توانمندی های سازمان می تواند محیط بیرونی را برای تعیین راه های ممکن جهت بهره برداری بهتر از نقاط قوت سازمان هموار نماید (رحمان سرشت ، 1383: 405).

در سومین رویکرد، استراتژی بر اساس قابلیت ها و مزیت های داخلی سازمان شکل می گیرد. در این رویکرد استراتژی در فضایی رقابتی شکل گرفته و در کانون آن مزیت رقابتی قرار دارد (Shelby & Derozier, 2004 : 9-10). مزیت رقابتی موجب می شود تا مشتری سازمان را نسبت به رقیب ترجیح

داده و فکر کند از این بابت ارزش بیشتری نصیب او می گردد. به بیان دیگر ، خلق مزیت رقابتی برای سازمان به مثابه خلق ارزش برای مشتری است. از این زاویه، مزیت رقابتی دسترسی بالقوه به گستره وسیعی از بازارها را فراهم می آورد و امکان تقلید آن توسط رقبا مشکل و از جهاتی با قابلیت ها متفاوتند. مادامی که قابلیت های سازمان به عاملی برای خلق ارزش برای مشتری تبدیل نشود جزو مزیت به شمار نمی آید و نقشی در استراتژی و مزیت رقابتی سازمان نخواهند داشت.

در رویکرد صنعت محور، عمده توجه مدیران معطوف به صنعت و بازار رسانه شده تهدیدات و فرصت های محیطی در بستر صنعت / بازار تعریف می گردند. نظام پیمایش محیطی برای جمع آوری اطلاعات از این محیط سازمان داده شده و روش های تجزیه و تحلیل تحت تاثیر مناسبات حاکم در این بخش قرار می گیرند. در این رویکرد گزینه های استراتژیک در محدوده گزینه هایی است که پیش از این توسط پیشتازان بازار مورد استفاده قرار گرفته یا پیشنهاد گردیده اند.

استفاده از مزیت های رقابتی بخش اصلی رویکرد قابلیت محور را تشکیل می دهد. در این رویکرد مطالعه نیروهای پنج گانه رقابتی پورتر (1980) هدف سیستم پیمایش، تجزیه و تحلیل اطلاعات و دیگر فرایندهای منتهی به تصمیم گیری استراتژیک را تشکیل می دهند. در سومین رویکرد، منابع به عنوان عاملی بادوام برای بدست آوردن برتری استراتژیک محسوب می گردند. این منابع به سه صورت ، مادی ، غیر مادی و توانمندی سازمانی قابل تفکیک هستند. بر خلاف منابع غیر مادی، مانند شهرت، فرهنگ و دانش، منابع مادی قابل لمس بوده و به سادگی قابل تشخیص می باشند. توانمندی سازمانی به میزان قابلیت سازمان برای ترکیب منابع در برنامه ریزی و اجرا استراتژی بستگی دارد (Giuseppe, 2005: 127).

با دقت در هر یک از این رویکردها مشخص می شود که هر کدام از آنها دارای فرایند جداگانه ای برای تدوین استراتژی بوده و مسیری جداگانه را طی می کنند. این فرایندها سهم مهمی در اتخاذ تصمیمات استراتژیک دارند و با وجودی که در حاشیه بوده اما بدلیل اهمیتی که دارند می توانند بسیار موثرتر از متن عمل نمایند (Lloyd. Milliner, 2006:16). سیلور (1991) در این باره می نویسد: « انتخاب راه (تعیین ساختار فرایند) مهم تر و مشکل تر از طی کردن راه (اجرای فرایند) است» (Silver M. S, 1991)

24 p). بین فرایند منتهی به تصمیم گیری استراتژیک و تدوین استراتژی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد به نحوی که کیفیت تصمیمات استراتژیک توسط فرایند تصمیم گیری تعیین می گردد (Lin H.C, 2004 : 23). هر گونه کم توجهی یا بی توجهی به این فرایند ها موجب می شوند تا تصمیمات استراتژیک از عمق کافی برخوردار نبوده و از واقعیت های پیرامونی فاصله گیرند.

در تحلیل دیگری، هری یارجر (2006) در یک جمع بندی کلی معتقد است کلیه رویکردهای تدوین استراتژی تحت تاثیر «اهداف، روش ها و ابزارها» هستند. از نگاه این پژوهشگر، اهداف، روش ها و ابزارها بخش هایی از یک کل غیر قابل تفکیک بوده و در قالب هم افزایی اثرات ترکیبی به جا خواهند گذاشت. اهداف، روش ها، و ابزارها می بایست از لحاظ کمی، کیفی، درونی و بیرونی با یکدیگر هماهنگ باشند و توسط شاخص های مناسب بودن، امکان پذیری و قابلیت پذیرش محدود گردند. (Yarger, 2006).

اهداف در کانون اصلی تدوین استراتژی قرار دارند و اگر به دقت انتخاب و ارائه نگردند استراتژی انتخاب شده ناقص بوده و نمی تواند اثر بخش باشد. اهداف به وسیله خط مشی ها، استراتژی های کلان، ماهیت محیط استراتژیک، و ظرفیت ها و محدودیت های قدرت حاکم محدود می گردند (Harry, 2006, p 62). از منابعی که اهداف از آن منتج می شوند می توان به نیاز ها، ارتباطات، نقاط قوت و ضعف، تهدید ها و تنگناها، فرصت ها و موقعیت ها، مسائل و معضلات، آرمان ها شامل جهان بینی و ایدئولوژی اشاره نمود (کورنتز و ویریک 1993 : 154-158).

بدیهی است که هدف های غایی یک سازمان باید با شرایط محیط خارجی و امکانات داخلی آن سازگار باشند و همچنین در سطحی نهاده شوند که با به کارگیری امکانات موسسه و تلاش مدیران بتوان به آن ها دست یافت. اسمیت و آرنولد در این زمینه چنین اظهار نظر کرده اند : «همه هدف های استراتژیک باید به طور معمول دارای 6 مشخصه زیر باشند: مشخص بودن، انعطاف پذیری، قابلیت سنجش، امکان دستیابی، سازگاری با رسالت سازمان، قابل قبول بودن» (حقیقی، 1374: 62).

روش ها، چگونگی تحقق اهداف استراتژیک را تعیین می کنند. تعدد روش ها به معنی وجود راه های متفاوت برای رسیدن به یک هدف معین می باشد. روش ها و مدل های گوناگونی برای تدوین استراتژی

وجود دارد که هر کدام از آنها می تواند در انتخاب گزینه های استراتژیک و نتیجه نهایی تاثیر غیر قابل انکاری بر جای گذارند. مطالعه انواع روش های تدوین استراتژی نشان می دهد که این روش ها نقش اساسی در آن چه که موفقیت استراتژیک یک سازمان خوانده می شود دارند. این روش ها تعیین کننده نظام جمع آوری ، پردازش ، توزیع و تجزیه و تحلیل اطلاعات استراتژیک بوده و عامل مهمی در فرایند تصمیم سازی و تصمیم گیری محسوب می گیرند.

ابزار ها در تدوین استراتژی تعیین کننده نوع و سطح منابعی است که برای پشتیبانی از استراتژی لازم می باشند. این منابع دارای طیف وسیعی از نوع محسوس و غیر محسوس بوده و شامل منابع انسانی ، فیزیکی ، مالی ، اطلاعاتی و ارزشی می گردد. « پراهالاد و هامل » معتقدند که سازمان های بزرگ برای بکارگیری موفق منابع خود به درک کامل توانمندی ها و قابلیت های اصلی خود نیاز دارند. این ایده مطابق نظریه مبتنی بر منابع سازمان است. این روش نظری مبتنی بر این فرض است که شرکت ها دارای انواع مختلف منابع هستند که آن ها را قادر می سازد راهبرد های مختلفی را تدوین کنند. آگاهی از منابع می تواند محیط بیرونی را برای تعیین راه های ممکن جهت بهره برداری بهتر از نقاط قوت سازمان مورد بررسی بیشتر قرار دهد.

به طور کلی می توان چنین نتیجه گیری نمود که در فرایند تدوین استراتژی تصمیم هایی اتخاذ می گردند که مسیر و جهت کلی سازمان در محیط های قابل پیش بینی، غیر قابل پیش بینی و ناشناخته تعیین می گردد. این تصمیمات به طور اساسی هدف های واقعی سازمان را شکل می دهند و خطوط مرزی محدوده ای را که سازمان در درون آن عمل می کند مشخص می نمایند. آن ها ، هم منابعی را که موسسه برای وظایف خود در اختیار دارد و هم الگوهای اساسی را که بر پایه ی آن ها این منابع تخصیص می یابند را ترسیم می کنند .

2-2-5- نقدی بر مدل های تدوین استراتژی

از دهه 1950 تاکنون مدل های متعدد و متنوعی از سوی اندیشمندان و پژوهشگران علم مدیریت و سازمان ارائه شده است. براساس یک برداشت اجمالی از مدل های ارائه شده می توان به این نتیجه رسید که این مدل ها به تدریج از شکل ساده و یک بعدی به سمت پیچیدگی و چند بعدی تغییر پیدا نموده و بر تعداد

متغیر های آن ها افزوده شده است. در اکثریت مدل ها بر روی دو بعد محیط داخلی و خارجی سازمان تاکید شده و تحلیل SWOT در کانون فرایند تدوین قرار دارد. توجه به عامل رقابت و حفظ مزیت رقابتی از دیگر مولفه های اصلی در اغلب مدل ها بوده و تعیین موقعیت و جایگاه سازمان در محیط رقابتی از نکات کلیدی در تدوین استراتژی به حساب می آید.

مهم ترین نکته ای که تقریباً تمام مدل های تدوین استراتژی از آن رنج می برند حاکمیت نوعی عقلانیت و تصمیم گیری بر اساس مولفه های فنی است. در روش عقلایی یا فنی فرض بر این است که ، اطلاعات مورد نیاز برای تدوین استراتژی قابل دسترس است و برای دستیابی به استراتژی های مناسب می توان از بین گزینه های پیش رو بهترین و مناسب ترین آن ها را انتخاب نمود. از نظر تاریخی، دیدگاه توصیفی که پیشتر در مدیریت استراتژیک فائق بود با مدل عامل عقلایی تطبیق دارد (شوانک، 1370: 121).

نکته قابل توجه دیگری که در این مدل ها به چشم می خورد وجود رابطه ای زنجیره ای یا گام به گام بین کلیه مراحل تصمیم گیری است. تحقیقات نشان می دهد که برای تدوین استراتژی الزاماً نیاز به طی تمامی مراحل معمول در تدوین استراتژی نیست. چه بسا بسیاری از شرکت ها و سازمان ها ، ابتدا استراتژی های ژنریک را انتخاب و سپس استراتژی در صنعت را شناسایی و سپس به اندازه کردن¹ آن می پردازند. مینتزبرگ در انتقاد از وجود روابط زنجیره ای می گوید: ما در طراحی فراگرد تصمیم ، منطقی قوی مشاهده کردیم ولی در بدیهی دانستن وجود رابطه ای زنجیره ای بین آن ها این منطق را ندیدیم (Mintzberg,1976:252). دیگمن (1990) یکی از اساتید مدیریت ، گرایش برخی از محققان برنامه ریزی های استراتژیک که تدوین استراتژی را فرایندی عقلایی و گام به گام می دانند، مایه تاسف می داند (رحمان سرشت، 1383: 246).

مهم ترین ایرادی که می توان به اغلب این مدل ها وارد دانست این است که آن ها قبل از این که استراتژی را یک فرایند تاثیر پذیر بدانند آن را تاثیر گذار می پندارند. در مدل های پیشین به محدودیت ها و صافی هایی که سازمان وادار به برگزیدن مسیر مشخصی برای تدوین استراتژی می گردد توجه چندانی نشده است. این باور که ، استراتژی همان قدر بر عواملی نظیر ساختار اطلاعاتی ، نظام تصمیم گیری و

ساختار منابع انسانی تأثیر می‌گذارد خود نیز از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد در مدل‌های پیشین به چشم نمی‌خورد.

در جدول صفحه بعد تعدادی از مدل‌های تدوین استراتژی بر اساس مولفه‌های اصلی و نظام تصمیم‌گیری با یکدیگر مقایسه شده‌اند :

ویژگیها/ عنوان مدل	بنیانگذاران	مولفه‌های اصلی	نظام تصمیم‌گیری
مدل هاروارد	مدرسه بازرگانی هاروارد	توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	عقلایی
مدل ذینفع‌ها	فریمن	رضایتمندی ذینفع‌ها	عقلایی
مدل BCG	گروه مشاوران بوستون	نرخ رشد بازار موقعیت رقابتی	عقلایی
مدل GE	شرکت جنرال الکتریک	جذابیت صنعت سهم بازار	عقلایی
مدل SWOT	ویلن و هانگر	توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	عقلایی

مدل استراتژی‌های اصلی	کریستین برگ و سانتر	موضع رقابتی، رشد بازار	عقلایی
مدل رقابتی پورتر	مایکل پورتر	رقبا تامین کنندگان مواد اولیه، تولیدات جانشین، خریداران	عقلایی
ماتریس TOWS	دیوید.آر.فرد و هانگر و ویلن	توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	عقلایی
مدل کنترلی و سازگاری	شنایدر و بارسو	استراتژی و فرهنگ	عقلایی

جدول شماره 2-3- مقایسه تعدادی از مدل های تدوین استراتژی

2-2-6- مولفه های موثر بر تدوین استراتژی

مطالعه فرایند تدوین استراتژی نشان می دهد ، استراتژی قبل از این که یک موضوع تاثیر گذار باشد خود تحت تاثیر مولفه های زیادی قرار دارد. هر یک از این مولفه ها می توانند به تنهایی و یا در ترکیب با بقیه مولفه ها ، مسیر تدوین را جابجا نموده و نتیجه ای متفاوت رقم بزنند. این مولفه ها در دو نقش محدود کننده و یا تسهیل کننده ظاهر شده و فرایند تدوین استراتژی را به شدت تحت تاثیر قرار می دهند.

تحقیقات توصیفی در باره تصمیم گیری روشن ساخته است که فرایند های منتهی به تصمیم گیری غالبا آنطور که تصمیم گیران دوست دارند، منطقی یا نظام مند نیست (کین ، 1381) به نقل از) ادوارد 1968، هورن و هوگارت، 1981). هر یک از این فرایند ها از میان محدودیت ها و صافی های متعددی عبور کرده و به جهات مختلف از نیروها و فرایندهای بیرون و درون سازمان تاثیر می پذیرند. تحقیقات نشان می دهند ، تصمیم گیری مملو از نگرانی راجع به بازیگران قدرت و سیاست است و مملو از تفاوت های ظریف شخصی و تاریخ و سابقه نهادی و سازمانی است. بنابراین ، منطقی به نظر می رسد که ادعا شود که تصمیمات استراتژیک از نظام شناختی مدیران، ساختار قدرت و متغیر های سازمانی نظیر، ساختار، رفتار و فرهنگ موسسه که در درون آن چنین استراتژی بروز می کند جدایی ناپذیر است (کویین و دیگران ، 1373: 53).

تحقیقات زیادی در زمینه عوامل موثر بر تدوین استراتژی در سازمان های گوناگون به عمل آمده است. اگر چه نتایج این تحقیقات به صورت مجزا در گزارش ها و مقالات علمی پژوهشی درج گردیده است اما تاکنون به شکل منسجم در یک مدل خاص ارائه نگردیده است. در این پژوهش با استفاده از سوابق تحقیق ، پنج عامل مهم و موثر بر فرایند تدوین استراتژی شناسایی و در مدل مفهومی ارائه گردیده است. شیوه بررسی محیط موسسه، تکنیک های استفاده شده برای تحلیل اطلاعات، نحوه انتخاب گزینه های استراتژیک، طرز تفکر مدیران ارشد سازمان و ساختار قدرت موسسه از مولفه های مهمی محسوب می شوند که بر فرایند تدوین استراتژی اثرات غیر قابل انکاری دارند. این مولفه ها فرایند منتهی به تدوین استراتژی را تحت تاثیر قرار داده و مسیر های گوناگونی را در برابر سازمان قرار می دهد.

در شیوه بررسی محیطی جریان اطلاعات و چگونگی جمع آوری و ورود اطلاعات به سازمان و مسیر و دروازه هایی که این اطلاعات از آن عبور می کند مورد بررسی قرار می گیرد. تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات محیطی به بخش هایی از نظام تصمیم گیری مربوط می شود که در آن چگونگی تبدیل اطلاعات به دانش کاربردی و انتخاب گزینه های تصمیم از طریق تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوطه را در بر می گیرد. طرز تفکر یا ذهنیت مدیران ارشد سازمان عامل تعیین کننده ای در مواجهه سازمان با تغییرات محیط است ، زیرا طرز تلقی مدیریت از چالش های محیط ، تشخیص تاثیر آن بر حرکت موسسه ، تصمیم گیری برای اقدامات لازم و اجرای تصمیمات بدان وسیله تعیین می شود. و بالاخره ساختار قدرت به عنوان یک عامل مهم در تدوین استراتژی، تعیین کننده چارچوب ها و فیلتر هایی است که حدود تصمیمات استراتژیک را با تعیین باید ها و نباید ها مشخص می نماید.

مولفه های موثر بر تدوین استراتژی	روش ها و فنون	نظام تصمیم گیری
شیوه بررسی محیط موسسه	با قاعده ، بدون قاعده، مستمر	فنی - سیاسی
تکنیک های استفاده شده برای تحلیل اطلاعات	پیش بینی ، الگو سازی از محیط، ارزیابی تاثیر وقایع	فنی - سیاسی

نحوه انتخاب گزینه های استراتژیک	تطبیق پذیری ، قابلیت پذیرش، امکان پذیری	فنی - سیاسی
طرز تفکر مدیران ارشد سازمان	واقع گرا، آزادی خواه ،محافظه کار	فنی - سیاسی
ساختار قدرت موسسه	دولتی ، عمومی ، خصوصی	فنی - سیاسی

2-2-7- نظام پیمایش اطلاعات

نظام پیمایش اطلاعات، نحوه خاصی از به کارگیری سیستم های اطلاعاتی اند که با علائم هشدار دهنده ، فرصت ها و همچنین خطرهای در شرف وقوع را که اهمیت و مفهوم آن ها هنوز بر کسی مشخص نیست اعلام می دارند. این سیستم ها با شناسایی علایم پیش رو ، به پرسش هایی همچون شکل و ساخت مشکل ، زمان و محل آشکار شدن آن ، رابطه مشکل با سازمان و چگونگی تاثیر گذاری آن ، پاسخ می دهند و سازمان را آماده مقابله با فرصت ها و تهدیدهای محیطی می کنند.

بدین ترتیب نظام پیمایش اطلاعات همچون سلول های حسی رخداد های خاص و مهم محیطی را شناسایی و چنانچه متغیر های حیاتی و مهم در وضعیت نامناسبی قرار گیرند ، زنگ های خطر را به صدا در می آورند. اگر این سلول ها برای تشخیص رویداد های محیطی مهم برنامه ریزی نشده باشند و یا هشدار ها را به شکل تحریف گونه و یا به طور ناقص منعکس نمایند، احتمال انحراف سازمان افزایش خواهد یافت. این سلول ها در محیط های پویا و متلاطم نقش مهمی در تشخیص فاصله آن چه که باید اتفاق می افتاد و آن چه که رخ داده است ایفا نموده و سازمان را تا حدی از غافلگیری استراتژیک مصون خواهد نمود.

در دو دهه اخیر مدیران ارشد و پژوهشگران علاقه زیادی به افزایش پویایی و بی ثباتی در محیط سازمان ها و چگونگی کشف و اقدام در باره آن ها از خود نشان داده اند (Davis,2002). برخی معتقدند در بازار های به شدت رقابتی هیچ چیز مهم تر از پیمایش محیط برای دریافت علائم و نشانه های تغییر نیست. در پیمایش استراتژیک، سازمان با مسائل و موضوعات استراتژیک ناشی از تغییرات محیطی آشنا می شوند (Dreje,Olesen & Strandskov , 2005: 47-48) و از پیش خود را برای مقابله با تبعات منفی آن آماده می سازند.

به همین دلیل، در مرحله تدوین یا طرح ریزی استراتژی، فنون مورد استفاده برای جمع آوری اطلاعات نقش حیاتی در میزان موفقیت آمیز بودن استراتژی بازی می کنند. این فنون علاوه بر نقش تعیین کننده ای که در تعیین دامنه، اندازه و ماهیت اطلاعات گردآوری شده دارند، مسیری را که اطلاعات به سازمان راه پیدا می کند و تعداد گلوگاه هایی که این اطلاعات از آن می گذرند را مشخص می نمایند. به عبارتی شیوه های «جمع آوری اطلاعات» تحلیل گر را به رویکرد ها و ابزار لازم برای مشاهده صحیح اشخاص، اشیاء و حوادث مجهز می کند.

تحقیقات متعدد نشان می دهند که روش های پیمایش (اطلاع گیری) که از طریق آن اطلاعات مورد نیاز از محیط جمع آوری می شود در بیشتر موارد تحت تاثیر محرک های محیط خارجی قرار دارد. به طور مثال، محیط های پویا، نیازمند سیستم های پیمایش فعال تری هستند زیرا زمانی این تغییرات قابل کنترل و اداره هستند که سیستم طراحی شده برای هدایت آن از قابلیت هایی با تنوع کافی، برخوردار باشند. این سیستم ها باید بتوانند داده های مربوط به هر رخداد را بر حسب میزان تفاوت وضع موجود یا وضع مطلوب و ارزیابی جهت و اندازه آن، جمع آوری کنند.

از سوی دیگر می توان ادعا نمود که میزان و مقدار درک مدیران از تحولات محیطی وابستگی عمیق و گسترده ای با ابزار ها و روش های جمع آوری و انتقال داده های محیطی دارد. هر کدام از این ابزار ها و روش ها مرتبه ای از محدودیت را با خود دارند که دامنه کاربرد و میزان کارکرد آن ها را تعیین می کنند. ساختار و عمقی که ابزار ها و روش های جمع آوری داده ها از واقعیات محیطی ارائه می دهند نقش مهمی در درک مدیران سازمان از تحولات محیطی بر جا خواهند گذاشت.

در یک جمع بندی اولیه می توان گفت که اطلاعات موجب افزایش توان سازمان در تشخیص میزان نیاز به کنترل عوامل خارجی مختلف شده، امکان طراحی استراتژی مناسب برای نفوذ بر آن عوامل را افزایش می دهد. (رضائیان، علی، 1376، ص 55). بدیهی است هر سازمانی از طریق سیستم پیمایش، اطلاعات مورد نیاز خود را از محیط به دست آورده و بر حسب میزان وجود فاصله بین وضع موجود با وضع مطلوب طرح جمع آوری خود را به اجرا می گذارد. این سیستم پیمایش از شیوه های گوناگونی بهره می گیرد که هر کدام از آنها می تواند چهره متفاوتی از محیط را در سازمان نمایان سازد.

بنابراین، سیستم پیمایش محیطی را می توان به منزله یک صافی تصور کرد که اطلاعات محیط باید قبل از ورود به موسسه از آن بگذرد. چنانچه این صافی به اقتضای نیاز های موسسه قابلیت کافی داشته باشد ، تصویر روشن و گویایی از محیط برای مدیران ترسیم خواهد کرد که عین واقعیت است، ولی اگر صافی فاقد این قابلیت باشد، تصویر محیط مغشوش و ساده انگارانه خواهد بود(انسف و مک دانل ، 1375: 12). بدین ترتیب می توان ادعا نمود که انتخاب شیوه های پیمایش محیطی، اثر تعیین کننده ای در مراحل مختلف تدوین استراتژی بر جای می گذارد.

هر اندازه سیستم پیمایش قابلیت ارائه تصویری واقعی تر از محیط اطراف داشته باشد بدون شک فرایند تدوین استراتژی به صورت موثرتری انجام خواهد گرفت. از آن جایی که محیط پیرامون سازمان های رسانه ای ، هیچگاه ثابت و پایدار باقی نمی ماند هر گونه کاستی در این سیستم می تواند گمراهی های بعدی را به همراه داشته باشد. برای این که سازمان استراتژی خود را به شکل مناسبی با تغییرات محیطی تنظیم نماید ، باید سیستم پیمایش تمام تغییرات مهم و اثر گذار در عوامل محیطی را وارد محاسبات خود نماید.

برای ارائه تصویری روشن از واقعیت های محیطی لازم است فنی به کار رود که عوامل اصلی آن واقعیت را به دست دهد . لذا به نظر می رسد هر چه واقعیت پیچیده تر باشد ، جامعیت فنون مورد استفاده نیز باید بیشتر باشد. داده های موجود در محیط سازمان جزء نظام اطلاعاتی موسسه نمی شود ، مگر آنکه از مسیر صحیح و با فنون مناسب گردآوری شده باشند. رد یابی مسیر حرکت اطلاعات استراتژیک از بیرون تا درون سازمان بسیار مهم است(Dreje,Olesen & Strandskov,2005:48) و می بایست این مسیر توسط به کارگیری فنون ویژه جمع آوری و انتقال اطلاعات حمایت گردد. .

فنون متعددی از سوی دانشمندان علم مدیریت و سازمان مطرح گردیده اند که از بین آن ها می توان به فنون غیر رسمی، نظارت و کاوش ، اشاره نمود. در روش غیر رسمی اطلاعات از کانال های متعدد وارد سازمان شده و پس از جر و تعدیل های متعدد وارد نظام تصمیم سازی می گردند. در شیوه « نظارت» مراقبت از یک موقعیت با هدف به دست آوردن آگاهی متعارف و ایجاد دانش کلی مد نظر قرار دارد. در این

روش از دو تکنیک زیر نظر داشتن و پیگیری کردن استفاده می گردد. هدف از « کاوش »، دستیابی به اطلاعاتی اولیه و خاص، برای حل یک مسئله است که دو روش تحقیق کردن و بازجویی کردن از مهم ترین بخش های آن می باشند.

در تقسیم بندی دیگری نظام های کنکاش محیطی شامل نظام های با قاعده ، بدون قاعده ، و مستمر دانسته شده است (Fahey & King, 1977). نظام های کنکاش بدون قاعده برای تعیین رفتاری های ناشی از تغییرات مهم محیطی که قبلا رخ داده ، استفاده می شوند. در این نظام ها همان طور که از نام آن پیداست، کنکاش در فواصل نامعین و در صورت احساس نیاز صورت می گیرد. نظام های قاعده دار کنکاشی برای تامین اطلاعات مورد نیاز تصمیم های سازمانی که به شکل منظم مطرح می شوند، استفاده می گردند. در این حالت کنکاش در فواصل معین و هماهنگ با مطرح شدن تصمیم ها انجام می شود. سرانجام نظام های کنکاش مستمر متضمن بررسی دائمی محیط جهت تعیین اطلاعات مرتبط با دامنه وسیع تصمیم های استراتژیک و عملیاتی هستند (شوانک چارلز. آر، 1370: 86).

آگیولار¹ در اقدامی مشابه پیوستاری را پیشنهاد می نماید که در یک سر آن فعالیت جمع آوری اطلاعات بر اساس مشکلات شناخته شده هدایت می شود و در انتهای دیگر آن مشکل شناخته شده نیست و جریان جمع آوری اطلاعات هدایت شده از پیش نمی باشد. بر اساس مدل آگیولار عمل پیمایش می تواند هم به وسیله مشکل و هم بوسیله اطلاعات تحریک شود. همچنین عمل پیمایش را می توان بر اساس فراوانی فعالیت ها طبقه بندی نمود. نامنظم (بدون برنامه قبلی) منظم (به روزرسانی متناوب) و پیوسته و بی وقفه (Desouza & Hensgen, 2005:132).

در اقدامی دیگر ، چند تن از محققان در مطالعه ادبیات مربوط به پیمایش محیطی، سه رویکرد متفاوت را شناسایی نموده اند. در رویکرد اول فرایند پیمایش از بالا به پایین صورت می گیرد. این رویکرد مبتنی بر فرایند رسمی بوده و فعالیت پیمایش به شکل متمرکز انجام می شود. برخلاف این رویکرد ، در رویکرد دوم فعالیت پیمایش از پایین به بالا جریان یافته و به صورت غیر رسمی و شبکه ای صورت می پذیرد. رویکرد سوم رویکردی دو گانه بوده و عمل پیمایش در یک واحد مجزا و مشخص سازمانی به صورت پروژه ای به

انجام می رسد (Dreje, Olesen & Strandkov, 2005:56). بدین ترتیب مشاهده می شود که در رویکرد اول تمایل مدیران بیشتر به جمع آوری اطلاعات در باره حوادث گذشته معطوف شده و بر خلاف دو رویکرد دیگر از قابلیت کمی برای شناخت حوادث آینده محیط و سازمان برخوردار می باشد.

با این توضیحات مشخص می شود که نخستین و با اهمیت ترین مرحله تدوین استراتژی، بررسی تغییرات محیط پیرامون بوده و در سایه آنها است که تعیین استراتژی های بدیل، اطلاع از فرصت های بازار و تفسیر تمایلات بازار در رابطه با سیر فعالیت ها امکان پذیر می شود (Andrews, 1971:37). تحقیقات نشان می دهند مراحل ابتدایی در فرایند تصمیم گیری نقش اساسی در فرایند تدوین استراتژی دارند. به دلیل اهمیتی که این مرحله از تدوین استراتژی دارد، بسیاری از محققان تحقیقات بیشتری را در زمینه مشکل یابی (Pounds, 1976) تنظیم مشکل (Mintzberg 1976, Lyles, 1981) و یا تشخیص مسئله (Dutton, Fahey & Narayan, 1983) درخواست نموده اند. به باور «شوانک» اگر چه فعالیت های پیمایشی فعالیت ها هستند که از نظر بررسی مشکل ترین اند، ولی بیشترین اثر را نیز بر دامنه راه کار های مورد نظر و انتخاب نهایی دارند (شوانک 1370 : 52).

2-2-8- شیوه های تحلیل تحولات محیطی

داده های پردازش نشده ای که توسط نظام پیمایش اطلاعات از محیط دریافت می شود در این مرحله به صورت اطلاعات قابل مصرف در می آید. از نگاه علمی، داده ها ۱ بیشتر به واقعیت های شکل نیافته و بدون ساختار دلالت می کنند که نیاز به فرآوری ویژه دارند. در مقابل این واژه، کلمه اطلاعات قرار دارد که از فعل لاتین Informo و Informare به معنی «شکل دادن به» تشکیل شده و از طریق برقراری رابطه منطقی میان داده ها حاصل می شوند. این رابطه منطقی می تواند «تجمیع»، «تلخیص»، «تصفیه»، «ترکیب»، «استنتاج»، «مقایسه»، «تشخیص»، «بازیابی»، «سازماندهی» یا هر فرایند دیگری باشد.

یکی از اقدام های مهمی که در فرایند تدوین استراتژی صورت می پذیرد تبدیل داده ها به اطلاعات از طریق فرایندی موسوم به تجزیه و تحلیل تحولات محیط استراتژیک سازمان می باشد. در این فرایند، گرایش

ها ، خطر ها ، فرصت ها و وقایع بی سابقه ای که روند های تاریخی را دستخوش دگرگونی می سازند شناسایی شده و تلاش می شود تا ضمن مشخص نمودن دلایل وقوع و عوامل مرتبط با آن ، میزان تاثیر هر یک از آن ها بر اهداف و ماموریت های سازمان نیز سنجیده شود.

نتیجه نهایی مورد انتظار از تحلیل تحولات محیطی، ارائه برآوردی از تاثیر و فوریت روند ها و حوادث در دو بعد درون و برون سازمانی می باشد. بر همین اساس ، تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک زمانی مناسب خواهد بود که قابلیت شناخت خطر و یا فرصت ، منبع و شکل آن ها و همچنین تعیین استراتژی مواجهه را داشته و بتواند نتیجه مواجهه را نیز تا حد قابل قبولی پیش بینی نماید. بدیهی است هر اندازه تحلیل روند ها، حوادث و چشم انداز های محیطی، جامع تر باشد مسائل استراتژیک بیشتری مشخص می گردد.

بنابراین می توان ادعا نمود انتخاب هر یک از فنون تجزیه و تحلیل محیطی تصمیمی اساسی در گزینش مسیری خواهد بود که فرایند تدوین استراتژی در آن اتفاق خواهد افتاد. بدون شک نتیجه تحلیل تاثیرات یک وجهی که در آن، آثار روند ها و وقایع را یک به یک بر عملکرد موسسه می سنجند، متفاوت از تحلیل تاثیر چند وجهی خواهد بود که در آن میزان و احتمال تلافی همزمان وقایع متعدد بررسی می گردد. این تفاوت ها نتایج گوناگونی را در پی داشته و تصاویری متفاوت از محیط استراتژیک سازمان را ارائه خواهند نمود. به همین دلیل امروزه در بسیاری از سازمان ها به این امید که درک دقیق تری از تحولات محیطی داشته باشند فنون تحلیل محیطی که قصد آن ها تکیه بر مشخصات غیر خطی ، پیچیده و غیر قابل پیش بینی است را به جای مدل های ساده و تک بعدی بر می گزینند.

از همین رو ، به کار گیری تکنیک های مناسب موجب افزایش توانایی تحلیل گر در بیان عقاید مرتبط با استراتژی و آزمون ارتباط آن ها با وقایع جهان واقعی می شود و به تحلیل گر کمک می کند از شواهد تجربی نتیجه گیری ای لازم را به عمل آورد(پوت و اسپرینگر، 1989 : 24) . به طور کلی فنون متنوعی برای تحلیل تحولات محیطی وجود دارند که اغلب تحت عنوان سه دسته، « پیش بینی » ، « الگو سازی از محیط » و « ارزیابی تاثیر وقایع » طبقه بندی می شوند. هر یک از این فنون محدودیت های خاص خود را داشته و تحت شرایط خاص می توانند واقعیات محیطی را به گونه ای خاص منعکس کنند.

انتخاب هر یک از این فنون ، تصمیم تعیین کننده ای است که اگر درست نباشد، مدیران موسسه را گمراه نموده و در بسیاری از موارد منجر به « تاخیر واکنشی » خواهد شد. به همین دلیل گفته می شود که هر یک از این فنون برای شناسایی مسائل استراتژیک و موقعیت آن ها در چرخه حیاتشان یکسان عمل نکرده و تصویری جداگانه ارائه می کنند. مسئله استراتژیک یک تحول قریب الوقوع در داخل یا خارج سازمان است که احتمال دارد اثر مهمی بر توانایی موسسه در تحقق اهدافش بگذارد (انسف و مک دانل ، 1380 : 117). هر مسئله و موضوع استراتژیک دارای چرخه حیات خاص خود بوده و می بایست پاسخ های استراتژیک متناسب با این چرخه تنظیم و ارائه گردد.

از سوی دیگر ، تجزیه و تحلیل محیط را نمی توان ، مقوله ای صرفا فنی به شمار آورد زیرا در انجام آن متغیر های فراوانی دخیل هستند که ارزش ها ، باورها و تجربیات گذشته نقشی غیر قابل تردیدی دارند. این متغیرها ممکن است با ساخت پالونه های متنوع مانع از تحلیل صحیح وقایع گردند. کم رنگ جلوه دادن بسیاری از مسائل مهم و یا مهم شمردن مسائل کوچک بستگی مستقیم به نحوه قضاوت و تفسیر تحلیل گرانی خواهند داشت که تحت تاثیر مناسبات قدرت و نظام ارزشی فردی و سازمانی قرار دارند. وجود چنین مشکلاتی موجب می شود تا این مرحله از تدوین استراتژی به یکی از حساس ترین مراحل تبدیل شده و تاثیری بسیار عمیق بر جا گذارد.

علاوه بر موارد بالا ، نوع تعریف و برداشتی که مدیران ارشد، از سازمان و مناسبات آن دارند می تواند نقش بسیار مهمی در چگونگی تحلیل رویداد های محیطی داشته و در انتخاب و بکارگیری تکنیک های مورد بحث دخیل باشد. این تعاریف ریشه در تئوری هایی دارند که نمونه ای از آن را می توان در طبقه بندی استعاره ای که مورگان از سازمان ها به عمل آورده است را مشاهده نمود. پایبند بودن به هر یک از این تئوری ها (سازمان به مثابه ماشین، موجود زنده ، ...) نظام خاصی از تحلیل را در اختیار مدیران سازمان قرار می دهد و فرایند تدوین استراتژی را به چارچوب های پذیرفته شده در هر استعاره منتقل می نماید.

خطر عمده دیگری که معمولا مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات را تهدید می کند مربوط به فرایندی است که در آن اطلاعات « تحریف » می گردد . تحریف اطلاعات در برگیرنده تفسیر مبتنی بر علقه های سیاسی است که به سود خط فکری خاص و به دور از واقعیت ها و شواهد ومدارک سوق داده می شود. در

این شرایط، اصول اولیه هنجاری حاکم بر نقش و عملکرد اطلاعات، درک نمی شود و اطلاعات در واقع نوعی محصول حامی هدف های سیاسی از قبل موجود و یا فرآورده ای دانسته می شود که به مدد آن بر عملکرد گذشته صحنه گذاشته می شود.

در چنین شرایطی، هر گونه ناتوانی در انجام ارزیابی های منطقی و داوری های منصفانه بستری خواهد بود که در آن اطلاعات به اشکال مختلف به صورت مبهم، سراب گونه و یا کلی گویی های بی حاصل پردازش می گردد. در برخی از انواع این تحریف ها اطلاعات حذف و یا از میان نمی رود بلکه به صورت نظام مند مانند آن چه که در آئینه های محدب یا مقعر اتفاق می افتد، تغییر می یابد. در انواع دیگر ممکن است اطلاعات دستکاری شده و به صورت مبهم ارائه شود و یا اطلاعات غیر ضرور و فاقد اهمیت در اختیار مدیران قرار گیرد.

برای ارزیابی نظام تجزیه و تحلیل اطلاعات و سنجش میزان صحت و دقت آن دو گروه پرسش راهگشا خواهد بود. گروه اول از این پرسش ها، به میزان تایید، توجیه، حفظ، حمایت، تقویت و اعتبار بخشیدن به فرضیات، تصمیمات، عقاید و باورهای سازمانی می پردازد. در گروه دوم، سوالاتی مطرح می شود که در آن ضمن سنجش میزان غیر شخصی بودن فرایند تحلیل، رابطه تحولی بین این نظام با نظام ذهنی مدیران سنجیده می شود. در این پرسش ها، میزان توانایی سیستم تجزیه و تحلیل اطلاعات در موارد زیر مورد بررسی قرار می گیرد:

ر به چالش کشیدن چشم انداز ها

ر پرورش خلاقیت

ر بهبود درک محیط

ر توسعه نگرش

ر باز اندیشی

ر گسترش میدان دید

ر به سوال کشیدن تصورات اولیه

ر آزمون فرضیات

2-2-9- طرز تفکر مدیران ارشد

طرز تفکر و یا مدل ذهنی مدیران ارشد سازمان عامل تعیین کننده ای در مواجهه با تغییرات محیط است، زیرا طرز تلقی مدیریت از چالش های محیط، تشخیص تاثیر آن بر حرکت موسسه، تصمیم گیری برای اقدامات لازم و اجرای تصمیمات بدان وسیله تعیین می شود. از ابتدای قرن حاضر و در پاسخ به تلاطم فزاینده محیط، مدل های ذهنی مدیران تدریجا پذیرنده تر و پیچیده تر شده است. با این وجود، اغلب پاسخ شرکت ها به تغییرات محیطی یکسان، متفاوت از یکدیگر است زیرا توانایی مدیران آن ها در شناسایی و درک عوامل و مسائل استراتژیک یکسان نیست و متفاوت می باشد (هانگر و ویلن، 1386: 68).

تحقیقات پیشین نشان می دهند بسیاری از رهبران و تصمیم گیرندگان کلیدی سازمان به دلیل مدل ذهنی نامناسب از درک تحولات محیطی عاجز هستند. این مدیران با حجم عظیمی از اطلاعات فراتر از حد توان پردازش روبرو هستند و در نتیجه با مشکل عدم تطابق مدل ذهنی با تحولات محیطی مواجه می شوند (Napoli, 2003: 100). بنابراین محدودیت های ادراکی که از این طریق تحمیل می شوند مانع ارزیابی کامل از تغییرات محیطی شده و بین مدل ذهنی مدیران و درک از واقعیت های جاری سازمان فاصله ایجاد می کنند (Porac & Thomas, 1990: 226).

از سوی دیگر، اطلاعات جدید در باره تغییرات محیطی بر اساس ذهنیت فعلی حاکم بر سازمان تفسیر می گردند. این ذهنیت همچون صافی اجازه عبور به داده هایی که غیر عادی به نظر می رسند را نمی دهند (Hodgkinson, 1997: 234). در نتیجه می توان گفت در چنین شرایطی، تصمیم گیرندگان دست به بازنمایی جهانی می زنند که بیشتر شبیه محیط گذشته و تاریخی است تا محیط حال، و لذا تصمیماتی را موجب می شوند که در کل واقعیت های محیط فعلی را منعکس نمی کنند (Kiesler & Sproull, 1982: 557).

به طور کلی می توان چنین مطرح نمود که نظام شناختی مدیران بازنمود مفهومی و عملیاتی از سیستم های پیچیده است که در هنگام تعامل با آن ها شکل می گیرد و در عمل و مدل های رفتاری حضور پیدا می کند (Tikkanen, 2005: 792). این نظام، پیش فرض هایی را در اختیار سطوح مختلف مدیران قرار می دهند که نقش اساسی در تشخیص مسائل بر جای می گذارند. این پیش فرض ها چارچوب های عمیقاً ریشه

دار مرجع در باره جهانی که در آن زندگی می کنیم در اختیار می گذارند. پیش فرض ها در پذیرش و رد اطلاعات جدید نقش اساسی دارند و به طور طبیعی اطلاعاتی که با این پیش فرض ها همخوان نباشند حذف می گردند.

به همین دلیل ، گاهی شکست یا موفقیت در تدوین استراتژی به فرایند تصمیم گیری مربوط نشده، بلکه به طرز تفکر مدیران و میزان موفقیت و شکست آن ها در درک صحیح اوضاع باز می گردد. طرز تفکر مدیران ، عمیقاً بر فرضیات، تعمیم ها و حتی تصاویر و پندارها تأثیر می گذارد و باعث می شود که آنان جهان را بصورت خاص درک نموده و بصورت ویژه ای به آن واکنش نشان دهند. به همین دلیل گفته می شود که تصمیم گیرنده با خود پایه ای از درک و ارزش ها را به همراه دارد که موجب تشکیل پرده ای بین شرایط و درک نهایی از آن می گردد (Hambrick, 1982:195). این پرده ها در طول زمان به « قالب ذهنی » یا نوعی « سوگیری ادراکی » تبدیل می شوند که ریشه در موفقیت ها و شکست های آنان دارند. این چارچوب ها ، حاوی متغیرها ، روابط بین آن ها و بدیل های عملیاتی است که به عقیده مدیر منجر به موفقیت می شود.

بنابراین، این چارچوب های ادراکی چگونگی نگاه مدیران را به جهان و چگونگی تاثیر متقابل آنها را بر یکدیگر تحت تاثیر قرار می دهد و بدین ترتیب این ترجیحات انسانی چگونگی ساخت و اجرای استراتژی را متأثر از خود می سازد. به طور مثال، استراتژیست هایی که از منظر واقع گرایی (رئالیسم) ، آزادی خواهی (لیبرالیسم) یا محافظه کارانه به جهان هستی نگاه می کنند جهان بینی های متفاوتی خواهند داشت و رویکرد های گوناگونی در تدوین استراتژی انتخاب خواهند نمود (Yarger, 2006:59) .

به باور بسیاری از دانشمندان ، هر یک از الگو های طرز تفکر نقش یک صافی را در تدوین استراتژی بازی می کنند. صافی طرز تفکر که مبتنی بر الگوی موفقیت ذهنی مدیران ارشد سازمان است نگرش های کاملاً متفاوتی در باره وضعیت فعلی و جایگاهی که سازمان در صدد دستیابی به آن است معرفی می کنند. آنسف معتقد است که هر سطح تلاطم محیطی دارای یک طرز تفکر مناسب برای موفقیت است که با سطح تلاطم مربوط به آن مطابقت می کند .چنانچه مدیران قدرتمند سازمان فاقد طرز تفکر مناسب باشند،

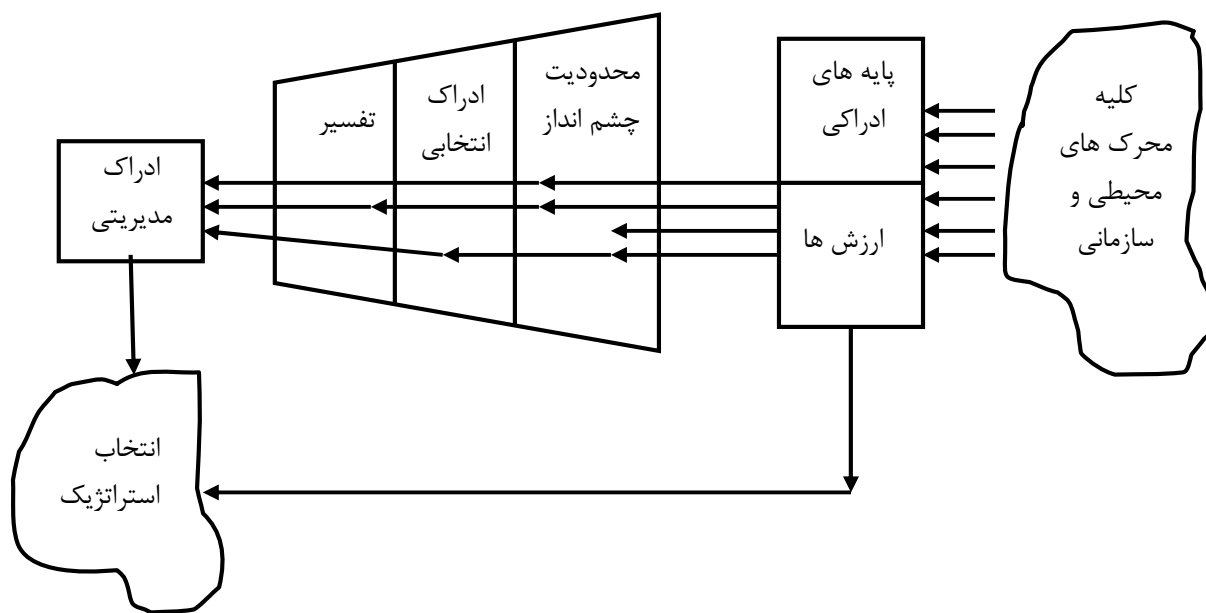
در مقابل داده های حیاتی جدید و تاثیر آن ها بر تصمیم گیری ها به سختی مقاومت خواهند کرد(انسف و مک دائل ، 1375: 125-130).

تحقیقات متعدد نشان می دهند که افراد ادراک متمایزی دارند. تجربیات، سوگیری ها، انتظارات و ارزش ها بر روی چگونگی تجزیه و تحلیل و شناخت روابط اثر می گذارند. تجربه نقش مهمی در این زمینه دارد و در ترکیب با تعصب و پیش داوری انتظارات خاصی را به وجود می آورد. ارزش ها بیشتر از تعصب بر روی ذهن افراد اثر می گذارد و می تواند رفتار و اعمال افراد را کنترل کند (Desouza : 59 & Hensgen, 2005).

تحقیقات همچنان نشان می دهند که طرز تفکر مدیران ارشد سازمان تحت تاثیر فرهنگ و ایدئولوژی حاکم بر جامعه و سازمان است. ایدئولوژی و فرهنگ اثرات بسیار قدرتمند در شکل گیری و موفقیت استراتژی داشته و در تدوین و اجرای استراتژی از راههای گوناگون تاثیر می گذارند. تمام استراتژیست ها نوعی از « چشم بند های تحلیلی»¹ ساخته شده از ایدئولوژی، فرضیات فرهنگی و ترجیحات در باره محیط استراتژیک و شکل گیری آن با خود به همراه دارند. وقتی ما این چشم بند ها را می زنیم موجب بهره برداری رقبا و دیگر بازیگران از ضعف های بالقوه ما می گردد اما وقتی این چشم بند ها توسط دیگران بر چشم زده می شود زمینه برای بهره برداری ما از فرصت ها فراهم می گردد (Yarger, 2006: 58).

به هر حال، پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی قرار دارد که مدیران از عواملی چون، شرکت های رقیب، بازارها، قیمت ها، عرضه کنندگان، دولت ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریان دارند (فرد آر دیوید، 1382: 22). هر اندازه نظام ادراکی مدیران فرصت درک واقع بینانه از سازمان و تحولات محیطی را فراهم کنند فرایند تدوین استراتژی در مسیر صحیح تری قرار خواهد گرفت. فقدان تناسب بین نظام ادراکی مدیران با شرایط حاکم بر سازمان و محیط موجب خواهد شد تا پاسخ های استراتژیک به بیراهه کشیده شود. در شکل زیر رابطه بین درک مدیران و انتخاب استراتژیک نشان داده شده است :

1- Analytical Blinders



شکل شماره 2-3- رابطه درک مدیران و انتخاب استراتژیک (Stabl & Grigsby, 1992)

در سازمان های رسانه ای برداشت ها و مفاهیم متفاوت مدیران در باره مخاطبان ، دولت ، نقش رسانه ها و جامعه ، نگرش های کاملاً متفاوتی در باره جایگاه رسانه در جهان سمعی و بصری معاصر بر جا می گذارد. مولگان با مطالعه مسئله ظریف « کیفیت » در تلویزیون ، فهرستی از تعاریف متعدد بر حسب مفاهیم متداول مطرح شده توسط مفسران پدیده تلویزیون ارائه می دهد. یکی از نتایجی که مولگان به آن می رسد چنین است: بر حسب این که تلویزیون را وسیله سرگرمی، وسیله روشنگری، وسیله آموزش شهروندان یا اشخاص کامل، وسیله کسب سود، وسیله حفظ سرمایه فرهنگی طبقات حاکم، وسیله نمایش ماهیت حقیقی جامعه و زندگی روزمره یا حفظ اخلاقیات و انسجام اجتماعی بدانیم ، وضع به کلی فرق می کند. هر دیدگاه در باره هدف تلویزیون مستلزم مفهوم و برداشت کاملاً متفاوتی از واژه « کیفیت » است. هر یک خواهان ساختار متفاوتی است ، یک مجموعه یا دستگاه متفاوت از روابط میان برنامه سازان ، مدیران و مخاطبان. با این حال همان گونه که مولگان انجام داده است ، می توان استدلال کرد که این مفاهیم مستلزم ساختار های متفاوت، شیوه عمل جداگانه و هدف های آشکارا متفاوت اند (اتکینسون، رابوی و دیگران، 1384: 89) .

به طور کلی می توان چنین نتیجه گرفت که درک فردی مدیران، بازیگری تاثیر گذار در فرآیند تصمیمات استراتژیک است (Milliner, 2006 : 28) . مدیرانی که محیط خارجی را نامطمئن و تهدید

آمیز می‌داند تمایل به استفاده از سازوکارهای تدافعی داشته و نظام پیمایش محیطی را در این راستا به کار می‌گیرند (Boyd & Fulk, 1996, Heath, 2002). این تحقیقات همچنان نشان می‌دهند که شیوه درک تهدیدات و فرصت‌های محیطی توسط مدیران ارشد نقش اساسی در باره ارزش منابع و نحوه اختصاص آنها دارد (Priem & Shaffer, 2002). این تفاوت‌های ادراکی منجر به برگزیدن مسیرهای متفاوت در تدوین استراتژی شده و سازمان را در وضعیت‌های گوناگون قرار می‌دهد.

2-2-10- انتخاب گزینه‌های استراتژیک

هر سازمانی معمولاً راه‌ها یا الگوهای مختلفی در پیش رو دارد و می‌خواهد مناسب‌ترین آن‌ها را برای هدایت عملیات سازمان انتخاب نماید. این الگوها و شیوه‌ها را گزینه‌های استراتژیک می‌گویند. مدیران و برنامه‌ریزان سازمان در بخش‌های پایانی فرایند تدوین استراتژی به تجزیه و تحلیل و ارزیابی این گزینه‌ها پرداخته و در نهایت یک یا چند مورد از آن‌ها را به عنوان استراتژی سازمان برگزینند. هر اندازه تعداد این راه‌ها بیشتر باشد و یا به عبارتی گزینه‌های در دسترس بیشتر باشد سازمان از آزادی عمل بیشتری برای انتخاب راه‌کارهای نهایی برخوردار خواهد بود.

در فرایند انتخاب گزینه‌های استراتژیک باید ابتدا مجموعه استراتژی‌های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از معیارها و شاخص‌های مشخص استراتژی مناسب را انتخاب نمود. یکی از عوامل اصلی موثر در فرایند تدوین استراتژی نوع روش‌هایی است که سازمان در ارزیابی این گزینه‌ها به کار می‌بندد. لذا تصمیمات غلط گاهی اوقات به بخش‌هایی از فرایند تصمیم‌گیری مربوط می‌شود که در آن تعداد گزینه‌ها و شاخص‌های ارزیابی نقش اساسی دارند. بدیهی است، ماهیت مسئله و نوع معیارهای ارزیابی، شیوه‌های مورد استفاده در ارزیابی‌ها را دیکته می‌کنند (هیوز، 1377: 180).

برای انتخاب گزینه‌های استراتژیک محدودیت‌های فراوانی وجود دارد. «کین» سه نوع از این

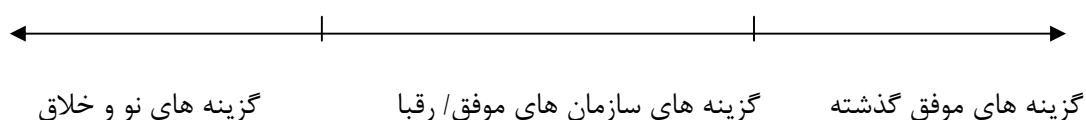
محدودیت‌ها را به شرح زیر معرفی می‌نماید:

1) محدودیت منابع (زمانی، مالی و..)

2) محدودیت تفکر (ذهن بسته، سوگیری ادراکی و پیچیدگی تصمیم)

3) محدودیت مربوط به پیامدها (کین، 1381: 297-298).

این محدودیت ها موجب می شوند تا تعدادی از گزینه های استراتژیک کنار زده شوند. بدیهی است هر اندازه مدیران گزینه های بیشتری در اختیار داشته و قدرت انتخاب بیشتری داشته باشند امکان نادیده گرفته شدن مولفه های اثر گذار کاهش می یابد. این گزینه ها می توانند در پیوستاری که یک سوی آن تجربیات موفق گذشته سازمانی بوده و سوی دیگر آن گزینه های مبتنی بر نوآوری و خلاقیت است، قرار گیرند. گزینه های موفق به کار گرفته شده توسط سازمان های موفق / رقیب و یا در صنعت در میانه های این پیوستار قرار می گیرند.



شکل شماره 2-4- پیوستار گزینه های استراتژیک

گزینه های استراتژیک برای سازمان های رسانه ای و موسسات ارتباطی را می توان از سه روش متفاوت به دست آورد. گزینه های ژنریک (عمومی) نخستین دسته از گزینه های استراتژیک هستند که تقریباً برای انواع سازمان ها کاربرد دارند. دومین نوع از گزینه های استراتژیک به زمینه ها و بسترها یا صنعتی مربوط می شوند که سازمان ها در آنها فعالیت می نمایند. گزینه های ابتکاری و جدید نوع سوم استراتژی هایی هستند که توسط سازمان های پیش رو برای اولین بار طراحی و به مورد اجرا گذارده می شود.

2-2-11- روش های ارزیابی گزینه های استراتژیک

یکی از مولفه های مهم و موثر در تدوین استراتژی به روش های ارزیابی گزینه های استراتژیک در سازمان مربوط می گردد. در ارزیابی گزینه های استراتژیک تعدادی از گزینه های در دسترس حذف و تعدادی در اولویت انتخاب سازمان قرار می گیرند. در ارزیابی این گزینه ها از یک سری شاخص ها و معیارها استفاده می گردد که از مهم ترین آن ها ، توانایی آن استراتژی در پرداختن به آن دسته از عوامل استراتژیک خاصی است که در تجزیه و تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها (SWOT) شناسایی شده و مورد توجه قرار گرفته اند. اگر استراتژی نتواند از فرصت ها و نقاط قوت شرکت به خوبی بهره ببرد و از تهدیدها و نقاط ضعف شرکت غافل شود، شکست خواهد خورد (هانگر و ویلن، 1386: 197). معیار مهم دیگری که می توان از

آن در انتخاب یک استراتژی استفاده کرد، توانایی آن استراتژی در تامین اهداف شرکت با بهره گیری حداقل از منابع و با به جا گذاشتن حداقل عوارض جانبی است.

از طرفی استراتژی نباید از منابع در دسترس بیش از اندازه استفاده کرده یا مسائل و مشکلات حل نشدنی ایجاد نماید. پرسشی که معمولا در این مرحله طرح می گردد این است که، آیا استراتژی در محدوده منابع فیزیکی، انسانی و مالی موسسه قابل اجرا است. زیرا سطح قابلیت های فردی و سازمانی، انتخاب استراتژیک را با محدودیت هایی مواجه می کند که باید مورد توجه قرار گیرد. بررسی این نکته مهم است که آیا سازمان در گذشته از خود توانایی، قابلیت، شایستگی، مهارت و استعداد اجرای استراتژی را نشان داده است (دیوید، فرد، آر، 1385: 133).

به طور کلی گزینه های استراتژیک شامل راه حل های جدید و یا راه حل های پیشین که برای مشکلات دیگر و یا مشابه تدوین شده اند، می گردند. هدف اصلی ارزیابی استراتژی این است که مشخص سازد آیا سازمان ها به تغییر فعالیت های جاری خود نیاز دارند یا خیر، غالبا استفاده کردن از موضع «کارجدیدی نکن» یا ادامه دادن به وضع فعلی به عنوان «مبنایی برای مقایسه» گزینه های استراتژیک مفید است. به کار بردن مبنای مذکور می تواند به مسئولین سازمان ها کمک کند تا میزان انگیزه سازمان را برای ایجاد تغییر در استراتژی فعلی خود ارزیابی نمایند (رحمان سرشت 1371: 88).

تطبیق پذیری، قابلیت پذیرش و امکان پذیری را می توان به عنوان سه معیار کلی، برای تصمیم گیری در مورد گزینه های استراتژیک به کار برد. با استفاده از معیار های مذکور می توان تشخیص داد که یک گزینه استراتژیک مثلا با اهداف سازمان تا چه حد برای افراد ذیربط «پذیرش پذیر» یا «قابل قبول» است و تا چه حد به اجرا گذاشتن آن «امکان پذیر» است (رحمان سرشت، 1371: 85).

در ارزیابی تطبیق پذیری میزان تناسب گزینه های استراتژیک با تصویر ناشی از تحلیل شرایط بیرونی و درونی سازمان مورد توجه قرار می گیرد (رحمان سرشت، 1371: 87). در این روش از عواملی که ضمن تجزیه و تحلیل های استراتژیک مهم تشخیص داده شده اند به عنوان معیار هایی برای ارزیابی و مرتبه بندی استراتژی ها استفاده و استراتژی های سازگار با آن معیار ها حفظ و بقیه حذف می گردند. طبق این

روش هر گزینه استراتژیک با مجموعه ای از عوامل محیطی مثل منابع و ویژگی های فرهنگی که ضمن تجزیه و تحلیل استراتژیک ، مهم تشخیص داده می شوند، مقایسه می گردد.

در این روش میزان سازگاری یا ناسازگاری موقعیت فعلی سازمان با آن چه که گزینه های گوناگون استراتژیک ایجاب می کنند مقایسه می گردد. پی بردن به ناهماهنگی بین موقعیت فعلی سازمان و ملزومات اجرای هر یک از گزینه های استراتژیک قدم مقدماتی مهمی برای انجام بررسی های دقیق و جزئی تر بعدی به شمار می آید. در ارزیابی تطبیق پذیری شقوق مختلف استراتژیک ، را می توان بر حسب نیاز هر یک از آن ها به منابع گوناگون و نقش هر کدام در موقعیت استراتژی ذیربط ارزیابی کرد. علاوه بر موارد بالا، تطبیق گزینه های استراتژیک با موقعیت های محتمل الوقوع (سناریو ها) در آینده نقش مهمی در ارزیابی گزینه های استراتژیک دارند .

عوااید احتمالی ناشی از استراتژی های مختلف ، معیار مناسبی برای سنجش میزان قابلیت پذیرش» هر یک از استراتژی های در دسترس می باشد. عایدی که انتظار می رود با اجرای یک استراتژی نصیب سازمان شود یک عامل تعیین کننده قابلیت قبول آن استراتژی به حساب می آید. (رحمان سرشت ، حسین 1371، ص 108). ارزیابی هزینه و منفعت و میزان ریسکی که سازمان با قبول یک استراتژی خود را در معرض آن قرار می دهد از دیگر معیار های تعیین کننده در بحث قابلیت پذیرش می باشد. در ارزیابی هزینه و منفعت رد یا قبول استراتژی های مربوط به سازمان ها ، بر اساس این که اجرای کدام استراتژی بیشتر به تحقق اهداف سازمان کمک می کند و در عین حال در مقایسه با دیگر استراتژی ها مثلا به منابع کمتری نیاز دارد تصمیم گرفته می شود(رحمان سرشت ، 1371: 103).

آزمون نهایی و گسترده استراتژی میزان عملی بودن آن است. آیا استراتژی مورد نیاز را می توان در بافت منابع فیزیکی ، انسانی و مالی موجود به کار بست؟(کوپین و دیگران ، 1373: 77). معمولا بررسی امکان اجرای یک استراتژی به لحاظ توانایی کسب منابع مالی مورد نیاز، یک عنصر مهم ارزیابی استراتژی هاست. ارزیابی امکان پذیری یک استراتژی به مقدار زیادی به در اختیار داشتن منابع ضروری و ارزیابی توانایی های مورد نیاز گزینه های استراتژیک مربوط است. تجزیه و تحلیل چگونگی به دست آوردن منابع

مالی و منابع مورد نیاز برای اجرای استراتژی که به «تحلیل جریان وجوه» موسوم است تا حد زیادی میزان امکان پذیری استراتژی را تعیین می کند.

علاوه بر موارد بالا، مدیریت یک سازمان باید تصویر روشن و واقع بینانه ای از ریسک نهفته در بطن تصمیمات استراتژیک که در شرف اتخاذ آن ها است به دست آورد. بدیهی است این تصویر می تواند کمک کند تا با قاطعیت بیشتری یک استراتژی پذیرفته یا رد شود (رحمان سرشت، 1371: 111). در این میان برآورد ریسک سیاسی نهفته در بطن استراتژی ها عامل عمده ای است که می تواند باعث ترجیح دادن یک استراتژی بر استراتژی دیگر شود. بعضی اوقات واکنش تند رقبا و یا مشتریان مهم ترین عنصری است که باید موقع انتخاب استراتژی ملحوظ شود. توجه به انتظارات و نگرش کارکنان سازمان و گروه های ذی نفوذ داخلی و خارجی نسبت به گزینه های استراتژیک سهم زیادی در قابلیت پذیرش خواهند داشت.

یک خط مشی عقلایی، منطقی و فنی را چنانچه مورد پذیرش سیستم سیاسی نباشد، نمی توان انتخاب کرد. تحلیل گران و تصمیم گیرندگان همواره با تعارض موجود بین راه کارهایی که از نظر فنی در اولویت قرار دارند و آن هایی که از نظر سیاسی قابلیت کاربرد دارند، مواجه اند (هیوز، 1377: 187). نباید تفاوت موجود بین یک راه کار را که از نظر فنی عالی و برجسته است با راه کار هایی که از نظر سیاسی دارای قابلیت رشد و ترقی است از نظر دور داشت. برای نشان دادن دلائل له و علیه راه کار ها، از روش تجزیه و تحلیل امکان سنجی سیاسی استفاده می شود (هیوز، 1377: 181). به همین دلیل احتمال دارد حتی جذاب ترین گزینه های استراتژیک نیز، که با نیاز ها و امیال مدیران ارشد صاحب نفوذ شرکت مغایرت دارند، انتخاب نشوند. مثلاً مدیران موثر در فرایند تصمیم گیری می توانند دیگر مدیران ارشد شرکت را تحت تاثیر و نفوذ خود قرار بدهند تا بتوانند بدین وسیله حمایت آن ها را از یک گزینه استراتژیک جلب کنند (هانگر، و ویلن، 1386: 203).

عامل بسیار مهمی دیگری که می تواند مانع از اجرای یک استراتژی شود و یا بر عکس اجرای آن را تسهیل کند میزان سازگاری استراتژی با روحیات اعضای سازمان و جو فرهنگ حاکم بر سازمان است. از این رو ویژگی های اعضای سازمان، سیستم ها و نظام های حاکم بر آن، روال ها و شگرد های جا افتاده برای

انجام امور در سازمان می باید به هنگام بررسی « امکان پذیری » مد نظر قرار گیرد)
 رحمان سرشت 1371: 124).

2-2-12- ساختار قدرت

در رویکردی های علمی نوین ، خط مشی گذاری یا فرآیند تدوین استراتژی یک فرایند فنی محدود به حساب نمی آید، بلکه آن را یک فرایند متأثر از ساختار قدرت می دانند. برخی تدوین استراتژی را به عنوان تلاش برای نشان دادن عکس العمل در قبال تقاضا های متناقض گروه های گوناگون، که هر یک مبنای قدرت مختلفی دارند ، قلمداد می نماید. از این زاویه استراتژی ممکن است به گونه ای شکل بگیرد که به جای در نظر گرفتن مخاطب یا مشتری ، به دنبال جلب رضایت منابع گوناگون قدرت باشد.

« گربنر » الگویی پیشنهاد می کند که در آن منابع گوناگون قدرت و کانون های کنترل در مجموعه نظام ارتباط جمعی را به دست می دهد. وی به نه مورد قدرت اشاره می کند که قابل تقسیم به دو گروه هستند: یکی قدرت هایی که در درون ساخت ارتباط جمعی وجود دارند یا به صورت قراردادی ، حرفه ای و یا منطقی بدان مرتبط اند. دوم ، قدرت هایی که در خارج از ساخت ارتباط جمعی به چشم می خورند. در گروه اول از پنج نوع قدرت یاد می کند که با معیارهایی نظیر نوع تاثیر و نوع وظیفه مشخص می شوند و عبارتند از : مشتریان ، کنترل کنندگان، همکاران، رقبا و اعضا کمکی . در گروه دوم (یعنی قدرت های خارج از ساخت ارتباط جمعی) ، از صاحبان نفوذ و اقتدار ، سازمان ها ، کارشناسان و اربابان نام می برد (کازنو، 1377 : 63) .

ساختار قدرت در سازمان های رسانه ای	
قدرت بیرونی (صاحبان نفوذ و اقتدار، سازمان ها ، کارشناسان و اربابان)	قدرت درونی (مشتریان ، کنترل کنندگان، همکاران، رقبا و اعضا کمکی)

شکل شماره 2-5- ساختار قدرت در سازمانهای رسانه ای

برای تحلیل حوزه قدرتی که سازمان های رسانه ای در آن فعالیت می نمایند اولین قدم پاسخ به این پرسش است که « مالکیت سازمان از آن چه کسی است ». این پرسش ساده و موجز ضمن مشخص نمودن شخصیت ممتاز سازمان (از دیگر سازمان ها) محدوده فعالیت ها و اقدامات آن را نیز روشن می نماید.

به طور کلی سازمان های رسانه ای به سه صورت دولتی، عمومی و خصوصی اداره می شوند. هر یک از این مالکیت ها در مأموریت، هدف گذاری، شیوه مدیریت، محیط فعالیت و شیوه نظارت نقشی تعیین کننده داشته و نحوه اداره سازمان ها را متفاوت از یکدیگر می کنند. مالکیت سازمان تا حد زیادی دامنه گزینه های راهبردی و معیار هایی که از بین این گزینه ها دست به انتخاب می زند را تعیین می کنند.

بخش مهم درآمد و اعتبارات رسانه های دولتی ¹ را دولت و حکومت پرداخت می کند و از نظر سیاست کار، خط مشی و محتوای برنامه ها، وابسته به حکومت و دولت هستند. این رسانه ها، خواسته ها و مقاصد حکومت را تأمین و سلسله مراتب آنها را حکومت مشخص می کند. رسانه های عمومی یا ملی ² ضمن دریافت کمک های حکومتی و دولتی، هزینه های خود را از محل پرداخت های عمومی و حق اشتراک مردمی تأمین می کنند و دولت در حد نظارت با آنها ارتباط دارد. گروه سوم، سازمان های خصوصی و تجارتي ³ هستند که ضمن تبعیت از مقررات عمومی، رأساً در برابر عملکرد خود مسئولند و هزینه های آنها، صرفاً از محل درآمدهای اختصاصی (اشتراک کابلی و کارتی، آگهی های بازرگانی و حمایت تجارتي و فروش محصولات) تأمین و تدارک می شود که وضعیت حقوقی آنها نیز تابع مقررات بازرگانی و قوانین تجارتي است.

« لین » از زاویه ای دیگر به موضوع ساختار قدرت نگاه می کند و این فرایند را برون داد افراد در داخل سازمان می داند. این اشخاص، تحت انواع مختلف نفوذ ها عمل می کنند و لازم است برای شناخت آن، رفتار این ساختار ها و همچنین مراودات بین آن ها یعنی افراد صاحب مقام، گروه ها، سازمان ها، سیستم سیاسی و جامعه وسیع تر را که در بر گیرنده همه این اجزاء است را مورد مطالعه قرار داد (هیوز، 1377: 191) به نقل از (لین، 1987: 17).

-
- 1- governmental
 - 2- Public or national
 - 3- private and commercial

علاوه بر «لین» محقق دیگری به نام «آلیسون» در سومین مدل خود «الگوی سیاست بروکراتیک» به تصمیم ها به عنوان پیامد بازی های سیاسی، یا به عنوان «برآیند مذاکره میان افراد» نگاه می کند (Allison, 1971: 162-180). در این الگو، تصمیم ها و اقدام های سازمانی، نتیجه فراگرد های سیاسی، فراگرد مذاکره، و بازی قدرت های موجود در سازمان ها هستند. به گفته آلیسون سازمان ها ترکیبی از بازیگرانی در موقعیت های مختلف اند که برای ارتقاء قدرت و موقعیت خود در بازی ها وارد می شوند (شوانک، 1370: 53).

تامپسون (1967) نیز، وجود گروه های متعدد و افراد مختلف در محیط هر سازمان را موثر بر اهداف، استراتژی، و رفتار سازمان می داند و از آن تحت عنوان «چندگانگی محیط های کار ۱» یاد می کند (شوانک، 1370: 63). این گروه ها و افراد متعدد تاثیر گذار را می توان در طبقاتی چون، مالکان سازمان ها، وابستگان که با مالکان در ارتباط اند، هیئت مدیره، انجمن های نماینده «کارکنان» و اقشار مختلف کارکنان قرار داد. هر یک از این دسته ها بر اساس میزان دسترسی به منابع قدرت توان تاثیر گذاری بر فرایند تدوین استراتژی را دارند.

دانشمندان برجسته علوم سیاسی نظیر «فلیپ سلزینیک» و «سایمون» اثرات هیئت موکلان بر تصمیم گیری اداری سازمان ها، قدرت متخصصان بروکراتیک، کشمکش های قدرت که سیاست بروکراتیک را تشکیل می دهند و کنترل سیاسی بوروکراسی را مورد مطالعه قرار داده اند (شوانک، 1370: 53). در این پژوهش ها توصیه می شود هنگام بررسی مقاصد یک سیستم، باید منافع کسانی که لازم است تامین و یا به مقاصد سیستم گره خورده است مشخص گردد.

به هر حال تحقیقات متعدد نشان می دهند، بسیاری در درون و بیرون از سازمان تلاش می کنند با استفاده از تمام راههای ممکن سازمان را به سمت اهداف و منافع خود سوق دهند. تعدادی از محققان مدیریت استراتژیک از واژه «ذی علاقه‌مندان» برای نشان دادن این گونه افراد که می کوشند سازمان را در جهت تطبیق با منابع خود تغییر دهند، استفاده می کنند (شوانک، 1370: 62). این ذی علاقه‌مندان از مبانی

قدرت مختلف، منجمله قدرت رسمی یا مبتنی بر آراء، قدرت اقتصادی و قدرت سیاسی برخوردارند)
(Freeman, 1984: 60-64).

بررسی به عمل آمده نشان می دهد که گروه های ذی نفع مختلف ممکن است معیار های مختلفی برای ارزیابی رفتار یک سازمان داشته باشند. این گروه ها پدیده های مشابه را ظاهراً متفاوت تجربه می نمایند و در انتخاب مسائل، روش شکل دهی آن ها، و همین طور داده ها و تفاسیری که ارائه می دهند بی طرف و عاری از ارزش نیستند. بدین ترتیب مشاهده می شود، نیازها، خواسته ها، آمال، برداشت ها و مفهومی سازی گروه های ذی نفع با یکدیگر تفاوت دارد. برای سنجش میزان اهمیت و تاثیر خواسته های گروه های ذی نفع در هر تصمیم، مدیران استراتژیک باید به این چهار پرسش پاسخ دهند:

- 1) کدام یک از گروه های ذی نفع نقش بیشتری در موفقیت شرکت دارند؟
 - 2) این گزینه ها چقدر از خواسته های آنها را تامین می کند؟
 - 3) اگر آن ها به آن چه که می خواهند نرسند، چه خواهند کرد؟
 - 4) چقدر احتمال دارد که تصمیم خود را (پرسش سه) عملی سازند؟ (هانگر و ویلن، 1386: 201).
- با مشخص شدن نقش گروه های ذی نفع، استراتژیست ها راحت تر و بهتر می توانند آن دسته از گزینه های استراتژیکی را انتخاب کنند که فشار های خارجی را حداقل می کند و حمایت گروه های ذینفع را حداکثر می سازند. بعلاوه، مدیریت ارشد سازمان می تواند با هدف تاثیر گذاشتن و تحت تاثیر قرار دادن گروه های ذی نفع کلیدی و متنفذ، یک استراتژی سیاسی اجرا کنند. برخی از متداول ترین و مورد استفاده ترین استراتژی های سیاسی عبارتند از: وضع قانون، مشارکت های کمیته اقدام سیاسی، تبلیغات جانبدارانه، رایزنی و ائتلاف سازی (هانگر و ویلن، 1386: 202).

□ □ □ □ □ □

مطالعات محیطی

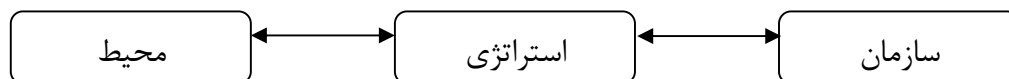
2-3-1- مقدمه

از آن جا که توفیق مدیریت استراتژیک وابسته به ارزیابی صحیح و همه‌جانبه از محیط سازمان است در این بخش از پژوهش به موضوع مطالعات محیطی و تاثیر آن در فرایند تدوین استراتژی پرداخته می شود. در مطالعات محیطی، فرصت ها و تهدیدات محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف محیط داخلی طی فرایندی برنامه ریزی شده، شناسایی می گردد. تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از این مطالعات منجر به تشخیص « مسائل استراتژیک » شده و سازمان را از غافلگیری های احتمالی دور نگه می دارد.

در این بخش از پژوهش، مبانی نظری مربوط به نیروهای محیطی گردآوری شده و به ترتیب مورد بحث و بررسی قرار می گیرند. در مطالعه نیروهای محیطی، محیط سازمان، محیط استراتژیک در سازمان های رسانه ای، سطوح مختلف محیط خارجی در سازمان های رسانه ای، نیروهای موجود در محیط استراتژیک سازمان های رسانه ای - مخاطبان، نیروهای موجود در محیط استراتژیک سازمان های رسانه ای - رقبا، فناوری های نوین اطلاعاتی، جهانی شدن، مجازی شدن و ماهواره از اهمیت خاصی برخوردار می باشد که به ترتیب به آن ها پرداخته خواهد شد.

2-3-2- محیط سازمان

استراتژی محصول تعامل پویا و فعال سازمان و محیط می باشد. برای تدوین استراتژی ضروری است تا هر سه این پدیده ها (استراتژی- محیط و سازمان) به دقت شناخته شده و ارتباط آن ها با یکدیگر مورد ملاحظه جدی قرار گیرد. استراتژیست ها با تمرکز بر مطالعه رفتار نیروهای تاثیر گذار خارجی و داخلی، تلاش می کنند تا تطابق موثری را بین سازمان و محیط آن برقرار سازند. تحقیقات نشان می دهد که عملکرد بهینه سازمان به توانایی سازمان برای شناسایی و پاسخ به تغییرات محیطی بستگی دارد (Napoli, 2003 : 100).



شکل شماره 2-6- رابطه سه جانبه سازمان، محیط و استراتژی

منظور از عوامل محیطی، مجموعه ای از ویژگی های قابل اندازه گیری محیطی است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم توسط سازمان ادراک می شوند و بر عملیات آن موثر هستند (رضائیان، 1376: 55). به نقل از (امری، 1969: 203). در تعریف کلی، محیط هر سیستم، شامل آن چیزهایی است که خارج از کنترل کامل سیستم هستند، ولی به گونه ای بر عملکرد آن اثر دارند. به عبارتی، محیط سازمان «مجموعه شرایط و عوامل خارجی موثر بر سازمان» هستند (وبستر: 609)، که هم «خارج از سیستم است» (مستقیماً تحت کنترل آن نیست) و هم «تاثیر مهمی بر عملکرد سیستم دارد». (رضائیان، 1376: 52). نکته مهمی که در تعریف محیط تعیین کننده است، میزان توانایی سیستم برای اعمال کنترل نسبی بر روی این عوامل است، به نحوی که اگر یک عامل، تا حد نسبتاً زیادی تحت کنترل سازمان باشد، می توان آن را جزئی از منابع سازمان محسوب کرد، ولی اگر سازمان کنترل ناچیزی بر یک عامل داشته باشد، آن عامل جزئی از محیط سازمان به شمار می آید. (رضائیان، 1376: 55). با نقل از (شودریک و دیگران، 1977: 41-43).

وجود رابطه دوسویه بین سازمان و محیط موجب شده است تا در دهه های اخیر، صاحب نظران سازمان و مدیریت بحث های گسترده ای را در زمینه ضرورت توجه به عوامل محیطی در مطالعه سازمان ها مطرح نمایند. به باور این صاحب نظران، هر محیطی انتظارات خاصی از سازمان دارد و در مقابل، موقعیت ها و فرصت هایی را نیز برای آن فراهم می آورد. سازمان با جمع آوری اطلاعات در باره رخداد های محیطی و

تحلیل و ارزیابی آن ها ، از وجود تقاضا ها و موقعیت ها آگاهی می یابد و با استفاده از این اطلاعات ، استراتژی خود را برای تحقق شایسته اهداف ، طراحی یا تعدیل می کند. به عبارت دیگر، شناخت فرصت ها و تهدیدات محیط برون سازمانی در مقابل ضعف ها و قوت های شناخته شده در درون سازمان این امکان را به مدیران ارشد می دهد تا ضمن تعریف مسایل استراتژیک پیش روی سازمان، راه حل های بلند مدتی را برای حفظ و ارتقاء جایگاه سازمان ارائه نمایند.

بررسی و تجزیه و تحلیل همه جانبه محیط نیازمند توجه به ابعاد گوناگون محیط در دو بعد داخلی و خارجی می باشد. این بررسی در برگیرنده ارزیابی تفضیلی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، در کنار شناسایی فرصت ها و تهدیدات ناشی از محیط خارجی می باشد. در تجزیه و تحلیل عوامل داخلی سازمان، مواردی مانند منابع، زیر ساخت ها ، و فرهنگ سازمان و در بررسی عوامل خارجی موضوعاتی مانند، رقابت، قوانین، و شرایط بازار مورد توجه قرار می گیرند (Mross.& Rothenberg, 2006:3).

عوامل خارجی عمدتاً نیروهای غیر قابل کنترلی هستند که بر تصمیمات و عملکرد مدیران اثر گذاشته و در نهایت ساختار داخلی و فرایندهای سازمانی یک تشکیلات را تحت نفوذ خود قرار می دهند (عباس زادگان، 1381: 92). این عوامل در به وجود آوردن فرصت ها و تهدیدات محیطی سهم زیادی داشته از این رو مدیران سعی می کنند با تدوین استراتژی های مناسب از فرصت ها بهره برداری نمایند و اثرات عوامل تهدید کننده را کاهش دهند یا از آن ها پرهیز نمایند (فرد دیوید، 1382 : 212).

به تعبیر دیگر ، آن دسته از تغییرات محیطی که ظاهراً هم میزان احتمال وقوع آن ها متوسط تا زیاد و هم میزان تاثیر آن ها بر شرکت متوسط تا زیاد باشد عوامل استراتژیک بیرونی یک سازمان محسوب می گردند (هانگر و ویلن، 1386: 69). آون هیوز، انجام یک تجزیه و تحلیل بی طرفانه محیط خارجی را شامل ساختار ها و روند های بازار، از جمله در سایر کشور ها، دامنه تغییرات تکنولوژیک، تهدیدات ناشی از محصولات مشابه یا جایگزین، شایستگی رقبا ، یعنی هر چیزی که برآیند واقعی سازمان اثر می گذارد ، می داند (هیوز ، 1377: 200). این تغییرات منبع فرصت ها و تهدیداتی خواهند بود که در صورت بی توجهی به آن ها می توانند اهداف و مأموریت های سازمان را با مشکل جدی مواجه نموده و راه را برای افول سازمان فراهم نمایند.

هم زمان با تحلیل محیط بیرونی سازمان، باید نقاط قوت و ضعف حوزه‌های کاری عمده داخل سازمان نیز مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرند. در این راستا باید منابع (و میزان آن‌ها) و شایستگی‌های محوری سازمان مشخص گردند تا بتوان آن را با دیگران مقایسه کرد. آون هیوز سه جنبه اصلی محیط داخلی سازمان را مدیریت مالی، مدیریت امور کارکنان و مدیریت عملکرد می‌داند (هیوز، 1377: 224).

یکی دیگر از صاحب نظران، قوت‌ها و ضعف‌های درونی سازمانی را فعالیت‌های قابل کنترلی می‌داند که در مقایسه با رقبا، به طور قوی یا ضعیف انجام می‌شوند. این محقق، عرصه‌های تجزیه و تحلیل محیط داخلی سازمان را بر اساس یک نگرش سیستمی به شرح ورودی‌های سازمان (منابع) نوع پردازش و فرایند سازمان (استراتژی مورد عمل) و خروجی‌های سازمان (عملکرد) معرفی می‌کند (دیوید، فرد، 1385: 24). این بررسی می‌تواند حوزه‌های مدیریت، بازاریابی، مالی/حسابداری، تولید/عملیات، تحقیق و توسعه، مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی را در برگیرد (دیوید، فرد، 1385: 62).

2-3-3- محیط استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای

پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهند در دهه‌های اخیر سازمان‌های رسانه‌ای با تحولات پیچیده‌ای در «محیط استراتژیک» خود روبرو گردیده‌اند. مطالعه و بازبینی این تحولات نشان می‌دهد بسیاری از مولفه‌های تاثیر گذار در این محیط طی سال‌های گذشته تغییر یافته و فرصت‌ها و تهدیدات نوینی را به وجود آورده‌اند. این محیط تابع و برآیندی از تعامل و تقابل متغیرهای محیط داخلی و متغیرهای تاثیر گذار خارجی است و همواره حامل «تهدیدها» و «فرصتهایی» است که واحد‌های مختلف سازمان از آن نصیب می‌برند. هر گونه تغییر منفی یا مثبت در این محیط می‌تواند با برهم زدن برآیند متغیرهای محیطی موجب تفوق تهدیدها یا فرصت‌ها شده و شرایط را برای بروز مسائل استراتژیک مهیا نمایند.

تحولات به وجود آمده بر روی محدوده مرزهای سنتی، نحوه تعامل با عناصر تاثیر گذار محیطی و شکل مقابله با تبعات منفی ناشی از شتاب تغییرات تکنولوژیک از جمله مهم‌ترین عواملی هستند که محیط استراتژیک را در سازمان‌های رسانه‌ای دستخوش تغییرات عمیق نموده‌اند. این تحولات منجر به شکل‌گیری تغییرات وسیع در فرایند تولید و انتشار شده و این سازمان‌ها را در وضعیت جدیدی قرار داده است. برای رویارویی با این اوضاع و احوال، تلاش‌های گسترده‌ای در زمینه ضرورت توجه به عوامل محیطی

مطرح و بازشناسی تهدیدات و فرصت های محیطی نوین در دستور کار اغلب سازمان های رسانه ای قرار گرفته است.

بدین ترتیب مشاهده می شود که محیط سازمان های رسانه ای در حال تجربه تغییرات شدیدی هستند که ناشی از تغییرات پیوسته در فناوری، قوانین و رفتار مصرف کننده (مخاطبان) می باشند. این تغییرات، روش های تولید، میزان رقابت، علایق مخاطبان، الگوهای کار و ظرفیت سازمان های رسانه ای را متأثر از خود ساخته، مدیران سازمان های رسانه ای را در وضعیت بغرنج و تا حدی ناامید کننده قرار داده است. این تغییرات وضعیت به نسبت با ثبات بازار رسانه ها را بر هم زده و ارتباط رسانه ها با مخاطبان، حکومت ها، و رقبای قدرتمند را دستخوش تحولات عدیده ای نموده است. «پیکارد» سرعت بالای این تغییرات و فرآیند شکل گیری آن ها را عامل اصلی بی ثباتی دانسته و معتقد است، به دلیل تنوع بیش از حد نیروهای اثر گذار تشخیص نقاط کانونی این تحولات بسیار مشکل می باشد. وی فشار های تکنولوژیک، تولید، بازار رقابت، اجتماعی و همزمان فشار های سیاسی و مدیریتی را به عنوان عامل بی ثباتی در محیط رسانه ای بر می شمارد (Picard, 2004: v).

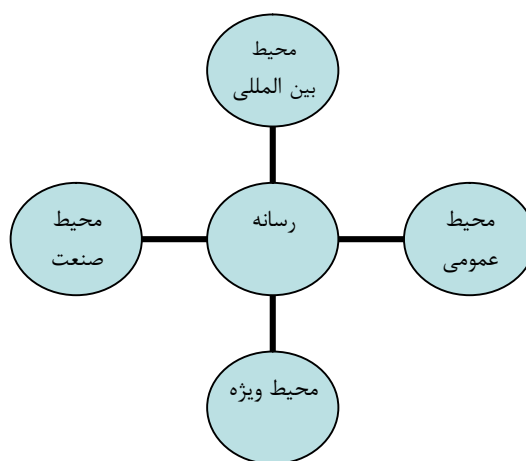
یکی دیگر از مشکلات اساسی که «پیکارد» مورد توجه قرار می دهد این است که این سازمان ها از ابتدا در بازار های انحصاری فعالیت خود را آغاز و نسبت به دیگر صنایع از سطح پایین تری از رقابت دست به گریبان بوده اند. این موضوع باعث شده تا اغلب مدیران در سازمان های رسانه ای فاقد تجربه و دانش لازم برای روبرو شدن با تغییرات جدید باشند (Picard, 2004: v). جهانی شدن، ادغام و به وجود آمدن غول های رسانه ای، گسترش تکنولوژی های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، شاخه شاخه شدن مخاطبان، و تغییر الگوهای درآمد، به قدری سریع و گسترده به وجود آمده اند که با وجود سپری شدن چندین سال از وقوع آن ها هنوز هم بسیاری از مدیران نتوانسته اند درک درستی از آن ها داشته باشند.

در یک جمع بندی کلی می توان گفت، تغییر در روش های تولید، افزایش سریع رقابت، کاهش چشمگیر مخاطبان سنتی، از بین رفتن انحصار و تغییر در توانمندی های بالقوه و بالفعل موسسات رسانه ای تنها بخشی از تغییرات به وجود آمده است که به صورت چالش های جدی به خود نمایی پرداخته اند. مدیران سازمان های رسانه ای برای رویارویی با این تغییرات پی در پی و غافلگیرانه، ناگزیر به سطح بندی

محیط استراتژیک خود بوده تا ضمن شناسایی « مسائل استراتژیک » جدید با سازماندهی مجدد منابع سازمانی ، پاسخ های راهبردی متناسب با این تغییرات ارائه نماید.

2-3-4- سطوح مختلف محیط خارجی در سازمان های رسانه ای

سطوح مختلف محیط خارجی در سازمان های رسانه ای را می توان در چهار گروه عمده دسته بندی نمود. این چهار گروه شامل محیط بین الملل ، محیط عمومی، محیط بازار یا صنعت رسانه و محیط کاری (ویژه) می باشند. اگر چه در مطالعات محیطی ، این چهار محیط جدای از یکدیگر مورد بررسی قرار می گیرند اما وجود روابط پیچیده در بین آن ها را نمی شود انکار نمود. وجود چنین روابطی موجب می شود تا تهدیدات و فرصت های موجود در هر سطح به سهولت به بقیه سطوح راه پیدا نموده و در زنجیره ای از روابط علت و معلولی بر پیچیدگی اوضاع بیفزایند. در این محیط ها، تعدادی از عوامل شناخته شده هستند (قابل پیش بینی)، تعدادی احتمالی ، تعدادی فریبنده ، و تعدادی ناشناخته باقی می مانند. (Yarger, 2006 : 27) در شکل صفحه بعد چهار سطح از محیط در سازمان های رسانه ای به نمایش گذاشته شده است.



شکل شماره 2-7- سطوح مختلف محیط در سازمان های رسانه ای

در مطالعه محیط بین الملل و عمومی عمده توجه مدیران به سوی متغیر هایی جلب می شود که سازمانهای رسانه تحت آن به فعالیت های خود ادامه می دهند. جهانی شدن، پیشرفت در زیرساخت های ارتباطی، و تغییر در شرایط زندگی مردم از جمله تغییرات مهمی هستند که از طریق محیط بین الملل و

عمومی بر سازمان های رسانه ای تاثیرات خود را بر جای می گذارند. در این محیط ، متغیر های اجتماعی، فنی، اقتصادی و سیاسی که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند نیز مورد مطالعه قرار می گیرند.

تاثیرات ناشی از بازار یا صنعت رسانه به آن دسته از متغیر هایی اشاره دارد که به ساختار و فعالیت های موجود در بازار رسانه ها مربوط می گردد. هر گونه تغییر در این عوامل ، تاثیر اساسی در عملکرد و فعالیت سازمان های رسانه ای بر جای می گذارد. مطالعاتی که اخیرا به عمل آمده است نشان می دهد که متوسط سود در صنعت ، شاخص مهمی برای پیش بینی عملکرد یک سازمان می باشد. به همین دلیل در حال حاضر تجزیه و تحلیل بازار نقش مهم و بلا منازعه ای در تدوین استراتژی به خود گرفته است (Montgomery & Porter, 1991: xiv-xv).

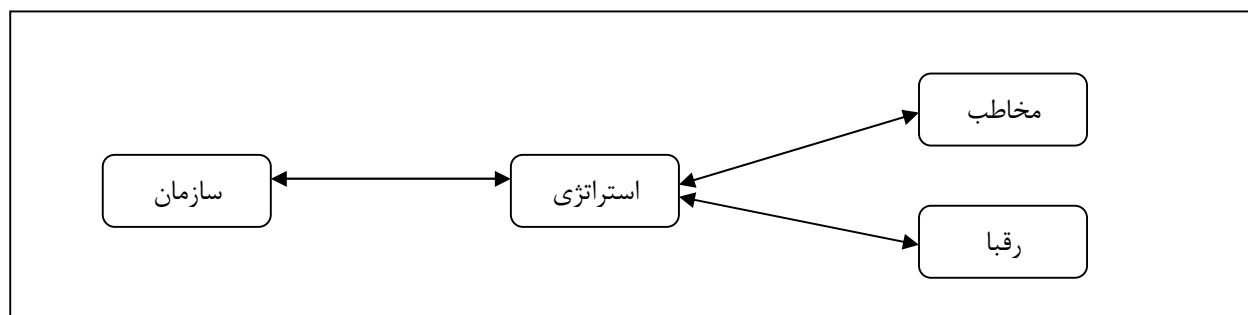
همچنین با ورود تکنولوژی های جدید و رقابتی ، صنعت رسانه دستخوش تحولات اساسی گردیده است. از زمان فعال شدن کانال های ماهواره ای ، کابلی و تعاملی به همراه سیستم ارتباطی رایانه محور و دیگر تولیدات صوتی - تصویری، چهره این بخش از محیط سازمان های رسانه ای شاهد تغییرات اساسی بوده است. در این محیط ، رقابت به عنصر حیاتی برای جلب و حفظ مخاطبان تبدیل گشته و تمامی مراحل مختلف فرایند مدیریت پیام تحت تاثیر قرار گرفته است. با گسترش و متنوع شدن ابزار های ارتباطی و رسانه ای، قدرت انتخاب مخاطبان افزایش یافته و « اقتصاد توجه ۱ » در کانون بحث های مورد توجه مدیران در آمده است (Picard, 2004:9). کشیده شدن دامنه رقابت به موضوع مخاطب نشان می دهد که « توجه مخاطبان » به یک منبع کمیاب در معادلات سازمانی تبدیل شده است. محیط بازار بر اساس مشتری و در سازمان های رسانه ای بر اساس مخاطب تعریف می شود و هر موسسه و یا سازمان دارای محیط بازار خاص خود هستند.

نیروهای موجود و فعال در صنعت رسانه در مقام مقایسه با نیرو های موجود در محیط عمومی دارای اثر مستقیمی بر روی عملکرد سازمان رسانه ای هستند. در چنین مبحثی اصطلاح صنعت به گروهی از شرکت ها که کالاها یا خدمات یکسانی تولید می کنند اطلاق می گردد (هانگر و ویلن، 1386: 69). برای

تعیین این که چه مواردی اجزاء یک صنعت را تشکیل می دهند باید تمامی فعالیت های لازم برای ارائه ی محصولات یا خدماتی که انتظارات یک بازار را پاسخ می گوید در نظر بگیریم (کوپین و دیگران ، 1373: 112).

در یک بررسی اجمالی می توان گفت، روابطی که سازمان های رسانه ای با محیط فعالیت خود دارند، از طریق صنعت مربوطه ایجاد و برقرار می شود. صنعت با رویه ، ابعاد و نوع رقابتی که ارائه می نماید فرصتها و فشارهایی را بر سازمان وارد می کند. در این بافت رقابتی ، مدیران سازمان های رسانه ای خود را در مرکز مجموعه پیچیده ای می یابند که ویژگی اصلی آن وجود منافع غالبا متضاد می باشد. فرو رفتن در چنین بافت رقابتی گزینش های استراتژیک را به شدت محدود می سازد.

بخشی دیگری از تاثیرات محیطی از محیط نزدیک و ویژه هر سازمان که منحصر به فرد می باشد ناشی می شود. این تغییرات بطور مستقیم عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار داده و تا حدودی نیز منعکس کننده تغییرات ناشی از سه محیط عمومی ، خط مشی گذاری و صنعت می باشد. در محیط ویژه، گروههای ذی نفوذ، تهیه کنندگان و تامین کنندگان منابع ، مخاطبان و سازمان های مرتبط همکار و یا رقیب نقش های گوناگونی بازی می کنند. محیط بلا فصل سازمان بیش از محیط صنعت می تواند عملکرد موفقیت آمیز سازمان را تحت نفوذ خود قرار دهد. نیرو های این محیط باعث ایجاد عکس العمل های سریع از جانب مدیران می گردند و ارزیابی های متعددی را سبب می شوند. در ادامه این بحث به دو گروه از مهم ترین نیرو های محیطی در سازمان های رسانه ای یعنی مخاطبان و رقبا پرداخته خواهد شد.



شکل شماره 2-8- نیروهای محیطی در سازمان های رسانه ای

2-3-5- نیروهای موجود در محیط استراتژیک سازمان های رسانه ای - مخاطبان

مخاطبان یکی از نیروهای مهم و تاثیر گذار در محیط استراتژیک سازمان های رسانه ای می باشند. مخاطب به طور ساده به خوانندگان، بینندگان و شنوندگان یکی از کانال های رسانه ای یا هر محتوا و نمایشی اشاره دارد (مک کوایل، 1382: 3). در سازمان های رسانه ای مخاطب نقشی شبیه مشتری در سازمان های تجاری و صنعتی دارند. مخاطبان و مشتریان مصرف کنندگان کالاهای تولیدی هستند که توسط بخش های تولیدی تهیه و بوسیله نظام توزیع در اختیار آن ها قرار می گیرد. این کالاها در سازمان های رسانه ای ماهیتی نمادین داشته و از این طریق با کالاهای دیگر متمایز می گردند.

همچنان که در دهه های اخیر نقش و اهمیت مشتری در سازمان های بازرگانی و صنعتی تغییر یافته است مفهوم مخاطب نیز دستخوش تحولات زیادی شده است. فناوری های نوین اطلاعاتی با تغییر در شیوه توزیع پیام و دگرگونی در نحوه تقسیم بندی مخاطبان سهم مهمی در این تغییرات داشته اند. این فناوری ها امکاناتی را در اختیار مخاطبان قرار می دهند که نتیجه آن در چگونگی رابطه بین فرستنده و گیرنده منعکس می شود. «مانوئل کاستلز» در این باره می نویسد: رسانه های نوین دیگر به مفهوم سنتی کلمه رسانه های همگانی نیستند که پیام های محدودی را برای انبوهی از مخاطبان متجانس پخش کنند. به دلیل تعدد پیام ها و منابع، مخاطبان قدرت انتخاب بیشتری پیدا کرده اند. مخاطبان مورد نظر دوست دارند پیام های خود را انتخاب کنند و این امر، دسته بندی آنان را عمیق تر می سازد و رابطه فردی میان فرستنده و گیرنده را افزایش می دهد (کاستلز، 1380: 395).

بر اساس نظریات باندینی (Bandini, 1995) مخاطبان در وهله اول توسط مخترعان فناوری ها ساخته می شوند (مک کوایل، 1382: 190). این فناوری ها نسل های جدیدی از رسانه های جدید را روانه صنعت رسانه نموده و بالطبع سهمی از مخاطبان رسانه های نسل پیشین را به خود اختصاص می دهند. این نسل از مخاطبان جدید بر اساس توانمندی ها و امکاناتی که فناوری های نوین در اختیار می گذارند تعریف می شوند. به طور مثال، اینترنت با امکانات متعددی که در اختیار مخاطبان خود قرار می دهد مرزهای سنتی بین فرستنده و گیرنده را پشت سر گذاشته و ارتباطی دو سویه و متعادل در دو سوی نظام

ارتباطی ایجاد می کند. در این شرایط، گیرنده به سادگی می تواند در موضع فرستنده قرار گرفته و قدرت یک سویه ای که رسانه های نسل قبل در انحصار فرستنده گذاشته بودند را در هم بشکند.

بدین ترتیب مشاهده می شود فناوری های نوین با فراهم نمودن امکان رها شدن مخاطبان از مدیریت و کنترل سازمان های رسانه ای معادلات پیشین در محیط استراتژیک را بر هم زده اند. فرار مخاطبان از عوامل کنترل و نظارت را شاید بتوان امتیازی به نفع قدرت گیری مخاطبان و به ضرر قدرت رسانه ها دانست. بخشی از این فرار مخاطبان از نظارت نهاد ها و سازمان های رسانه ای به بین المللی شدن توزیع رسانه ای مربوط می شود (مک کوایل، 1382: 203). توزیع بین المللی محتوا توسط رسانه های جدید فضایی را تولید می کنند که در آن شبکه هایی آزاد از کنترل ملی و قابل دسترس برای همه در سراسر دنیا به فعالیت بپردازند. این تغییرات، مفهوم مخاطب در شکل اولیه اش، که مفهومی ثابت و محدود به مرزهای ملی بود و به وضوح توسط علایق و ابزار بیان محلی و فرهنگی تعیین می شد را به مفهومی نوین تبدیل نموده اند.

در این مفهوم جدید، مخاطبان رسانه های جمعی یک شیء منفعل نیستند بلکه فاعلی هستند که پیام را در متنی چند معنایی تفسیر می نمایند. به همین دلیل، برداشت از مخاطبان منفعل به تدریج جای خود را به نگرشی از دریافت کنندگان رسانه ها داد که کم و بیش فعال، مقاوم در برابر اثرات رسانه ها و در پی علایق و خواسته های خویش - با توجه به زمینه اجتماعی و فرهنگی خاص خود - بودند (مک کوایل، 1382: 207). «کاستلز» با تایید قدرت گرفتن مخاطبان چنین می گوید: «انبوه یافته های پنجاه سال پژوهش سیستماتیک در علوم اجتماعی نشان می دهد که مخاطبان رسانه های جمعی، خواه جوان باشند یا نه، درمانده نیستند و رسانه ها قدرت مطلق را در دست ندارند (کاستلز، 1380: 389).

بدین ترتیب می توان نتیجه گرفت که در دنیای جدید فرایند واقعی ارتباط یک سویه نیست بلکه به تعامل میان فرستنده و گیرنده در تفسیر پیام بستگی دارد. «اومبرتو اکو» در مقاله ای با عنوان «آیا تلویزیون بر مخاطبان خود تاثیر نامطلوبی می گذارد؟» می نویسد: بسته به شرایط اجتماعی فرهنگی، رمزها یا به عبارت دقیق تر، قوانین مختلفی برای توانش و تفسیر وجود دارد. پیام دارای فرمی دلالت گرانه است که می تواند معانی مختلفی به خود بگیرد... از این رو، این گمان ایجاد می شود که فرستنده، پیام تلویزیونی را بر مبنای معیار های خود تنظیم می کند که با معیار های ایدئولوژی مسلط همخوانی دارد، ولی

مخاطبان بر مبنای معیار های فرهنگی ویژه خود برای این پیام ها معانی « غیر عادی » در نظر می گیرند (کاستلز، 1380: 390).

« مک کوایل » با بهره گیری از مفهوم مشتری تغییرات به وجود آمده را چنین توضیح می دهد : نظریه های جدید حاوی تغییر در نحوه مفهوم سازی از مقوله مخاطب می باشند. تغییر فوق شامل تغییر توجه از منظر فرستندگان به جانب دریافت کنندگان می شود و تمایز بین فرستنده و گیرنده ، که قبلا واضح و برای تعریف قدیم مخاطبان ضروری بود دیگر اعتباری ندارد. از این زاویه ، مخاطبان مجموعه مشتری هایی هستند که روابط شان با منابع رسانه ای همانند رابطه مشتریان دیگر بازار های مصرفی است. مخاطبان در بازار رسانه ای در پی تولیدات مناسب می گردند که ارزش پول صرف شده را داشته و از کیفیت و قابلیت اعتماد برخوردار باشند (مک کوایل ، 1382: 180).

« چاکوتین » تحول در مفهوم مخاطب را ناشی از تغییر در نظام رقابت در صنعت رسانه دانسته و معتقد است در یک نظام مبتنی بر رقابت تحمیل عقاید بر توده توسط وسایل ارتباط جمعی فاقد اثر می نماید، زمانی که تماشاچی می تواند از چند برنامه یکی را برگزیند ، کمتر احتمال دارد، برنامه ای را انتخاب کند که محتوای آن با عقایدش مغایرت داشته باشد (کازنو، 1377 : 288). از این زاویه ، استراتژی باید برای مشتری ارزش بیشتری نسبت به رقیب بیافریند و مفهوم این امر، خلق مطلوبیت برتر نسبت به رقیب است. برای دستیابی به مزیت رقابتی (برای سازمان) و ارزش (برای مشتری)، باید نیازهای اساسی مشتری را شناخت و (بهتر از رقیب) به آنها پاسخ داد. ارزش از دید مشتری عبارتست از مجموعه مطلوبیت هایی که یک محصول (کالا و خدمات) برای او ایجاد می کند، منهای کلیه هزینه هایی که در این رابطه متوجه او می شود.

درک نیازهای جدید مشتری (زودتر از رقبای) و پاسخ موثر به آن، به منزله کشف و استفاده از یک فرصت استراتژیک در خلق مزیت رقابتی برای سازمان است. این فعالیت ها، نه به عنوان یک کار مقطعی، بلکه به عنوان یک فرایند مستمر مورد نیاز است زیرا، رفتار بازار متاثر از سایر عوامل محیطی (فناوری، قوانین، ...) تغییر می یابد و هرروز ابعاد جدیدی از نیاز مشتری را متجلی می سازد.

2-3-6- نیروهای موجود در محیط استراتژیک سازمان های رسانه ای - رقبا

از حدود سه دهه پیش که مدیریت استراتژیک به عنوان تئوری جدید در مدیریت سازمان ها و شرکت ها مطرح گردیده است، به دلایلی چون پیچیدگی، بی ثباتی و ناپایداری محیطی، اشتیاق فراوانی از سوی محققان و صاحبان نظران در باره تدوین مدل های استراتژیک در حالت وجود رقیب، نشان داده شده است. بر اساس این استدلال، اگر مدیران از موقعیت نسبی خود در میان رقبا آگاه نباشند، نمی توانند به خوبی با تهدیدات محیطی مقابله کنند.

همراه با شدید شدن رقابت در صحنه بازار، تصمیم گیری و سیاست گذاری برای بقا یا پیروزی در این صحنه پیچیده تر شده و در چنین شرایطی انتخاب استراتژی مناسب و موثر برای موسسات بازرگانی اهمیت خاصی پیدا کرده است. در سال های اخیر رقابت بین موسسات صنعتی- تجاری برای در اختیار گرفتن منابع تولیدی کمیاب، تصرف بازار ها، کاهش هزینه ها و سرانجام بالا بردن نرخ سودآوری افزایش یافته و ضرورت تفکر استراتژیک را هر چه بیشتر مورد تاکید قرار داده است. در همه متون مدیریت استراتژیک عامل رقابت به عنوان یکی از جنبه های اساسی محیط محسوب می شود و تجزیه و تحلیل رقابتی بخشی از مطالعات محیطی را تشکیل می دهد. (حقیقی، 1374: 63).

رقبای اصلی همانند مشتریان (مخاطبان) از مهم ترین مفاهیم در تدوین استراتژی می باشند و نیروهای رقابتی در تدوین استراتژی نیز از بالاترین اهمیت برخوردارند (کوپین و دیگران، 1373: 87). در برخی از کسب و کارها هر چند رقیب قابل توجه بالفعلی وجود ندارد ولیکن محیط رقابتی است و سازمان برای جلوگیری از شکل گیری یک رقیب بالفعل، مستمراً در ارائه محصولات ارزش آفرین تر برای مشتری تلاش می کند. کارکرد اصلی استراتژی خلق مزیت رقابتی است و این مفهوم، اثربخشی استراتژی را در رابطه تنگاتنگ با خصوصیات رقیب قرار می دهد.

در چند دهه اخیر، رقابتی شدن محیط استراتژیک به یکی از مشخصه های برجسته در سازمان های رسانه ای تبدیل شده است. بر این اساس، روز بروز بر اهمیت بررسی عوامل بیرونی و رسانه های رقیب افزوده شده و بخشی از منابع سازمان به این موضوع اختصاص داده شده است. شناسایی سازمانهای مشابه از نظر، قوت ها، ضعف ها، توانایی ها، فرصت ها، تهدیدات، اهداف بلند مدت و استراتژی ها بخش عمده ای از

بررسی عوامل محیطی را تشکیل می دهند که با هدف شناسایی وضعیت رقبا صورت می پذیرد (دیوید، فرد، آر، 1385، ص 52).

محیط استراتژیک سازمان های رسانه ای یک ساختار اساسی یا مجموعه ای از ویژگی های اقتصادی و فنی دارد که خاستگاه نیرو های رقابتی است. استراتژیستی که می خواهد سازمان خود را در موقعیتی قرار دهد که با محیط مربوط، بهترین سازگاری را داشته باشد یا به سود سازمان بر این محیط تاثیر بگذارد، باید بیاموزد که چه چیز هایی محیط را دگرگون می کنند. زیرا هر گونه تغییر در محیط استراتژیک سازمان های رسانه ای موجب بر هم خوردن روابط بین متغیرهای تاثیر گذار شده و شکل و آرایش جدیدی از نیروهای رقابتی را به وجود می آورد.

به هر حال می توان گفت، دنیای جدید با ویژگیهای گوناگون و بدیعی که دارد، عوامل تأثیر گذار بر رقابت را نیز دگرگون ساخته و چالشهای جدیدی را برای سازمان ها فراهم کرده است. «هانگر و ویلن» در این باره معتقدند که ماهیت فضای رقابتی در صنایع اینک تحت تأثیر عواملی است که نگرش های سنتی به استراتژی برای تحلیل آنها کفایت نمی کنند. به همین دلیل این دو نویسنده توصیه می کنند برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک صحیح باید به دنبال راهکارها و نگرشهای جدیدی در این حوزه بود. آن ها برای بررسی دقیق وضعیت بازار رقابت، لازم می دانند تا اهمیت و نقش هر یک از شش عامل زیر در موفقیت سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد: تهدید تازه وارد ها، رقابت میان شرکت های موجود، تهدید کالاها و خدمات جایگزین، قدرت چانه زنی خریداران، قدرت چانه زنی عرضه کنندگان، و قدرت نسبی دیگر گروههای ذی نفع (هانگر و ویلن، 1386: 71).

از سوی دیگر، تعیین موقعیت نسبی یک سازمان در مقایسه با رقبا، بستگی به ساختار صنعتی دارد که موسسه در آن به فعالیت می پردازد. صنایع مختلف، فرصت های رقابتی مختلفی را ارائه می کنند و در نتیجه استراتژی های موفق با توجه به رشته ی صنعتی مربوط مختلف اند. به باور «کوپین» تشخیص نوع استراتژی که به برتری های رقابتی منجر می شود مستلزم تعیین مرزهای یک رشته صنعتی، شناخت قواعد و اصول آن و مشخص کردن رقبا در درون آن، تشخیص حرکت های رقابتی ممکن و گزینش یکی از استراتژی های عام می باشد (کوپین و دیگران، 1373: 111-112).

در متون علمی، رقابت به حالتی گفته می شود که در آن عوامل گوناگون برای به دست آوردن منابع، قدرت، تجارت، وفاداری، و یا کالا های دیگر به رقابت بپردازند. احتمال این که رقابت به اشکال گوناگون در مقابل سازمان ها و موسسات ظاهر شود موضوعی دور از ذهن نیست. در شرایطی رقابتی دستیابی به (بخشی، یا تمام) هدف مستلزم پذیرش از دست دادن آن توسط سایر رقبا است. در محیط سازمان های رسانه ای همچون بقیه سازمان ها سه نوع رقابت از یکدیگر قابل تشخیص هستند.

در نوع اول « رقابت عام » بین محصولاتی که نیاز های اساسی مشابهی را ارضاء می کنند به وجود می آید. در این رقابت، شکل محصولات تعیین کننده نیستند بلکه این نیاز های اساسی هستند که نوع رقابت را مشخص می سازند. به طور مثال صنایع لوازم آرایش، نیاز به زیبایی، صنایع خورو، نیاز به حمل و نقل، صنایع سینمایی، نیاز به سرگرمی و صنایع رایانه ای نیاز به پردازش اطلاعات را تامین می کنند. این نیاز ها اساسی بوده و پیش از این که این صنایع به وجود آیند وجود داشته اند. به همین دلیل سازمان ها باید ماهیت این نیاز های اساسی انسانی را درک نموده و برای ارضای آن به تلاش و رقابت بپردازند. در این فضای رقابتی، این نیاز ها هستند که فضای رقابت و نوع کالاهای رقیب را تعیین می کنند. به طور مثال، تمامی کالاهای و روش هایی که نیاز به سرگرمی را تامین می کنند می توانند در رقابت با یکدیگر قرار گیرند. این کالاهای می توانند شامل رادیو، تلویزون، کتاب، بازی رایانه ای، پارک ها و... باشند.

نوع دوم رقابت بین کالا ها و محصولاتی رخ می دهد که دارای « شکل یکسان » و یا « کارکرد مشابه » هستند. به عنوان مثال کالایی چون تلویزیون با وجود اختلاف در اندازه، رنگ، شکل، و کیفیت در بازار رقابتی در مقابل یکدیگر قرار می گیرند. البته قرار داشتن در این بازار رقابتی به معنای چشم پوشی از بازار رقابتی عام که بر اساس نیاز های پایه شکل می گیرد، نمی باشد. صنایع تلویزیون ضمن رقابت در بازار « محصول محور » باید خود را برای رقابت در بازار سرگرمی نیز آماده نگه دارد تا بتواند به حیات خود ادامه دهند.

در رقابت نوع سوم، رقابت بین موسساتی صورت می پذیرد که محصولات مشابه تولید و یا ارائه می دهند. رقابت در صنعت رسانه ای، رقابت در صنعت خودرو سازی، رقابت در صنعت فولاد نمونه ای از فضای رقابتی در این سطح است. این رقابت ممکن است محدود به برخی تولیدات بوده و الزاماً دو موسسه را در تمامی

جبهه ها رو در روی هم قرار ندهد. در رقابت بین موسسات توصیه می شود که رقابت منحصر به بازار هایی شود که محصولات مشابه تولید می گردد . (Kotler , 1972 : 246-249) .

به هر حال در یک نتیجه گیری کلی می توان گفت، کارکرد استراتژی خلق مزیت رقابتی برای سازمان است. مزیت رقابتی عاملی است که سبب ترجیح سازمان بر رقیب توسط مشتری می شود (غفاریان و عمادزاده، 1383). خلق مزیت رقابتی برای سازمان همزاد با خلق ارزش برای مشتری است و این واقعیت اهمیت فوق العاده شناخت ارزش از دیدگاه مشتری را نمایان می سازد. به عبارت دیگر مزیت رقابتی عاملی است که برای مشتری ارزش آفرین و دستیابی به آن برای رقیب با دشواری و پیچیدگی همراه است. هیچ سازمانی نمی تواند بدون مزیت رقابتی به استراتژی موفقیت ساز دست یابد و یکی از مهم ترین وظایف مدیران ارشد خلق و توسعه مزیت رقابتی در سازمان است.

2-3-7- فناوری های نوین اطلاعاتی

بدون شک ، بخش بزرگی از تحولات محیطی در سازمان های رسانه ای ناشی از ظهور فناوری های نوین اطلاعاتی است که به مرور ، به همه بخش های سازمان نفوذ کرده و قاعده بازی را در همه عرصه ها تغییر داده است. فناوری های نوین با ویژگی قلمرو جهانی ، یکپارچه سازی همه رسانه های ارتباطی و تعامل بالقوه ، در حال تغییر بسیاری از مولفه های اساسی محیط استراتژیک رسانه های جمعی می باشند. تنوع یافتن شیوه های ارتباطی ، به هم پیوستن همه رسانه ها در یک متن گسترده تر دیجیتالی ، باز شدن راه برای رسانه های چند گانه متعامل ، و امکان ناپذیری کنترل امواج ماهواره ها که مرز ها را در می نوردید یا ارتباطات کامپیوتری از طریق خط تلفن، تمامی جبهه های سنتی نظارت دفاعی را قلع و قمع ساخت (کاستلز ، 1380: 308).

از دهه 1840 تحولات علمی و تکنولوژیک، شوک های متعددی را در صنعت ارتباطات و رسانه به وجود آورده اند. این شوک های پی در پی به سرعت همه عرصه های زندگی انسان را تحت نفوذ قرار داده و قاعده بازی را در همه عرصه ها از جمله فعالیت های اقتصادی، سیاسی ، فرهنگی و اجتماعی تغییر داده

است. اگر چه این تحولات ، دستاوردهای فوق‌العاده مهمی برای بشر به دنبال داشته اما تهدیدهای جدیدی را تولید و جوامع بشری را از این جهت دچار نگرانی های مهمی نموده است.

هر کدام از این تحولات ، جوامع مختلف را به سوی افزایش ارتباطات انسانی و مشارکت اطلاعاتی در فراسوی مناطق جغرافیایی و محدودیت های فرهنگی و زمانی کشانده است (Braaten, 2005:42). به همین دلیل ، بسیاری از دانشمندان با ایده « دهکده جهانی» که سال ها پیش توسط « مک لوهان» طرح گردید هم عقیده بوده و بر این باورند که فناوری در صنعت رسانه فارغ از نوع پیامی که منتقل می کند خود منشاء تغییر می باشد. این تغییرات گسترده بوده و ابعاد مختلف جامعه بشری، اعم از سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی را در بر می گیرد. در جدول صفحه بعد که توسط « براتون، 2005 » تهیه شده تعدادی از این تحولات فهرست گردیده اند :

تلگراف	دهه 1840
تلفن	دهه 1870
رادیو تلگرافی	دهه 1890
شبکه رادیویی	دهه 1920
شبکه تلویزیونی	دهه 1950
ارتباطات ماهواره ای	دهه 1960
ارتباطات رایانه ای	دهه 1970
ارتباطات نوری	دهه 1980
اینترنت و ارتباطات سیار	دهه 1990

جدول شماره 2-4- شوک های فناوری های اطلاعات در صنعت ارتباطات

منبع : (Braaten , 2005 : 42)

بنابراین می توان ادعا نمود که بدون درک صحیح اثرات فنآوری های نوین اطلاعاتی نمی توان تحلیل درستی از آن چه که در محیط راهبردی سازمان های رسانه ای می گذرد به دست آورد. اثرات این فنآوری ها به قدری عمیق و چند وجهی است که آن را از فنآوری های ما قبل خود مجزا نموده است. بسیاری معتقدند که این فنآوری ها بیشتر از آن چه که راه آهن و تلگراف در طی دهه های 1860 و 1920، ماشین های بخار احتراق داخلی، تلفن و رادیو در دهه های 1910 و 1920، سلاح های هسته ای، تلویزیون و رایانه های اولیه در سال های پس از جنگ جهانی دوم، محیط راهبردی را دگرگون نموده اند (آلبرتس و پاپ، 1385: 48).

مهم ترین عاملی که نقش وسایل جدید را از سایر وسایل سنتی متمایز می سازد قابلیت های فراوانی است که این وسایل در اختیار تمامی افراد و سازمان های مرتبط قرار می دهند. با امکاناتی که فنآوری های نوین ارتباطی در اختیار انسان معاصر قرار داده ضمن آنکه دسترسی به تجربه ها، الگوها، اندیشه ها و معرفت هایی که از بدو تاریخ شکل گرفته، آسان تر شده، خواسته ها و ساختار نیازهای او قابل مقایسه با انسان گذشته نیست. همزمان با افزایش تنوع و تکرار در خواسته ها و نیاز ها، فرصت های بیشماری هم برای ارضای پاره ای از نیازها ایجاد گردیده است. فنآوری های جدید و نوظهور اطلاعاتی توانایی نوع بشر را برای برقراری ارتباط، تولید اطلاعات و سود بردن از آن ها و غلبه بر موانع مربوط به فاصله، زمان، مکان و حتی زبان به گونه ای آشکار افزایش خواهد داد (آلبرتس و پاپ، 1385: 35).

این دگرگونی ها توانسته است فرایند تولید و توزیع پیام های رسانه ای را با دگرگونی چشمگیری روبرو سازد. در عین حال با پیشرفت های خیره کننده ای که توسط این فنآوری ها در پردازش، نگهداری و انتقال اطلاعات به وجود آمده تمامی زوایای حیات اجتماعی نیز دچار تغییر گردیده است. در این شرایط اغلب مسایل اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی سرتاسر جهان به یکدیگر وابسته شده و در سیستمی که هندسه آن همواره در حال تغییر است، باز تعریف می شوند. این انقلاب شکل جدیدی از روابط میان زیر ساخت های تشکیل دهنده محیط استراتژیک در سازمان های رسانه ای را به وجود آورده و موجب می شود تا تعریف جدیدی از مفاهیمی چون رقابت، مزیت رقابتی، مخاطبان و سازمان ارائه گردد. ویژگی این محیط جدید، پیچیدگی و توانایی بالقوه آن برای تولید فرصت ها و تهدیدات نوین می باشد.

محیطی که توسط این فناوری ها به وجود آمده حاوی اطلاعات متکثر و متنوع بوده و به صورت بخشی از واقعیت اجتماعی عصر جدید ، فضای اصلی تعاملات رسانه ای را کم و بیش در اختیار گرفته است. در چنین شرایطی، الگوهای ارتباط اجتماعی بیش از پیش دچار تغییر و تحول شده ، ثبات و تعادل اجتماعی که بر اساس شبکه های ارتباطی عصر صنعتی به وجود آمده بود را به چالش کشیده است. بحران در حاکمیت دولت های ملی- بروز بحران در نهاد پدر سالاری- بحران هویت در سطح فردی و ملی- ساختار زدایی گسترده سازمان ها - مشروعیت زدایی نهاد ها- رنگ باختن بسیاری از مولفه های فرهنگ محلی و ملی از ویژگی های اصلی چنین دوران تاریخی است.

در یک جمع بندی کلی می توان گفت این فناوری ها، کانال های ارتباطی فراملی و فراحکومتی را متنوع و متعدد کرده و اهمیت توسعه اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی را بالا برده است. فناوری های نوین ارتباطی ، برای نفوذ بر افکار عمومی ابزار ها و نیرو های غیر فیزیکی و غیر نظامی را جایگزین نیرو های نظامی و فیزیکی کرده و جهان را تبدیل به یک شبکه تار عنکبوتی با هزاران سیستم ارتباطی با تنوع وسیعی از نیرو ها کرده است. از دیگر ویژگی دنیای جدید، فراهم نمودن شرایط برای نزدیکی هر چه بیشتر ساختار های فکری و نهادی - که خارج از کنترل دولت ها عمل می کنند - می باشد. گسترش ارتباطات بین زیر ساخت های سیاسی ، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دولت ها و افزایش مبادلات فکری - ابزاری در بین آحاد جامعه از دیگر آثار فناوری های نوین اطلاعاتی ذکر گردیده است.

مارک پوستر یکی از دانشمندان عرصه رسانه ها ، بر این عقیده است که گسترش تکنولوژی های اطلاعاتی و بنابراین اطلاعات رسانه ای اثرات عمیقی بر شیوه زندگی و تفکر ما در باره خود و محیط اطرافمان بر جای گذاشته زیرا این گسترش « شبکه روابط اجتماعی» ما را تغییر داده است. این تغییرات تا حد زیادی به تحولات ساختاری در جوامع بشری که به طور عمده ناشی از « جامعه مجازی » و « جهانی شدن » مطرح می باشند قابل بررسی می باشند. چنین تحولاتی موجب تغییر در محیط رسانه ای کشور شده و به صورت موثری دامنه مفهوم « محیط راهبردی » صدا و سیما را به دو جهت نوین یعنی ساختار های جهانی و مجازی کشانده است.

2-3-8- جهانی شدن

یکی از اثرات بسیار مهم فناوری های نوین اطلاعاتی، افزایش ارتباطات بین المللی است که میزان تاثیرات دو جانبه بین کشور ها و جهان پیرامونی را حد زیادی خارج از باور های متعارف قرار داده است. این تحولات صنعت رسانه را دستخوش تغییر نموده و دامنه آن را از بازار های ملی به بین المللی کشانده است (Sylvia & Olmsted, 2004: 47). امروزه به واسطه وجود این فناوری ها یک تغییر یا حادثه کوچک محلی می تواند به سرعت در مقیاسی جهانی مورد توجه قرار گرفته و اثرات غیر قابل باوری را در اقصی نقاط دنیا به وجود آورد. تنیده شدن سرنوشت مادی و معنوی جهان موقعیتی به وجود آورده است که علل بسیاری از پدیده ها را تنها می توان در متغیر های جهانی جستجو نمود. پیشرفت بهت انگیز وسائل ارتباطی نوین در قرن حاضر جهان را به دهکده کوچکی تبدیل کرده است که انسان ها امکان اطلاع یابی از همه وقایع و حوادث جهان را به طور سریع و جامع دارند. در عصر اطلاعات هیچ حادثه ای هر چند در دورترین مناطق جهانی باشد- منحصر به یک منطقه جغرافیایی نیست و از این رو سه ویژگی، فرا زمانی، فرا مکانی و سرعت فوق العاده از خصیصه های ارتباطات در دنیای نوین است.

در بحث جهانی شدن، فرد، سازمان و کشور ناچار است در کنار دیگران و در ارتباط با دیگران، طبق قاعده بازی جهانی و بین المللی و در فضایی که اغلب بر آن رقابت حاکم است، مسائل خود را پیش ببرد. بدین ترتیب، جهان امروز واجد ویژگی هایی است که با چند دهه قبل تفاوت بسیار دارد. انتظارات روزافزون جوامع بشری، توسعه سریع و فزاینده فناوری ها اطلاعاتی و ارتباطی، گسترش مناسبات بین جوامع و ملل، حجم سرسام آور روابط بین الملل و ... باعث شده ارتباطات اجتماعی در سطح جهانی به شدت افزایش یابد. جهانی شدن، موجب ارتباطات وسیع و گسترده در دو بعد واقعی و نمادین گردیده و راه را برای شکل گیری دنیایی متفاوت از دنیای گذشته فراهم نموده است.

هر چند تعریف دقیق و موجزی از جهانی شدن در دست نیست اما اندیشمندان زیادی در این باره اظهار نظر نموده اند. گروهی از اندیشمندان علوم اجتماعی همچون گیدنز و والتز، جهانی شدن را شدت گیری مناسبات و روابط اجتماعی در ابعاد جهانی می دانند که مکان های دور از هم را به یکدیگر پیوند می زند، به طوری که هر رویداد یا اتفاقی که در بعد محلی شکل می گیرد از حوادث سایر مکان ها متأثر است و خود نیز

قادر است در حوادث مکان های دیگر تاثیر بگذارد. بدین ترتیب، جهانی شدن به معنای توسعه وابستگی متقابل و ارتباط میان ملل در حوزه های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی آورده شده است (طاهر خانی 1383: 95).

با پیدایش فرایند جهانی شدن «محیط راهبردی» بیشتر سازمان های رسانه ای از جمله صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، دستخوش تغییرات اساسی گردیده است. این تغییرات به صورت مشخص بر روی مفهوم «مرز» تاثیر گذاشته و با پشت سر گذاشتن مرزهای سنتی و قراردادی دنیای جدیدی را فرا روی سازمان های رسانه ای گشوده است. در هم شکستن مرزهای معنایی، جغرافیایی و واقعی، تعاریف جدیدی از محیط استراتژیک ارائه می کند که با نوع سنتی آن تفاوت فاحشی دارد. به طور مثال فرایند جهانی شدن با تغییر در مرزها و همسایگان هر سیستم اجتماعی که در قالب دولت - ملت تعریف شده اند موجب گردیده است تا هر کشور خود را همسایه حدود 200 کشور دنیا بداند.

کشیده شدن دامنه مرز های معنایی به دنیای بین المللی حامل فرصت ها و تهدیدات نوینی است که پیش از این یا وجود نداشته و یا با این درجه از اهمیت نبوده اند. فرایند جهانی شدن با شکستن مرزهای ساختگی و تسخیر جهان، موجب التقاطی شدن نظام های معنایی، حذف بخش هایی از این نظام ها و در نهایت اضافه شدن پاره هایی از معناهایی که محصول مدرنیته و جهانی شدن هستند می شود. جهانی شدن این نظام های معنایی و هویت بخش را به سمت یکسان سازی با نمونه های مشابه در گوشه و کنار جهان هدایت کرده و موجب گسترش ارزش های عام و جهان شمول بر اساس فرهنگ جهانی مدرنیته می شود. به یک معنا با جهانی شدن دیگر امور داخلی از امور خارجی جدا نیستند و فضای عمومی و خصوصی در هم می آمیزند. «محلی» در برابر «جهانی» قرار می گیرد و مفهوم ملیت رو به ضعف می رود.

به تعبیر «آنتونی گیدنز»، با فشرده شدن زمان و مکان، فواصل در حال کم شدن است و روابط اجتماعی از به محیطی به محیط دیگر منتقل می شوند. پس، تنها افراد نیستند که سفر می کنند بلکه روابط اجتماعی نیز به گردش در می آیند، و این جابجایی لزوماً یک طرفه نیست. بدین ترتیب، از جاکندگی روابط اجتماعی و تاثیری که انسان ها و کارگزاران در این فرایند ها می گذارند رفته رفته وارد دوران جدیدی می شود و نوعی خودآگاهی به جهان به عنوان مکانی واحد در حال شکل گیری است.

از سوی دیگر، جهانی شدن، هر گونه اعمال نظارت، کنترل و سانسور فرهنگی را بسیار پرهزینه و حتی ناممکن می‌کند. جهانی شدن در کنار افزایش هزینه های اعمال قدرت، هزینه های مقاومت را هم به میزان چشمگیری کاهش می‌دهد. این مهم به واسطه شکل گیری نوعی حوزه مقاومت مجازی صورت می‌گیرد، که خود این حوزه مقاومت مجازی هم محصول پیدایش یک شبکه ارتباطی جهانی بسیار کارآمد است.

علاوه بر این، در فرایند جهانی شدن، حاکمیت فرادولتی به صورت دخالت سازمان های بین المللی در امور داخلی کشورها ظهور نموده است که در صورت عدم انعطاف در جهت گیری های حاکمیت داخلی، زمینه های ظهور بحران و فشار بین المللی فراهم می‌گردد (رومینا، 1386: 114). در دنیای جدید، قدرت کنترل دولت ها بر افکار عمومی کاهش یافته و به دلیل شکاف برداشتن مرزهای جغرافیایی حجم انبوهی از اطلاعات غیر قابل کنترل مبادله می‌شود. در شرایط جدید، افکار عمومی که ساختار هرم قدرت را شکل می‌دهند، دیگر صرفاً تحت تاثیر تبلیغات سیاسی متمرکز درون مرزی نیستند. در نتیجه قدرت دولت ها در مقایسه با قبل کاهش یافته و نظام های غیر متمرکز و محلی (فدرال) اختیارات بیشتری را از دولت متمرکز گرفته اند. از سوی دیگر - افکار عمومی جهانی - توسعه و اهمیت یافته و کشورها سعی می‌کنند تصویر موجه و مشروعی را در بین افکار عمومی جهان پیدا کنند. امروزه هزینه های بی اعتنائی به افکار عمومی جهانی سنگین و سرسام آور شده است.

از دیگر خصوصیات جهانی شدن افزایش حق انتخاب انسان ها است، به حدی که تنوع زیاد منتج به رنج انتخاب شده است. از سوی دیگر، در دنیای جدید، حریم خصوصی انسانها شدیداً مورد نفوذ رسانه ها قرار گرفته و چیزی به نام محدوده خصوصی به دشواری قابل تعریف است. خواسته ها و نیازهای انسانها متنوع تر شده و در شیوه گذران اوقات فراغت تغییر بوجود آمده است و وسایل ارتباط جمعی اصلی ترین امکانات گذران اوقات فراغت شده اند.

2-3-9- مجازی شدن

در دنیای مجازی، به مدد فناوریهای پیشرفته مخابراتی شبکه ای عظیم از سیستمهای رایانه ای به یکدیگر متصل شده و فضایی با ویژگی های کاملاً متمایز از دنیای فیزیکی به وجود آورده اند که عده ای آن را فضای مجازی نامیده و عده ای هم عنوان فضای سایبر را برای آن برگزیده اند. (جلالی فراهانی، 1383). در

این فضا اینترنت نقش مهمی ایفا نموده و به عنوان یک ابزار جدید، سریع و ارزان، عرصه های مختلف زندگی بشر را دگرگون و از بسیاری جهات معنا و مفهوم جدیدی به ابعاد آن بخشیده است. اینترنت با در نوردیدن فاصله های زمانی و مکانی، جهان را برای همه به عرصه حضور تبدیل کرده است. همچنین اینترنت و رایانه بر ساختارهای سیاسی و اجتماعی جامعه نیز تاثیر گذاشته و به عنوان یک وسیله ارتباطی جدید و پویا، امکاناتی را فراهم ساخته است که از طریق رسانه های ارتباطی گذشته غیر ممکن بود.

تاثیر اینترنت بر روی فرصت ها و تهدیدات محیطی در سازمان های رسانه ای نیز سهمگین و با اهمیت بوده است. یکی از پژوهشگران در خصوص اثرات اینترنت چنین می گوید: اینترنت، چرخه حیات محصولات را تغییر می دهد، سرعت توزیع را افزایش می دهد، محصولات و خدمات جدیدی را ایجاد می کند، موانع بازار های جغرافیایی سنتی را از بین می برد، صرفه جویی به مقیاس را تغییر می دهد، موانع ورود را تغییر می دهد، تعریف مجددی از روابط بین صنایع، عرضه کنندگان، اعتباردهندگان، مشتریان و رقبا ارائه می کند (دیوید، فرد، آر، 1385: 52).

هر چند شروع و تولد اینترنت از مسائل تحقیقاتی و علمی بوده است اما در طول دهه ی اخیر به کلیه شئون اقتصادی سیاسی، فرهنگی و اجتماعی رسوخ و نفوذ پیدا کرده است به نحوی که در حال حاضر به یکی از تاثیر گذارترین عوامل در جوامع انسانی تبدیل شده است. دانشمندان علوم اجتماعی به صورت فزاینده ای به پژوهش درخصوص ابعاد اجتماعی، سیاسی و فرهنگی ... استفاده از اینترنت پرداخته و معتقدند، پیشرفت های خیره کننده در پردازش، نگهداری و انتقال اطلاعات به کاربرد تکنولوژی های اطلاعاتی در تمامی زوایای حیات اجتماعی انجامیده است (فرانک وبستر 1383: 21).

اینترنت، دارای قابلیت عظیمی برای افزایش تبادل اطلاعات در سراسر جهان بوده و هر شخصی که به آن دسترسی دارد می تواند در حالت های مختلفی که در محیط آن- لاین وجود دارد شرکت کند و دیدگاه ها و نظراتش را بیان و یا به حجم گسترده ای از اطلاعات و برنامه های ارائه شده از سوی دیگران دسترسی یابد. حضور اینترنت در همه ابعاد زندگی فردی و اجتماعی انسان از مهم ترین ویژگی های جامعه اطلاعاتی است و وقتی صحبت از درجات شکل گیری جامعه اطلاعاتی در یک جامعه مشخص به میان می آید اولین معیار، میزان دسترسی به اینترنت و استفاده از آن برای فرد، جامعه و سازمان است.

پژوهش های پیشین در حوزه علوم اجتماعی ، اینترنت را ابزاری بی طرف می دانست که نمی توانست بازیگران اجتماعی را وادار به رفتار های مختلف نماید. اما طی سال های گذشته، اثرات اینترنت دستخوش تحولات چشمگیر و عمدتاً غیرقابل پیش بینی بسیاری بوده است. تحقیقات متعدد نشان می دهند که فناوریهای نوین اطلاعات ، از جمله. اینترنت در حال تولید اشکال جدید اجتماعی کردن انسان و عملکردهای جدید فرهنگی و نیز متحول ساختن اشکال و عملکردهای گذشته است. اینترنت توانایی تأثیرگذاری بر تمام سطوح روابط بین نهادهای اجتماعی، روابط حکومت و مردم و فرهنگ عمومی را دارد و در واقع می تواند نهادها، روابط و خود فرهنگ ها را نیز تغییر دهد. به گفته تعدادی از نظریه پردازان، اینترنت ، تأثیرات فرهنگی مهمی را بر متغیرهایی نظیر الگوها و نرم های دوستی و ارتباطات و اخلاق ارتباطی و الگوهای مصرف، نیز برجای می گذارد.

امروزه ، استفاده از تکنولوژی های اطلاعاتی و در راس آن اینترنت موجب کاهش فاصله طبقاتی شده و در فضای مجازی پایگاه اجتماعی جدید به کاربران اعطا می کند و حتی تفاوت های جنسیتی را نیز کاهش می دهد(مرتن و لازارسفلد). افزایش توانایی اعمال قدرت (تیم جردن) ، همگن سازی سلیقه ها ، نزدیکی خواست ها و انتظارات افراد (ژان کازنو)، افزایش مشارکت اجتماعی (ژان استوتزل) ، گذران اوقات فراغت و ورود مفاهیم جدید در زندگی روزمره (دانیل بل) ، امکان برقراری سریع ارتباط ، اطلاع از اخبار و رویدادهای جهانی (مک لوهان) ، تبادل فرهنگی، دستیابی سریع به یافته های علمی جدید، کاهش هزینه های ارتباطی ، آزادی در تبادل اطلاعات ، افزایش میزان آگاهی عمومی و ... از مزایای عمده و کارکردهای قابل توجه گسترش استفاده از ارتباطات اینترنتی بشمار میروند.

با این حال، فرایند های دگرگونی اجتماعی که توسط اینترنت به وجود می آیند بر فرهنگ و قدرت نیز عمیقاً تاثیر می گذارند. جلوه های فرهنگی از تاریخ و جغرافیا منتزع می شوند و عمدتاً از طریق شبکه های ارتباطات الکترونیک منتقل می شوند و در نهایت در ابر متن شنیداری - تصویری دیجیتال جذب می گردند. به طور کلی، تفاوت برجسته اینترنت با رسانه های پیش از خود ، تعاملی، فرامتنی، و چند رسانه ای بودن آن است. این امتیازات تحول شگرفی در ارتباطات فردی و اجتماعی ایجاد کرده اند که تفاوت های زیادی با شیوه ها و رسانه های مرسوم دارد. دو محقق رسانه ای یعنی « مک میلان و داونز » اثرات اینترنت را چنین بر

می‌شمارد:، تعامل بیشتر به معنای آگاه‌سازی به جای اقناع، داشتن کنترل بیشتر از سوی استفاده‌کننده، برقراری ارتباط به صورت دو سویه به جای ارتباط یک سویه، فعالیت بیشتر از طرف استفاده‌کننده، برقراری ارتباط در زمان‌های انعطاف‌پذیر و نه زمان ثابت و سرانجام ارتباطی همراه با احساس بالایی از وقوع در یک مکان (تانکارد، 2001: 370).

در سالهای اخیر یکی از جالب‌ترین و سودمندترین حوزه‌های پژوهش در اینترنت کاربردها و تأثیر سیاسی اجتماعی اینترنت بوده است. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که اینترنت توانایی تأثیرگذاری بر تمام سطوح روابط بین نهادهای سیاسی، روابط حکومت و مردم و فرهنگ سیاسی را دارد و در واقع می‌تواند نهادها، روابط و خود فرهنگ‌ها را نیز تغییر دهد. واقعیت این است که اینترنت در حال تغییر دادن کنش‌های اجتماعی و سیاسی در جوامع گوناگون می‌باشد. این روند از همگن‌سازی معانی جامعه و روابط سیاسی شهروندان ممانعت به عمل می‌آورد - که هر دوی این موارد به مشکلی تحلیلی و هنجاری بدل می‌گردد. بر اساس این تحلیل، اینترنت تأثیر قابل توجهی بر تمام جوانب مردم‌سالاری، شیوه‌های حکومت، نهادها و روش‌های آنها، روابط بین حکومت و مردم، جریان‌ات و روابط بین شهروندان، تغییر و جابجایی واحدهای سیاسی و مرزهای سنتی و زمان مشاوره و تصمیم‌گیری خواهد گذاشت.

به همین دلیل گفته می‌شود در عرصه سیاسی جامعه اطلاعاتی، تکنولوژی‌های دیجیتالی (الکترونیکی) به ابزار مهمی جهت راه‌اندازی و تسریع فرایند دموکراتیزه شدن ساختار سیاسی تبدیل شده است. در این تحول ساختاری، الگوهای حاکمیت، اعمال اقتدار، انتخابات، مشارکت، رابطه مردم حاکمیت، پاسخگویی نظام حکومت در برابر مردم، مرزهای نظارت و کنترل و بسیاری دیگر و مهم‌تر از آن ترکیب حقوق فردی، مدنی، و شهروندی دچار تغییرات اساسی گردیده‌اند.

از سوی دیگر، قواعد و ابزارهای جامعه اطلاعاتی، جهان را یکپارچه به هم مرتبط ساخته و باعث شده اخبار، اندیشه‌ها، الگوها، ارزش‌ها و دغدغه‌ها به سرعت از مرزها نفوذ کند و در همه جهان پخش شود و بازخورد آن به سرعت به کانون مولد آن باز گردد. در عرصه‌های اجتماعی جامعه اطلاعاتی، الگوهای کار، فراغت، معاشرت و سرگرمی نیز تغییر کرده است و در سطح سازمان باعث پیدایش الگوها و ساختارهای جدید سازمانی شده است. (سلطانی فر، 1383: 121).

2-3-10- ماهواره

تا قبل از توسعه فناوری ماهواره در نیمه دوم قرن بیستم، سیستم های ارتباطی بر اساس فناوری های که به آرامی پیشرفت می کردند به وجود می آمدند (Mc Master, 2002). توسعه سیستم های ارتباطی، منجر به ظهور بسترهای لازم برای شکل گیری دامنه گسترده ای از تغییر در ظرفیت ارتباطی سازمان های رسانه ای گردید (Sterling & Kittross, 2003). و بدین ترتیب با فراهم شدن زیرساخت های لازم زمینه برای ورود فناوری های ارتباطی نوینی که بتواند اطلاعات را در شکلی چند رسانه ای به سراسر جهان ارسال کند به وجود آمد.

سال 1989 سال سرانجام شدن میلیاردها دلار به درون صنعت رسانه ها بود که به سازمان های رسانه ای فراملیتی امکان داد از طریق ماهواره یا کابل به فتح فضاهای پهناور جغرافیایی و بازار بالقوه آن ها بپردازند و بدین گونه « دیوار هایی » فرو بریزند که نظام های ملی پخش صوت و تصویر در بر گرفته بود. به نظر بسیاری از مفسران، بهبود و توسعه فناوری های پخش کابلی و ماهواره ای، نقش درجه اولی در بی ثباتی نظام سابق تلویزیون ایفا کردند. بدین ترتیب تلویزیون های کابلی و ماهواره ای با افزایش فراوان شبکه های گوناگون باعث پراکنده و تقسیم شدن مخاطبان رسانه های نسل پیش گشته و فضای رقابت را به محیط بین الملل منتقل نمودند.

به شکل سنتی کنترل اطلاعات و تفریحات، و از این طریق، کنترل عقاید و برداشت ها از اهرم های بلامنازع قدرت دولت در شکل تاریخی آن بوده است که در عصر نسل اول رسانه های جمعی این مهم به شکل به نسبت کاملی صورت می گرفت. تا اوایل دهه 1980، به استثنای ایالات متحده، اکثر برنامه های تلویزیون در کنترل دولت بود، و رادیوها و روزنامه ها حتی در ممالک دموکراتیک تحت قید و بند های بالقوه جدی دولت قرار داشتند (کاستلز، 1380 : 308). در ایالات متحده، سه شبکه اصلی در سال 1980، در ساعت های پربیننده بیش از 90 درصد مخاطبان را به خود جذب می کردند، ولی این میزان در سال 1990 به 65 درصد کاهش یافت و این روند از آن زمان شتاب بیشتری گرفته است، در سال 1995 این میزان کمی بیش از 60 درصد بود (کاستلز، 1380 : 394).

بدین وسیله مشاهده می شود با ظهور فناوری هایی چون ماهواره حوزه دولت ملی با چالش های عمده و مرتبط با یکدیگر روبرو گردیده اند. جهانی شدن ، انعطاف پذیری و تنوع رسانه ها و کانال های ارتباطی بسیاری از کشورها را در برابر چالش هایی چون از دست دادن کنترل افکار عمومی قرار داده است. پخش مستقیم برنامه ها از طریق ماهواره ، طیف برنامه های تلویزیونی را به شدت گسترش داد و مقامات را برای آزاد سازی ارتباطات به طور کلی و برنامه های تلویزیونی به طور خاص تحت فشار قرار داد. این امر به رشد انفجار گونه تهیه برنامه های تلویزیونی انجامید و دولت ها کنترل بخش اعظم تلویزیون را از دست دادند. افزایش کانال های توزیع و شبکه های رادیو تلویزیونی ماهواره ای موجب می شود که همه مردم همزمان برنامه یکسانی را نگاه نکنند و هر فرهنگ و گروه اجتماعی با سیستم رسانه ها ارتباط ویژه ای برقرار و بخش زیادی از اوقات فراغت خود را صرف تماشای برنامه های ماهواره ای نمایند.

تلویزیون های دولتی و عمومی با مشاهده این که در سال های اخیر تعداد بینندگانشان بسیار کاهش یافته اند، تصمیم گرفته اند تا برنامه های خود را تغییر دهند. از این رو ، با روی آوردن به سیاست « تجاری کردن » و نیز افزایش تعداد برنامه های مردم پسند سعی نموده اند تا با این مشکل روبرو شوند. افزایش فیلم های سینمایی ، فیلم های تخیلی ، مسابقه های ورزشی ، و آن چه امریکایی ها « برنامه های تفریحی » می نامند از جمله این اقدامات بوده است. همچنین تلویزیون های دولتی توانسته اند زمان بندی برنامه ها را تغییر دهند و برنامه های فرهنگی و مستند را به ساعات دیرتر شب برانند و در ساعات پربیننده تر به پخش برنامه های « جذاب تر » برای عموم بپردازند (اتکینسون و رابوی و دیگران، 1384: 45) .

در پاسخ به این تحولات، غیر از چین، سنگاپور و دنیای بنیاد گرایی ، به ندرت می توان کشوری را یافت که ساختار نهادی و اقتصادی رسانه ها در آن ها بین اواسط دهه 80 و اواسط دهه 90 شاهد تغییرات بنیادی نبوده باشد. رادیو و تلویزیون به مقیاس وسیعی خصوصی سازی شد و آن دسته از شبکه ها که همچنان دولتی باقی ماندند، اغلب از شبکه های خصوصی قابل تشخیص نبودند زیرا آن ها تابع اصل نظر مخاطبان و یا عواید تبلیغاتی شدند (کاستلز، 1380 : 309).

در یک نتیجه گیری کلی می توان گفت که مهم ترین تغییر در دو دهه گذشته رفع موانع موجود برای ورود به بازار شبکه های ماهواره ای و کابلی می باشد. به همین دلیل در دنیای مدرن صنعت تلویزیون

دستخوش یکی از تغییرات گسترده و سریع در بازار گردیده است (Picard, 2004 : 7). این تحولات به انحصار تلویزیون های دولتی و ملی پایان داده و فضای رقابتی جدیدی را پیش روی مدیران این گونه سازمان ها قرار داده است. در این فضای جدید مخاطبان قدرت انتخاب بیشتری یافته و زمینه برای تقسیم هر چه بیشتر آن ها در بین رسانه های گوناگون داخلی و خارجی فراهم می گردد.

چهارم □ □

آشنایی با صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

2-4-1- مقدمه

در این بخش از پژوهش به معرفی سازمان صدا و سیماي جمهوری اسلامی ایران پرداخته خواهد شد. صدا و سیماي جمهوری اسلامی ایران از آغاز تاسیس تاکنون مواجه با تغییرات متعددی در مالکیت، اهداف، برنامه ریزی بوده و نقش های گوناگونی را در فضای رسانه ای به عهده داشته است. به جزء مقطع کوتاهی در آغاز به کار تلویزیون در ایران هم قبل و هم بعد از انقلاب این سازمان در زمره سازمان های دولتی بوده و در یک بازار انحصاری فعالیت می نموده است.

بر اساس اصل 44 قانون اساسی بازنگری شده در سال 1368 مالکیت صدا و سیما دولتی بوده و رئیس آن برابر اصل 110 توسط رهبری منصوب می گردد. بنا بر اصل 175 این قانون، نظارت بر این سازمان توسط شورایی مرکب از نمایندگان رئیس جمهور و رئیس قوه قضائیه و مجلس شورای اسلامی (هر کدام دو نفر) صورت خواهد گرفت. بودجه صدا و سیماي ایران از محل هزینه آبونمان (که روی قبض های برق مشترکان ایرانی منظور می شود)، بودجه تخصیص توسط مجلس و همین طور از محل فروش زمان پخش رادیو و تلویزیونی به تبلیغات بازرگانی تامین می شود. بر اساس قانون تأسیس فرستنده و پخش برنامه های رادیویی و تلویزیونی در هر نقطه کشور در انحصار این سازمان بوده و چنانچه اشخاص حقیقی یا حقوقی اقدام به تأسیس یا بهره برداری از چنین رسانه هایی کنند از ادامه کار آنان جلوگیری به عمل آمده و تحت تعقیب قانونی قرار خواهند گرفت.

مطالعه اسناد تاریخی نشان می دهد، تاکنون دو بار به صورت رسمی تدوین استراتژی در دستور کار مدیران سازمان قرار گرفته است. اولین تلاش در سال 1353 آغاز و تا سال 1357 ادامه پیدا نمود. در سال 1383 دومین استراتژی سازمان تحت عنوان "افق رسانه" تدوین و جهت اجرا به قسمت های مختلف ابلاغ

گردید. در ادامه این بخش پس از مطالعه جداگانه تاریخچه پیدایش رادیو و تلویزیون در ایران مروری کوتاه بر فرایند تدوین استراتژی در سال 1353 خواهد شد. مطالعه فرایند تدوین استراتژی فعلی صدا و سیما (افق رسانه) قسمت پایانی این بخش را تشکیل می دهد.

2-4-2- رادیو

تاریخچه استفاده از رادیو در ایران به استفاده مردم از برنامه های رادیو برلن و رادیو آنکارا بر می گردد که پس از شروع جنگ جهانی دوم رادیوی تبلیغاتی شوروی نیز به آن ها اضافه گردید. بنگاه سخن پراکنی بریتانیا نیز از دی ماه 1319 برنامه زبان فارسی خود را شروع و به جمع رادیو های فارسی زبان پیوست. با گسترش راه اندازی رادیو توسط کشورهای مختلف به تدریج اندیشه ایجاد رادیو در ایران قوت گرفت.

به دنبال تصویب اساسنامه سازمان پرورش افکار، با هدف کنترل و هدایت افکار عمومی (در دوازدهم دی ماه 1317) کمیسیون های شش گانه آن از جمله رادیو تشکیل شدند. کمیسیون رادیو در بهمن ماه 1317 سفارش ساخت دو دستگاه فرستنده موج کوتاه به قدرت 2 و 20 کیلو وات را به کمپانی استاندارد انگلیس صادر کرد. کار نصب و راه اندازی این فرستنده در اواخر سال 1318 صورت گرفت. پس از نصب دستگاه فرستنده و آماده سازی یک استودیوی موقت ، سرانجام رادیو تهران در چهارم اردیبهشت ماه 1319 افتتاح و اداره آن به سازمانی که اداره کل انتشارات و تبلیغات نامیده شد، واگذار گردید.

رادیو در ابتدا به عنوان ابزاری که موسیقی پخش می کند، در ذهنیت جامعه ما جای گرفت. نگاهی به فهرست برنامه های رادیو در آغاز نشان می دهد که موسیقی بخش عمده ای را تشکیل می داد و اخبار و گفتار در مرتبه های بعدی جای داشتند . گفتارها شامل تاریخ و جغرافیای ایران، کشاورزی، خانه داری، بهداشتی و مانند آنها بود و هدف خاصی را دنبال نمی کردند. این روند برنامه ها تا سال 1330 ادامه داشت. از سال 1332 به منظور زمینه سازی برای تغییرات مورد نظر رژیم، رادیو زمینه اصلاحات اراضی را فراهم می کرد. در سال 1339 رادیو بیست و چهار ساعته شد و ساعتهای پخش محلی گسترش یافت. در نیمه اول

دهه 40 برنامه دوم رادیو و سال 1346 برنامه سوم تهران و فرستنده اف. ام (FM) به مجموع برنامه های رادیویی افزوده شدند .

گسترش شبکه رادیویی کشور از سال 1348 بر عهده وزارت پست و تلگراف و تلفن نهاده شد و در سال 1350، پس از ادغام رادیو و تلویزیون، این مهم در شمار مسؤولیت های سازمان رادیو و تلویزیون ملی ایران درآمد. از این تاریخ به بعد فرستنده های 250 و 350 کیلو واتی موج کوتاه کمال آباد تهران و فرستنده 200 کیلوواتی موج متوسط دشت قراین مورد بهره برداری قرار گرفتند . طی سالهای 52-53 فرستنده های بم، مریوان، اردبیل، بناب، بندرلنگه، جیرفت، سیرجان و تایباد به شبکه رادیویی کشور پیوست. تعداد فرستنده های رادیویی در سراسر ایران به 68 رسید و قدرت مجموع آنها از 7530 کیلو وات گذشت. در سال 1356 تنها شبکه فعال رادیویی کانال اول رادیو بود در کنار آن، کانال دوم رادیو و هفده مرکز شهرستان، فعالیت رادیویی محدود داشتند.

در سال 1368 علاوه بر شبکه سراسری رادیو، رادیو قرآن نیز با سه ساعت تولید و شش ساعت پخش (سه ساعت تکراری) فعال بودند. در سال 1372 شبکه اصلی و فعال رادیو، شبکه اول سراسری بود و علاوه بر آن، شبکه دوم و رادیو قرآن با زمان پخش بسیار محدود مشغول فعالیت بودند. رادیو تهران و رادیو پیام نیز پخش برنامه های خود را از نیمه دوم همین سال آغاز کردند.

توسعه برنامه ها و شبکه های رادیویی طی سالهای 1372 تا 1376 بسیار شتابدار و چشمگیر بوده است؛ به گونه ای که در پایان سال 1376 تعداد شبکه های فعال رادیویی در معاونت صدا به 11 شبکه سراسری و 39 شبکه استانی و محلی افزایش یافت. شبکه سراسری، شبکه جوان ، شبکه قرآن ، شبکه تهران ، شبکه پیام ، شبکه فرهنگ ، شبکه معارف ، شبکه ورزش ، شبکه سلامت ، شبکه صدای آشنا و رادیو گفتگو یازده شبکه سراسری می باشند که در حال فعلیت هستند ([http:// hozeriasat.irib.ir](http://hozeriasat.irib.ir) /tarikhche .php ?page =radio).

2-4-3- تلویزیون

مجلس شورای ملی در تیرماه 1337 ماده ای با چهار تبصره را به تصویب رساند که بر اساس آن به دولت اجازه داده می شد یک فرستنده تلویزیون و کلیه ابزار فنی آن را به تشخیص وزارت پست و تلگراف و تلفن در تهران به کار اندازد و تا پنج سال نیز از پرداخت مالیات معاف باشد. با چنین امکاناتی نخستین فرستنده تلویزیونی ایران در ساعت 5 بعد از ظهر روز جمعه یازدهم مهرماه 1337 اولین برنامه خود را پخش کرد. این فرستنده که «تلویزیون ایران» نامیده می شد، در ابتدا هر روز از 6 بعد از ظهر تا ساعت 10 شب برنامه داشت. «تلویزیون ایران» به صورت یک بخش کاملاً خصوصی اداره می شد و متکی به درآمد خود از آگهی های تجاری و تبلیغات بود. پس از یکسال فعالیت این سازمان برنامه های روزانه خود را در تهران به پنج ساعت افزایش داد و پس از سه سال در سال 1340، فرستنده دیگری در آبادان و یک فرستنده تقویتی هم در اهواز تأسیس کرد. در آغاز، فعالیت تلویزیون در تهیه و پخش یک سلسله برنامه های سرگرم کننده خلاصه می شد.

رونق کار «تلویزیون ایران» و شناسایی این رسانه به عنوان ابزار نشر فرهنگ و تبلیغات، دولت ایران را به فکر جدی تأسیس یک مؤسسه تلویزیونی انداخت. بنابراین در سال 1343 یک گروه فرانسوی از سوی سازمان برنامه و بودجه مأمور بررسی و طراحی یک مرکز تلویزیونی شد. سرانجام پس از تصویب طرح ایجاد تلویزیون ملی ایران، یک دستگاه کوچک به وجود آمد و با امکاناتی ساده، پخش برنامه های آزمایشی را در سال 1345 آغاز کرد. امکانات فنی تلویزیون در آن زمان به یک استودیو، سه دوربین و دو دستگاه ضبط مغناطیسی و ساختمان کوچکی در مدت سه ماه آماده شده بود، محدود می شد. پس از مدتی کمتر از دو سال، در هفدهم مرداد ماه 1347، نخستین مرکز شهرستانی تلویزیون در ارومیه گشایش یافت و چند ماه بعد مرکز تلویزیون بندر عباس شروع به کار کرد. فعالیت مراکز تلویزیونی به تدریج یکی پس از دیگری آغاز گشت که از میان آنها می توان به مراکز شیراز، کرمانشاه، تبریز، زاهدان، خراسان، کرمان، سنندج و اصفهان اشاره کرد. به دنبال گسترش امکانات فنی، نصب و راه اندازی مرکز مخابرات ماهواره ای اسد آباد همدان در سال 1348، تبادل برنامه های تلویزیونی را با ایستگاه های خارجی میسر گشت.

پس از مدتی، دولت تلویزیون ایران را از بخش خصوصی خریداری کرد و با پیوستن تلویزیون ایران به تلویزیون ملی، پخش دو برنامه تلویزیونی از دو کانال مختلف ادامه یافت. برنامه های جاری تلویزیون ملی «برنامه اول» نام گرفت. و برنامه هایی که از تلویزیون ایران سابق پخش می شد، «برنامه دوم» نامیده شد. برنامه دوم با برد کمتر، و محتوایی به ظاهر پخته تر، رو به سوی اقلیت هایی چون روشنفکران و دانشجویان داشت و تماشاگران برنامه اول را اکثریت مردم تشکیل می دادند .

در آن سال ها ، به غیر از برنامه اول و دوم، دو کانال دیگر نیز فعالیت داشتند. نخست شبکه آموزشی که از مهر ماه 1355 کارش را زیر نظر وزارت آموزش و پرورش آغاز کرد و آموزش تخصصی جوانان دوره های ابتدایی و متوسطه را بر عهده داشت و کانال دیگر تلویزیون بین المللی بود که تمام برنامه هایش را به زبان انگلیسی پخش می کرد . این فرستنده تلویزیونی به همراه یک فرستنده رادیویی که برنامه بین المللی خوانده می شد، کار ارایه اطلاعات و اخبار و همچنین فراهم آوردن برنامه های سرگرم کننده برای آمریکائیان مقیم ایران را انجام می داد .

بدین ترتیب ، در سال ۱۳۴۷ نخستین مراکز تولید و پخش رادیو و تلویزیون افتتاح و با توسعه شبکه مخابراتی و مایکروویو از سال ۱۳۴۸ تلویزیون ملی ایران به تدریج مراکز تولید رادیو تلویزیونی را با ایستگاه های مختلف در سطح کشور مرتبط می کند. در مرداد سال 1347 تلویزیون آذربایجان (مرکز ارومیه) و چهارم آبان همان سال تلویزیون خلیج فارس (مرکز بندرعباس) آغاز به کار کردند. از اول سال 1348 استفاده از فرستنده ی تلویزیون به وسیله ی نصب دستگاه های رله در اصفهان عملی گردید. در چهارم آبان همین سال تلویزیون فارس (مرکز شیراز) کار آزمایشی خود را شروع نمود. (این فرستنده روز 27 آبان 1349 رسماً افتتاح گردید). روز 18 اردیبهشت سال 1349 تلویزیون گیلان (مرکز رشت) و روز چهارم آبان همان سال تلویزیون کرمانشاه، 12 آبان 1349 فرستنده های خلیج فارس (مرکز خوزستان) و از اول سال 1350 تلویزیون آذربایجان (مرکز تبریز) برنامه های خود را آغاز کردند)

(<http://fa.wikipedia.org/wiki/>)

تا سال 1355 طبق برآورد اداره آمار تلویزیون، 93 درصد مناطق شهری و 45 درصد مناطق روستایی ایران زیر پوشش برنامه های تلویزیونی قرار گرفته بود. بخش برنامه های تلویزیون به صورت رنگی از همین سال شروع شد. بیش از آن چند برنامه رنگی به صورت آزمایشی در سال 1350 پخش شده بود.

تا سال 1357 دو شبکه تلویزیونی و پانزده مرکز تلویزیونی در شهرستانها فعالیت داشتند. در حال حاضر، 7 شبکه سراسری، 7 شبکه برون مرزی (شبکه ۱ جام جم ۱، شبکه ۲ جام جم ۲، شبکه ۳ جام جم ۳، شبکه ۴ العالم، شبکه ۵ الکوثر، شبکه ۶ سحر، پرس تی وی) در کنار شبکه های استانی مشغول تولید و پخش برنامه می باشند و در همه مراکز استانها و چند شهرستان، مراکز تلویزیونی فعالیت گسترده ای دارند. اکنون شبکه های سراسری سیمای جمهوری اسلامی ایران به همراه گرایشات عمده آن ها به شرح زیر می باشند:

۱ شبکه (گرایش عمده: سیاسی - اجتماعی)

۲ شبکه (گرایش عمده: اجتماعی - فرهنگی)

۳ شبکه (گرایش عمده: جوانان - سرگرمی - ورزش)

۴ شبکه (گرایش عمده: علمی - فرهنگی - نخبگان)

شبکه خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران

شبکه آموزش سیمای جمهوری اسلامی ایران

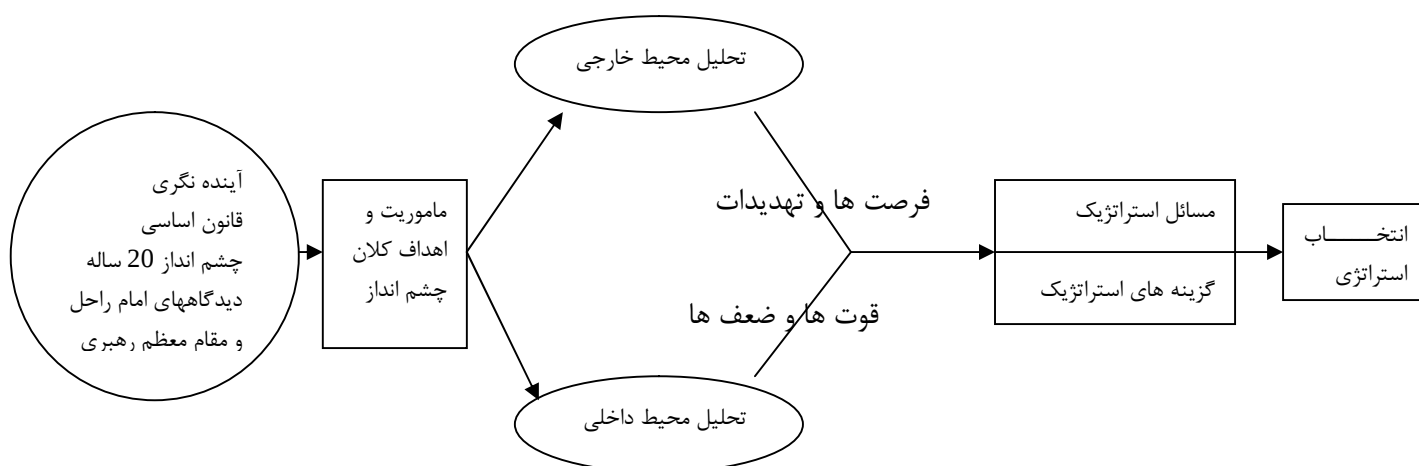
شبکه قرآن سیمای جمهوری اسلامی ایران

2-4-4- بررسی فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما

مطالعه اسناد و مدارک موجود نشان می دهند که پیش از انقلاب، سازمان رادیو تلویزیون برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده اش، قرار دادهایی با مؤسسه آمریکایی آرتوردی تیل (A. D. L) منعقد کرد و مسئولین سازمان از سال 1353 عملاً به بررسی و تحقیقات لازم دست زدند. پس از مطالعه طرز کار و روش های موجود در سازمان های مشابه در نقاط مختلف جهان، نتایج تحقیقات طی سمینارهای

متعدد، مجدداً مورد بررسی قرار گرفت و خطوط اصلی فعالیت های سازمان برای ده سال بعد طراحی شد. طی سال های 55 و 56 پس از تصویب ساخت کلی، مسئولین سازمان به طراحی زیر نظامهای اداری، مالی، برنامه های حقوقی و دستمزد و مشابه آن پرداختند و شبکه های اول و دوم رادیو و تلویزیون به اضافه رادیو و تلویزیون بین المللی ایجاد شدند. این ساخت و نظامهای مربوط به آن تا به ثمر رسیدن انقلاب اسلامی ایران ادامه داشت.

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی ایران تلاش های گوناگونی جهت تطبیق با تحولات محیطی به دو صورت رسمی و غیر رسمی صورت پذیرفت. آخرین نوع از این تلاش ها مربوط به تدوین استراتژی سازمان در سال 1383 است که تحت عنوان « افق رسانه » از آن یاد می شود. در سند " افق رسانه " ماموریت، چشم انداز، راهبرد ها و برنامه های سازمان بر اساس تلفیقی از چند مدل شناخته شده تدوین استراتژی تعیین گردیده است. این مدل ضمن آن که با مدل پیرس و رابینسون (1998) و برایسون (1998) سازگار بوده بخش اعظم عناصر آن ها را نیز در بر دارد.



شکل شماره 2-9- مدل تدوین استراتژی در افق رسانه

در سند افق رسانه پس از تحلیل نظری تحولات محیطی مروری اجمالی بر تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان و چالش های پیش رو، تهدیدها، فرصت ها، نقاط ضعف و قوت سازمان، صورت گرفته و

سپس "ماموریت"، "چشم انداز"، اولویت های کتاب برنامه "و نیز" اهم سازوکار های اجرایی "درج گردیده است.

در این سند محیط سازمان به قلمرویی اطلاق شده است که تحت کنترل و دخالت موثر سازمان قرار نداشته، اما سازمان از تحولات آن تاثیر می پذیرد. این محیط به دو محیط داخلی و خارجی تقسیم و تعاریف جداگانه ای برای آن ها ارائه گردیده است. در سند افق رسانه محیط داخلی به عوامل درونی سازمان که موثر بر عملکرد آن است اشاره دارد. عواملی از قبیل منابع انسانی، ساختار و تشکیلات سیستم های مدیریتی، آموزش، محصولات و .. جزئی از محیط داخلی است که تحلیل آن ها موجب شفاف شدن نقاط ضعف و قوت یک سازمان در ایفای ماموریت آن و حرکت به سوی چشم انداز می گردد.

در سند "افق رسانه" محیط خارجی یک سازمان در برگیرنده همه شرایط و عواملی است که بر انتخاب گزینه های استراتژیک سازمان اثر دارند و بر خلاف محیط داخلی نوعاً از کنترل سازمان خارج هستند. محیط خارجی می تواند شامل محیط عملیاتی، محیط دور و محیط بین الملل شود. در تحلیل محیط خارجی یک سازمان موضوع مهم تهدیدها و فرصت ها رخ می نماید. تهدید هایی که در سر راه یک سازمان در نیل به اهداف آن وجود دارد و فرصت هایی که می تواند در صورت برنامه ریزی صحیح و استفاده به موقع از آن ها مسیر حرکت سازمان را در دستیابی به چشم انداز مطلوب و ایفای ماموریت آن هموار نماید. در این سند محیط سازمان صدا و سیما به محیط رقابتی، محیط تکنولوژیک، محیط فرهنگی، محیط اقتصادی و محیط سیاسی تقسیم گردیده است.

در محیط رقابتی مسائل استراتژیک چندی از قبیل وضعیت رقبا، رسانه ها و کالاهای جایگزین و مخاطبان مورد مطالعه قرار گرفته است. تحول در موقعیت انحصاری صدا و سیما و پایان حضور بی رقیب سازمان در صحنه داخل کشور تا حد زیادی آرایش محیط رقابتی را بر هم زده است. ورود رقبای جدیدی چون شبکه های ماهواره ای، اینترنت، ویدئو، بازی های رایانه ای رابطه صدا و سیما را با مخاطبان سنتی

خود را سست نموده است. در سند راهبردی به این تحولات از دو زاویه تهدید و فرصت نگریسته شده و در محاسبات استراتژیک گنجانده شده است.

در مطالعه محیط تکنولوژیک سازمان به موضوعات و مسائل استراتژیکی نظیر رشد تکنولوژی رسانه و خصوصا پدیده دیجیتالی شدن، ورود و ظهور کامپیوتر در فرایند برنامه سازی، پدیده همگرایی میان رسانه های مختلف، ظهور رسانه های تعاملی، بسط امکان پخش ماهواره ای، دسترسی لحظه ای مخاطبان به رسانه ها اشاره گردیده است. در کنار فرصت های زیادی که این تحولات در بخش های مختلف سازمان اعم از آموزش، مشاغل، تولید و پخش به وجود آورده اند هزینه های زیادی بر سازمان تحمیل نموده و سازمان را با چالش های فراوانی روبرو گردانده اند.

سومین عامل محیطی که در سند افق رسانه مورد توجه قرار گرفته است " محیط فرهنگی " و در ذیل آن " محیط اجتماعی " است. جهانی سازی، گذار فرهنگی و انقطاب اجتماعی (قطبی شدن جامعه و چند پاره شدن آن)، بحث جوانان، گسترش سطح تحصیلات در جامعه، بحث زنان، رشد انحرافات اجتماعی، بروز مسائل مستحدثه در ارتباط با رسانه، عدم هم افزایی دستگاه ها و نهاد های متولی فرهنگ و بالاخره رشد مکاتب انحرافی در جامعه از جمله مباحث مهمی هستند که در این بخش مورد توجه قرار گرفته است.

محیط اقتصادی چهارمین گام در مطالعات محیطی در افق رسانه را تشکیل می دهد. رشد اقتصادی ایران و گسترش نیازهای جامعه، عدم هم افزایی دستگاه ها و نهاد های متولی فرهنگ در کشور، تغییر الگوی توزیع زمان کار و استراحت، بروز نیاز های جدید اقتصادی مخاطبان، سر فصل های این بخش از مطالعه تشکیل می دهند. هر یک از این مولفه ها محیط استراتژیک صدا و سیما را دستخوش تحولات عمیق نموده و تهدیدات و فرصت های فراوانی را فرا روی سازمان قرار می دهند.

محیط سیاسی آخرین بخش از مطالعات محیطی در افق رسانه را تشکیل می دهد. در این بخش به موضوعات و مسائل استراتژیک در عرصه تحولات محیط سیاسی به شرح زیر پرداخته شده است: تشدید رقابت در فضای سیاسی جامعه، شدت یافتن تبلیغات سیاسی معاندان نظام از خلال رسانه های رسانه

های مختلف ، تمرکز و توجه ویژه نهاد های سیاسی به سازمان صدا و سیما، ضعف فرهنگ نقد پذیری، سیاست منطقه ای امریکا با حضور در مرزهای مجاور ایران.

با پایان یافتن تحلیل محیط خارجی سازمان، 17 فرصت و 17 تهدید مهم استخراج گردیده است. تعداد نقاط قوت و ضعف حاصل از مطالعه محیط داخلی سازمان به ترتیب 13 و 22 مورد می باشد. همچنین در سند افق رسانه ، ماموریت سازمان " مدیریت و هدایت فرهنگ و افکار عمومی جامعه " بر اساس اهداف کلان هفت گانه ترسیم گردیده است. در این سند ، چشم انداز آینده سازمان در شش بند تهیه و تنظیم گردیده و در مجموع تعداد 31 استراتژی در دو بخش تولید و ستادی پشتیبانی برای رویارویی با شرایط پیچیده حال و آینده تدوین گردیده است. تعداد 13 اولویت مهم و 29 سازوکار اجرایی از جمله بخش های مهم دیگر در سند افق رسانه می باشد.

□ □ □ □ □ □

مدل تدوین استراتژی در صدا و سیما

2-5-1- مقدمه

در آخرین گام برای پاسخ به سوالات تحقیق، ساخت مدلی متشکل از متغیرهای مهم اثرگذار بر تدوین استراتژی احساس گردید. این مدل با استفاده از نتایج به دست آمده از مبانی نظری پژوهش و همچنین اطلاعات گردآوری شده در مراحل قبلی طراحی گردید. در این مدل سعی شده تا آنجا که ممکن است مولفه های مهم تاثیر گذار بر فرایند تدوین استراتژی شناسایی و شبکه ارتباطی بین متغیرهای مستقل، وابسته و مداخله گر تعیین گردید. برای آزمون صحت انتخاب متغیرها و همچنین نحوه ارتباط آن ها با یکدیگر سوالات متعددی طراحی و در فرایند گردآوری اطلاعات (مصاحبه، پرسشنامه و مطالعه اسناد و مدارک) مورد استفاده قرار گرفت.

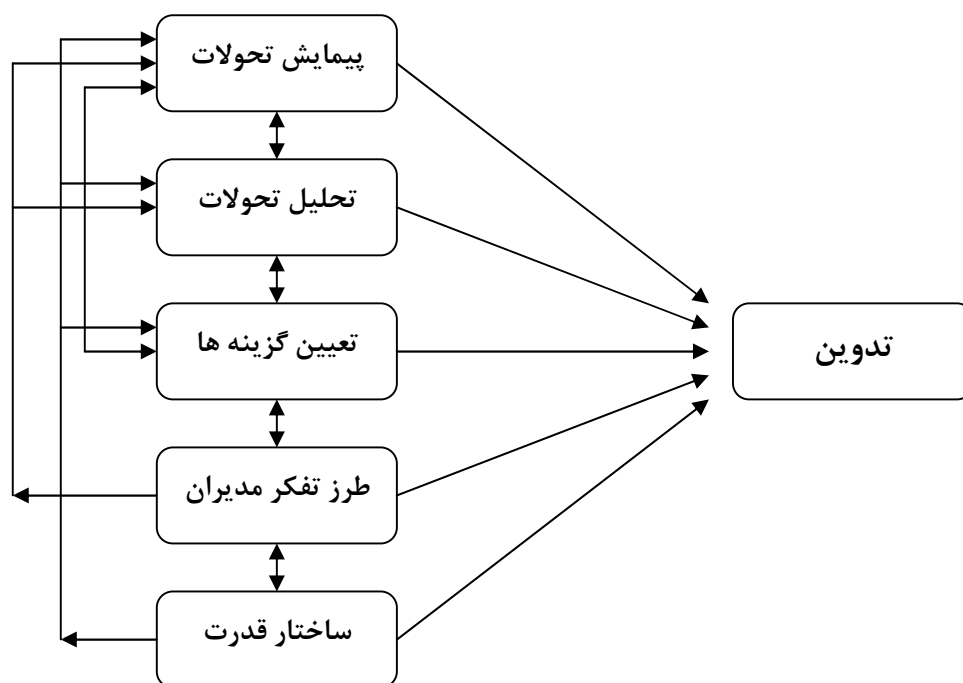
این مدل از دو سطح و اجزای گوناگونی تشکیل شده است که هر یک از آن ها در تعامل با بقیه کلیتی را به وجود می آورند که در نهایت مشخص کننده فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران می باشد. در سطح اول، پس از شناسایی عوامل موثر بر فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، وزن و نحوه ارتباط آن ها با یکدیگر تعیین و به صورت یک مدل چند لایه پیازی ارائه گردید. سطح دوم در بر گیرنده متغیرهای محیطی و سازمانی است که از تلاقی آن ها چهار الگوی تدوین استراتژی حاصل می گردد. هر یک از این چهار الگو الزامات و محدودیت های ویژه ای دارند که در ترکیب با سطح اول مشخص کننده فضایی خواهند بود که استراتژیست ها در درون آن قدرت مانور خواهند داشت.

2-5-2- سطح اول مدل

همانطور که در بخش های پیشین ذکر گردید فرایند تدوین استراتژی در سازمان های رسانه ای تابعی از متغیرهای گوناگون می باشند. این متغیرها موضوعی عام و جهانی نبوده و بر اساس ویژگی های سازمانی و محیطی قابل تعریف هستند. در ادبیات مربوط به فرایند تدوین استراتژی عمده توجه معطوف به متغیرهایی است که در مکان تولید این اندیشه ها از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده و به عنوان یک مسئله در مقابل

مدیران مانع ایجاد می کند. این متغیرها در نظام های مدیریتی متفاوت از اهمیت و وزن یکسانی برخوردار نبوده و تابعی از متغیرهای کلان دیگری است که از محیط و نظام تصمیم گیری ریشه می گیرند.

سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران با ویژگی های خاصی که دارد در گروهی از سازمان ها قرار می گیرد که نقش متغیرهای پیشینی یا تاثیر گذار در آن ها دارای اهمیت زیادی است. از این زاویه ، فرایند تدوین استراتژی قبل از این که موضوعی تاثیر گذار باشد تاثیر پذیر بوده و توسط این متغیرهای پیشینی به سمت و سو های متفاوتی کشانده می شود. نتایج حاصل از مطالعات کتابخانه ای و میدانی نشان می دهد که پنج مولفه، طرز تفکر مدیران ارشد، شیوه پیمایش تحولات استراتژیک، تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک ، تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک و ساختار قدرت در فرایند تدوین استراتژی نقش مهمی داشته و برون داد این گام از استقرار مدیریت استراتژیک را متأثر از خود می سازند. در شکل زیر نحوه ارتباط این متغیرها با یکدیگر نشان داده شده است :

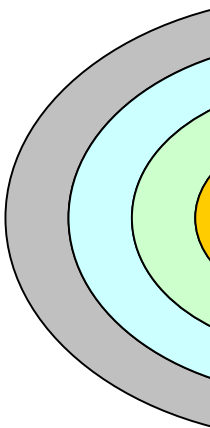


شکل 2-10- متغیرهای تاثیر گذار در تدوین استراتژی

همانگونه که در شکل بالا مشاهده می شود تاثیر این مولفه ها از الگویی ساده پیروی نمی کند و مجموعه ای از ارتباطات پیچیده در بین آن ها شکل می گیرد. یکسان نبودن جهت و وزن تاثیر هر یک از این مولفه ها بر پیچیدگی این روابط افزوده و تا حد زیادی این مدل را از حالت تقارن ظاهری دور می نماید. بر اساس نتایج به دست آمده از مبانی نظری تحقیق ، ساختار قدرت از بالاترین وزن و تحلیل تحولات استراتژیک کمترین تاثیر را بر جای خواهند گذاشت. طرز تفکر مدیران ارشد ، چگونگی پیمایش محیطی، و روش های تعیین گزینه های استراتژیک به ترتیب دارای وزن بیشتری می باشند.

در ادامه تلاش جهت رسیدن به یک مدل مناسب تصمیم گرفته شد تا از مدل چند لایه ای موسوم به پیازی جهت نمایش ارتباط مولفه های پنج گانه استفاده گردد. اگر چه این الگو نقایص خاص خود را دارد اما تا حد زیادی از پیچیدگی الگوی قبلی فاصله گرفته است. در الگوی پیازی هر لایه به یک مولفه اختصاص داده شده و می تواند بر حسب اهمیت از قطر متناسب برخوردار باشد. علاوه بر این هر لایه دارای ارزش و وزن ویژه بوده و آن هایی که در لایه های بیرونی تر قرار داشته باشند بالطبع از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. در شکل زیر الگوی چند لایه ای برای توضیح این روابط ترسیم گردیده است:

نمودار شماره 2-11- مدل پیازی در تدوین استراتژی



در مدل پیازی بالا ، بیرونی ترین لایه به ساختار قدرت و درونی ترین آن به پیمایش تحولات محیطی استراتژیک اختصاص داده شده است. بر اساس این مدل ، در فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما لایه های متفاوتی وجود دارند که تحت شرایط مشخصی می توانند به عنوان پالونه و صافی عمل نموده خروجی های نظام تدوین استراتژی را متأثر از خود سازند. به طور مثال ساختار قدرت توانایی ایجاد تحریف و تغییر در لایه های زیرین خود را داشته و می تواند فرایند تدوین استراتژی را از مسیر فنی و عقلانی به بیراهه کشاند. این موضوع با درجه ای کمتر در مورد طرز تفکر مدیران ارشد و بقیه موارد صادق بوده و می تواند نتیجه فرایند تدوین استراتژی را تا حد زیادی از پیش تعیین کنند.

بدین ترتیب در یک نتیجه گیری اجمالی می توان این ادعا را مطرح نمود که فرایند تدوین استراتژی در هر سازمان منحصر به فرد بوده و بر اساس وزن و لایه بندی مولفه های گوناگون تعریف می گردد. به دلیل ویژگی های خاص سازمان صدا و سیما ترتیب قرار گرفتن این لایه ها و همچنین اندازه اهمیت آن ها دارای تفاوت های آشکاری با بقیه سازمان ها در صنعت رسانه بوده و از این جهت آن را متمایز می سازد. برای ایجاد تحول در فرایند تدوین استراتژی می توان در هر یک از مولفه های پنج گانه تغییراتی را اعمال که دامنه آن بستگی به متغیر های کلانی دارد که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

2-5-3- سطح دوم مدل

هدف از ترسیم مدل در سطح اول یافتن پاسخ به سوال های اول و دوم تحقیق است. در این مدل مولفه های تاثیر گذار در فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران گنجانده شده و ارتباط آن ها در یک الگوی چند لایه پیازی به نمایش گذاشته شده است. این مدل تنها قابلیت توضیح وضعیت فعلی را داشته و نمی تواند به عنوان مبنایی برای مقایسه با وضعیت مطلوب که موضوع سوال سوم پژوهش است ، قرار گیرد. لذا برای تکمیل مدل تدوین استراتژی نیاز به گنجاندن متغیرهای تاثیر گذار دیگری احساس گردید که بتواند وضعیت های متفاوتی را در برابر سازمان های رسانه ای قرار دهد.

نتایج حاصل از مطالعات کتابخانه ای و میدانی تعدادی از این متغیرهای تاثیرگذار را معرفی که پس از جر و تعدیل های فراوان سر انجام چهار متغیر از بین آن ها انتخاب گردید. این چهار متغیر که عبارت از ، محیط انحصاری ، محیط رقابتی ، تصمیم گیری سیاسی و تصمیم گیری فنی می باشند خود به

ترتیب زیر مجموعه ای از دو متغیر کلان تر یعنی **شرایط محیطی و نظام تصمیم گیری** بوده و در تلاقی با یکدیگر چهار الگوی تدوین استراتژی را به وجود می آورند. این چهار الگو که عبارت از الگوی **قیمومیتی**، **بازاریابی**، **تولیدی و خلاق** هستند الزاماتی و محدودیت های ذاتی را به همراه دارند که فرایند تدوین استراتژی را به شدت از خود متأثر می سازند.

فنی	تولیدی	خلاق
	قیمومیتی	بازاریابی
سیاسی		

انحصاری

رقابتی

نمودار شماره 2-12- مدل اولیه تدوین استراتژی

شیوه یا الگوی قیمومیتی حاصل در هم کنشی نظام تصمیم گیری سیاسی و محیط انحصاری است که سازمان در درون آن فعالیت نموده و به حیات خود ادامه می دهد. در این شیوه، فرایند تدوین استراتژی آشکارا تحت تاثیر مناسبات قدرت در بیرون و درون سازمان بوده و بر اساس فورمول های نظام انحصاری به انطباق سازمان با محیط اطراف نگریسته می شود. در این روش توجه چندانی به نیازها و انتظارات مخاطبان نشده رابطه سازمان با محیط یک سویه و از بالا به پایین سامان داده شده است.

سبک یا الگوی بازاریابی ناشی از فعالیت در یک محیط رقابتی است که در آن مناسبات قدرت همچنان اهمیت خود را حفظ نموده است. این روش جایگاه و نقش مخاطبان را بسیار با اهمیت دانسته و تلاش می‌گردد تا از طریق پنهان نمودن نقش قدرت، بین اهداف استراتژیک سازمان و منافع مخاطبان هم‌جوشی لازم به عمل آید. ماهیت چنین شرایطی اقتضا می‌کند تا مدیران سازمان، برنامه‌های استراتژیک خود را حول محور نیازها و انتظارات مخاطبان سامان داده و در رقابتی سنگین به تلاش‌های خود ادامه دهند. خلق مزیت‌های رقابتی با افزایش سطح کمی و کیفی برنامه‌های تولیدی متناسب با سلايق مخاطبان مهم‌ترین محور در تدوین استراتژی بازار محور خواهد بود.

در سومین الگو محیط فعالیت سازمان انحصاری بوده اما نظام تصمیم‌گیری تا حد ممکن از مناسبات قدرت فاصله گرفته و حالت فنی و عقلانی به خود گرفته است. بر خلاف الگوی بازاریابی این الگو بیشتر توجه خود را معطوف به عوامل تولید داخلی نموده و کمتر در اندیشه ورود به یک بازی رقابتی است. در این الگو نظام تصمیم‌گیری تمایلی به تبعیت از قدرت‌های درون و بیرون از سازمان را نداشته و کارشناسان هسته اصلی فرایند تدوین استراتژی را تشکیل می‌دهند. ارتباط محیط و سازمان در این شرایط یک سویه بوده و بر اساس منافع آشکار تولیدکنندگان در یک بازار انحصاری تعریف می‌گردد.

آخرین مدل از تلاقی محیط رقابتی و نظام تصمیم‌گیری فنی ایجاد می‌شود. در این مدل، سازمان در ارتباطی دو سویه و هم‌سنگ با محیط پیرامونی خود قرار می‌گیرد و فرایند تدوین استراتژی تا حد ممکن به واقعیت‌های موجود در سازمان و محیط وابسته می‌شود. در این الگو، محیط سازمان رقابتی بوده و مناسبات بین سازمان و محیط بر اساس قواعد حاکم بر بازار رقابت تعیین می‌گردد. کسب مزیت‌های رقابتی و دور بودن از فشارهای ناشی از مناسبات قدرت این فرصت را در اختیار استراتژیست قرار می‌دهد تا آن‌ها به خلق استراتژی‌های خلاق و پیشرو بپردازند.

به طور کلی می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که حاکم بودن هر یک از این الگوها در سازمان منجر به انتخاب نوع خاصی از رویکرد در تدوین استراتژی خواهد شد. این الگوهای فکری را می‌توان از طریق مطالعه

تفاوت آن ها در درون یا برون گرا بودن، جهت گیری زمانی، خطر پذیری، سبک رهبری، نگرش به تغییر ، نظام اطلاعاتی ، الگوی موفقیت، روش حل مسئله ، الگوی ارتباط، تصور از مخاطبان و... از هم تمیز داد. در جدول زیر اطلاعات بیشتری در خصوص تفاوت بین این الگو ها ارائه گردیده است.

سبک های تدوین استراتژی	قیمومیتی	تولیدی	بازاریابی	خلاق
جهت گیری برون گرا در مقابل درون گرا	درون گرا	درون گرا	متعادل	برون گرا
جهت گیری زمانی	تجربه گذشته	سابقه تاریخی	آینده روند پذیر	آینده ابداع شده
خطر پذیری	ممنوع	قبول خطرهای آشنا	جستجوی خطرهای آشنا	جستجوی خطرهای جدید
سبک رهبری	سیاسی	انضباطی - نظارتی	هدایتی	خلاقه
نگرش به تغییر	ثبات، ترس از تغییر	سازگاری با ضربات وارده	برنامه ریزی قبلی	خلق آینده
الگوی ارتباطی	یک سو به منفعل	یک سو به	مشارکتی	تعاملی
تصور از مخاطبان	منفعل	پذیرنده	مشتری	فعال

جدول شماره 2-5- تفاوت انواع سبک های مدل تدوین استراتژی

2-5-4- مدل ترکیبی

با ترکیب مدل های ترسیمی کار طراحی مدل تدوین استراتژی در سازمان صدا و سیما به مراحل نهایی خود نزدیک می شود. قرار گرفتن مدل چند لایه یا پیازی در درون چارچوب های چهار گانه قیمومیتی ، بازاریابی، تولیدی و خلاق قدرت تبیین مدل ترسیمی را تا حد زیادی افزایش می دهد. در این شرایط مدیران سازمان با چهار وضعیت مختلف روبرو شده که در هر یک از آن ها نقش و اهمیت مولفه های پنج گانه ساختار قدرت، طرز تفکر مدیران ارشد ، روش های پیمایش تحولات، تکنیک های تحلیلی و روش های تعیین گزینه های استراتژیک متفاوت از یکدیگر خواهد بود.

به بیان دیگر ، وقتی هر یک از این مولفه های پنج گانه در چارچوب الگوهای چهارگانه قیومیتی ، بازاریابی ، تولیدی و خلاق قرار می گیرند دارای کارکردها و ویژگی هایی می گیرند که نتیجه آن در تصویر سازی از محیط و تصمیمات استراتژیک نمایان می گردد. به طور مثال در الگوی قیومیتی سیستم پیمایش محیطی تنها به اطلاعاتی اجازه ورود به نظام تصمیم گیری را می دهد که با خواسته های ساختار قدرت در تعارض نباشد. در این الگو مدیران ارشد سازمان ناگزیر به انتخاب روش های مدیریتی تمرکز گرا بوده و در تحلیل تحولات استراتژیک از تکنیک های سو گیرانه استفاده می کنند. دامنه گزینه های استراتژیک در الگوی قیومیتی به دلیل محدودیت هایی که ساختار قدرت و طرز تفکر مدیران ارشد اعمال می کنند گسترده نبوده و از یک محدودیت ذاتی رنج می برد .

سیاسی	فنی	تولیدی	خلاق
		ساختار قدرت طرز تفکر مدیران ارشد تعیین گزینه ها روش تحلیل تحولات روش پیمایش	ساختار قدرت طرز تفکر مدیران ارشد تعیین گزینه ها روش تحلیل تحولات روش پیمایش
سیاسی	فنی	قیومیتی	بازاریابی
		ساختار قدرت طرز تفکر مدیران ارشد تعیین گزینه ها روش تحلیل تحولات روش پیمایش	ساختار قدرت طرز تفکر مدیران ارشد تعیین گزینه ها روش تحلیل تحولات روش پیمایش

انحصاری

رقابتی

نمودار شماره 2-13- مدل نهایی تدوین استراتژی در صدا و سیما

2-5-5- مرورى بر پيشينه تحقيق

يکى از بخش هاى مهم هر طرح تحقيقاتى مرور پيشينه هاى تحقيق است که پيش از اين توسط پژوهشگران ديگر به عمل آمده است. در اين بخش تلاش مى شود ضمن فراهم نمودن فضايى براى مقايسه، از نتايج بدست آمده در تحقيقات ديگر نيز استفاده شود. براى نيل به اين مقصود معمولاً تعدادى کلمات کليدى تعيين و تلاش مى گردد تا با استفاده از نمايه ها و سايت هاى اينترنتى جستجوى لازم براى يافتن تحقيقات مشابه و مرتبط به عمل آيد. در اين پژوهش تعداد 11 تحقيق مهم که به نحوى با موضوع تحقيق نزديکى داشتند گردآورى که اطلاعات مربوط به آن ها در زير درج گرديده است.

در تحقيق اول از مدل آليسون (1971) نام برده مى شود. اين تحقيق از جهات زيادى با پژوهش حاضر مشابهت دارد. آليسون با طبقه بندى نمودن عوامل موثر بر تصميمات استراتژيک از محدوديت ها و فرصت هاى که اين عوامل در اختيار سازمان قرار مى دهند تا نوع خاصى از استراتژى انتخاب گردد را معرفى مى نمايد. در اين پژوهش از زاويه اى ديگر به اين موضوع نگريسته شده و سعى گرديده است تا در بافت سازمانى مانند صدا و سيمای جمهوری اسلامی ايران به اين عوامل تاثير گذار پرداخته شود.

اطلاعات استخراج شده از ده رساله دکترى که طى سال هاى گذشته از آن ها دفاع شده است بخش بعدى را تشکيل مى دهند. در اين رساله ها تدوين استراتژى محور اصلى پژوهش را تشکيل مى دهند که در هر يک از آن ها به يک يا چند عامل مهم اشاره مى گردد. در يک جمع بندى کلى مى توان چنين نتيجه گيرى نمود که در اين رساله ها مواردى چون سطح تلاطم محيط، ساختار سازمان (پيچيدگى، رسميت و تمرکز قدرت)، رهبرى سازمان، برنامه ريزى متمرکز، محيط، فرهنگ سازمان و اطلاعات به دست آمده از تحليل SWOT به عنوان عوامل موثر بر تدوين استراتژى در نظر گرفته شده است.

2-5-5-1- آليسون (1971): يکى از پژوهش هاى جدى که رابطه بين اين مولفه ها و تصميمات استراتژيک را نشان مى دهد مربوط به آليسون (1971) مى باشد. آليسون با مطالعه بحران موشکى کوبا و درک محدوديت هاى که منجر به تصميمات استراتژيک مى شود، سه مدل براى تصميمات استراتژيک ارائه

نمود. آلیسون با استفاده از این مدل ها نشان داد که تصمیم ها را می توان به عنوان : انتخاب منطقی کل سازمان (مدل I ، بازیگر عقلایی واحد) یا به عنوان محصول فراگرد های سازمانی (مدل II ، فراگرد های سازمانی) و یا نتیجه مذاکرات و سازش های سیاسی (مدل III، سیاست بوروکراتیک) قلمداد نمود. به گفته آلیسون، تمام تصمیمها ، تا حدی از فراگردهای شناختی ، سازمانی و سیاسی تاثیر می گیرند (شوانک، 1370: 92و78).

در ساده ترین شکل ، مدل I بر این فرض استوار است که سازمان ها مانند افراد خردمندانه عمل می کنند (Allisson, 1971: 15-20). این برداشت ها ، با برداشت سایمون از « انسان اقتصادی» که « کاملاً عقلایی» است و از نتایج حاصل از تمام راه کارهای محتمل آگاهی « کامل» دارد شباهت دارد (Simon, 1976: 79-84). در روش عقلایی فرض بر این است که ، اطلاعات مورد نیاز برای تدوین استراتژی قابل دسترس است و برای دستیابی به استراتژی های مناسب می توان از بین گزینه های پیش رو بهترین و مناسب ترین را انتخاب نمود.

بر اساس مدل شماره II آلیسون ، تصمیم ها، نتایج انتخاب عمدی نیستند ، بلکه آن ها به عنوان « بازده» فراگرد های سازمانی مطرح می باشند. به باور آلیسون ، بسیاری از تصمیم های سازمانی نتیجه رویه ها و برنامه های عملکرد استاندارد هستند و رهبران یا مدیران اجرایی می توانند به شکل محدود و تنها از طریق فراگردهای سازمانی بر جهت گیری تصمیم ها اثر بگذارند. (Allison, 1971: 78-95). همه محققان توافق دارند که این عوامل (فراگرد ها ، برنامه ها و ساخت های سازمانی) می توانند بر تصمیم گیری استراتژیک « تاثیر » گذارند (شوانک ، 1370: 44). برخی محققین استدلال کرده اند که نظام های برنامه ریزی رسمی، از طریق جامع تر ، نظام دارتر، و کامل تر کردن تصمیم گیری استراتژیک ، آن را بهبود خواهند بخشید (Steiner, 1976: 52). مع هذا برخی دیگر استدلال کرده اند که ممکن است برنامه ریزی رسمی مانع از ساخت استراتژی شده و بنابراین کیفیت تصمیم های استراتژیک را کاهش دهد (Quinn, 1980).

در مدل شماره III، آلیسون به تصمیم های استراتژیک به عنوان پیامد بازی های سیاسی یا به عنوان « برآیند مذاکره میان افراد » نگاه می کند. تشریح یک تصمیم در این مدل متضمن « به نمایش در آوردن بازی- اقدام -کانال - موقعیت بازیگران » و اولویت های آن ها، و کشمکش ها - که به عنوان یک برآیند اقدام مورد نظر را باعث می شوند» است (Allisson, 1971, 162-180). در این مدل چگونگی توزیع قدرت و نتایج آن بر فرآیند تصمیم گیری مورد بررسی قرار می گیرد.

2-5-5-2- علی محمد احمدوند (1378)

عنوان پژوهش : « طراحی و تبیین الگویی برای تدوین استراتژی در سازمان های بزرگ و پیچیده »،

استاد راهنما : حسن میرزایی،

نام دانشگاه : دانشگاه تهران،

چکیده : در سالهای اخیر متدولوژی های بسیار زیادی برای تدوین و اجرای استراتژی بسط پیدا کرده اما تعداد اندکی از آنها در مقام عمل به نتایج قابل سنجش و رضایت بخشی نایل گشته اند و یا به عبارت بهتر تعداد معدودی از سازمانها موفق شده اند که این استراتژی های تدوین شده را به نتایج عملکردی قابل سنجشی تعبیر نمایند. در این خصوص سوال اساسی این است که چرا برخی از سازمان ها قادرند که به نتایج رضایت بخشی دست یابند و سازمان های دیگر از چنین توفیقی بازمانده اند؟ پاسخی که می توان یافت تناسب بین شرایط داخلی و عوامل موفقیت کلیدی سازمان و عوامل محیطی موثر بر عملکرد سازمان از یک طرف با متدولوژی تدوین و اجرای استراتژی از طرف دیگر است. برای این منظور آگاهی با رویکردها و متدولوژی مختلف تدوین و تنظیم استراتژی برای سازمانهای پیچیده کنونی در محیط متلاطم موجود ضروری است. که در این پایان نامه به آن پرداخته میشود.

در این رساله دو سوال و چهار فرضیه به شرح زیر طرح گردیده است. جامعه آماری 24 سازمان دولتی

اعم از خدماتی و تولیدی بوده و نمونه آماری از بین خبرگان تعیین گردیده اند.

سوالات پژوهش :

- چه رویکردی با توجه به شرایط خاص سازمانی برای تدوین استراتژی مناسب است؟

- وضعیت برخورد با مفاهیم مربوط به تدوین استراتژی در سازمان های کنونی چگونه است؟

فرضیات تحقیق :

- روش تدوین استراتژی با میزان تلاطم محیطی (عدم قطعیت) دارای رابطه معنی داری است.
- روش تدوین استراتژی با پیچیدگی سازمان دارای رابطه معنی داری است.
- روش تدوین استراتژی با میزان رسمیت سازمان رابطه معنی داری است.
- روش تدوین استراتژی با میزان تمرکزگرایی در تصمیم گیری سازمان دارای رابطه معنی داری است.

نتایج تحقیق :

- هر چه تلاطم محیطی در ابعاد وابستگی منابع و عدم قطعیت بیشتر باشد ساختار یافتگی متدولوژی تدوین استراتژی کمتر است.
- هر چه رسمیت بالاتر و تلاطم محیطی کمتر باشد (ثبات نسبی) ساختار یافتگی روش تدوین استراتژی افزونتر است.
- هر چه تلاطم محیطی بیشتر و رسمیت ساختار سازمانی کمتر باشد روش تدوین استراتژی به سمت ساخت یافتگی کمتر حرکت می کند (احمدوند، 1378: 179).

2-5-3- وفا غفاریان (1382)

عنوان پژوهش : « بررسی علل شکست برنامه ریزی های استراتژیک و ارائه یک رویکرد برای بهبود اثربخشی استراتژی در سازمان های صنعتی ایران ».

استاد راهنما : علیرضا علی احمدی،

نام دانشگاه : دانشگاه علم و صنعت،

چکیده : بر اساس مطالعاتی که توسط نشریه معتبر فورچون (Fortune) به عمل آمده است ، بیش از 90٪ از شرکتهای بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکام می مانند . در ایران نیز سازمان های متعددی روش ها و ابزار برنامه ریزی استراتژیک را بکار گرفته اند ولی اغلب نتوانسته اند به عوامل

مزیت بخش رقابتی دست یابند و استراتژی از یک سو ، یک رویکرد مدیریتی تحول بخش است و از سوی دیگر در تجربیات بیشماری ، این ویژگی مهم خود را از دست می دهند . چگونه این تفاوت اثر بخشی قابل تفسیر است؟ چه عواملی در اثر بخشی (یا عدم اثر بخشی) استراتژی ها موثرند؟ برای پاسخگویی به سوالات مذکور ، مطالعات زیادی انجام گرفته است . رساله حاضر نیز یافته ها یکی از این مطالعات که به منظور اخذ درجه دکترا انجام شده است را ارائه می نماید . در این مطالعه اطلاعات مربوط به استراتژی شکست خورده شرکت های بزرگی همچون : زیراکس ، پولا روید، کی مارت ، مارکونی ، ایسر و موتورولا گرد آوری شده و با استفاده از متدولوژی Grounded Theory مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است . حاصل کار ده ها مفهوم و دو نظریه در مورد علل شکست برنامه ریزی های استراتژیک می باشد . در نظریه اول ((ضعف رهبری)) به عنوان عامل اصلی شکست استراتژی ها پیشنهاد شده و اجزای اصلی این نظریه به همراه ده ها مفهوم پشتیبان در قالب یک شبکه مفهومی سببی ارائه گردیده است . نظریه دوم یک مفهوم جدید تحت نام برنامه ریزی تمرکز به عنوان سومین پیش رانه سازمانی در کنار استراتژی و برنامه ریزی بلند مدت را آشکار می سازد . این نظریات و مفاهیم با شواهد (واقعی) Case های مورد مطالعه پشتیبانی شده و ابزار موثری برای تفسیر موارد مشابه به شمار می آیند (غفاریان ، 1382) .

2-5-4- اسدالله کردنائیج (1381)

عنوان پژوهش : « طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی ، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمان های صنعتی کشور »،

استاد راهنما : اصغر مشبکی،

نام دانشگاه : دانشگاه تربیت مدرس،

چکیده : آینده جهان در قرن بیست و یکم، آکنده از رقابت ، توسعه بازارهای نوظهور ، عوامل محیطی نامطمئن، رواج تکنولوژی های برتر و گسترش تجارت است. شرط توفیق در این میدان بهره گیری از فرصت ها و رویارویی با چالش های پیش روی است. تمام این موارد ایجاب می کند که فرهنگ سازمانی و محیط خوب شناخته شود تا بتوان با انتخاب استراتژی مناسب در دنیای رقابت باقی ماند.

در این تحقیق تحت عنوان طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور تلاش گردیده تا رابطه تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور مورد بررسی قرار گیرد. بدین منظور یک مدل مفهومی ارائه شده و جهت آزمون آن، چهار فرضیه تنظیم گردید. برای آزمون فرضیه های تحقیق سه پرسشنامه تحت عنوان پرسشنامه استراتژی سازمان (گونه شناسی اسنو و مایلز)، پرسشنامه فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف، و پرسشنامه محیط پایدار و پویا طراحی گردیده و سپس بر مبنای فرضیات تحقیق ارتباط تعاملی آن ها مورد آزمون قرار گرفته است. اطلاعات جمع آوری شده حاصل از پرسشنامه های تحقیق، با استفاده از نرم افزار SPPwin تجزیه و تحلیل گردید. نتایج نشان داد که فرضیه های تحقیق مورد تأیید قرار گرفته و مدل تحقیق نیز تأیید گردید. بدین ترتیب در پایان مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمان های صنعتی کشور ارائه گردیده است (کردنائیج، 1381).

2-5-5- طهمورث، حسنقلی پوریاسوری (1373)

عنوان پژوهش: طراحی و تبیین استراتژی پرورش مدیران میانی،

استاد راهنما: علی رضائیان،

نام دانشگاه: دانشگاه تربیت مدرس،

چکیده: امروزه مدیران سازمانها به اهمیت و اثر سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی هدفدار در پرورش منابع انسانی پی برده اند و بر ایشان ثابت شده که نیروی انسانی به عنوان ارزنده ترین منبع سازمانی و سرمایه اصلی جامعه، مفیدترین دوران زندگی خود را در سازمان سپری می کند، و با توجه به سرعت تغییر تکنولوژی و منسوخ شدن دانش، توانایی و مهارت منابع انسانی و استفاده از دیگر مزایای آموزش و پرورش مداوم در سازمان، لازم است دارای یک نظام آموزش و پرورش استراتژیک باشند. اما با توجه به گستردگی سرمایه گذاری در پرورش منابع انسانی به ویژه پرورش مدیریت، بررسی هزینه فایده در سرمایه گذاری آنها را با این سوال مهم مواجه کرده که: چگونه می توانند از سرمایه گذاری در آموزش و پرورش منابع انسانی به ویژه پرورش مدیریت، استفاده بهینه داشته باشند؟ این تحقیق با توجه به مدل پرورش منابع انسانی

استراتژیک به دنبال ارائه مدلی است جهت آموزش و پرورش مدیران میانی به عنوان حلقه واسط و مفقوده مدیریتی که با وجود اینکه دارای نقش اساسی در سازمان می باشند ولی کمتر مورد توجه قرار گرفته اند. (حسنقلی پوریاسوری، 1373).

2-5-5-6- سید هاشم هدایتی (1385)

عنوان پژوهش: ارایه مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ - مورد ایران

نام دانشگاه : موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

استاد راهنما : سید محمد اعرابی

نام دانشگاه : موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

چکیده: رویکرد و نگرش استراتژیک در یک دهه اخیر از جایگاه ویژه ای در عرصه مدیریت برخوردار شده است. رویکرد استراتژی موجب شد مقوله محیط بسیار پررنگ در عرصه مدیریت حضور پیدا کند. از یک قرن پیش مدل های متعدد و متنوعی از سوی اندیشمندان و پژوهشگران ارائه شده و به تدریج ضمن تکمیل این مدل ها متغیرهای بیشتری در فرآیند تدوین استراتژی مورد توجه قرار گرفته است که فرهنگ از جمله آن متغیرها است. فرهنگ گرچه از آغاز به عنوان یکی از عوامل مهم، مد نظر استراتژیست ها قرار گرفته اما در سالیان اخیر به عنوان یک رویکرد در فرآیند مدیریت استراتژیک جای گرفته است. از این منظر رویکردهای تدوین استراتژی به دو دسته اصلی تقسیم می شوند: 1) رویکردهای عقلایی 2) رویکردهای شهودی. اینکه کدام رویکرد در کدام جامعه و سازمان از کارآیی و اثربخشی بیشتری برخوردار است بستگی به فرهنگ حاکم بر آن جامعه و سازمان دارد. در این رساله ، نقش فرهنگ در انتخاب مدل استراتژی برای جوامع مختلف، مورد کنکاش قرار گرفته است. دستیابی به رویکرد مناسب تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ سازمان ها در ایران از جمله اهداف این پژوهش بود. براین اساس تلاش شد با تنظیم پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز از سازمان های مورد مطالعه (صنایع و معادن، فرهنگ و ارشاد اسلامی، شهرداری ها و شورای اسلامی مراکز 30

استان کشور) جمع‌آوری و با دسته‌بندی و تحلیل داده‌ها، نتایج حاصله بررسی و ضریب همبستگی و معنادار بودن رابطه بین فرهنگ و مدل‌های تدوین استراتژی بدست آید. برای سازماندهی اطلاعات مورد نظر، مدل مفهومی ساخته شد که ارتباط بین متغیرهای پژوهش شامل (فرهنگ و مولفه‌های آن براساس مدل هافستد) و (مدل‌های استراتژی براساس مدل شنایدر و بارسو) را معین می‌کرد. بررسی نسبتاً جامعی نیز از ادبیات و تاریخچه مدل‌های رایج در حوزه فرهنگ سازمانی، مدل‌های استراتژی و پژوهش‌های مرتبط در کشور به عمل آمد. پس از استخراج داده‌ها، دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل آنها، جمع‌بندی لازم به عمل آمده و نتیجه‌گیری و پیشنهادهای مورد نظر ارائه شده است. نهایتاً وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی و مدل‌های تدوین استراتژی مورد تأیید قرار گرفت (هدایتی، 1385).

2-5-7- داود فیض (1381)

عنوان پژوهش: طراحی الگوی انتخاب استراتژی ادغام عمودی (مورد صنایع غذایی کشور)

استاد راهنما: اصغر مشبکی،

نام دانشگاه: دانشگاه تربیت مدرس.

چکیده: فرایند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله اصلی تدوین و انتخاب، اجرای استراتژی و ارزیابی آن است. انتخاب استراتژی به دلیل اثرات مهمی که بر عملکرد سازمان دارد، نقطه کلیدی در فرایند مدیریت استراتژیک به شمار می‌آید. از این رو سالهای متمادی روش و نحوه انتخاب استراتژی یکی از دغدغه‌های ذهنی استراتژیست‌ها بوده است. استراتژی ادغام عمودی یکی از انواع استراتژی‌های سازمانی است که دارای انواع و ابعاد مختلفی می‌باشد و به عنوان یک عامل کلیدی در افزایش بهره‌وری و پیشرفت مدیریت در عرصه کسب و کارهای مختلف شناخته شده است. تاکنون صاحب‌نظران برای انتخاب استراتژی‌های مناسب، مدل‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند. برخی از این مدل‌ها به انتخاب استراتژیهای ادغام عمودی اختصاص دارند. هر یک از این مدل‌ها با در نظر گرفتن دو یا سه عامل، انتخاب یک یا چند نوع از استراتژیهای ادغام را توصیه کرده‌اند. تعداد اندک عوامل در نظر گرفته شده، عدم وجود روش محاسبه ارزش عوامل و عدم توجه به مسیر ادغام عمودی، جز محدودیتهای این مدل‌ها محسوب می‌شود. ارائه الگویی برای انتخاب

استراتژی ادغام عمودی که فاقد محدودیتهای مدلهای پیشین باشد، مساله اصلی تحقیق حاضر بوده است) فیض ، 1381).

2-5-5-8- لطف الله فروزنده دهکردی (1378)

عنوان پژوهش : تدوین برنامه ریزی استراتژیک برای توسعه (تحول) صنعت در استان چهارمحال و بختیاری.

استاد راهنما : محمد تقی شهیدی

نام دانشگاه : دانشگاه تهران

چکیده : محیط سازمانها در سالهای اخیر به شکل فزاینده ای متلاطم و دگرگون گشته است، این تلاطم و پیوستگی متقابل نیازمند واکنش چند جانبه است. نخست سازمانها باید به شکل استراتژیک که در گذشته هرگز وجود نداشته، تفکر کنند، دوام آنکه باید یافته های و ادراکات خود را برای سازگاری با محیط های تغییر یافته شان به استراتژی های کار ساز مبدل سازند. صنایع برای کشف تنوع آینده و غافلگیریهای احتمالی باید دگرگونیهای محیط، اشباع سریع بازار، فرصت ها، خطر ها، فشارهای اجتماعی، رقابتی، تغییر مقررات دولتی را مدام زیر نظر داشته باشند، و با اتخاذ استراتژی تهاجمی بر مبنای توانمندیهای داخلی خود به این تغییرات پاسخ بدهند. در این تحقیق بر مبنای مدل های برنامه ریزی استراتژیک ابتدا فرصت ها و تهدیدهای محیط خارجی استان در رابطه با صنعت شناسایی، سپس نقاط قوت و ضعف محیط استان برای تحول صنعت مشخص شد و نهایتاً مدلی بر مبنای فرضیات تحقیق جهت استفاده از فرصت ها بر مبنای توانمندی ها طراحی گردید (دهکردی، 1378).

2-5-5-9- امیر حاجی احمدی (1380)

عنوان پژوهش : طراحی الگوی برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای سیستم پویای تقاضای نیروی انسانی متخصص (حوزه وزارت جهاد کشاورزی).

استاد راهنما : علی رضاییان،

چکیده : هدف از این تحقیق ارائه مدلی برای برنامه ریزی استراتژیک در آموزشهای علمی-کاربردی وزارت جهاد کشاورزی می باشد. تاکنون مدل‌های مختلفی برای برنامه ریزی آموزشی طراحی شده است، که با بررسی صورت گرفته بر روی مدل‌های مختلف، مدل ارائه شده برنامه ریزی استراتژیک آموزشی بر اساس نگرش سیستمی برای نظام آموزشهای علمی کاربردی وزارت جهاد کشاورزی طراحی گردیده است. این مدل از چهار بخش اصلی تشکیل شده است که عبارت است از: 1- ورودیهای مدل 2- فرآیند 3- خروجی ها 4- بازخور ورودیهای مدل شامل اطلاعات بدست آمده از طریق تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و بیانیه رسالت. چشم انداز و ارزشها می باشد. مرحله فرآیند از دو بخش فرموله کردن و اجرا تشکیل می شود. که در بخش فرموله کردن انتخاب استراتژی تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار دارد که در اغلب مدل‌های رایج به صورت جامع به این عوامل توجه نگردیده است. در مرحله سوم مدل پیامدهای اجرای استراتژی مشخص می گردد سپس از طریق حلقه، بازخور اطلاعات لازم جهت انجام اقدامات اصلاحی در اختیار برنامه ریزان رهبری قرار میگیرد. مدل طراحی شده با استفاده از آزمون های معتبر آماری از جمله آزمون T، مقایسه میانگین ها، آنالیز واریانس مورد سنجش قرار گرفته، که پس از تایید خبرگان مدل نهایی برنامه ریزی استراتژیک آموزشی بر اساس نگرش سیستمی ارائه شده است (حاجی احمدی ، 1380).

فصل سوم :

روش شناسی تحقیق (متدولوژی)

3-1- مقدمه

در این فصل، روش شناسی تحقیق (متدولوژی) مورد استفاده برای آزمون فرضیات تحقیق آورده شده است. روش تحقیق بخشی از طرح کلی پژوهش بوده و در آن چگونگی آزمون فرضیات پژوهش در محیطی واقعی مشخص می گردد. این مرحله، یکی از گام های مهم در فرایند کلی تحقیق بوده و ارتباطی گویا با مراحل پیش و بعد از خود دارد. محور های اصلی این بخش از تحقیق شامل، معرفی نوع تحقیق، آشنایی با شیوه های جمع آوری اطلاعات، آشنایی با جامعه آماری، روش آماری تجزیه و تحلیل داده ها و طرح پژوهش می شود که به ترتیب مورد بحث و بررسی قرار می گیرند.

3-2- نوع تحقیق

تحقیقات علمی بر اساس دو مبنا یعنی **هدف و ماهیت و روش** تقسیم بندی می شوند. بر اساس **هدف** تحقیقات علمی را می توان به سه گروه بنیادی، کاربردی و عملی تقسیم کرد. در تحقیقات بنیادی محقق در جستجوی کشف حقایق و واقعیت ها و شناخت پدیده ها و اشیاء بوده و سعی می نماید تا با کشف قوانین علمی، مرزهای دانش عمومی بشر را توسعه داده و به تبیین ویژگی و صفات یک واقعیت بپردازند. تحقیقات کاربردی تحقیقاتی هستند که با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که توسط تحقیقات بنیادی فراهم شده برای رفع نیازمندی های بشر مورد استفاده قرار می گیرند. این در حالی است که در تحقیقات عملی، هدف رفع مسائل و مشکلات بوده و نتایج آن در این راستا به کار گرفته می شود. این نوع تحقیقات بر داده های تحقیقات بنیادی تکیه دارند و از یافته های آن ها استفاده می نمایند.

بر اساس ماهیت و روش، تحقیقات علمی را می توان به پنج گروه تقسیم بندی کرد که عبارتند از: تحقیقات تاریخی، توصیفی، همبستگی، تجربی و علی. تحقیقات تاریخی با استفاده از اسناد و مدارک معتبر انجام می شود تا از این طریق بتوان ویژگی های عمومی و مشترک پدیده ها و حوادث تاریخی و دلایل بروز

آن ها را تبیین کرد. در تحقیقات توصیفی محقق به توصیف منظم و نظام دار وضعیت فعلی پرداخته و عندالزوم ارتباط بین متغیرها را بررسی می نماید. تحقیقات همبستگی برای کسب اطلاع از وجود رابطه بین متغیرها انجام می پذیرد در حالی که در تحقیقات علی کشف علت ها یا عوامل بروز یک رویداد یا حادثه یا پدیده مورد نظر است.

اگر چه موضوع و اهداف این پژوهش در چارچوب تحقیق بنیادی تعریف شده است اما به دلیل این که ارائه یک مدل تدوین استراتژی در کانون طرح تحقیق قرار دارد می توان تا حدودی آن را کاربردی دانست. از سوی دیگر، بر اساس طرح تحقیق و نحوه گردآوری داده ها ، تحقیق حاضر تحقیقی توصیفی (غیر آزمایشی) است و در آن هیچ یک از متغیرهای مستقل دستکاری نشده است. علاوه بر این ، به دلیل نحوه تنظیم سوالات اصلی و فرعی پژوهش این تحقیق را می توان تحقیقی همبستگی و علی دانست.

3-3- سوالات و فرضیات تحقیق

این پژوهش بر اساس سه سوال اصلی و پنج سوال فرعی سازمان دهی شده است. در سوالات اصلی شماره یک و دو مولفه های تاثیر گذار در تدوین استراتژی و ارتباط آن ها با یکدیگر مد نظر قرار گرفته است. هدف از طرح این سوالات رسیدن به مواد لازم برای طراحی یک مدل مناسب برای تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران می باشد. در سوال شماره سه، تفاوت بین شرایط موجود و مطلوب صدا و سیما با استفاده از مدل تدوین شده مطرح گردیده است.

در طرح سوالات فرعی از نتایج به دست آمده از مطالعات نظری و میدانی استفاده گردید. در این مرحله پنج مولفه تاثیرگذار در فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران شناسایی و در سوالات فرعی پژوهش گنجانده شد. این سوالات در فرایند طرح پژوهش به فرضیات زیر تبدیل و برای آزمون پذیری به فرضیات آماری تبدیل گردید :

فرضیه اول: طرز تفکر مدیران استراتژیک صدا و سیما در فرآیند تدوین استراتژی تاثیر گذار است.

فرضیه دوم: شیوه پیمایش تحولات استراتژیک صدا و سیما در فرآیند تدوین استراتژی تاثیر گذار است.

فرضیه سوم: تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک صدا و سیما در فرآیند تدوین استراتژی تاثیر گذار است.

فرضیه چهارم: تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک صدا و سیما در فرآیند تدوین استراتژی تاثیر گذار است.

فرضیه پنجم: ساختار قدرت در صدا و سیما در فرآیند تدوین استراتژی تاثیر گذار است.

3-4- آشنایی با جامعه آماری و نمونه

در این پژوهش ، جامعه آماری از بین خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان صدا و سیما انتخاب گردیدند. خبرگان دانشگاهی از میان اساتید دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و دانشجویان مقطع دکتری این دانشکده که با مفاهیم و مبانی نظری موضوع تحقیق آشنایی کامل داشتند ، انتخاب گردیدند. آن دسته از مدیران ارشد سازمان صدا و سیما که آشنایی کامل با مفاهیم نظری و عملی فرایند تدوین استراتژی در سازمان مذکور را داشتند بخش دیگری از جامعه آماری را تشکیل می دهند.

برای انتخاب نمونه، از روش احتمالی ساده استفاده و سپس بر اساس فورمول کوکران حجم نمونه 38 نفر تعیین لکن به منظور افزایش قدرت تعمیم یافته ها و احتمال عدم برگشت تعدادی از پرسشنامه ها تعداد 60 پرسشنامه توزیع و در نهایت 45 مورد تکمیل و عودت داده شد. در جدول صفحه بعد حجم نمونه توزیع شده نشان داده شده است:

ردیف	جامعه آماری	حجم نمونه
1	اساتید دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	10 نفر
2	دانشجویان مقطع دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	14 نفر
3	مدیران ارشد سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران	21 نفر

جدول شماره 3-1- حجم نمونه جامعه آماری

3-5- روش تحقیق

در این تحقیق از دو روش تحقیق، اسنادی و پیمایشی استفاده شده است. روش اسنادی و یا بررسی مبانی نظری پژوهش مهم ترین منبع برای طراحی مدل تدوین استراتژی و سوالات تحقیق را فراهم نموده است. در روش پیمایشی نگرش جامعه آماری در باره عوامل موثر بر فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما از طریق پرسشنامه محقق ساخته و سوالات مصاحبه جمع آوری گردید. از این اطلاعات جهت آزمون فرضیات پژوهش و ارتباط بین اجزاء مدل ترسیمی نیز بهره گرفته شده است.

3-6- روش و مراحل انجام تحقیق

یکی از اهداف اصلی این تحقیق ارائه مدلی برای تدوین استراتژی در سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران می باشد که روش انجام کار و مراحل آن به ترتیب زیر آورده می شود :

- 1- مطالعه پیشینه تحقیق، مبانی نظری و ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق ،
- 2- استخراج مدل مفهومی تحقیق،
- 3- انجام مطالعه اکتشافی با هدف اطلاع از نحوه تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران،
- 4- عملیاتی نمودن مدل تحقیق، بر اساس مدل مفهومی ، و همچنین بررسی مستندات مربوط به فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما،
- 5- طراحی ابزار جمع آوری اطلاعات به منظور سنجش متغیرهای مدل و آزمون آن ها،
- 6- انجام مطالعات مقدماتی به منظور تعیین روایی و پایایی ابزار جمع آوری اطلاعات (پرسشنامه)،
- 7- تعیین حجم نمونه ، توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها به همراه تحلیل محتوی اسناد مربوط به فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما،

8- پردازش و تحلیل داده های گردآوری شده به منظور آزمون فرضیه ها و تبیین قدرت مدل،

9- جمع بندی و ارائه گزارش نهایی تحقیق.

3-7- شیوه های جمع آوری اطلاعات

گردآوری اطلاعات نقش اساسی را در فرایند انجام یک تحقیق علمی دارد. این مرحله شامل مجموع اقداماتی است که طی آن مفاهیم و فرضیه های تحقیق با واقعیت های عینی مقابله داده شده و مورد آزمون قرار می گیرند. به کار گیری شیوه مناسب برای جمع آوری داده ها تا حد زیادی تحت تاثیر مسائل و فرضیات پژوهش قرار داشته و از طرفی خود نیز بر نحوه آزمون فرضیات تاثیر گذار است. ابزار های متعددی برای جمع آوری اطلاعات وجود دارد که محقق به کمک آن ها قادر است اطلاعات مورد نیاز خود را گردآوری ، ثبت و کمی نماید. با توجه به پرسش های تحقیق و فرضیات تدوین شده و همچنین ویژگی های خاص ابزار های اندازه گیری، در این پژوهش از روش کتابخانه ای (مراجعه به اسناد و مدارک) و ابزار های میدانی (پرسشنامه) استفاده شده است.

در روش کتابخانه ای محقق می بایست ادبیات و سوابق مسئله و موضوع تحقیق را مطالعه و نتیجه آن را در ابزار مناسب اعم از فیش، جدول و فرم ، ثبت و نگهداری و مورد بهره برداری قرار دهد. در روش های میدانی ، محقق با مراجعه به افراد یا محیط، اطلاعات مورد نظر خود را گردآوری می کند. روش های متداول و معروف گردآوری اطلاعات میدانی عبارتند از : 1 (پرسشنامه ای ، 2 (مصاحبه ای، 3 (مشاهده ای ، 4) آزمون (5 (تصویر برداری ، 6 (ترکیبی(حافظ نیا، 1376 : 152) .

در این پژوهش، از هر دو روش کتابخانه ای و میدانی بهره برداری شده است . در طراحی گویه های پرسشنامه از اطلاعات به دست آمده در روش کتابخانه ای بهره بسیاری برده شده است. برای آزمون فرضیات، در این پژوهش از دو نوع پرسشنامه باز و بسته استفاده شده است. در پرسشنامه بسته تعداد 30 سوال که بر اساس طیف لیکرت تنظیم شده اند و در پرسشنامه باز دو سوال گنجانده شده است. سوالات بسته بر اساس تعریف عملیاتی از متغیرهای پژوهش ساخته شده و تلاش گردیده است تا حد ممکن این سوالات کوتاه ،

روشن و بدون هر گونه ابهام باشند. در جدول زیر سوالات متناظر با متغیرهای تحقیق در پرسشنامه درج گردیده است :

ردیف	عنوان متغیر	سوالات پرسشنامه
1	ساختار قدرت	23 ، 21 ، 12 ، 11 ، 10 ، 9 ، 7
2	طرز تفکر مدیران استراتژیک	30 ، 27 ، 16 ، 15 ، 14 ، 13 ، 6
3	شیوه پیمایش تحولات استراتژیک	29 ، 28 ، 5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1
4	تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک	26 ، 25 ، 24 ، 18 ، 17
5	تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک	22 ، 20 ، 19 ، 8

جدول شماره 3-2- سوالات متناظر با متغیرهای تحقیق

در پرسشنامه باز با طرح دو سوال، نگرش پاسخگویان در مورد متغیرهای تاثیرگذار بر فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و میزان اهمیت آن ها سنجیده شده است. در سوال اول از پاسخگویان در خواست گردیده است تا نگرش خود را در باره این موضوع که « آیا فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما موضوعی فنی است یا سیاسی » اعلام نمایند. سوال دوم هدفی دو گانه را تعقیب می کند . بخشی از این سوال نقش کنترلی برای سنجش پایایی و روایی اطلاعات گردآوری شده توسط سوالات بسته دارد . در سوالات بسته، نقش عوامل پنجگانه موثر بر تدوین استراتژی به طور غیر مستقیم از طریق شاخص های چندگانه سنجیده می شود در حالی که در سوال دوم باز نقش و اهمیت این عوامل به صورت مستقیم اندازه گیری می شود. همچنین در این سوال از پاسخگویان درخواست شده است تا در صورت امکان متغیرهای موثر دیگری که در طرح تحقیق نادیده گرفته شده اند را به فهرست متغیرهای پژوهش اضافه نموده و به آن ها امتیاز مناسب بدهند.

3-8- اعتبار پرسشنامه

از آن جایی که تحقیق مشابهی با موضوع این پژوهش تاکنون در داخل و خارج از کشور انجام نشده است لذا پرسشنامه استاندارد می تواند برای آزمون فرضیات این تحقیق قابل استفاده باشد در دسترس نبود. به

همین دلیل پرسشنامه تنظیمی کاملاً محقق ساخته بوده و برای اثبات روایی و پایایی آن اقدامات متفاوتی به عمل آمد. در اقدام اول، نظرات صاحب نظران در مورد گویه های پرسشنامه اخذ و اصلاحات لازم در آن اعمال گردید. در اقدامی موسوم به پیش آزمون، پرسشنامه در یک نمونه 15 نفری توزیع و پس از شناسایی ابهامات و ایرادات موجود، تغییراتی در برخی از عبارات آن به وجود آمد. در کنار این اقدامات از آزمون آلفای کرونباخ برای محاسبه همبستگی درونی گویه ها استفاده که میزان آن بیانگر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه ساخته شده می باشد.

پایایی ۱

جهت بررسی میزان پایایی پرسشنامه از تکنیک تحلیل عاملی استفاده شده است. برای انجام تحلیل عاملی ۲ از روش مولفه های اصلی ۳ و دروان واریماکس ۴ بهره گرفته شده است. به کمک تحلیل عاملی به 5 عامل دست یافته ایم که هریک از عوامل تحت عنوان عوامل موثر بر تدوین استراتژی صدا و سیما نامگذاری شده و گویه های مربوط به هر عامل و مقادیر ضریب بار عاملی در قالب جدول ذیل ارائه شده است.

-
- 1 -validity
 - 2 -factor analysis
 - 3 -principal component
 - 4 -varimax rotation

مقادیر بار عاملی مربوط به هریک از عوامل					
تکنیک های تعیین گزینه	ساختار قدرت	تکنیک های تحلیل تحولات	شیوه پیمایش تحولات	طرز تفکر مدیران ارشد	
	0.94				رهبری
	0.71				نوع مالکیت سازمان
	0.62				فرهنگ سیاسی حاکم بر سازمان
	0.81				نظام سیاسی حاکم بر جامعه
				047	ویژگیهای شخصیتی مدیران ارشد
				0.76	رویکرد مدیران ارشد به تحولات محیطی
	0.66				گروههای ذینفوذ خارج از سازمان
				0.57	پیش فرضهای اصلی مدیران
				0.48	نحوه درک مدیران ارشد از ارزشهای حاکم...
				0.81	نحوه درک مدیران ارشد از رخدادهای ...
			0.62		واقعی بودن اطلاعات
	0.71				بخش های گوناگون حاکمیت
0/44					چشم انداز، رسالت و اهداف بلند مدت ...
	0.55				نظام توزیع قدرت در سازمان
			0.67		میزان گشودگی مسیر اطلاعات
0/78					نظام اولویت بندی در سازمان
				0.82	تجربیات مدیران ارشد سازمان
		0.45			روش های شناسایی و تبیین مسائل ...
				0.77	ارزیابی مدیران ارشد از منابع سازمانی
				0.81	تصور مدیران ارشد از جایگاه مخاطبان

					ابزار جمع آوری اطلاعات
	0.55				سیر جریان اطلاعات در سازمان
				0/89	شیوه های انتخاب گزینه استراتژیک
	0.51				روش های جمع آوری اطلاعات
		0.77			نظام ذخیره و بازیابی اطلاعات استراتژیک
				0/81	روش شناسایی گزینه های استراتژیک
		0.67			رویکرد غالب تجزیه و تحلیل محیطی
		0.81			ابزارهای تجزیه و تحلیل تحولات محیطی
		0.71			روش های تجزیه و تحلیل تحولات ...
		0.41			روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

جدول شماره 3-3- مقادیر بار عاملی گویه های پرسشنامه

0.824	Kmo	بارتلت
1029.1	آماره کای-اسکوئر	
435	درجه آزادی	
0.000	سطح معناداری	

جدول شماره 3-4- مقادیر آماره های kMO و بار تلت برای بررسی میزان اعتبار تحلیل عاملی مقادیر بدست آمده از جدول فوق حاکی از آن است که با اطمینان 99 درصد نتایج حاصله از تحلیل عاملی فوق معتبر می باشد.

اعتبار ۱

جهت بررسی اعتبار پرسشنامه از روش الفای کرونباخ استفاده نموده ایم. این روش به ارزیابی میزان همبستگی درونی گویه ها در تشکیل شاخص مورد نظر می پردازد. مقادیر بیشتر از 0.70 بیانگر روایی خیلی خوب گویه ها در تشکیل شاخصها می باشد.

در قسمت ذیل مقادیر آلفای کرونباخ مربوط به گویه های مربوط به هر شاخص را آورده ایم.

Cronbach's Alpha	N of Items	
0.792	8	شاخص طرز تفکر مدیران
0.883	5	شیوه پیمایش تحولات استراتژیک
0.863	6	تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک
0.780	4	تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک
0.787	7	ساختار قدرت

جدول شماره 3-5- مقادیر آلفای کرونباخ مولفه های موثر با تدوین استراتژی با مشاهده مقادیر جداول فوق اطمینان خاطر پیدا کردیم که گویه های مربوط به هر شاخص از روایی خیلی خوبی برخوردار هستند.

3-9- روش های آماری تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش از هر دو روش توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. در روش توصیفی عمدتاً از مفاهیمی از قبیل جدول توزیع فراوانی و نسبت های توزیع ، نمایش هندسی و

تصویری توزیع ، اندازه های گرایش به مرکز ، اندازه های پراکندگی و نظایر آن استفاده می گردد. در روش استنباطی نتایج حاصل از مطالعه نمونه به جامعه تعمیم داده می شود. در این پژوهش به طور مشخص از روش های آماری استنباطی زیر استفاده به عمل آمده است :

1- آزمون t یک نمونه ای

2- آزمون آنالیز واریانس یک طرفه (ANOVA)

3- آزمون t دو نمونه مستقل

4- آزمون همبستگی پیرسون

5- آزمون t زوجی

6- آزمون فریدمن

فصل چهارم :

یافته های تحقیق

4-1- مقدمه

با پایان یافتن مرحله گردآوری، استخراج و طبقه بندی داده ها مرحله جدیدی از فرایند تحقیق موسوم به مرحله تجزیه و تحلیل داده ها آغاز می شود. در این مرحله با استفاده از روش های مختلف و استنتاج های عقلی داده ها در جهت آزمون و ارزیابی فرضیه ها مورد بررسی قرار می گیرند. به دو شیوه کمی و کیفی می توان داده های جمع آوری شده را تجزیه و تحلیل نمود. در روش های کیفی مبنا و معیار در تجزیه و تحلیل مشخصا عقل، منطق، تفکر و استدلال است در حالی که در روش های کمی از روش های آماری در تجزیه و تحلیل داده ها استفاده می گردد.

در این پژوهش تعداد سه سوال اصلی و پنج سوال فرعی به شرح زیر طراحی گردیده است که پس از تبدیل آن ها به فرضیات آماری بر اساس اطلاعات گردآوری شده مورد آزمون قرار می گیرند.

سوالات اصلی پژوهش :

- 1- مدل مناسب تدوین استراتژی در صدا و سیما از چه مولفه های تاثیر گذاری تشکیل می شود؟
- 2- چه ارتباطی بین این مولفه های تاثیر گذار (مدل تدوین استراتژی در صدا و سیما) وجود دارد؟
- 3- آیا تفاوت معنی داری بین شرایط موجود صدا و سیما و شرایط مطلوب بر اساس مدل پیشنهادی

وجود دارد؟

سوالات فرعی پژوهش :

- 1- تا چه اندازه ای « طرز تفکر مدیران استراتژیک » صدا و سیما در فرایند تدوین استراتژی تاثیر گذار است؟

2- تا چه اندازه ای « شیوه پیمایش تحولات استراتژیک » صدا و سیما در فرایند تدوین

استراتژی تاثیر گذار است؟

3- تا چه اندازه ای « تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک » صدا و سیما

در فرایند تدوین استراتژی تاثیر گذار است؟

4- تا چه اندازه ای « تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک » صدا و

سیما در فرایند تدوین استراتژی تاثیر گذار است؟

5- تا چه اندازه ای « ساختار قدرت » صدا و سیما در فرایند تدوین استراتژی تاثیر گذار است؟

برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز این پژوهش، پرسشنامه ای با 30 سوال بسته و دو سوال باز طراحی و در اختیار پاسخگویان قرار گرفت. اطلاعات به دست آمده از این پرسشنامه ها در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در بخش توصیفی، از جداول توزیع فراوانی و نمودار ها برای نمایش داده های گردآوری استفاده شده است. در بخش استنباطی با استفاده از روش های آمار استنباطی، داده های جمع آوری شده، تجزیه و تحلیل شده و فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج این بخش از تجزیه و تحلیل آماری داده ها در جداول ویژه ای که در بخش بعدی طراحی شده درج گردیده است.

4-2- تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها

در این بخش، اطلاعات توصیفی استخراج شده از سوالات باز و بسته پرسشنامه در قالب جداول توزیع فراوانی و نمودار ها به نمایش گذاشته شده است. بعد از جدول شماره الف، که در آن اطلاعات جمعیت شناختی قید گردیده، ابتدا اطلاعات به دست آمده از سوالات بسته در باره عوامل موثر بر تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران در قالب جداول و نمودار های شماره 1 تا 30 ارائه گردیده است. اطلاعات به دست آمده از سوالات باز به ترتیب در جداول و نمودار های شماره 31 تا 32 گردآوری شده است.

درصد	فراوانی	مشخصات		دیف
24.4	11	24-30 سال	سن	1
42.2	19	30-40 سال		
31.1	14	40-50 سال		

2.2	1	50 سال و بیشتر		
4.5	2	لیسانس	تحصیلات	2
25	11	فوق لیسانس		
70.5	31	دکتر		
6.7	3	دانشجویان دکتری مدیریت پروژه و ساخت	شغل	3
6.7	3	دانشجویان دکتری سیاستگذاری علم و فن آوری		
6.7	3	دانشجویان دکتری مدیریت رسانه		
11.1	5	دانشجویان دکتری مدیریت خط مشی گذاری		
22.1	10	اساتید مدیریت		
46.7	21	مدیران صدا و سیما		

4-2-1- اطلاعات توصیفی به دست آمده از سوالات بسته

جدول شماره الف : سیمای پاسخگویان

با توجه به جدول فوق بیشتر پاسخگویان (42.2 درصد) در گروه سنی 30-40 سال قرار دارند . و میانگین سنی آنها 32 سال می باشد. تحصیلات اکثر پاسخگویان (70.5 درصد) در حد دکتر بوده است. بیشتر پاسخگویان (46.7 درصد) از مدیران صدا و سیما بوده اند.

جدول شماره 4-1- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر ابزار جمع آوری

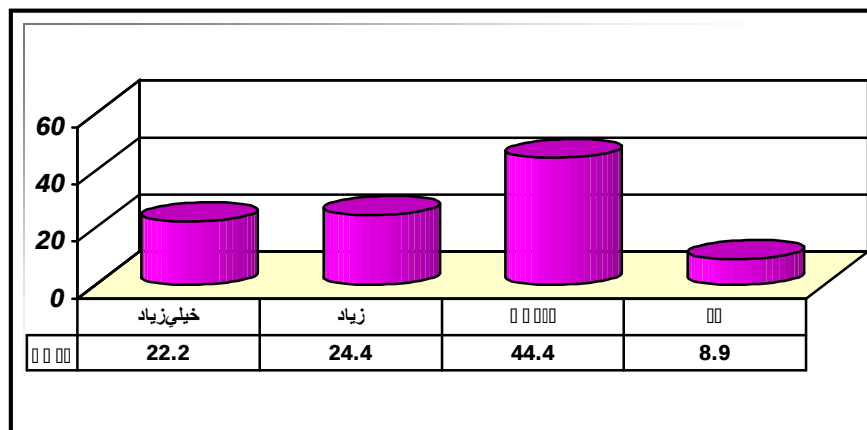
اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
-------	---------	------

22.2	10	خیلی زیاد
24.4	11	زیاد
44.4	20	متوسط
8.9	4	کم
100	45	کل

نمودار شماره 4-1- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر ابزار جمع آوری

اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 46.6 درصد میزان تأثیر ابزار جمع آوری اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی

در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 44.4 درصد در حد متوسط و

8.9 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

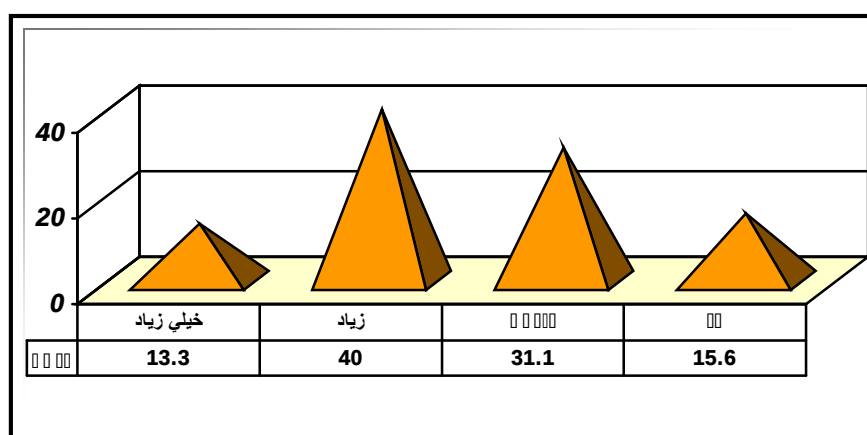
جدول شماره 4-2- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر روشهای جمع

آوری اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	6	13.3
زیاد	18	40
متوسط	14	31.1
کم	7	15.6
کل	45	100

نمودار شماره 4-2- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر روشهای جمع

آوری اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 53.3 درصد میزان تأثیر روشهای جمع آوری اطلاعات بر فرآیند تدوین

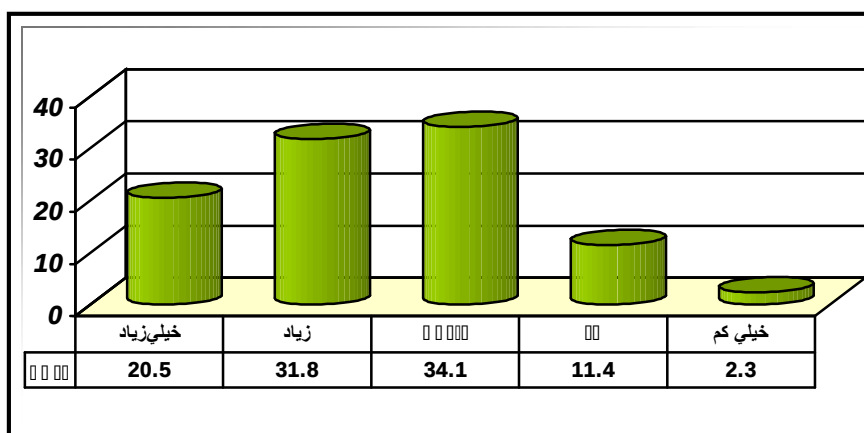
استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 31.1 درصد در حد

متوسط و 15.6 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

جدول شماره 4-3- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر سیر جریان اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	9	20.5
زیاد	14	31.8
متوسط	15	34.1
کم	5	11.4
خیلی کم	1	2.3
کل	44	100

نمودار شماره 4-3- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر سیر جریان اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از کل پاسخگویان 532.3 درصد میزان تأثیر سیر جریان اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 34.1 درصد در حد متوسط و 13.7 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

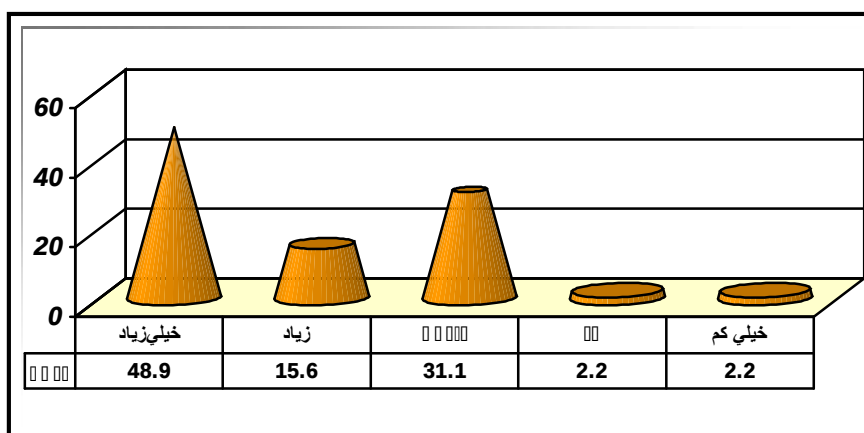
جدول شماره 4-4- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر واقعی بودن

اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	22	48.9
زیاد	7	15.6
متوسط	14	31.1
کم	1	2.2
کل	1	2.2

نمودار شماره 4-4- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر واقعی بودن

اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 74.5 درصد میزان تأثیر واقعی بودن اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در

صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 31.1 درصد در حد متوسط و 4.4

درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

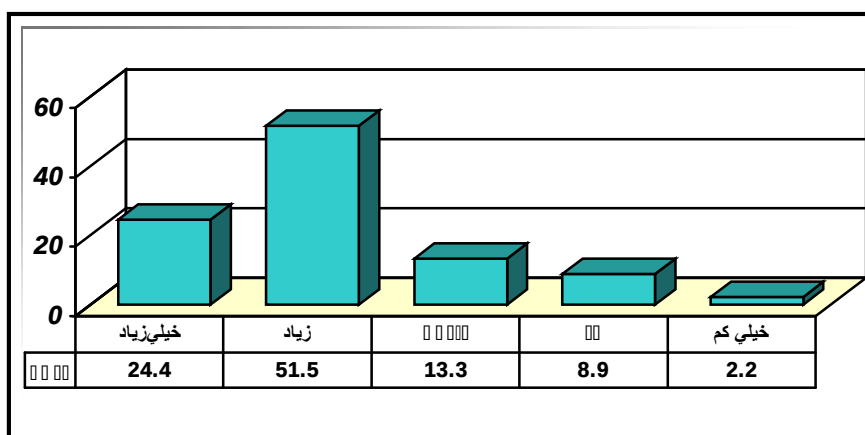
جدول شماره 4-5- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر گشودگی مسیر

اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	11	24.4
زیاد	23	51.1
متوسط	6	13.3
کم	4	8.9
خیلی کم	1	2.2
کل	45	100

نمودار شماره 4-5- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر گشودگی مسیر

اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 75.5 درصد میزان تأثیر گشودگی مسیر اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی

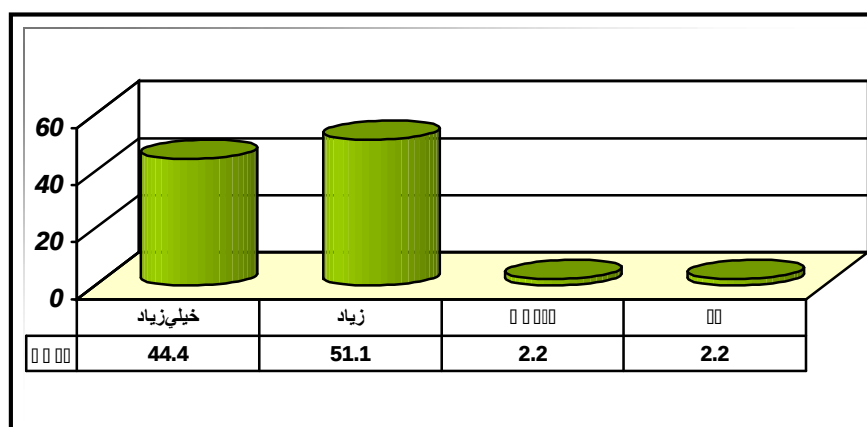
در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد 13.3 درصد در حد متوسط و

11.1 درصد نیز در حد کم و خیلی کم ارزیابی نموده اند.

جدول شماره 4-6- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر ویژگی های شخصیتی مدیران ارشد سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	20	44.4
زیاد	23	51.1
متوسط	1	2.2
کم	1	2.2
کل	45	100

نمودار شماره 4-6- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر ویژگی های شخصیتی مدیران ارشد سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

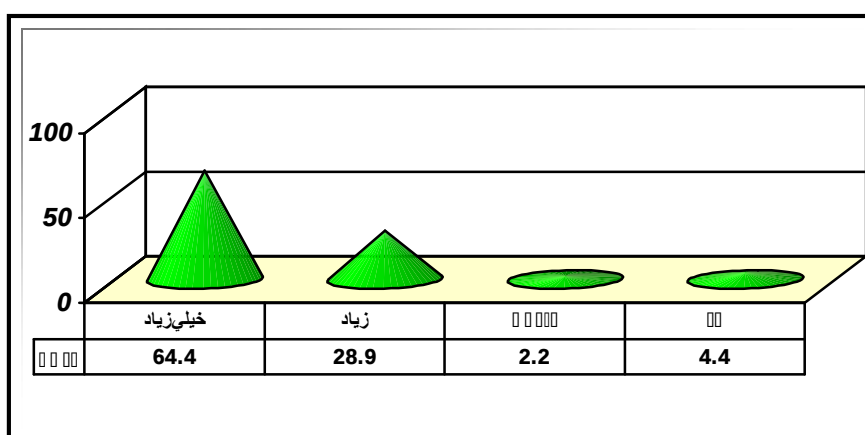


از مجموع پاسخگویان 95.5 درصد میزان تأثیر ویژگیهای شخصیتی مدیران ارشد سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 2.2 درصد در حد متوسط و 2.2 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

جدول شماره 4-7- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر فرهنگ سیاسی حاکم بر سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	29	64.4
زیاد	13	28.9
متوسط	1	2.2
کم	2	4.4
کل	45	100

نمودار شماره 4-7- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر فرهنگ سیاسی حاکم بر سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 93.3 درصد میزان تأثیر فرهنگ سیاسی حاکم بر سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 2.2 درصد در حد متوسط و 4.4 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

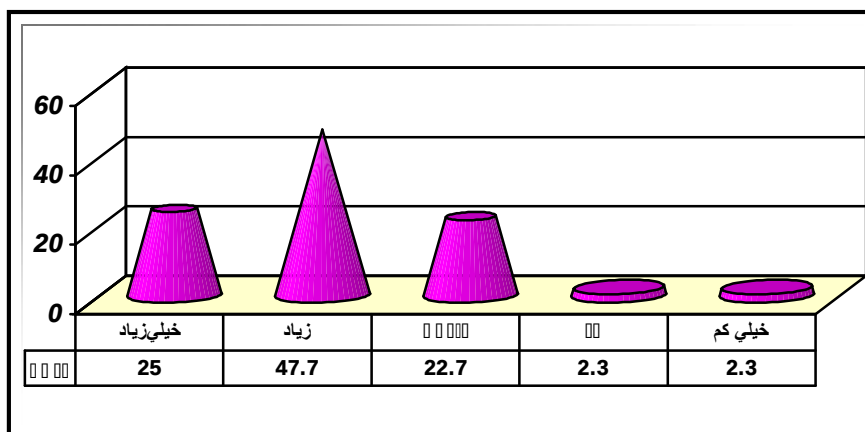
جدول شماره 4-8- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نظام اولویت بندی

در سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	11	25
زیاد	21	47.7
متوسط	10	22.7
کم	1	2.3
خیلی کم	1	2.3
کل	44	100

نمودار شماره 4-8- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نظام اولویت بندی

در سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 72.7 درصد میزان تأثیر نظام اولویت بندی در سازمان بر فرآیند تدوین

استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 22.7 درصد در حد

متوسط و 4.6 درصد نیز در حد کم و خیلی کم ارزیابی نموده اند.

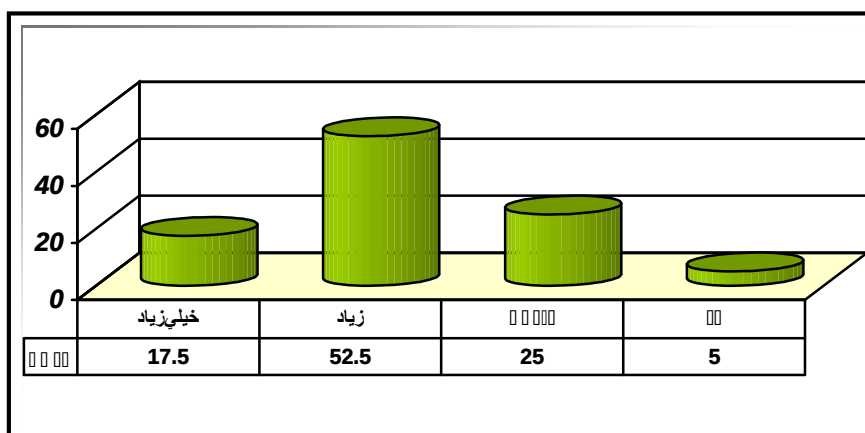
جدول شماره 4-9- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نظام توزیع قدرت

در سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	16	35.6
زیاد	19	42.2
متوسط	9	20
کم	1	2.2
کل	45	100

نمودار شماره 4-9- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نظام توزیع قدرت

در سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 77.8 درصد میزان تأثیر نظام توزیع قدرت در سازمان بر فرآیند تدوین

استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 20 درصد در حد

متوسط و 2.2 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

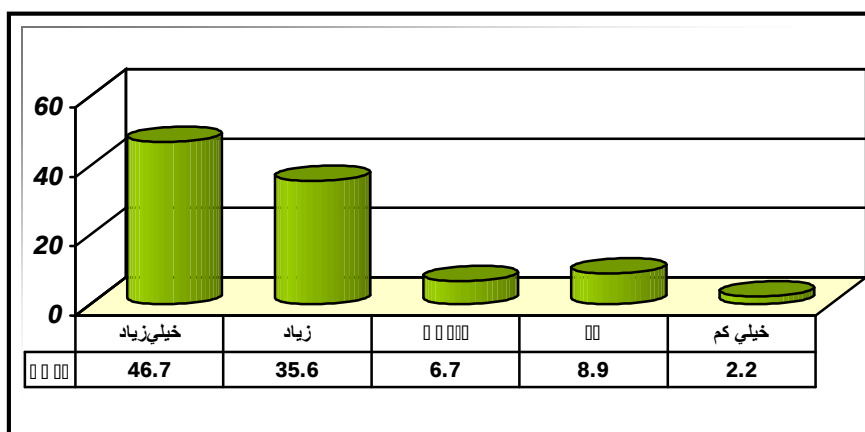
جدول شماره 4-10- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر گروههای ذینفوذ

خارج از سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	21	46.7
زیاد	16	35.6
متوسط	3	6.7
کم	4	8.9
خیلی کم	1	2.2
کل	45	100

نمودار شماره 4-10- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر گروههای ذینفوذ

خارج از سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 82.3 درصد میزان تأثیر گروههای ذی نفوذ خارج از سازمان بر فرآیند تدوین

استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 11.1 درصد در حد کم

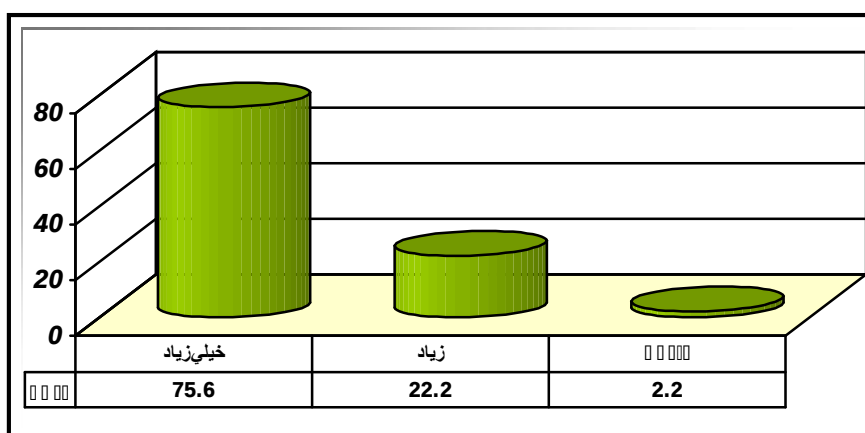
و خیلی کم و 6.7 درصد نیز در حد متوسط ارزیابی نموده اند.

جدول شماره 4-11- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر مراجع قانونی خارج از سازمان (رهبری) بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	34	75.6
زیاد	10	22.2
متوسط	1	2.2
کل	45	100

نمودار شماره 4-11- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر مراجع قانونی

خارج از



ج از

سازم

ان

(ره

بری)

بر

فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

از مجموع پاسخگویان 97.8 درصد میزان تأثیر مراجع قانونی خارج از سازمان (رهبری) بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد و 2.2 درصد نیز در حد متوسط ارزیابی نموده اند.

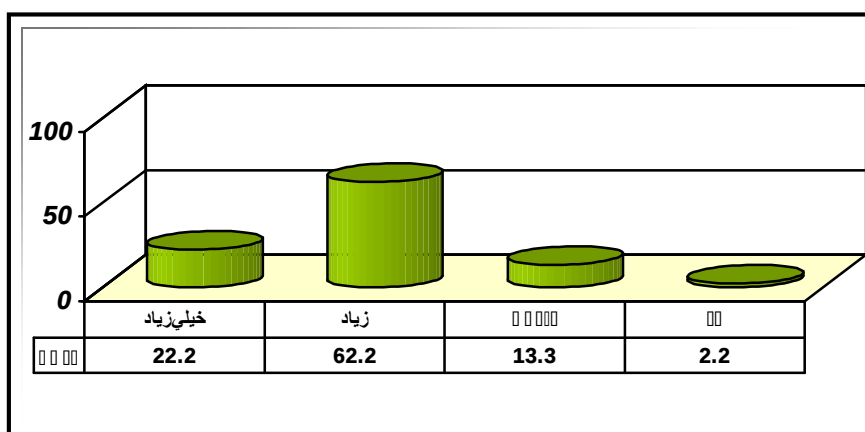
جدول شماره 4-12- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر بخش های گوناگون حاکمیت (قوای سه گانه مقننه-مجریه و قضاییه) بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و

سیمای جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	10	22.2
زیاد	28	62.2
متوسط	6	13.3
کم	1	2.2
کل	45	100

نمودار شماره 4-12- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر بخش های گوناگون حاکمیت (قوای سه گانه مقننه-مجریه و قضاییه) بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و

سیمای جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 84.4 درصد میزان تأثیر بخش های گوناگون حاکمیت (قوای سه گانه مقننه-مجریه و قضاییه) بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد کم ، 13.3 درصد در حد متوسط و 2.2 درصد در حد کم ارزیابی نموده اند.

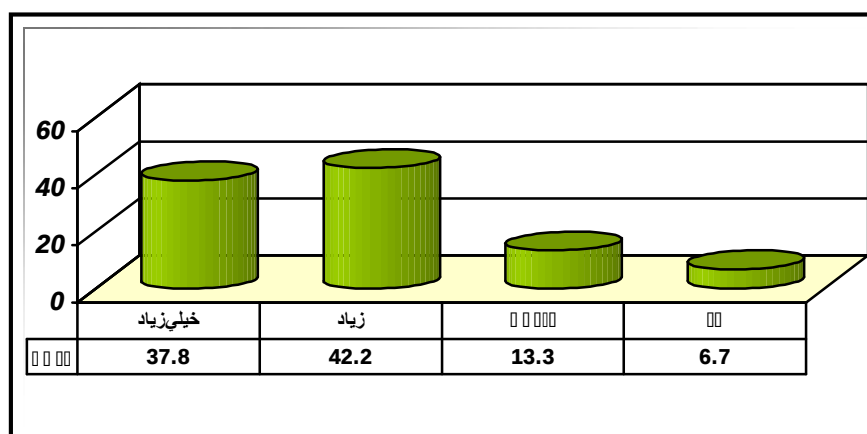
جدول شماره 4-13- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نحوه درک مدیران ارشد سازمان از رخدادهای محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما

جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	17	37.8
زیاد	19	42.2
متوسط	6	13.3
کم	3	6.7
کل	45	100

نمودار شماره 4-13- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نحوه درک مدیران ارشد سازمان از رخدادهای محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما

جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 80 درصد میزان تأثیر نحوه درک مدیران ارشد سازمان از رخدادهای محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 13.3 درصد در حد متوسط و 6.7 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

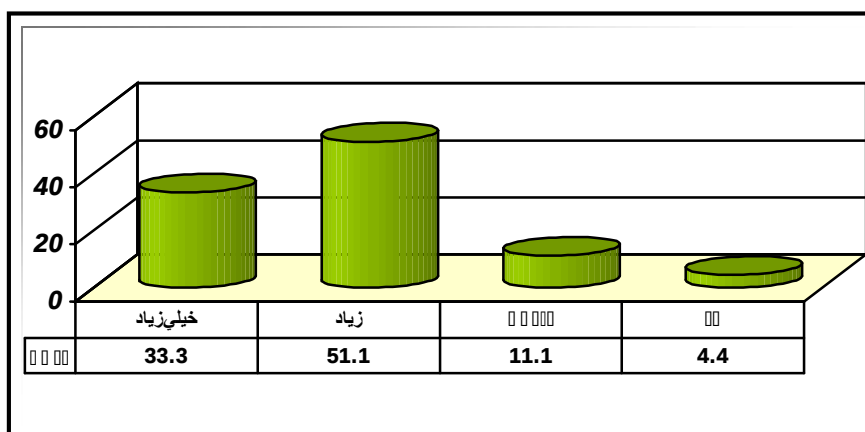
جدول شماره 4-14- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نحوه درک مدیران ارشد سازمان از ارزشهای حاکم بر جامعه بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای

جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	15	33.3
زیاد	23	51.1
متوسط	5	11.1
کم	2	4.4
کل	45	100

نمودار شماره 4-14- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نحوه درک مدیران ارشد سازمان از ارزشهای حاکم بر جامعه بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای

جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 84.4 درصد میزان تأثیر نحوه درک مدیران ارشد سازمان از ارزشهای حاکم بر جامعه بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 11.1 درصد در حد متوسط و 4.4 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

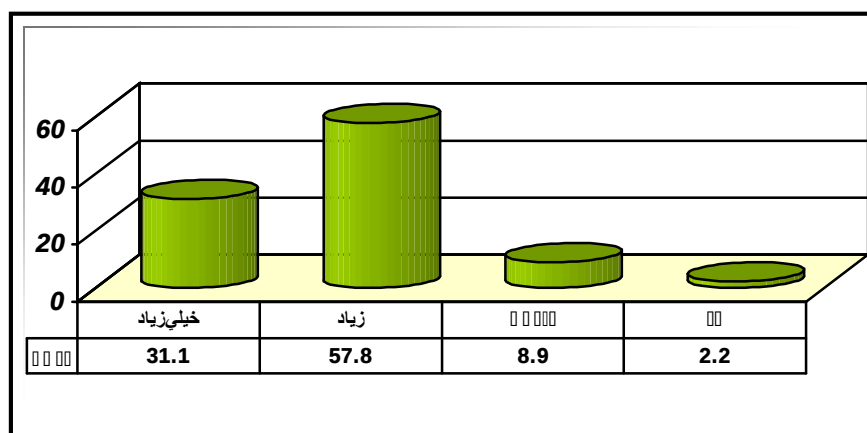
جدول شماره 4-15- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیرپیش فرض های

اصلی مدیران بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	14	31.1
زیاد	26	57.8
متوسط	4	8.9
کم	1	2.2
کل	45	100

نمودار شماره 4-15- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیرپیش فرض های

اصلی مدیران بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 88.9 درصد میزان تأثیر پیش فرض های اصلی مدیران بر فرآیند تدوین

استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 8.9 درصد در حد

متوسط و 2.2 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

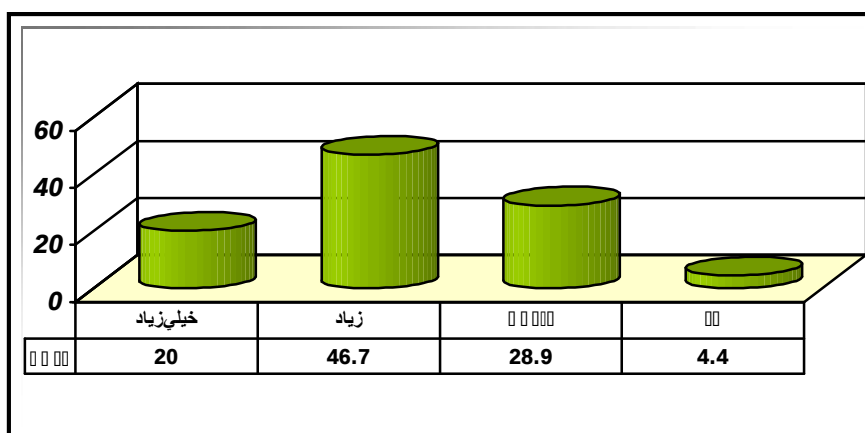
جدول شماره 4-16- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر تجربیات مدیران

ارشد سازمانی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	9	20
زیاد	21	46.7
متوسط	13	28.9
کم	2	4.4
کل	45	100

نمودار شماره 4-16- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر تجربیات مدیران

ارشد سازمانی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 66.7 درصد میزان تأثیر تجربیات مدیران ارشد سازمانی بر فرآیند تدوین

استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 28.9 درصد در حد

متوسط و 4.4 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

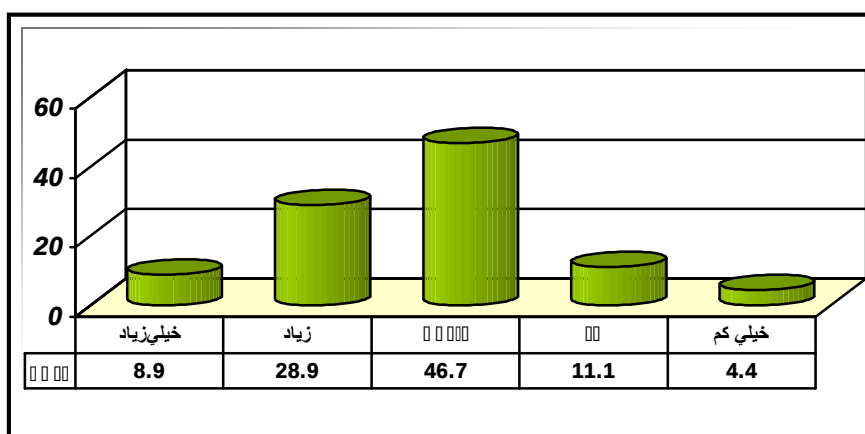
جدول شماره 4-17- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر روش تجزیه و

تحلیل اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	4	8.9
زیاد	13	28.9
متوسط	21	46.7
کم	5	11.1
خیلی کم	2	4.4
کل	45	100

نمودار شماره 4-17- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر روش تجزیه و

تحلیل اطلاعات بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 37.8 درصد میزان تأثیر روش تجزیه و تحلیل اطلاعات بر فرآیند تدوین

استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 46.7 درصد در حد

متوسط و 15.5 درصد نیز در حد کم و خیلی کم ارزیابی نموده اند.

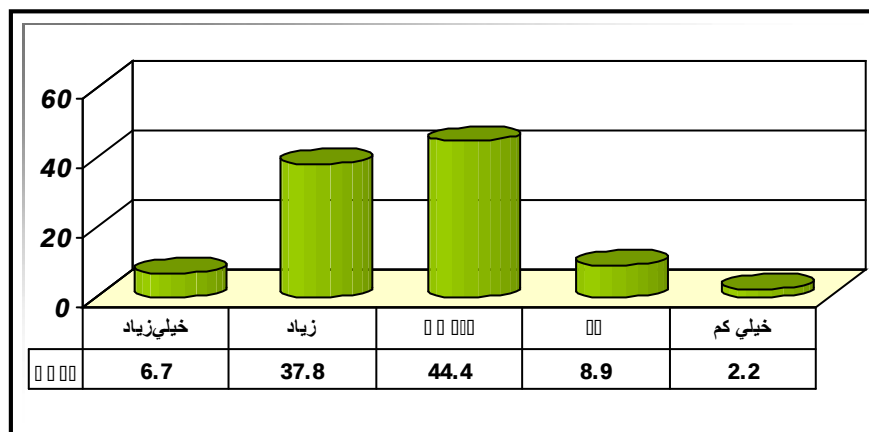
جدول شماره 4-18- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر رویکرد غالب در

تجزیه و تحلیل محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	3	6.7
زیاد	17	37.8
متوسط	20	44.4
کم	4	8.9
خیلی کم	1	2.2
کل	45	100

نمودار شماره 4-18- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر رویکرد غالب در

تجزیه و تحلیل محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 44.5 درصد میزان تأثیر رویکرد غالب در تجزیه و تحلیل محیطی بر فرآیند

تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 44.4 درصد

در حد متوسط و 11.1 درصد نیز در حد کم و خیلی کم ارزیابی نموده اند.

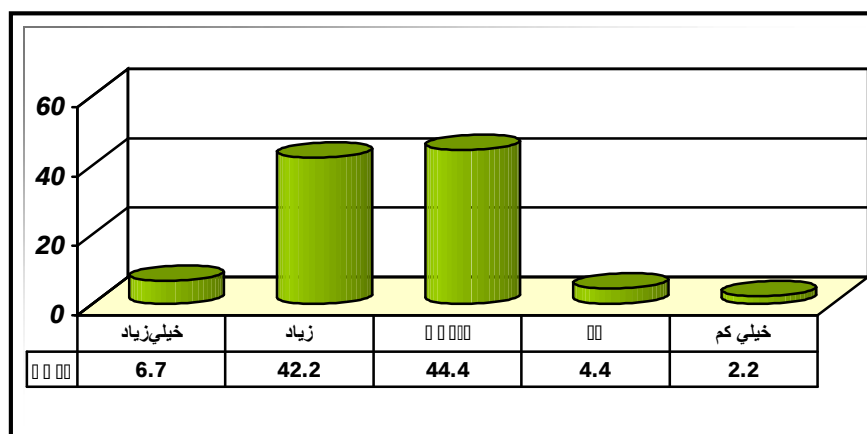
جدول شماره 4-19- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر روش شناسایی

گزینه های استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	3	6.7
زیاد	19	42.2
متوسط	20	44.4
کم	2	4.4
خیلی کم	1	2.2
کل	45	100

نمودار شماره 4-19- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر روش شناسایی

گزینه های استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 48.9 درصد میزان تأثیر روش شناسایی گزینه های استراتژیک بر فرآیند

تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 44.4 درصد

در حد متوسط و 6.6 درصد نیز در حد کم و خیلی کم ارزیابی نموده اند.

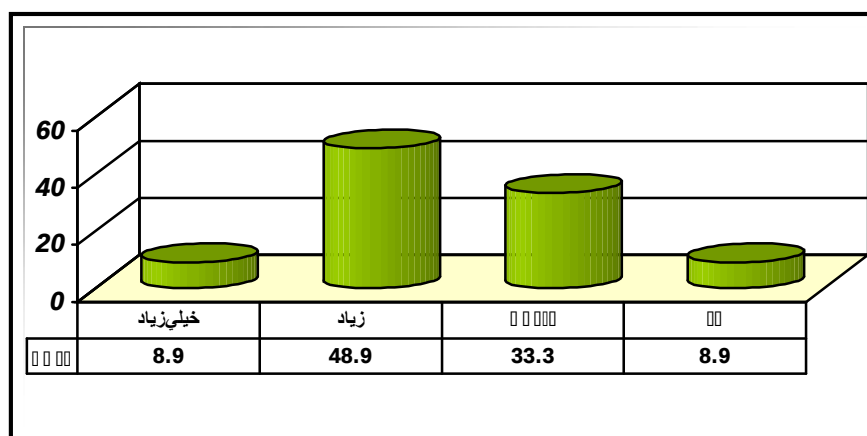
جدول شماره 4-20- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر شیوه انتخاب

گزینه های استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	4	8.9
زیاد	22	48.9
متوسط	15	33.3
کم	4	8.9
کل	45	100

نمودار شماره 4-20- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر شیوه انتخاب

گزینه های استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 57.8 درصد میزان تأثیر شیوه انتخاب گزینه های استراتژیک بر فرآیند تدوین

استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 33.3 درصد در حد

متوسط و 8.9 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

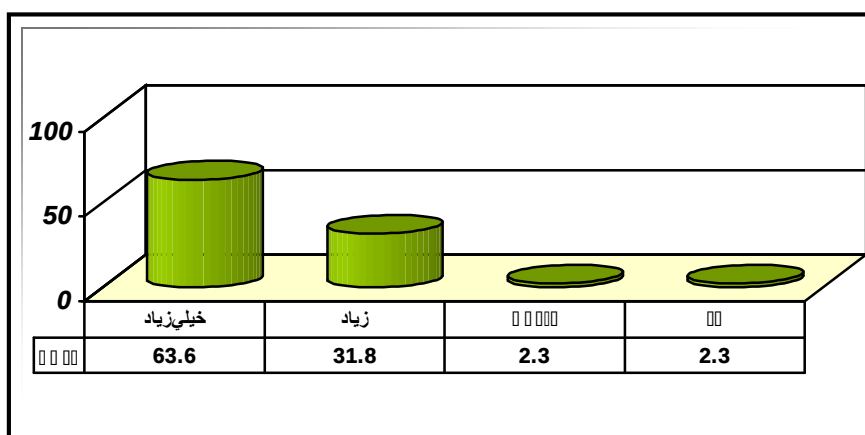
جدول شماره 4-21- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نوع مالکیت

سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	28	63.6
زیاد	14	31.8
متوسط	1	2.3
کم	1	2.3
کل	44	100

نمودار شماره 4-21- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نوع مالکیت

سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 95.4 درصد میزان تأثیر نوع مالکیت سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در

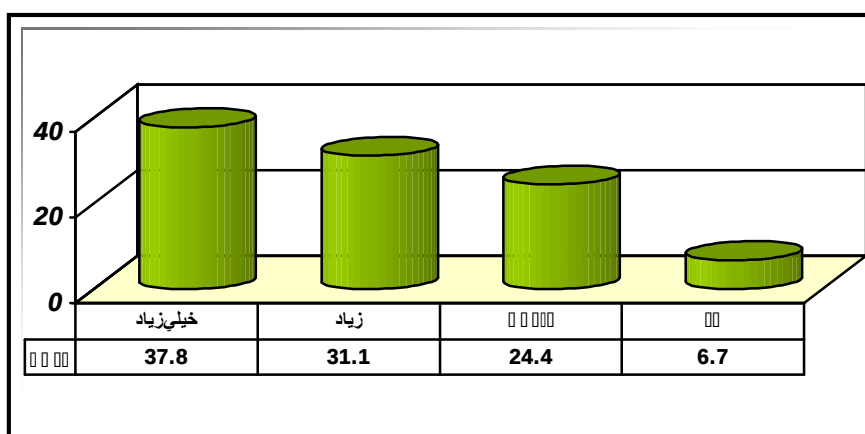
صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 2.3 درصد در حد متوسط و 2.3

درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

جدول شماره 4-22- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر چشم انداز، رسالت و اهداف بلند مدت سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	17	37.8
زیاد	14	31.1
متوسط	11	24.4
کم	3	6.7
کل	45	100

نمودار شماره 4-22- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر چشم انداز، رسالت و اهداف بلند مدت سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 68.9 درصد میزان تأثیر چشم انداز، رسالت و اهداف بلند مدت سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 24.4 درصد در حد متوسط و 6.7 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

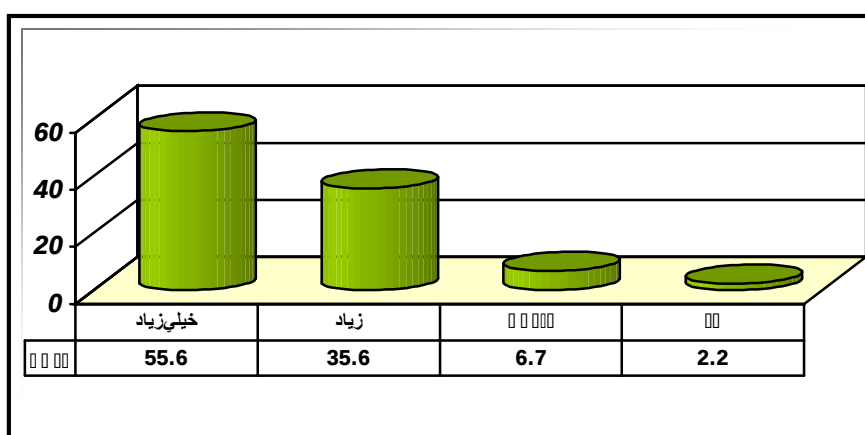
جدول شماره 4-23- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نظام سیاسی

حاکم بر جامعه بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	25	55.6
زیاد	16	35.6
متوسط	3	6.7
کم	1	2.2
کل	45	100

نمودار شماره 4-23- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نظام سیاسی

حاکم بر جامعه بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 91.2 درصد میزان تأثیر نظام سیاسی حاکم بر جامعه بر فرآیند تدوین

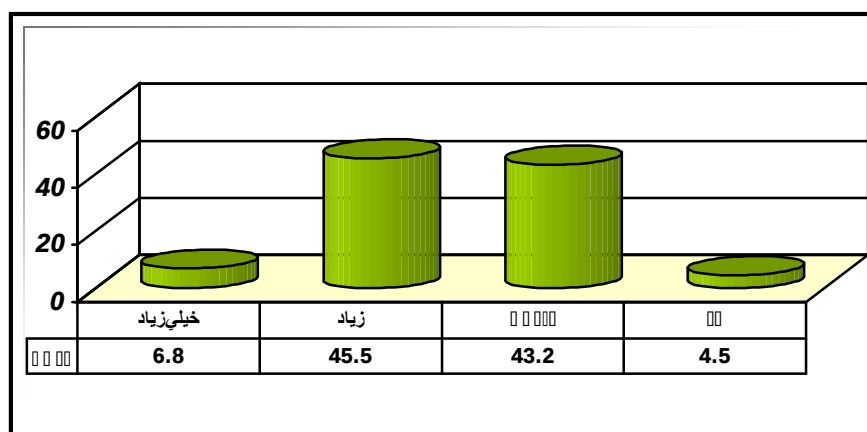
استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 6.7 درصد در حد

متوسط و 2.2 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

جدول شماره 4-24- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نظام ذخیره و بازیابی اطلاعات استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	3	6.8
زیاد	20	45.5
متوسط	19	43.2
کم	2	4.5
کل	44	100

نمودار شماره 4-24- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر نظام ذخیره و بازیابی اطلاعات استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 52.3 درصد میزان تأثیر نظام ذخیره و بازیابی اطلاعات استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 43.2 درصد در حد متوسط و 4.5 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

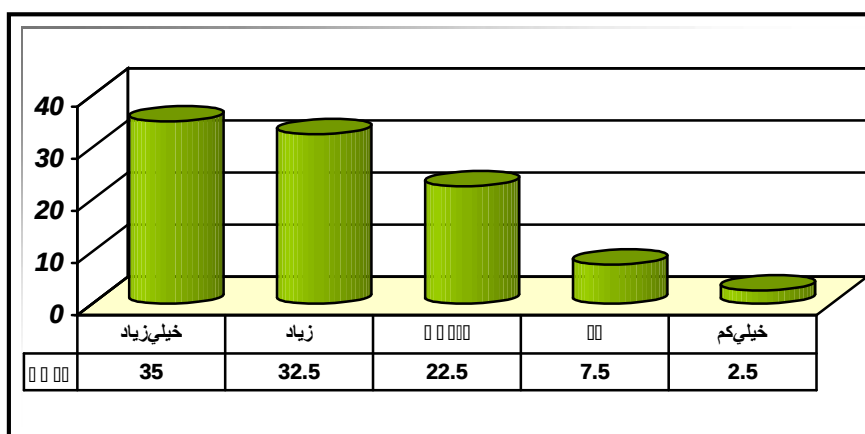
جدول شماره 4-25- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر روش تجزیه و

تحلیل تحولات محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	4	8.9
زیاد	16	35.6
متوسط	18	40
کم	6	13.3
خیلی کم	1	2.2
کل	45	100

نمودار شماره 4-25- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر روش تجزیه و

تحلیل تحولات محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 44.5 درصد میزان تأثیر روش تجزیه و تحلیل تحولات محیطی بر فرآیند

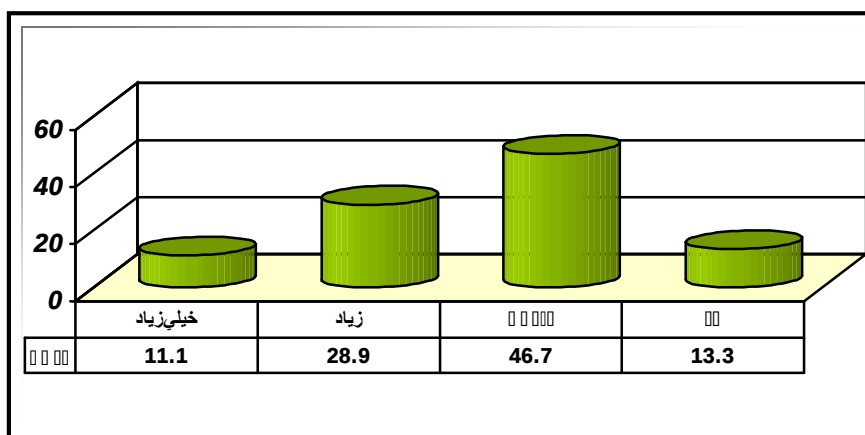
تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 40 درصد در

حد متوسط و 15.5 درصد نیز در حد کم و خیلی کم ارزیابی نموده اند

جدول شماره 4-26- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر ابزارهای تجزیه و تحلیل تحولات محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	14	35
زیاد	20	50
متوسط	5	12.5
کم	1	2.5
کل	40	100

نمودار شماره 4-26- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر ابزارهای تجزیه و تحلیل تحولات محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 40 درصد میزان تأثیر ابزارهای تجزیه و تحلیل تحولات محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 46.7 درصد در حد متوسط و 13.3 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند

جدول شماره 4-27- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر رویکرد مدیران ارشد سازمان به تحولات محیطی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی

ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	22	48.9
زیاد	16	35.6
متوسط	7	15.6
کل	45	100

نمودار شماره 4-27- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر رویکرد مدیران

ارشد

سازم

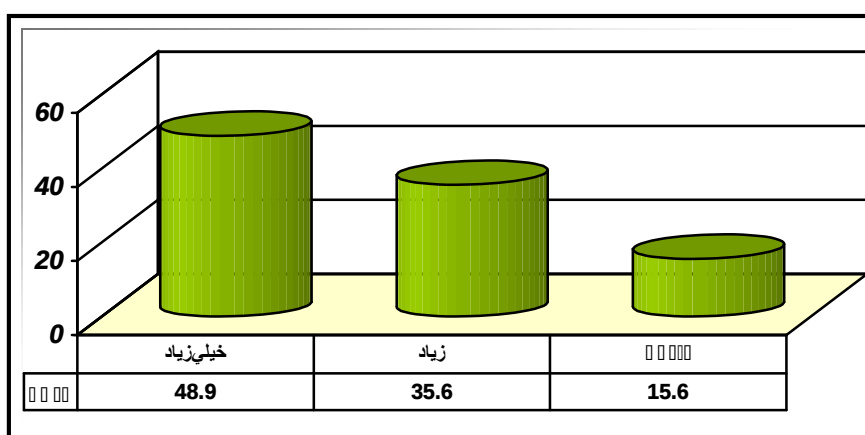
ان به

تحو

لات

محی

طی



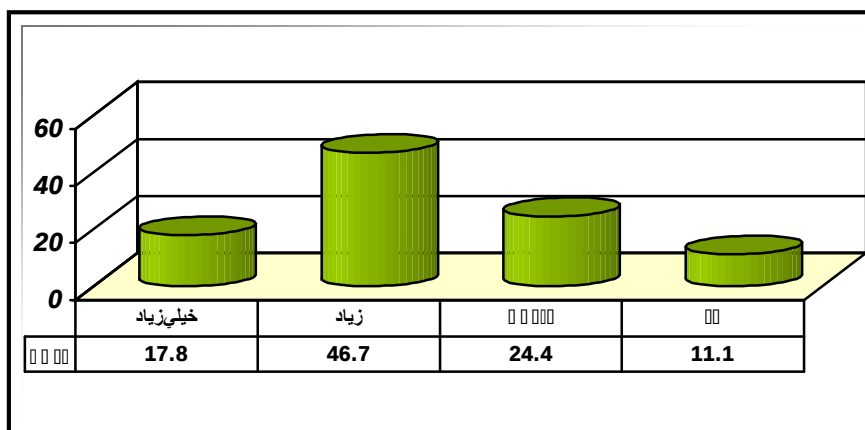
بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

از مجموع پاسخگویان 84.5 درصد میزان تأثیر رویکرد مدیران ارشد سازمان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد و 15.6 درصد نیز در حد متوسط ارزیابی نموده اند

جدول شماره 4-28- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر ارزیابی مدیران ارشد سازمان از منابع سازمانی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	8	17.8
زیاد	21	46.7
متوسط	11	24.4
کم	5	11.1
کل	45	100

نمودار شماره 4-28- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر ارزیابی مدیران ارشد سازمان از منابع سازمانی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 64.5 درصد میزان تأثیر ارزیابی مدیران ارشد سازمان از منابع سازمانی بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 24.4 درصد در حد متوسط و 11.1 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

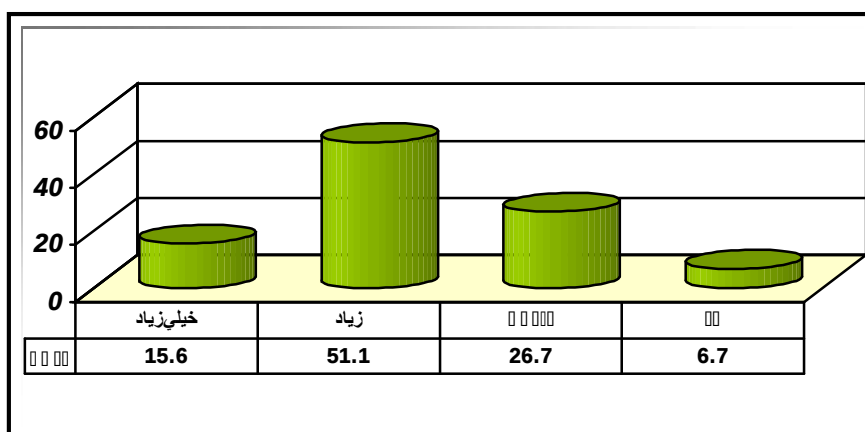
جدول شماره 4-29- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر روشهای شناسایی و تبیین مسائل استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری

اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	7	15.6
زیاد	23	51.1
متوسط	12	26.7
کم	3	6.7
کل	45	100

نمودار شماره 4-29- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر روشهای شناسایی و تبیین مسائل استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری

اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 66.7 درصد میزان تأثیر روشهای شناسایی و تبیین مسائل استراتژیک بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 26.7 درصد در حد متوسط و 6.7 درصد نیز در حد کم ارزیابی نموده اند.

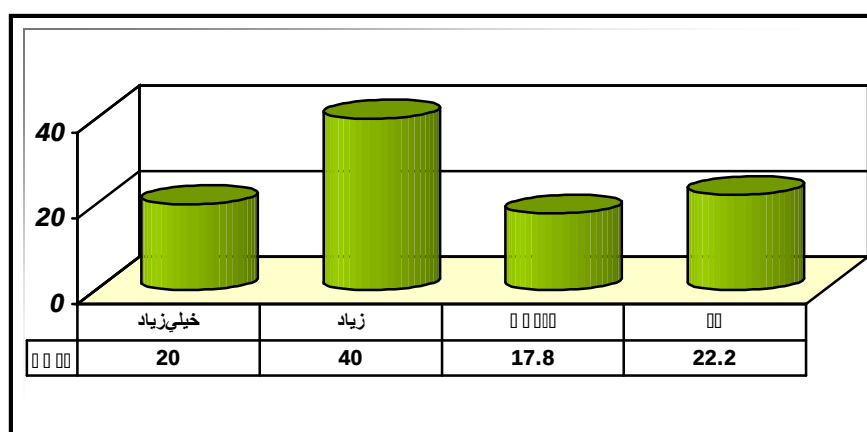
جدول شماره 4-30- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر تصور مدیران

ارشد از جایگاه مخاطبان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

گزینه	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	9	20
زیاد	18	40
خیلی کم	8	17.8
کم	10	22.2
کل	45	100

نمودار شماره 4-30- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک ارزیابی میزان تأثیر تصور مدیران

ارشد از جایگاه مخاطبان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



از مجموع پاسخگویان 60 درصد میزان تأثیر تصور مدیران ارشد از جایگاه مخاطبان بر فرآیند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را در حد زیاد و خیلی زیاد، 22.2 درصد در حد کم و 17.8 درصد نیز در حد متوسط ارزیابی نموده اند.

4-2-2- اطلاعات توصیفی به دست آمده از سوالات باز

در این بخش از پژوهش ، داده های گردآوری شده از سوالات باز پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. در این پرسشنامه از دو سوال باز استفاده شده است که در سوال اول، میزان فنی یا سیاسی بودن نظام تصمیم گیری استراتژیک در صدا و سیما مورد پرسش واقع شده است. سوال دوم دارای دو بخش است که در بخش اول از پاسخگویان درخواست می گردد تا میزان اهمیت مولفه های پنج گانه موثر در تدوین استراتژی را تعیین کنند. این بخش از سوال کارکردی کنترلی داشته و نتایج آن می تواند با نتایج حاصل از تحلیل اطلاعات گردآوری از سوالات سی گانه بسته مقایسه و میزان اعتبار پرسشنامه را بسنجد.

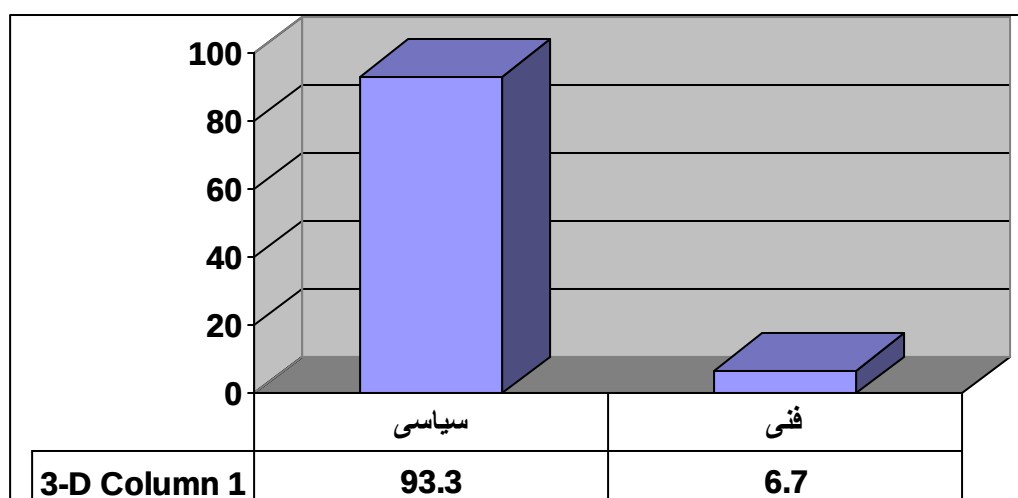
در بخش دوم ، از پاسخگویان درخواست می شود تا در صورت وجود متغیر یا متغیرهای دیگری که بتواند فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما را متأثر از خود سازد در محل پیش بینی شده قید نمایند. تعداد 25 متغیر از سوی پاسخگویان پیشنهاد شده بود که پس از حذف متغیرهای تکراری و غیر مرتبط در نهایت چهار دسته متغیر شناسایی شد. در اقدامی تکمیلی از تعداد 15 نفر از مدیران و خبرگان دانشگاهی درخواست گردید تا نظر نهایی خود را در مورد وزن و اهمیت این متغیرهای چهارگانه اعلام نمایند که در نهایت انحصاری و یا رقابتی بودن محیط فعالیت سازمان به عنوان یک متغیر مهم تأثیر گذار شناسایی و جهت

گنجاندن در مدل پیشنهاد گردید. نتایج حاصل از این بخش از پژوهش در جداول و نمودار های زیر درج گردیده است :

جدول شماره 4-31- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک فنی یا سیاسی دانستن فرایند تدوین استراتژی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران.

گزینه	فراوانی	درصد
فنی بودن فرایند تدوین استراتژی	3	6.7
سیاسی بودن فرایند تدوین استراتژی	42	93.3
کل	45	100

نمودار شماره 4-31- توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک فنی یا سیاسی دانستن فرایند تدوین استراتژی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران.



از مجموع پاسخگویان 93.3 درصد فرایند تدوین استراتژی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را سیاسی دانسته و 6.7 درصد آن را موضوعی فنی عنوان نموده اند.

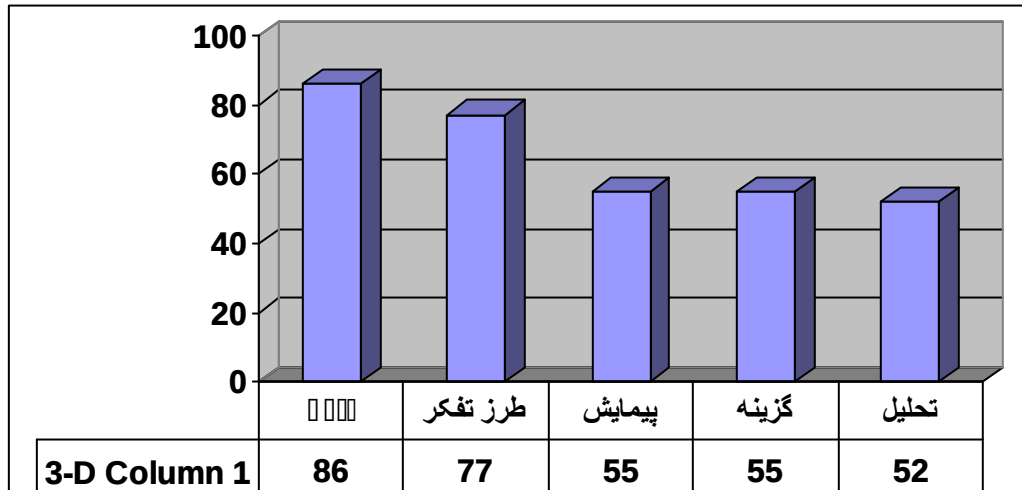
جدول شماره 4-32- توزیع فراوانی پاسخگویان در خصوص میزان تاثیر مولفه های پنج گانه بر

فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

آماره های اصلی			متغیر های تحقیق
انحراف معیار	واریانس	میانگین	
22	484/6	55/1	شیوه پیمایش تحولات محیطی
21/2	451/3	51/8	تکنیک های تحلیل تحولات استراتژیک
22/4	502/7	54/7	نحوه تعیین گزینه های استراتژیک
17/8	316/5	77	طرز تفکر مدیران ارشد سازمان
21/6	465/9	85/7	ساختار قدرت

نمودار شماره 4-32- توزیع فراوانی پاسخگویان در خصوص میزان تاثیر مولفه های پنج گانه بر

فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



در مجموع پاسخگویان نقش و اهمیت هر یک از مولفه های تاثیر گذار بر فرایند تدوین استراتژی را به ترتیب ، قدرت با 85/7 درصد ، طرز تفکر با 77 درصد، پیمایش با 55/1 درصد، تعیین گزینه های استراتژیک با 54/7 درصد و نحوه تحلیل تحولات با 51/8 درصد ارزیابی نموده اند.

3-4- تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها

در تحلیل استنباطی از داده ها، نتایج حاصل از مطالعه نمونه ها به گروه بزرگ تری به نام جامعه تعمیم داده می شود. در این تحلیل از روش های آماری متناسب با طرح تحقیق استفاده می شود. در این بخش از پژوهش از روش های آماری ، آزمون t یک نمونه ای ، آزمون آنالیز واریانس یک طرفه (ANOVA) ، آزمون t دو نمونه مستقل ، آزمون همبستگی پیرسون ، آزمون t زوجی ، آزمون فریدمن برای یافتن پاسخ به سوالات تحقیق استفاده شده است.

آزمون ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته در پنج سوال فرعی پژوهش اولین بخش از این مجموعه را تشکیل می دهد. مقایسه میانگین نگرش بین گروههای مختلف جامعه آماری (اساتید- مدیران و دانشجویان)، بررسی میزان همبستگی بین مولفه های موثر بر فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما،

مقایسه کنترلی بین نتایج به دست آمده از سوالات بسته و باز و مقایسه میانگین رتبه های گویه های پرسشنامه از دیگر بخش های این پژوهش می باشد که در ادامه می آید.

4-3-1- فرضیات فرعی پژوهش

در این بخش جهت آزمون فرضیات فرعی پژوهش با توجه به ماهیت گویه ها از آزمون t یک نمونه ای (one sample t test) استفاده شده است. ابتدا سطح سنجش شاخص ها را از رتبه ای به فاصله ای ارتقاء داده و سپس اقدام به استانداردسازی شاخص ها در دامنه (0 – 100) شده است. با توجه به این که مقدار میانگین 50 حد واسطه مقادیر این شاخص هاست مقادیر میانگین کمتر از 50 را به منزله گزینه های کم و خیلی کم و مقادیر میانگین بیشتر از 50 را به منزله گزینه های زیاد و خیلی زیاد ارزیابی شده است. با توجه به توضیحات فوق فرضی که مورد آزمون قرار می گیرد به صورت زیر می باشد:

$$H_0 : m \leq 50$$

$$H_1 : m > 50$$

که m همان میانگین شاخص مورد نظر می باشد.

در واقع هرگاه فرض صفر تایید شود به منزله تاثیر در حد کم شاخص مورد آزمون بر فرآیند تدوین استراتژی و رد فرض صفر نیز به منزله تاثیر در حد زیاد شاخص مورد نظر می باشد.

فرضیه اول: طرز تفکر مدیران استراتژیک صدا و سیما در فرآیند تدوین استراتژی تاثیر گذار است.

فرآوانی	میانگین	انحراف معیار	کرن پایین 95 درصد	آماره t	سطح معنی داری
45	77	12.8	73.7	14.05	0.000

با توجه به مقادیر حاصله از جدول فوق، آماره t (t=14.05) و سطح معنی داری (Sig=0.000) با اطمینان 99.9 درصد فرض صفر رد می گردد. به این معنی که طرز تفکر مدیران استراتژیک صدا و سیما تا حد زیادی بر فرآیند تدوین استراتژی تاثیر گذار است.

فرضیه دوم: شیوه پیمایش تحولات استراتژیک صدا و سیما در فرآیند تدوین استراتژی تاثیر گذار است.

فراوانی	میانگین	انحراف معیار	کرن پایین 95 درصد	آماره ی t	سطح معنی داری
45	68.3	20	63.3	6.14	0.000

با توجه به مقادیر حاصله از جدول فوق، آماره ی ($t=6.14$) و سطح معنی داری ($Sig=0.000$) با اطمینان 99.9 درصد فرض صفر رد می گردد. به این معنی که شیوه پیمایش تحولات استراتژیک صدا و سیما تا حد زیادی بر فرآیند تدوین استراتژی تاثیر گذار است.

فرضیه سوم: تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک صدا و سیما در فرآیند تدوین استراتژی تاثیر گذار است.

فراوانی	میانگین	انحراف معیار	کرن پایین 95 درصد	آماره ی t	سطح معنی داری
45	62.8	14.6	59.2	5.9	0.000

با توجه به مقادیر حاصله از جدول فوق، آماره ی ($t=5.9$) و سطح معنی داری ($Sig=0.000$) با اطمینان 99.9 درصد فرض صفر رد می گردد. به این معنی که تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک صدا و سیما تا حد زیادی بر فرآیند تدوین استراتژی تاثیر گذار است.

فرضیه چهارم: تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک صدا و سیما در فرآیند تدوین استراتژی تاثیر گذار است.

فراوانی	میانگین	انحراف معیار	کرن پایین 95 درصد	آماره ی t	سطح معنی داری
45	68.2	14.1	64.7	8.7	0.000

با توجه به مقادیر حاصله از جدول فوق، آماره‌ی $(t=8.7)$ و سطح معنی‌داری $(Sig=0.000)$ با اطمینان 99.9 درصد فرض صفر رد می‌گردد. به این معنی که تکنیک‌های استفاده شده برای تعیین گزینه‌های استراتژیک صدا و سیما تا حد زیادی بر فرآیند تدوین استراتژی تأثیر گذار است.

فرضیه پنجم: ساختار قدرت در صدا و سیما در فرآیند تدوین استراتژی تأثیر گذار است.

فراوانی	میانگین	انحراف معیار	کرن پایین 95 درصد	آماره‌ی t	سطح معنی‌داری
45	84.3	10	81.8	23	0.000

با توجه به مقادیر حاصله از جدول فوق، آماره‌ی $(t=23)$ و سطح معنی‌داری $(Sig=0.000)$ با اطمینان 99.9 درصد فرض صفر رد می‌گردد. به این معنی که ساختار قدرت صدا و سیما تا حد زیادی بر فرآیند تدوین استراتژی تأثیر گذار است.

4-3-2- آزمون آنالیز واریانس یک طرفه (ANOVA) برای مقایسه میانگین شاخص‌های طرز

تفکر مدیران استراتژیک، شیوه پیمایش تحولات استراتژیک، تکنیک‌های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک، تکنیک‌های استفاده شده برای تعیین گزینه‌های استراتژیک و ساختار قدرت بین

مدیران صدا و سیما، دانشجویان و اساتید

شاخص		مجموع مربعات	درجه‌ی آزادی	میانگین مربعات	آماره‌ی F	سطح معناداری
طرز تفکر مدیران استراتژیک	بین گروه‌ها	30.8	1	30.8	0.2	0.671
	درون گروه‌ها	7229.4	43	168.1		
	کل	7260.2	44			
شیوه پیمایش تحولات استراتژیک	بین گروه‌ها	737.9	1	737.9	1.9	0.177
	درون گروه‌ها	16859.3	43	392.1		

			44	17597.2	کل	
0.635	0.2	49.5	1	49.5	بین گروه‌ها	نکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک
		216.8	43	9320.9	درون گروه‌ها	
			44	9370.4	کل	
0.192	1.8	342.5	1	342.5	بین گروه‌ها	نکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک
		195.2	43	8393.3	درون گروه‌ها	
			44	8735.8	کل	
0.227	1.5	148.2	1	148.2	بین گروه‌ها	ساختار قدرت
		98.8	43	4247.6	درون گروه‌ها	
			44	4395.9	کل	

جدول شماره 4-33- نتایج آزمون آنالیز واریانس یک طرفه (ANOVA)

با توجه به مقادیر آماره‌های F و سطوح معناداری در جدول فوق همه شاخص ها در آزمون دارای سطوح

معناداری بالاتر از (0.05) بوده و بنابراین بین گروه‌های مدیران، دانشجویان و اساتید در ارزیابی میزان تاثیر

متغیرهای فوق بر فرآیند تدوین استراتژی صدا و سیما تفاوت معنا داری وجود ندارد.

در جدول زیر میانگین متغیرها برای هریک از گروهها مشخص شده است.

شاخص	جنس	فراوانی	میانگین	انحراف معیار
طرز تفکر مدیران استراتژیک	اساتید	10	83.6	14.9
	مدیران	21	76.0	12.6
	دانشجویان	14	73.5	10.6
شیوه پیمایش تحولات استراتژیک	اساتید	10	67.0	15.7
	مدیران	21	64.0	20.8

20.7	75.7	14	دانشجویان	
8.3	64.6	10	اساتید	نکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک
14.1	63.9	21	مدیران	
18.8	59.8	14	دانشجویان	
11.1	65.0	10	اساتید	نکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک
15.2	71.1	21	مدیران	
14.2	66.0	14	دانشجویان	
8.6	86.4	10	اساتید	ساختار قدرت
11.2	82.3	21	مدیران	
9.1	85.6	14	دانشجویان	

جدول شماره 4-34- مقایسه بین نگرش جامعه آماری در باره تاثیر متغیرهای مستقل

4-3-3- آزمون t دو نمونه مستقل برای مقایسه میانگین شاخص های طرز تفکر مدیران استراتژیک ،

شیوه پیمایش تحولات استراتژیک ، نکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک ، تکنیک

های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک و ساختار قدرت بین مدیران صدا و سیما و

نخبگان (اساتید و دانشجویان)

فاصله اطمینان 95 درصد		اختلاف میانگین ها	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره t	شاخص
کران بالا	کران پایین					
9.5	-6.2	1.7	0.671	43	0.4	طرز تفکر مدیران استراتژیک
20.0	-3.8	8.1	0.177	43	1.4	شیوه پیمایش تحولات استراتژیک

6.8	11.0	-2.1	0.635	43	-0.5	تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک
2.9	-13.9	-5.5	0.192	43	-1.3	تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک
9.6	-2.4	3.6	0.227	43	1.2	ساختار قدرت

جدول شماره 4-35- نتایج آزمون t دو نمونه مستقل

با توجه به مقادیر آماره های t و سطوح معناداری در جدول فوق همه شاخص ها در آزمون دارای سطوح معناداری بالاتر از (0.05) بوده و بنابراین بین گروه های مدیران صدا و سیما و نخبگان در ارزیابی میزان تاثیر متغیرهای فوق بر فرآیند تدوین استراتژی صدا و سیما تفاوت معنا داری وجود ندارد. در جدول زیر میانگین متغیرها به تفکیک نخبگان و مدیران مشخص شده است.

انحراف معیار	میانگین	فراوانی	جنس	شاخص
13.3	77.7	24	نخبگان	طرز تفکر مدیران استراتژیک
12.6	76.0	21	مدیران	
18.9	72.1	24	نخبگان	شیوه پیمایش تحولات استراتژیک
20.8	64.0	21	مدیران	
15.2	61.8	24	نخبگان	تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک
14.1	63.9	21	مدیران	
8.7	86.0	24	نخبگان	تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک
11.2	82.3	21	مدیران	

12.8	65.6	24	نخبگان	ساختار قدرت
15.2	71.1	21	مدیران	

جدول 4-36- مقایسه نگرش مدیران و خبرگان در باره تاثیر متغیرهای مستقل

4-3-4- آزمون همبستگی پیرسون جهت بررسی میزان همبستگی بین مولفه های موثر بر فرایند تدوین

استراتژی در صدا و سیما

تکنیک های تعیین گزینه های	ساختار قدرت	تکنیک های تحلیل تحولات	شیوه پیمایش تحولات	طرز تفکر مدیران ارشد		
0.420**	0.266	0.468***	-0.029	1	آماره کای اسکوئر	طرز تفکر مدیران ارشد
0.004	0.077	0.001	0.849		سطح معناداری	
45	45	45	45	45	فراوانی	
0.115	-0.032	0.228	1		آماره کای اسکوئر	شیوه پیمایش تحولات
0.451	0.833	0.132			سطح معناداری	
45	45	45	45		فراوانی	
0.595***	0.218	1			آماره کای اسکوئر	تکنیک های تحلیل تحولات
0.000	0.151				سطح معناداری	
45	45	45			فراوانی	
0.338*	1				آماره کای اسکوئر	ساختار قدرت
0.023					سطح معناداری	
45	45				فراوانی	
1					آماره کای اسکوئر	تکنیک های تعیین گزینه

					سطح معناداری	های استراتژیک
45					فراوانی	

*** همبستگی با اطمینان 95 درصد ** همبستگی با اطمینان 99 درصد

*** همبستگی با اطمینان 99.9 درصد

جدول 4-37- نتایج آزمون همبستگی پیرسون

با توجه به جدول فوق بین ساختار قدرت با تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک با اطمینان 95 درصد ارتباط معنا داری وجود دارد. میزان همبستگی بین این دو متغیر ($r=0.338$) می باشد که نشان دهنده آن است که ارتباط این دو از نوع مستقیم می باشد. به این معنی که با افزایش قدرت میزان تاثیر تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک بر فرایند تدوین استراتژی افزایش می یابد.

همچنین بین طرز تفکر مدیران استراتژیک با تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک و تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک به ترتیب با سطوح اطمینان 99 درصد و 99.9 درصد ارتباط معنا داری وجود دارد. میزان همبستگی بین این متغیرها نیز به ترتیب ($r=0.486$) و ($r=0.420$) می باشد که نشان دهنده آن است که ارتباط این این متغیرها از نوع مستقیم می باشد. به این معنی که با افزایش تاثیر طرز تفکر مدیران استراتژیک، تاثیر تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک و تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک بر فرایند تدوین استراتژی نیز افزایش می یابد.

بین ساختار تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های استراتژیک با تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک نیز با اطمینان 99. درصد ارتباط معنا داری وجود دارد. میزان همبستگی بین این دو متغیر ($r=0.595$) می باشد که نشان دهنده آن است که ارتباط این دو از نوع مستقیم می باشد. به این معنی که با افزایش تاثیر تکنیک های استفاده شده برای تعیین گزینه های

استراتژیک میزان تاثیر تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک بر فرایند تدوین استراتژی افزایش می یابد.

با توجه به جدول، ارتباط های دیگر معنادار نیستند.

4-3-5- آزمون t زوجی برای فرض برابری میانگینهای مولفه های تاثیرگذار بر فرایند تدوین استراتژی

صدا و سیما در قالب گویه ها و در قالب پرسش مستقیم

اختلاف میانگین	انحراف معیار	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	
-0.2	19.4	-0.1	44	0.944	طرز تفکر مدیران استراتژیک
-7.8	29.7	-1.8	44	0.084	شیوه پیمایش تحولات استراتژیک
-1.5	22.8	-0.4	44	0.656	ساختار قدرت
1.0	16.2	0.4	44	0.667	تکنیک های تحلیل تحولات استراتژیک
-1.5	21.2	-0.5	44	0.641	تکنیک های تعیین گزینه های استراتژیک

جدول 4-38- آزمون t زوجی

در این پژوهش مولفه های تاثیر گذار بر فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما به دو صورت سنجش شده است. یکبار در قالب گویه ها و به صورت مستتر و بار دیگر به صورت پرسش مستقیم این متغیرها را ارزیابی نموده ایم.

جهت مقایسه میانگین های محاسبه شده با روشهای فوق از آزمون زوجی (دو نمونه وابسته یا جفت شده) استفاده نموده ایم. مقادیر سطوح معناداری همگی بالاتر از 0.05 می باشند که بیانگر تایید فرض صفر می باشد. به این معنی که شاخصهای بدست آمده از پرسش مستقیم و بصورت مستتر در گویه ها به لحاظ مقادیر میانگین تفاوت آماری معناداری ندارند.

4-3-6- آزمون فریدمن جهت مقایسه میانگین رتبه های گویه های پرسشنامه

گویه	میانگین رتبه ها
------	-----------------

23.1	رهبری
22.1	نوع مالکیت سازمان
21.5	فرهنگ سیاسی حاکم بر سازمان
21.5	نظام سیاسی حاکم بر جامعه
19.5	ویژگیهای شخصیتی مدیران ارشد
19.4	رویکرد مدیران ارشد سازمان به تحولات محیطی
18.0	گروههای ذی نفوذ خارج از سازمان
17.7	پیش فرضهای اصلی مدیران
17.6	نحوه درک مدیران ارشد از ارزشهای حاکم بر جامعه
17.3	نحوه درک مدیران ارشد از رخدادهای محیطی
17.2	واقعی بودن اطلاعات
16.6	بخش های گوناگون حاکمیت
16.6	چشم انداز، رسالت و اهداف بلند مدت سازمان
16.4	نظام توزیع قدرت در سازمان
15.6	میزان گشودگی مسیر اطلاعات
14.5	نظام اولویت بندی در سازمان
14.4	تجربیات مدیران ارشد سازمان
14.2	روش های شناسایی و تبیین مسائل استراتژیک
13.7	ارزیابی مدیران ارشد از منابع سازمانی
13.0	تصور مدیران ارشد از جایگاه مخاطبان
12.6	ابزار جمع آوری اطلاعات
12.3	سیر جریان اطلاعات در سازمان

12.3	شیوه های انتخاب گزینه استراتژیک
11.9	روش های جمع اوری اطلاعات
11.5	نظام ذخیره و بازیابی اطلاعات استراتژیک
11.3	روش شناسایی گزینه ها ی استراتژیک
11.1	رویکرد غالب تجزیه و تحلیل محیطی
11.1	ابزارهای تجزیه و تحلیل تحولات محیطی
10.8	روش های تجزیه و تحلیل تحولات محیطی
10.1	روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

جدول 4-39- آزمون فرید من جهت مقایسه میانگین رتبه های گویه های پرسشنامه

مقدار	
41	فراوانی
256.1	آماره کای-اسکوئر
29	درجه آزادی
0.000	سطح معناداری

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن ، رهبری، نوع حاکمیت سازمان و فرهنگ سیاسی سازمان به ترتیب بیشترین و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات ، روشهای تجزیه و تحلیل تحولات محیطی و ابزارهای تجزیه و تحلیل تحولات محیطی به ترتیب کمترین تاثیر را بر فرایند تدوین استراتژی صدا و سیما دارند. مقدار آماره کای اسکوئر و سطح معنا داری نیز با اطمینان 99.9 درصد نتایج حاصله از آزمون فریدمن را تایید می نمایند.

4-4- جمع بندی و آزمون مدل نهایی

در مراحل قبلی ، مولفه های موثر بر تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران شناسایی ، و میزان اهمیت آن ها در شرایط فعلی مشخص گردید. این مولفه ها شامل نحوه پیمایش تحولات محیطی ، تکنیک های مورد استفاده برای تحلیل تحولات استراتژیک ، چگونگی تعیین گزینه های استراتژیک ، طرز تفکر مدیران ارشد سازمان و ساختار قدرت می باشند و در ارتباطی پیچیده خروجی نظام تصمیم گیری استراتژیک را تعیین می کنند.

نتایج حاصل از تحلیل داده های گردآوری شده نشان می دهند که این مولفه ها وزن و نقش یکسانی در تدوین استراتژی نداشته و اثرات متفاوتی بر جا می گذارند. به عبارت دیگر با تغییر هر یک از این مولفه ها خروجی فرایند تدوین استراتژی شاهد تغییرات کم و بیش متفاوتی خواهد بود. به طور مثال هر اندازه این تغییرات در حوزه ساختار قدرت و طرز تفکر مدیران ارشد سازمان به وقوع بپیوندد امکان ایجاد تحول در فرایند تدوین استراتژی بیشتر خواهد بود. بدیهی است در سازمانی چون صدا و سیمای جمهوری اسلامی

ایران دامنه و میزان این تغییرات به دلیل موانع قانونی و سیاسی محدود بوده و سازمان را با تنگناهای متعددی روبرو می سازد.

برای طراحی و تبیین مدل تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران از دو روش قیاسی و استقرایی به طور همزمان استفاده گردید. در روش استقرایی تلاش گردید تا با استفاده از اطلاعات جمع آوری شده از مطالعات میدانی، مدل اولیه تدوین استراتژی طراحی گردد. در این مدل، پنج مولفه تاثیر گذار در فرایند تدوین استراتژی بر اساس وزن و نقشی که دارند گرد هم آمده و وضعیت فعلی تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران را توضیح می دهند. بر اساس این مدل، خروجی نظام تصمیم گیری استراتژیک در صدا و سیما به شدت تحت تاثیر ساختار قدرت (85/7)، طرز تفکر مدیران ارشد سازمان (77)، نحوه پیمایش محیط (55/1)، تکنیک های تحلیل تحولات استراتژیک (51/8) و نحوه تعیین گزینه های استراتژیک (54/7) است و با تغییر هر یک از این متغیر ها سازمان در شرایط جدیدی قرار می گیرد.

اگر چه این مدل ، توانایی توضیح رفتار فعلی سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران را در محیط انحصاری و سیاسی کنونی را دارد اما نمی تواند بیان کننده وضعیت های نوینی باشد که خارج از چارچوب های محدود فعلی تعریف گردیده اند. اضافه نمودن دو متغیر محیطی و نظام تصمیم گیری با ابعاد چهار گانه رقابتی - انحصاری و فنی - سیاسی به مدل فوق تا حد زیادی قدرت تبیین آن را افزایش داده و نقایص مدل قبلی را رفع می نماید. فرایند اضافه نمودن این متغیرهای جدید که اطلاعات آن توسط دو سوال باز در پرسشنامه جمع آوری گردیده بود بر اساس یک منطق قیاسی صورت گرفت . در این روش که ماهیتی کیفی دارد تئوری های علم مدیریت و ارتباطات نقش اصلی را بازی می کنند.

در روش قیاسی ، از طریق مقایسه با الگو های شناخته شده علمی ، مدل های جدید طراحی و به آزمون گذاشته می شود . در این پژوهش به طور مشخص از الگوی، *آلیسون، اسنو و مایلز، آنسف، پورتر و ففر* برای طراحی مدل نهایی استفاده گردید. در مدل نهایی ، هر دو دسته متغیرها در ترکیبی منطقی ، نحوه تدوین استراتژی در سازمان های رسانه ای را در وضعیت های گوناگون توضیح داده و راه های ایجاد تحول در آن ها را نیز به نمایش می گذارد.

بر اساس توضیحات مندرج در بخش پنج از فصل دوم مدل نهایی تحقیق به شرح زیر طراحی گردید. در چهار منطقه این مدل هر پنج فرضیه فرعی پژوهش که مورد تایید قرار گرفته اند گنجانده شده است. این متغیرها در شرایط مختلف ارزش های گوناگونی را کسب و مسیر تدوین را تعیین می کنند. فنی و یا سیاسی بودن نظام تصمیم گیری و انحصاری یا رقابتی بودن محیط فعالیت سازمان تعیین کننده درجه اهمیت و نقشی است که هر یک از متغیرها در طول تدوین استراتژی ایفا می نمایند. برای تدوین مدل نهایی و آزمون رفتار آن در شرایط گوناگون مدل مزبور در اختیار 15 نفر از مدیران و کارشناسان صدا و سیما و 10 نفر از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت که 95٪ از آن ها مدل را کاملاً تایید و 5٪ باقیمانده ایرادات جزئی به آن وارد می نمودند.

فنی	تولیدی		خلاق	
	طرز تفکر مدیران ارشد	ساختار قدرت	طرز تفکر مدیران ارشد	ساختار قدرت
سیاسی	روش تحلیل تحولات	تعیین گزینه ها	روش تحلیل تحولات	تعیین گزینه ها
	روش پیمایش		روش پیمایش	
سیاسی	قیمومیتی		بازاریابی	
	طرز تفکر مدیران ارشد	ساختار قدرت	طرز تفکر مدیران ارشد	ساختار قدرت
سیاسی	روش تحلیل تحولات	تعیین گزینه ها	روش تحلیل تحولات	تعیین گزینه ها
	روش پیمایش		روش پیمایش	
		انحصاری		
		رقابتی		

مدل نهایی تدوین استراتژی در صدا و سیما

فصل پنجم :

نتیجه گیری و پیشنهادات

5-1 - مقدمه

جمع بندی و تحلیل نتایج ، آخرین بخش از اجرای یک طرح تحقیق علمی است که در آن اطلاعات حاصل از گام های پیشین مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و پاسخی روشن به سوالات تحقیق داده می شود. در این مرحله مروری کلی بر اهداف و فرایند انجام تحقیق به عمل آمده و در ادامه، یافته های تحقیق از ابعاد گوناگون مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. معرفی محدودیت های تحقیق و ارائه پیشنهادات در ذیل عناوینی چون پیشنهادات کلی و عملیاتی ، پیشنهادات برای انجام مطالعات بعدی بخش های پایانی این فصل را تشکیل خواهند داد.

5-2 - مروری بر اهداف و فرایند تحقیق

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل تدوین استراتژی در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران صورت پذیرفت و قصد دارد تا ضمن شناسایی اجزاء این مدل ، ارتباط بین آن ها را توضیح و در مطالعه تطبیقی وضعیت موجود و مطلوب فرایند تدوین استراتژی را در صدا و سیما مقایسه نماید. این پژوهش بر اساس این پیش فرض که « فرایند تدوین استراتژی قبل از این که عاملی تاثیر گذار باشد خود موضوعی تاثیر پذیر است » شکل گرفت. سه سوال اصلی و پنج سوال فرعی مجموعه سوالات این پژوهش را تشکیل می دهند که با یافتن پاسخ علمی آن ها زمینه برای طراحی و تدوین مدل مورد نظر فراهم می گردد.

جامعه آماری این پژوهش، از بین خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران انتخاب و علاوه بر روش کتابخانه ای از ابزار پرسشنامه و مصاحبه برای جمع آوری اطلاعات استفاده گردید. گویه های پرسشنامه بر اساس متغیر های مستقل و وابسته در سوالات تحقیق با استفاده از مطالعه میدانی و مبانی نظری پژوهش ساخته و پرداخته شده است. برای آزمون روایی و پایایی پرسشنامه از نظرات کارشناسان، انجام پیش آزمون و همچنین محاسبه آلفای کرونباخ بهره برده شده است. در این پژوهش از دو نوع پرسشنامه بسته و باز محقق ساخته استفاده شده که در مجموع حاوی 30 سوال بسته و 2 سوال باز می باشند.

برای تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده از هر دو روش کمی و کیفی بهره لازم برده شده است. در تحلیل آماری داده ها از روش توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در روش توصیفی عمدتاً از جداول توزیع فراوانی و ترسیم نمودار استفاده و در روش استنباطی از روش های آماری شناخته شده ای نظیر ، آزمون t یک نمونه ای ، آزمون آنالیز واریانس یک طرفه (ANOVA) ، آزمون t دو نمونه مستقل ، آزمون همبستگی پیرسون ، آزمون t زوجی ، آزمون فریدمن برای یافتن پاسخ به سوالات تحقیق استفاده شده است.

اولین سوالی که در این پژوهش مطرح گردید شناسایی مولفه های تاثیر گذار بر فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما بود . در مطالعات اکتشافی مولفه های زیادی شناسایی که پس از جر و تعدیل های متعدد در نهایت تعداد آن ها به پنج مورد تقلیل داده شد. در این جر و تعدیل ها نظرات خبرگان ، مدیران صدا و سیما و مراجعه به اسناد و مدارک نقش مهمی را بازی نمودند. شیوه های پیمایش تحولات استراتژیک ، تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات استراتژیک، تکنیک های مورد استفاده در تعیین گزینه های استراتژیک ، طرز تفکر مدیران ارشد سازمان و ساختار قدرتی که این عوامل در آن عمل می نمایند پنج مولفه ای بودند که در این راستا شناسایی گردیدند. در پنج سوال فرعی پژوهش تاثیر این مولفه ها بر فرایند تدوین استراتژی مورد پرسش قرار گرفته است.

سوال دوم پژوهش حول محور چگونگی ارتباط این مولفه ها با یکدیگر شکل گرفت. این ارتباط می بایست بخشی از یک مدل کلی را تشکیل و انتظاراتی که از آن می رود را پاسخگو باشد. در اقدامی اولیه ، مدل فوق طراحی و بر اساس طرح تحقیق کار جمع آوری اطلاعات کتابخانه ای و میدانی برای آزمون صحت و دقت آن آغاز گردید. در طی این مراحل ، بارها مدل فوق مورد بازنگری قرار گرفت و سرانجام مدلی نهایی به صورت یک مدل چند لایه پیازی که در آن هر لایه از وزن و ترتیب خاص برخوردار است ، ترسیم گردید. نکته مهمی که می توانست مدل فوق را با واقعیت سازمان های رسانه ای به صورت عام و صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران به صورت خاص نزدیک سازد موضوع میزان و نوع تاثیر این مولفه ها در شرایط گوناگون می باشد. نتایج حاصل از مطالعات کتابخانه ای و میدانی بیانگر این واقعیت بود که اندازه و

نوع تاثیر مولفه های پنج گانه بر فرایند تدوین استراتژی تابعی از نظام تصمیم گیری و ویژگی های محیطی است که یک سازمان از آن بهره برده یا در آن فعالیت می کند. در این پژوهش با تعریفی که از نظام تصمیم گیری در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و محیط آن به عمل آمد به ترتیب دو نظام سیاسی و فنی در بعد تصمیم گیری و دو محیط انحصاری و رقابتی در محیط فعالیت شناسایی گردید. با قرار گرفتن نظام سیاسی و فنی در محور عمودی، و محیط انحصاری و رقابتی در محور افقی زمینه برای شکل گیری چارچوب اصلی مدل تدوین استراتژی در صدا و سیما مهیا گردید.

با تلاقی دو محور عمودی و افقی چهار منطقه مختلف برای تدوین استراتژی شناسایی که بر اساس ویژگی های هر منطقه اسامی **قیمومیتی**، **بازاریابی**، **تولیدی** و **خلاق** برای آن ها پیشنهاد گردید. هر یک از این مناطق تصویری جداگانه از واقعیت های محیط داخلی و خارجی ارائه و مسیر متفاوتی را برای تدوین استراتژی در مقابل سازمان قرار می دهند. با ترکیب مولفه های پنجگانه موثر بر فرایند تدوین استراتژی و چهار منطقه یاد شده زمینه برای طراحی مدل نهایی فراهم گردید. این مدل قابلیت ارائه پاسخ به سه سوال اصلی تحقیق یعنی شناسایی مولفه های تاثیر گذار، نحوه ارتباط بین آن ها و مقایسه بین وضعیت کنونی تدوین استراتژی در صدا و سیما و وضعیت مطلوب را دارد و می تواند توضیح لازم برای چگونگی رفتار سازمان های رسانه ای به صورت عام و سازمان صدا و سیما را به صورت خاص ارائه نماید.

با خاتمه طراحی و تبیین مدل تدوین استراتژی در صدا و سیما، نوبت به طرح سوال سوم تحقیق در باره معنی دار بودن تفاوت بین شرایط موجود و مطلوب فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما می رسد. در این مطالعه تطبیقی، سند افق رسانه و مصاحبه با مدیران ارشد سازمان بخش مهمی از اطلاعات مربوط به شناسایی وضعیت موجود را تامین نمودند. اطلاعات لازم جهت ترسیم وضعیت مطلوب از منابع علمی و اسناد مربوط به فرایند تدوین استراتژی در صنعت رسانه به ویژه نمونه های موفق آن به دست آمد.

5-3- نتیجه گیری و تحلیل یافته ها

در دهه های اخیر، محیط سازمان های رسانه ای شاهد تغییرات بنیادین فراوان بوده و سیر شتابان و متوالی وقایع، تدریجاً، مرزها، ساخت و پویایی فضای رسانه ای را به نحو روزافزونی با چالش های جدید،

غیر منتظره و گسترده محیطی مواجهه نموده است. این چالش ها رابطه دو سویه سازمان های رسانه ای و محیط فعالیت آن ها را دستخوش تغییر نموده و مدیران این گونه سازمان ها را وادار به انتخاب روش های کارآمد جهت غلبه بر تبعات منفی ناشی از این تحولات کرده است.

یکی از روش های شناخته شده ای که می تواند نقش تنظیم کننده در بین تحولات محیطی و سازمان ایفا کند « استقرار مدیریت استراتژیک » در سازمان است که طی سه گام اساسی تدوین ، اجرا و ارزیابی صورت می پذیرد. اگر چه هر یک از این گام ها در جایگاه خود از اهمیت زیادی برخوردارند اما به واسطه نقش آغازینی که مرحله تدوین استراتژی دارد تا حدودی آن را از دو مرحله بعدی متمایز می سازد. در فرایند تدوین ، سازمان از طریق جمع آوری ، تحلیل و ارزیابی اطلاعات محیطی ، از وجود تهدیدات و فرصت ها آگاهی یافته و بر اساس نقاط قوت و ضعف داخلی استراتژی مناسب خود را برای تحقق شایسته اهداف ، طراحی یا تعدیل می کند. بدین ترتیب در فرایند تدوین استراتژی الگویی بنیادی از اهداف ، تخصیص منابع و تعاملات سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی تعیین و سازمان خود را برای حضوری فعال در محیط آینده آماده می کند.

از دهه 1950 رویکرد های متعدد و متنوعی برای تدوین استراتژی ارائه شده که به مرور زمان بر پیچیدگی و جامعیت آن ها افزوده شده است. در اغلب این رویکردها به فرایند تدوین استراتژی به عنوان موضوعی فنی و عقلانی نگریسته شده و به مولفه های تاثیرگذاری که همچون پالونه یا صافی در مسیر تدوین استراتژی قرار دارند توجه چندانی نشده است. این مولفه ها فرایند های منتهی به تدوین استراتژی را تحت تاثیر خود قرار داده و هر گونه تغییر در آن ها می تواند نتیجه نهایی را متاثر از خود سازد.

همانطوری که قبلا ذکر گردید این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران به اجرا گذاشته شد و در آن تلاش گردید تا ضمن شناسایی مولفه های تاثیر گذار و ارتباط آن ها با یکدیگر زمینه برای طراحی و تبیین یک مدل مناسب فراهم گردد. سه سوال اصلی و پنج سوال فرعی، هسته اصلی این پژوهش را تشکیل و بر اساس طرح پژوهش داده های لازم برای یافتن پاسخ به آن ها جمع آوری گردید. تحلیل این داده ها بخش بعدی این پژوهش را تشکیل می دهد که در ادامه به مهم ترین آن ها اشاره می گردد :

1- نتایج به دست آمده از تحلیل داده ها نشان می دهد پنج مولفه شیوه پیمایش محیطی، تکنیک های تحلیل تحولات استراتژیک، نحوه تعیین گزینه های استراتژیک، طرز تفکر مدیران ارشد سازمان و ساختار قدرت نقش بسیار مهمی در فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران دارند. اگر چه به صورت منطقی احتمال وجود متغیرهای دیگری که بتواند در این سطح تاثیر گذار باشد، منتفی نیست اما در تحلیل داده های گردآوری شده مولفه های دیگری شناسایی نگردید.

2- همچنین نتایج حاصل از تحلیل داده های استخراج شده از سوالات باز نشان می دهند علاوه بر متغیرهای پنج گانه بالا دو متغیر محیطی و نظام تصمیم گیری در سطح بالاتر نقش بسیار مهمی در فرایند تدوین استراتژی دارند. این متغیر ها که نشان دهنده انحصاری یا رقابتی بودن محیط فعالیت سازمان و میزان فنی یا سیاسی بودن نظام تصمیم گیری است در سطح جداگانه ای فرایند تدوین استراتژی را تحت تاثیر قرار می دهند. هر یک از این متغیر های کلان در تلاقی ضربدر گونه با یکدیگر، چهار منطقه مختلف را به وجود می آورند که در آن دامنه تغییر هر یک از متغیرهای پنجگانه تعیین می گردد. سبک های قیمومیتی، بازاریابی، تولیدی و خلاق اسامی هستند که برای این چهار منطقه برگزیده شده اند.

3- نتایج بدست آمده نشان می دهد وزن و اهمیت هر یک از این مولفه های پنج گانه قابل تغییر بوده و در هر یک از سبک های قیمومیتی، بازاریابی، تولیدی و خلاق از دامنه نوسان مشخصی برخوردار می باشند. برای ایجاد تغییرات قابل توجه در نحوه تدوین استراتژی، سازمان چاره ای به غیر از کشاندن سبک خود به دیگر مناطق چهار گانه بالا را ندارد. هر یک از این سبک های چهارگانه از نظام های پیمایشی و تحلیلی متفاوتی استفاده نموده و در تعیین گزینه های استراتژیک از آزادی عمل یکسانی برخوردار نمی باشند. طرز تفکر مدیران ارشد سازمان و نظام قدرتی که سازمان در آن فعالیت می کند از دیگر تفاوت های مشهود در بین سبک های ذکر شده می باشد که نتیجه نهایی آن در خروجی های متفاوت نظام تدوین استراتژی نمایان می گردد.

4- در وضعیت فعلی دو مولفه، ساختار قدرت و طرز تفکر مدیران ارشد سازمان بیشترین نقش را در تدوین استراتژی بازی می کنند. این موضوع موجب گردیده است تا هر چه بیشتر فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما به سمت سیاسی شدن کشیده شده و از ویژگی های فنی فاصله بگیرد. همچنین، نتایج

تحقیق نشان می دهد که فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران تحت شرایط **قیمومیتی** صورت می پذیرد. در سبک قیمومیتی، استراتژی در حضور نیروهای رقابتی تدوین نمی شود و محیط فعالیت سازمان در شرایط انحصاری تعریف می گردد. در این سبک از تدوین استراتژی، نظام تصمیم گیری تحت تاثیر مناسبات قدرت قرار داشته و سهم کمتری به مولفه های فنی و عقلانی داده می شود. در چنین شرایطی، ابزارهای پیمایشی و تحلیلی نمی توانند تصویری واقعی از آن چه که در محیط استراتژیک سازمان رخ می دهند را به درستی نمایش دهند.

5- نتایج حاصل از مقایسه نگرش گروههای مختلف جامعه آماری (خبرگان دانشگاهی - مدیران) در خصوص میزان اهمیت مولفه های پنج گانه در فرایند تدوین استراتژی بیانگر عدم وجود اختلاف معنی دار در بین آنان است. این گروه ها فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما را عمدتاً موضوعی سیاسی دانسته و معتقدند که مولفه های فنی نقش بسیار کمی در این فرایند ایفا می کنند. هر دو گروه جامعه آماری اختلاف وضع موجود و مطلوب را جدی دانسته و ادامه وضع موجود را موجب به حاشیه رانده شدن صدا و سیما می دانند.

6- در یک جمع بندی کلی می توان گفت، فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران تحت تاثیر دو گروه از متغیرهای گوناگون قرار دارد. در گروه اول متغیرهای مانند نحوه پیمایش تحولات محیطی، چگونگی تحلیل این تحولات، روش تعیین گزینه های استراتژیک، طرز تفکر مدیران ارشد سازمان و ساختار قدرت قرار دارند. گروه دوم متغیرهای کلانی را در بر می گیرند که نشان دهنده رقابتی یا انحصاری بودن محیط فعالیت سازمان بوده و از طرفی میزان سیاسی و یا فنی بودن نظام تصمیم گیری را مشخص می سازند. این متغیرها در تعیین میزان واقع بینی سازمان نقش اساسی ایفا نموده تا حد زیادی امکان بازنگری و ایجاد چرخه یادگیری در سازمان را فراهم می سازند.

4-5- محدودیت های تحقیق

مدیریت رسانه یکی از رشته های جدید دانشگاهی است و در حال حاضر با کمبود منابع علمی روبرو می باشد. این رشته تحصیلی، ماهیتی بین رشته ای داشته و قصد دارد تا با استفاده از مبانی نظری علم

مدیریت زمینه را برای اداره بهتر سازمان های رسانه ای فراهم نماید. ویژگی هایی که در سازمان های رسانه ای وجود دارد تا حد زیادی آن ها را از بقیه سازمان ها که جایگاه تولید علم مدیریت بوده اند متمایز می سازد. به همین دلیل انجام پژوهش های علمی با رویکرد مدیریتی در چنین سازمان هایی از محدودیت های فراوانی در خصوص کمبود منابع علمی معتبر رنج می برد که در کنار بقیه محدودیت های روش شناختی و اجرایی کار تحقیق را با مشکلات زیادی روبرو می سازد.

علاوه بر این ، بخش دیگری از محدودیت های این پژوهش به ویژگی های محیط تحقیق بر می گردد. سازمان صدا و سیما در شرایطی کاملاً استثنایی به فعالیت خود ادامه داده و تلاش می نماید از طریق تدوین برنامه های استراتژیک به برتری های رقابتی دست یابد که مغایر با مناسبات حاکم بر صنعت رسانه بوده و مبانی نظری مدیریت استراتژیک آن را تایید نمی کند. کمبود منابع مالی و زمان از دیگر محدودیت های انجام چنین پژوهش های علمی بوده و موجب می شود تا محقق از روش های به نسبت ساده تر و سریع تر استفاده نماید. در کنار این محدودیت ها، می توان به دو محدودیت ناشی از دسترسی به اطلاعات و همچنین مدیران ارشد سازمان نام برد که در مقاطعی باعث مانع و یا کندی فرایند جمع آوری و تحلیل داده ها شده و وقفه هایی را در مسیر انجام پژوهش به وجود آورد.

5-5- نوآوری های تحقیق

هر پژوهش علمی ممکن است اهداف چندگانه ای را تعقیب نماید که در آن نوآوری های علمی جایگاه مهمی دارد. این نوآوری ها معمولاً محصول نحوه طرح مسائل تحقیق و راهبردهای پاسخگویی به آن هاست . توجه به جنبه های پنهان مسائل و بهره گیری از یافته های علمی در دیگر رشته های علمی از شناخته شده ترین روش های خلق نوآوری های علمی در هر طرح پژوهش می باشد. با بکارگیری این روش ها محقق تلاش خواهد نمود تا راه جدیدی برای پاسخ به سوالات تحقیق یافته و تا حد ممکن یافته های تازه ای را ارائه نماید.

در این پژوهش سعی شده است سوالات تحقیق بر اساس مسائلی طرح شود که شاید تا این اندازه در کشورهای غربی که زادگاه تولید دانش استراتژی هستند مهم نباشند. انحصاری تعریف شدن بازار فعالیت صدا و سیما و سیاسی بودن نظام تصمیم گیری، شرایط ویژه ای را تولید کرده است تا نوع مسائل و راه حل های آن با رسانه های دیگر تفاوت چشمگیری داشته باشد. چنین تفاوتی به شکل طبیعی راه حل های جدیدی را طلب می کند که با یافته های تحقیق نیز همخوانی دارد. در ادامه این بحث تعدادی از نوآوری های علمی که این پژوهش به آن دست یافته است اشاره می گردد.

- استراتژی قبل از این که موضوعی تاثیر گذار باشد خود تاثیر پذیر است.
- نادیده گرفتن متغیر های تاثیر گذار در فرایند تدوین استراتژی موجب فرو غلطیدن در دام خطاهای استراتژیک خواهد گشت.
- فرایند تحلیل SWOT در محیط سازمانی چون صدا و سیما از روش تصمیم گیری عقلایی تبعیت ننموده و به شدت تحت تاثیر مناسبات قدرت، طرز تفکر مدیران ارشد و نظام پیمایش و تحلیل محیطی قرار دارد.
- استراتژی کالایی سفارشی و انتخابی است و به نحوی بازتاب علایق مدیران ارشد سازمان و گروههای ذینفوذ می باشد.

5-6- پیشنهاد های کلی و کاربردی

تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده نشان می دهد که در حال حاضر سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران از روش قیمومیتی که مناسب محیط انحصاری و نظام تصمیم گیری سیاسی است، استفاده می نماید. این روش در درون خود سو گیری های ذاتی را به همراه دارد که نتیجه طبیعی آن فاصله گرفتن از واقعیات محیطی بوده و سازمان را در موضع و موقعیت نا مساعدی قرار می دهد. در روش قیمومیتی نقش و وزن لایه قدرت و طرز تفکر مدیران ارشد در مقایسه با بقیه مولفه ها خیلی زیاد بوده و کارکرد های آن ها را نیز متاثر از خود می سازد.

چنین وضعیتی موجب می شود تا این سازمان نتواند به طور اثر بخش در فضای رقابتی سنگینی که در صنعت رسانه وجود دارد به فعالیت خود ادامه دهد. ادامه وضعیت فعلی، سازمان را در مسیری قرار می دهد که نتیجه جبری آن چیزی جز از دست دادن روزمره مخاطبان و به حاشیه رانده شدن سازمان نمی باشد. ظهور روز افزون شبکه های ماهواره ای فارسی زبان در کنار فناوری های نوینی چون اینترنت، محیط بسته و انحصاری که طی دهه های گذشته این سازمان را در بر گرفته بود در هم شکست و موجب جابجایی قدرت از سازمان به مخاطبان گردید. در این شرایط چاره ای جز انتخاب استراتژی های مناسب جهت حفظ یا توسعه برتری رقابتی سازمان باقی نمی ماند که تنها از طریق ایجاد تغییر در مولفه های تاثیر گذار و روش های تدوین استراتژی حاصل می گردد. برای نیل به این منظور پیشنهادها کلی زیر مطرح می شود :

1- بر اساس مدل تدوین شده ، عنصر رقابت به عنوان یکی از مهم ترین موضوعات مطرح در صنعت رسانه محسوب و لازم است نظام پیمایش اطلاعات ، تکنیک های تحلیل تحولات محیطی ، روش های تعیین گزینه های استراتژیک ، طرز تفکر مدیران ارشد و ساختار قدرت در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، بر اساس الزامات یک محیط رقابتی فشرده و سنگین بازتعریف گردند.

2- بر اساس یافته های پژوهش، سیاسی بودن نظام تصمیم گیری در سازمان های رسانه ای دامنه گزینه های پیش رو را به شدت کاهش داده و روش های محافظه کارانه ای را بر سازمان تحمیل می کند. به میزانی که یک سازمان رسانه ای دولتی از قدرت حاکم فاصله می گیرد امکان روی آوردن به روش های جدید و خلاقانه افزایش می یابد. به همین دلیل پیشنهاد می گردد تا حد ممکن صدا و سیما از روش های فنی و عقلانی برای درک تحولات محیطی استفاده و مسیر تدوین استراتژی را از پایین به بالا سامان دهد.

3- نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق نشان می دهد ، طرز تفکر مدیران ارشد و سوگیری ادراکی آنان نتایج زیان باری در فرایند تدوین استراتژی بر جای خواهد گذاشت. بخشی از این سوگیری ها به تجربیات موفق و یا شکست های گذشته مدیران بر می گردد و بخشی دیگر مربوط به باورها و ارزش های شخصی و

سازمانی آن ها است. بر پایی دوره های آموزشی ویژه تا حدی می تواند مدیران ارشد سازمان را از این حصارهای فکری دور نموده و آن ها را برای بهتر دیدن واقعیت های محیطی آماده نماید.

4- طراحی یک نظام پیمایش محیطی که قابلیت ارائه تصویری واقعی از تحولات استراتژیک را داشته باشد سنگ بنای تدوین یک استراتژی اثر بخش می باشد. هر گونه کاستی در نظام پیمایش به بقیه مراحل تدوین سرایت نموده و انحرافات عدیده ای را به وجود می آورد. مسیر و گلوگاه هایی که از ورود تا مصرف در مقابل اطلاعات استراتژیک قرار دارد باید طوری سازمان دهی شود که حداقل تاثیر سوء بر دقت و سرعت اطلاعات داشته باشد. مهندسی مجدد ساختار ها گام موثری در این زمینه بوده و سازمان صدا و سیما می بایست به عنوان یک پیش نیاز به آن توجه کافی مبذول دارد.

5- نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق نشان می دهد تکنیک های استفاده شده برای تحلیل تحولات محیطی و روش های تعیین گزینه های استراتژیک نقش مهمی در فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیما دارند. بکارگیری روش هایی که بتواند تصویر واقعی تری از محیط سازمان ارائه و گزینه های بیشتری را در اختیار برنامه ریزان سازمان قرار دهد از ارکان اثر بخش بودن یک نظام تصمیم گیری استراتژیک می باشد. بر همین اساس پیشنهاد می گردد تا آن جا که ممکن است از روش های علمی برای شناخت محیط و تعیین گزینه های استراتژیک استفاده و از روش های سنتی که بیانگر تمایلات فردی و گروهی است اجتناب گردد.

6- بر اساس مدل پیشنهادی، هر یک از روش های چهار گانه تدوین استراتژی که تحت عنوان قیومیتی، بازاریابی، تولیدی و خلاق از آن ها یاد می شود از لحاظ روش پیمایش، نحوه تحلیل تحولات، تکنیک های تعیین گزینه های استراتژیک، طرز تفکر مدیران ارشد سازمان و ساختار قدرت با یکدیگر تفاوت قابل توجهی دارند. هر گونه جابجایی در منطقه فعالیت، سازمان را در وضعیت جدید قرار داده و نوع استراتژی انتخابی را تغییر می دهد. برای انجام تحول جدی در وضعیت فعلی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، خروج تدریجی از منطقه قیومیتی و کسب توانمندی لازم برای ورود به مناطق دیگر توصیه می شود.

5-7- پیشنهاد های اجرایی و پژوهشی جدید

انجام هر پروژه تحقیقاتی به طور طبیعی نیازهای جدیدی را مطرح می کند که می تواند به نوبه خود مبنای اقدامات اجرایی و پژوهش جدید قرار گیرد. برای رفع چنین نیازهایی معمولاً یک سری پیشنهادات در قالب های گوناگون مطرح می گردند که در این تحقیق تحت عنوان پیشنهادات اجرایی و پژوهشی از آن ها یاد می شود. در پیشنهادات اجرایی به مواردی اشاره می گردد که با به کار بستن آن ها بخشی از مشکلات موجود حل می شوند در حالی که در پیشنهادات پژوهشی خلاء های پژوهشی که در طی تحقیق شناسایی گردیده اند مشخص می گردند. این پژوهش نیز از چنین قاعده ای مستثناء نبوده و لذا تعدادی از این پیشنهادات در دو سرفصل جداگانه اجرایی و پژوهشی به شرح زیر اعلام می نماید :

پیشنهادهای اجرایی

الف - پیشنهادهای ساختاری

- متناسب ساختن روابط قدرت در محیط داخلی و خارجی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با شرایط رقابتی نوین،
- بازنگری و مهندسی مجدد سیستم پیمایش محیطی در صدا و سیما با هدف کاهش آلودگی اطلاعات،
- ایجاد تحولات ساختاری در نظام تصمیم سازی با هدف کاهش سهم مولفه های سیاسی در نظام تصمیم گیری سازمان،
- ایجاد ساختارهای مناسب برای ایجاد و خلق روش های نو و خلاق برای افزایش مزیت رقابتی سازمان.

ب - پیشنهادهای رفتاری

- تشکیل دوره های آموزشی ویژه مدیران سازمان هدف اجتناب از افتادن در « تله های تدوین » ،
- متناسب نمودن سبک مدیریت سازمان با الزامات جدید محیطی،
- انجام تحقیقات و پژوهش های بنیادی و کاربردی در حوزه مدیریت استراتژیک،
- انتخاب اعضای تیم تدوین استراتژی از بین کارشناسان مجرب درون و برون سازمانی ،

پیشنهادهای پژوهشی

- بررسی فرصت ها و تهدیدات ناشی از فعالیت سازمان های رسانه ای در محیط انحصاری،
- مطالعه تطبیقی فرایند تدوین استراتژی در سازمان های رسانه ای و تجاری ،
- بررسی راه های افزایش مزیت رقابتی صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران در پنج سال آینده ،
- بررسی راه های کاهش تاثیر پالونه های اطلاعاتی در فرایند تدوین استراتژی در سازمان های رسانه ای،
- مطالعه نقش سوگیری ادراکی مدیران ارشد در فرایند تدوین استراتژی در سازمان های رسانه ای،
- بررسی نقش مالکیت در تدوین استراتژی- مطالعه تطبیقی رسانه های دولتی، عمومی و خصوصی ،
- بررسی نقش صنعت رسانه در فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران،
- رسانه های جمعی و فرصت ها و تهدیدات ناشی از فرایند جهانی شدن،
- مطالعه نقش فناوری های نوین اطلاعاتی در محیط استراتژیک سازمان های رسانه ای،
- طراحی و تبیین مدل ارزیابی برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های رسانه ای،
- ساختار قدرت و فرایند تدوین استراتژی - مقایسه تطبیقی بین رسانه های دولتی و خصوصی.

پایان

- فهرست منابع و مآخذ :

- 1- استیفن رابینز (1378) تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها) ترجمه دکتر سید مهدی الوانی - حسن دانایی فرد، تهران : انتشارات صفار ، چاپ اول.
- 2- اچ . ایگور انسف - ادوارد جی . مک دائل (1375) استقرار مدیریت استراتژیک ، ترجمه عبدالله زندیه ، چاپ اول ، تهران : انتشارات سمت.
- 3- اتکینسون ، دیوید و مارک رابوی و دیگران، رادیو- تلویزیون خدمت عمومی چالش قرن بیست و یکم ، مرتضی ثاقب فر، تهران : انتشارات سروش ، 1384.
- 4- آون هیوز (1377) مدیریت دولتی نوین - نگرشی راهبردی (استراتژیک) سیر اندیشه ها ، مفاهیم ، نظریه ها ، ترجمه سید مهدی الوانی ، سهراب خلیلی شورینی و دیگران ، چاپ اول ، تهران: انتشارات مروارید .
- 5- الوانی ، سید مهدی (1376) تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی ، پنجم ، تهران : انتشارات سمت.
- 6- الوانی ، سید مهدی و دانایی فرد ، حسن (1381) تئوری نظم در بی نظمی و مدیریت ، چاپ اول ، تهران : انتشارات صفار .
- 7- ایروانی محمود و خدا پناهی محمد کریم ، روانشناسی احساس و ادراک، سمت ، چاپ هشتم 1383.

- 8- بانینگ، آر ، برنامه ریزی استراتژیک موثر، ترجمه شریف زاده ، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره 21.
- 9- پاشا شریفی حسن و نجفی زند جعفر (1378) روشهای آماری در علوم رفتاری ، چاپ نهم، تهران : انتشارات سخن .
- 10- تافلر ، الوین ، موج سوم ، ترجمه شهیندخت خوارزمی ، چاپ دوم ، نشر نو تهران: 1363.
- 11- جان بروکشاير تامپسون ، رسانه ها نوگرایی، مترجم ، علی ایثاری کسمایی ، موسسه انتشاراتی روزنامه ایران، چاپ اول ، 1379.
- 12- جی .دیوید هانگر و توماس ال. ویلن، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ سوم ، انتشارات : دفتر پژوهشهای فرهنگی، 1386.
- 13- جاناتان، اچ، ترنر، مفاهیم و کاربردهای جامعه شناسی، ترجمه محمد فولادی و محمدعزیز بختیاری، تهران، موسسه امام خمینی، 1378.
- 14- حقیقی محمد، برنامه ریزی استراتژیک و جایگاه آن در سازمان های صنعتی و تجاری ایران، دانش مدیریت شماره 29 و 30 تابستان و پاییز 1374.
- 15- حمیدی زاده ، محمد رضا، برنامه ریزی استراتژیک ، چاپ سوم ، انتشارات سمت، 1384.
- 16- حسنی ، محمد، موجودیت غرب و رسانه های تکنولوژیک ، تهران، مرکز پژوهش های اسلامی صدا و سیما ، چاپ اول 1384.
- 17- دادگران، محمد، مبانی ارتباطات جمعی ، ، انتشارات فیروزه ، چاپ چهارم ، 1381 .
- 18- دیوید السون ، رسانه ها و نماد ها - صورت های بیان ، ارتباط و آموزش ، ترجمه محبوبه مهاجر ، انتشارات سروش ، چاپ اول ، 1377.
- 19- دیوید ، فرد آر ، خلاصه مدیریت استراتژیک مفاهیم و افته ها ، مترجم وجه الله قربانی زاده، چاپ دوم ، انتشارات بازتاب، 1385.
- 20- رحمان سرشت ، حسین(1383) مدیریت راهبردی (استراتژیک) در اندیشه نظریه پردازان، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

- 21- رحمان سرشت حسین ، چند روش برای ارزیابی گزینه های استراتژیک، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره 5 دوره دوم بهار 1371 صص 85-131.
- 22- رضائیان ، علی (1376) تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم ، چاپ اول ، تهران : سمت .
- 23- ساروخانی ، باقر ، جامعه شناسی ارتباطات ، انتشارات اطلاعات ، چاپ اول ، تهران، 1367.
- 24- ساروخانی ، باقر ، روش های تحقیق در علوم اجتماعی جلد اول ، اصول و مبانی ، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی ، چاپ هفتم 1381.
- 25- ساروخانی ، باقر ، روش های تحقیق در علوم اجتماعی ، مجلد دوم، بینشها و فنون، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی ، چاپ اول 1377.
- 13- سعادت، اسفندیار (۱۳۶۸)، انسان عقلایی یا انسان خودیاب، در دانش مدیریت، شماره ۶ و ۷.
- 26- سعادت، اسفندیار(۱۳۷۲)، فرآیند تصمیم گیری در سازمان، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- 27- شهرآرای، مهرناز و مدنی پور ، رضا ، ترغیب و آموزش خلاقیت در سازمان های پویا، دانش مدیریت شماره 37-38 تابستان و پاییز 1376 صص 72-103.
- 28- شوانک، چالرز آر (1370) مبانی تصمیم گیری استراتژیک ، ترجمه عباس منوریان، چاپ اول ، تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- 29- علی احمدی ، علی رضا و قیصری کیوان ، ارزیابی عملکرد شرکت های رقیب از دیدگاه موکلان استراتژیک - با استفاده از تصمیم گیری گروهی با معیار های چندگانه، دانش مدیریت ، سال دوازدهم شماره 46 ، پاییز 1378 صص 3-22.
- 30- غفاریان وفا و مرتضی عمادزاده، معانی نوظهور در مفهوم استراتژی، سازمان مدیریت صنعتی، 1383.
- 31- فرانک وبستر، نظریه های جامعه اطلاعاتی، ترجمه اسماعیل قدیمی، تهران، انتشارات قصیده سرا، چاپ دوم، 1383.
- 32- فرهنگی ، علی اکبر ، مبانی ارتباطات انسانی ، تهران ، انتشارات تهران تایمز ، 1373.
- 33- کازنو ژان ، جامعه شناسی وسایل ارتباط جمعی ، ترجمه باقر ساروخانی ، منوچهر محسنی ، انتشارات اطلاعات تهران ، 1367 .

- 34- کازنو، ژان ، قدرت تلویزیون ، ترجمه علی اسدی ، چاپ اول ، تهران : 1346.
- 35- کریستوفر هوراکس، مترجم سروناز تربتی نادر صادقی لواسانی نیا ، پست مدرنیسم و مجازی شدن در نگاه مارشال مک لوهان ، سازمان انتشارات گفتمان ، چاپ اول 1381.
- 36- کین ، الف. ال ، تفکر ارزشی - راهی به سوی تصمیم گیری خلاق، ترجمه وحید وحیدی مطلق تهران: موسسه فرهنگی انتشارات کرانه علم، چاپ اول 1381.
- 37- لوسن پای و دیگران (1380) بحران ها و توالی در توسعه سیاسی . ترجمه غلام رضا خواجه سروی ، چاپ اول ، تهران : پژوهشکده مطالعات راهبردی .
- 38- مارتین هایدگر، دن آیدی و دیگران، فلسفه تکنولوژی ، ترجمه شاپور اعتماد، تهران : نشر مرکز چاپ دوم 1384.
- 39-
- 40- مالکوم واترز، جهانی شدن، اسماعیل مردانی گیوی و سیاوش مریدی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی ، 1379.
- 41- مایکل برچر و جاناتان ویلکنفلد (1382) بحران ، تعارض و بی ثباتی ، ترجمه علی صبحدل ، چاپ اول ، تهران : انتشارات پژوهشکده مطالعات راهبردی .
- 42- مارک پاستر، عصر دوم رسانه ها ، ترجمه غلامحسین صالحیار، انتشارات موسسه ایران، چاپ اول 1377،
- 43- محمودی ، سید محمد (1382) نقش سیستم های اطلاعاتی در مدیریت بحران ، فرهنگ مدیریت ، مجتمع آموزش عالی قم ، سال اول شماره 4 (پاییز و زمستان) صص 59- 93 .
- 44- محسنیان راد ، مهدی ، ارتباط شناسی ، انتشارات سروش ، تهران
- 45- مشبکی ، اصغر ، فراگرد تصمیم گیری و مدیریت بحران ، دانش مدیریت شماره 19 .
- 46- مک براید ، شن ، یک جهان ، چندین صدا ، ترجمه ایرج پاد ، انتشارات سروش ، تهران ، 1369.
- 47- ویگینز ، استیفن (1377) جهان بی نظم و بحران در تئوری ها و مدیریت سازمان های نوین ، ترجمه ، محمد علی حقیقی و نسرین افشاری آزاد ، چاپ اول ، تهران : نشر ترمه .

48- برندا دروین ، لارنس گراسبرگ ، بارباراجی و دیگران، بازنگری در ارتباطات مسائل مربوط به نگاره

ها ، مترجم محمود صدری ، تهران : مرکز مطالعات و تحقیق رسانه ها ، چاپ اول 1374.

49- بوفر آندره ، مقدمه ای بر استراتژی ، ترجمه مسعود کشاورز ، دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی،

1366.

منابع انگلیسی

- 1- Aaron Braaten (2005) The Anticipated Effect of the SuperNet on Albertas Madia Industry , Jonkoping international Business School.
- 2- Allison,G.T. The essence of Decision . Boston: Little Brown , 1971.
- 3- Anderson ,c.& Paine ,F.Managerial perceptions and strategic behavior .Academy of Management Journal, 1975,18,811-23.
- 4- Ansoff , H .I,(1988), "The New Corporate Strategy " , New York, John Wiley & Sons.
- 5- Ansoff H.Igor, Strategic Management, 1990, McMillan, LTD.
- 6- Axelrod,R.The Structure of Decision : Cognitive Maps of Political Elites .Princeton,new Jersey: Princeton University Press,1976.
- 7- Baldock, Robert (1999); Destination to Z, the History of the Future; New York: John Wiley and Sons
- 8- Boyd B.& Fulk j.(1996) Executive Scanning and Perceived Uncertainty ; A Multidimensional Model , in Journal of Management .Vol 22. No 1 pp 1-21.

- 9- Brumfield, Elizabeth B., & John w. Fox (eds)(1993) *Factional Competition and Political Development in the New World*; New York: Cambridge University Press
- 10-Bhargava, J. N.(1993); *Economics of Information Management*; Jampur: Arihant Publishing House, , Pp.62-65.
- 11-Chermack, Thomas J.(2004) "Improving decision making with scenario planning"; *Futures*.
- 12-Chermack, Thomas J.(2005) "The role of systems theory in scenario planning"; *Human Resource Development Review*.
- 13-Dale, Ernest(1988) *Management: Theory and Practice*; (4th Ed), London: McGraw-Hill.
- 14-David , Fred . R , (1997) , "Strategic Management " , Prentice Hall International ,Inc.
- 15-Davis, A. (2002) 'Early warning signs to safeguard your business', *Electronics Weekly*, No. 2058, p.19.
- 16-Davis, Ged (1977); *Scenarios: Thinking and Acting on the Future*; London: Shell.
- 17-Digman,A.Lester (1990) *Strategic Management Concepts, Decision,Cases*. Richard D .Irvin, Inc., 2nd edn.
- 18-Dorner, D.(1996); *The logic of Failure: Recognizing and avoiding Error in Complex Situations*; Reading, MA: Addison-Wesley.
- 19-Dreyfus H. L. & S. E. Dreyfus(1998) "Frictionless forecasting is a friction", in N. Akerman (ed.); Boulder, Westview Press.

- 20-Drejer, A., Olesen, F. and Strandskov, J. (2005) 'Strategic scanning in a new competitive landscape: towards a learning approach', *Int. J. Innovation and Learning*, Vol. 2, No. 1, pp.47–64.
- 21-Drucker, Peter(1987) "How the effective executive does it?"; *Fortune*; Feb.
- 22-Dutton , J, Fahey , L. Narayanan , V.,Toward Understanding Strategic Issue diagnosis .*strategic Management Journal* ,1981,2,pp 61-75.
- 23-Fahey, Liam & Robert M. Randall (1998); *Learning form the Future; Competitive Foresight Scenarios*; New York: John Wiley and Sons.
- 24-Ford, D. N. & J. D. Sterman (1998); "Expert knowledge elicitation to improve formal and mental models"; *System Dynamics Review*.
- 25-Forester, J.(1984); "Bounded Rationality and the Politics of Muddling Through"; *Public administration Review*, Jan.-Feb.
- 26-Forrester, J. W. (2004)"policies, decisions, and information sources for modeling"; in J. Morecroft, J. Sterman (eds), *Portland: Productivity Press*.
- 27-Frei, Daniel & Dieter Ruloff(1994); *Handbook of Foreign policy Analysis*; London: UNITAR
- 28-Fredrickson,J.The Strategic Decision Process and Organizational Structure .*Academy of Management Review* ,1986,11,280-297).
- 29-Garvin, David A. & Roberto, Michael A. (2001); "What you don't know about Making Decisions"; *Harvard Business Review*; September 2001.
- 30-Geortgantzias, N. C. & W. Acar (1995); *Scenario-Driven Planning: Learning to Manage Strategic Uncertainty*; Quorum: CT.

- 31-Giuseppe P,Benedetta P .Fabiana V. Yvonne Z. (2005) The Key of Success, the Cause of Failure : A Comparative Analysis of Two UK Digital Television Companies , Jonkoping international Business School.
- 32-Godet, Michel (1994); From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective; Paris: UNESCO.
- 33-Gould, F. G., G. D. Eppen, & C. P. Schmidt(1987); Introductory Management Science; New York: Prentice Hall.
- 34-Hambrick,D.,and Mason,P.Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of management Review , 1984,9,193-206
- 35-Hammond, John S., Ralph L. Keeney, & Howard Raiffa(2001); "The Hidden Traps in Decision Making"; Harvard Business Review on Decision Making; Boston: Harvard Business School Press.
- 36-Harry R. Yarger, STRATEGIC THEORY FOR THE 21st CENTURY: THE LITTLE BOOK ON BIG STRATEGY, February 2006, <http://www.StrategicStudiesInstitute.army.mil/>
- 37-Helm, Ruud van der (2005); "The future according to Frederik Lodewijk Polak: finding the roots of contemporary futures studies"; Futures, Volume 37 Issue 6 August.
- 38-Hodgkinson, G.P. 1997, Cognitive inertia in a turbulent market: The case of UK residential estate agents, Journal of Management Studies, vol. 34, no. 6, pp. 921-945.
- 39-Hunger , D . J and Wheelen , T . L , (1996) , “Strategic Management” , Addison-Wesley Publishing Company.
- 40-James, March (1978); "Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice", in Bell Journal of Economics, Vol. 9

- 41-Kahn, Herman & A. J. Weiner (1967), The Year 2000, London: McMillan.
- 42-Kahneman D., & A. Tversky(1979); "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk"; *Econometrica*; 47 (March)
- 43-Kotler , P , and Armstrong , G , (1994) , “Principles of Marketing” , Prentice-Hall,Inc.
- 44-Kroenke, David (1992); *Management Information Systems*; New York: McGraw-Hill.
- 45-Langer , E.J. *The Psychology of Control* . Beverly Hills , California, sage,1993.
- 46-Lawrence, P , and Lorsch , *Organization and Environment*. Homewood , Illinois: Irwin.
- 47-Lindgren, Mats, & Hans Bandhold (2003); *Scenario Planning*; New York; Palgrave.
- 48-Lin H.C , (2004) *Decision Theory and Analysis* ; In *Futurics* , Vol 28 , No.1&2 pp 27-46.
- 49-Lloyd A. Milliner (2006) *Decision – Making: A Consideration of Chaos Theory* . Griffith Business School, Graduate School of Management .
- 50-Lowler, Edward E., & Rhode, John Grant (1976); *Information and Control in Organizations*; California: Goodyear Publishing co.
- 51-Lyles, M.formulating Strategic problems: Empirical analysis and model development. *Strategic Management Journal*, 1981,pp 61-75.
- 52-Makridakis, Spyros et al(1982)., The accuracy of extrapolation (time-series) methods, *Journal of Forecasting*, □ , 111-153- April-June.

- 53-Marsh, Brain (1998); "Using Scenarios to identify, analyze, and manage uncertainty"; in Fahey, Liam & Robert M. Randall; Learning form the Future; Competitive Foresight Scenarios; New York: John Wiley and Sons.
- 54-Martin, J.(1982); "Stories and scripts in organizational settings"; in A. Hastrof & A. Isen (eds), New York: Elsevier.
- 55-Mason ,J .B , and Ezell ,H.F , (1993) , “Marketing Management” , Macmillan Publishing Company.
- 56-McGinnis , Vern , (November-December 1981) , “The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning” , Business 31, no.6.
- 57-Mintz, Alex, N. Geva, S. B. Redd, and A. Carnes; "The Effect of Dynamic and Static Choice Sets on Decision Strategy: An Analysis Utilizing the Decision Board Platform"; American Political Science Review; 91 (September 1997)
- 58-Mintzberg,H.Raisinghani,P.& Theoret,,A. The Structure of « Unstructured » decision Processes . Administrative Science Quarterly ,1976 ,2,pp246-275.
- 59-Mintzbrg , H. Power in and Around Organizations, Englewood Cliffs, new Jersey: prentice- Hall, 1983.
- 60-Mitroff, and Mason . The metaphysics of Policy and Planning: A Reply to cosier . Academy of Management Review, 1981,6,pp 649- 652.
- 61-Monahan, George E.(2000); Management Decision making; Cambridge: Cambridge University Press.
- 62-Montgomery , C. & Porter , M.E . (1991) , Strategy Seeking , and Securing Competitive Advantage , Harvard Business School Publishing , Harvard . M.A.

- 63-Morecroft, J. D. W. (1983); "System Dynamics: Portraying Bounded Rationality"; OMEGA: The International Journal of Management Sciences; 11(1)
- 64-Morrow, James D. (1997); "Rational Choice Approach to International Conflict"; in Mintz, Alex & Geva Nehemia 9 eds); Decision making on War and Peace; London: Lynne Rienner.
- 65-Mross ,D.& Rothenberg,S. (2006), Formulation and Implementation of Environmental Strategies , printing Industry Center at RIT Rochester,NY.
- 66-Newell, Allen, & Herbert A. Simon(1972); Human Problem Solving; New Jersey: Prentice-Hall.
- 67-O'Reilly, Charles A., III (1983); "The Use of Information in Organization Decision Making"; Research in Organizational Behavior; Vol. 5
- 68-Pate, Larry(1987); "Understanding and Diagnosing the Causes of Human Behavior"; in Management Decision; Vol. 25, No. 4
- 69-Pearce,J.A,and Robinson, R . B , (1994) , "Strategic Management: Formulation , Implementation , and Control" , IRWIN.
- 70-Porter, Michael (1985); Competitive Advantage; New York: The Free Press.
- 71-Priem R. L . Love L. G . Shaffer M . A (2002) Executives Perceptions of Uncertainty Sources ; A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions, In Journal of Management , Vol 28 , No 6 pp 725- 746.
- 72-Quinn, J. B.(1980) Strategies for Change: Logical Incrementalism; New York: Irwin.

- 73-Quinn,J.B. Strategies For the Change : Logical Incrementalism .Homewood , Illinois: Irvin,1980.
- 74-Ringland, Gill (1998); Scenario Planning: Managing the Future; New York: John Wiley and Sons.
- 75-Robbins, Stephen, P(2000); Managing Today; New Jersey: Prentice Hall.
- 76-Rochin, G. I.(1998); "Essential friction: Error-control in organizational behavior, in N. Akerman (ed.) ; Boulder: Westview Press.
- 77-Schendel, D.1994." Interoduction to Competitive Organizational Behavior, Toward an organizationally based theory of competitive advantage. Strategic Management journal , 15 (Special winter Issue)2.
- 78-Schnaars, Steven P.(1989); "How to Develop and Use Scenarios"; Long Range Planning; Vol. 20, No.
- 79-Schwartz, Peter(1991); The art of the long view, New York: Doubleday, 1991.
- 80-Schwartz, Peter;(1999) The Art of the Long View: Planning for the Future in the Uncertain World; New York: John Wiley and Sons
- 81-Senge, Peter (1990); The Fifth Discipline, New York: Doubleday.
- 82-Shelby D. Hunt & Caroline Derozier (2004) The Normative Imperatives of Business and Marketing Strategy ; Grounding Strategy in resource – advantage
- 83- Shrivastava , P., and Mitroff , I .Frames of reference managers use : A Study in applied sociology of knowledge .Inr. Lamb(ed.)Advances in strategic management .Greenwich, Connecticut: J A1 press, 1983.
- 84-Silver M. S ,(1991) Systems That Support Decision Makers ; John Wiley & and Sons ; Chichester, uk.

- 85-Simon Herbert(1957); Models of Man; New York: John Wiley
- 86--Simon, Herbert A.; "Making Management Decisions: The role of Intuition and Emotion"; Academy of Management Executive; No. 1, (Feb. 1987), Pp. 57-64.
- 87-Simon, Herbert A.(1967); Administrative Behavior, 3rd ed. New York: Free Press.
- 88-Simon, Herbert A.(1957); Administrative Behavior; New York: McMillan.
- 89-Simon, Herbert H.(1980); "Cognitive Science: The newest science of the artificial"; Cognitive Science, 4: 33-46
- 90-Simon, H.A. Administrative Behavior(third edition) . New York: free press , 1976.
- 91-Singer E. & V. Hudson (1992); Political Psychology and Foreign Policy; Boulder: Westview Press.
- 92-Steiner,G.A .Strategic Planning : What Every Manager Must Know, New York : Free Press,1976.
- 93-Swap, W.; D. Leonard & M Shields; "Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace; Journal of Management Information Systems; 18(1) (2001), P. 103
- 94-Thompson Jr, A. Arthur,and A.J.Strickland (1990).Strategic Management :Concepts and Cases.Richard D.Irwin.
- 95-Thompson, John L. Strategy in Action ; London ; Chapman & Hall, 1995. Tikkanen H . Lamberg J . A . Parvinen P . Kallunki J. p (2005) Managerial Cognition , Action and the Business Model of the Firm , in Management Decision , Vol 43, No 6 pp 789- 809.

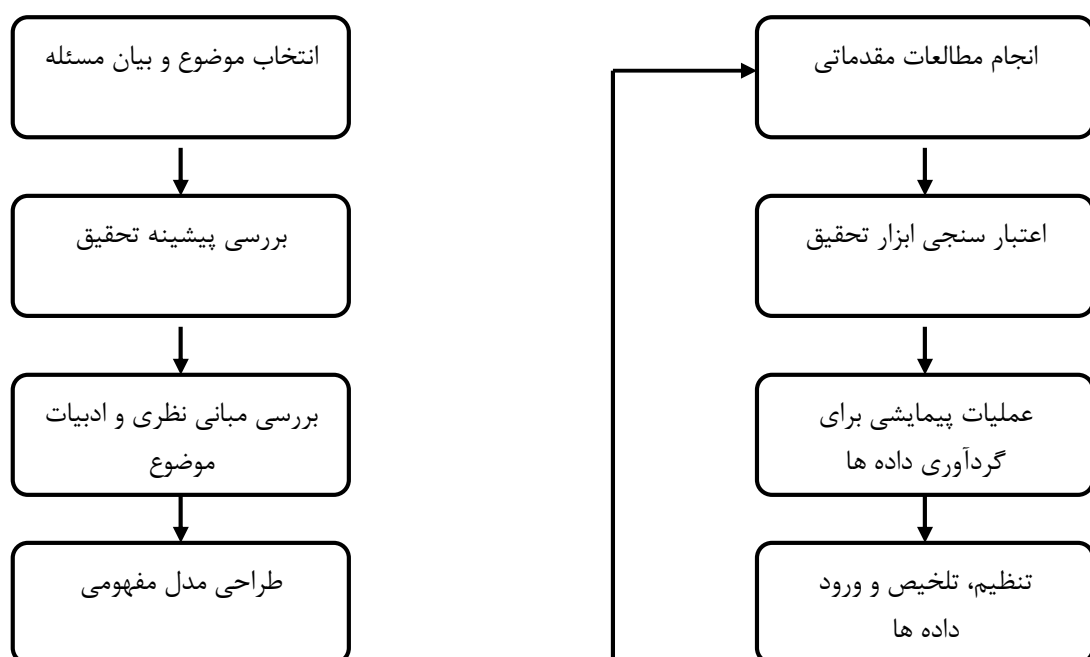
- 96-Tikkanen H . Lamberg J . A . Parvinen P . Kallunki J. p (2005)
Managerial Cognition , Action and the Business Model of the Firm , in
Management Decision , Vol 43, No 6 pp 789- 809.
- 97-urdict, Robert G., Joel E. Ross &James R. Clggett(1990); Information
Systems for Modern Management; New Delhi: Prentice-Hall Of India.
- 98-Van der Heijden, Kees(1996); Scenarios: the Art of Strategic
Conversation; New York: John Wiley and Sons.
- 99-Von Hippel, E.; "Economics of product development by users: The
impact of sticky local information"; Management Science, 44(5) (1998).
- 100- Weick, K. E.;(1990) "Introduction: Cartographic myths in
organizations"; in A. Sigismund Huff (ed), New York: John Wiley &
Sons.
- 101- weick, K.Cognitive Process in organizations. In B. Straw,(ed.)
Research in organizational Behavior. Greenwich, Connecticut:
JAipress,1979.
- 102- Wilford, J. N.(1981); The Mapmakers; New York: Knopf.
- 103- Woodman, R. W.; J. e. Sawyer, & R. W. Griffin; "To ward a
Theory of Organizational Creativity"; Academy of Management Review;
April 1993.
- 104- Zenter, Rene D.; "Scenarios in forecasting"; Chemical and
Engineering news; October 1975..
- 105- Saloner ,G , Shepard , A , Podolny ,J , (2001) , “strategic
Management” , John Wiley & Sons , Inc.
- 106- Sherman , S , (February 22 ,1993) , “Andy Grove : How Intel
Makes Spending Pay off” , Fortune.

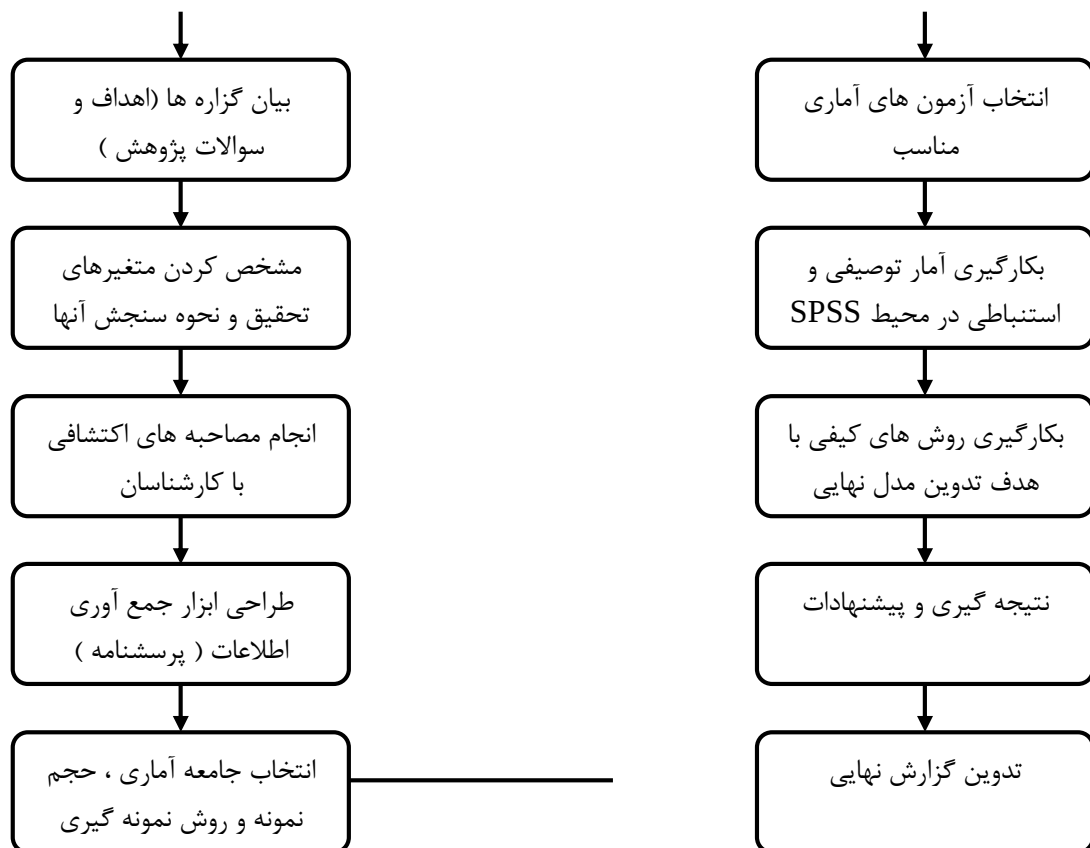
- 107- Steiner , George , (1979) , “Strategic Planning : What Every Manager Must Know” , The Free Press.
- 108- Thomas McNicholas, Executive Policy and Strategic Planning ,McGraw,Hill,1977.
- 109- J.A.Stoner, Management , Prentice Hall of India, NewDehli,1985.
- 110- George Steiner and John miner , Management Policy and Strategy , MacMillan,1977.
- 111- K.R.Andrews, New Morizons in Corporate Strategy,McKinsey Quartrly , Winter,1971.
- 112- Pearce, Strategic Management, Richard Irwi.1990, -
- 113- Wheelen, T.L.& J.D. Hunger ; New York : Addison – Wesley Pub.Co., 1990.
- 114- Smith Arnold Bizzel , Business Strategy , Houghton Mifflin Company Boston,1988.
- 115- Mintzberg and Brain, The Strategy Process, Prentice – Hall, 1991.
- 116- MacMaster,S. (2002) The Telecommunications Industry .Westport ,Conn , Greenwood Publishing Group.
- 117- Stigler , C. and Kittross , M . (2003) . Stay tuned ; A Hiistory of American Broadcasting 3 ed . Mahwah , N. J ; Lawrence Erlbaum Associates.
- 118- Hambrick, D.C. (1982) ‘Environmental scanning and organizational strategy ’, Strategic Management Journal, Vol. 3, pp.159–174.

- 119- Philip M. Napoli (2003) Environmental Cognitions in a Dual-Product Marketplace: A Participant-Observation Perspective on the U.S. Broadcast Television Industry – JMM – The International Journal on Media Management – Vol. 5 – No. II
- 120- Porac, J.F., & Thomas, H. 1990, Taxonomic mental models in competitor definition, Academy of Management Review, vol. 15 , pp. 224-240.
- 121- Kiesler, S., & Sproull, L. 1982, Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition, Administrative Science Quarterly, vol. 27, no. 4, pp. 548-570.

پیوست ها

- فرآیند تدوین رساله (نقش عملی)





بسمه تعالی

استاد گرامی :

با سلام

پرسشنامه ای که در اختیار شما قرار دارد مربوط به یک کار پژوهشی در باره شناسایی عوامل موثر بر تدوین استراتژی در « صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران » می باشد. مرور مبانی نظری پژوهش نشان می دهد ، اغلب مدل های تدوین استراتژی قبل از این که استراتژی را یک فرایند تاثیر پذیر بدانند آن را تاثیر گذار می پندارند. در این پژوهش تلاش شده است تا به جنبه های تاثیرپذیری فرایند تدوین استراتژی پرداخته شده و متغیر های فعال در این زمینه شناسایی و در قالب یک مدل مشخص ارائه گردد. طرز تفکر

مدیران ارشد سازمان ، روش های جمع آوری و تحلیل اطلاعات ، نحوه ارزیابی گزینه های استراتژیک و ساختار قدرتی که این متغیر ها در آن عمل می نمایند از جمله متغیر هایی هستند که در این پژوهش مورد ملاحظه قرار گرفته اند.

بر همین اساس و با استفاده از مبانی نظری پژوهش، سی (30) عامل موثر بر تدوین استراتژی شناسایی و در جدول صفحه بعد درج گردیده است. از شما پاسخگوی محترم درخواست می شود میزان اهمیت که هر یک از این گویه های سی گانه در تدوین استراتژی در صدا و سیما دارند را مطابق طیف لیکرت تعیین و در محل در نظر گرفته شده درج نمایید . در پایان ، به وسیله دو سوال باز نظرات تشریحی حضرتعالی پیرامون موضوع تحقیق مورد پرسش قرار گرفته است. از همکاری شما صمیمانه تشکر می گردد.

عبدالرضا امیری

E. Mail : RAmiri1 @ yahoo.com

Tel : 09122406635

مشخصات پاسخگو :

سن : شغل میزان تحصیلات رشته تحصیلی

.....

ردیف	موارد زیر تا چه اندازه در فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران موثر می باشند ؟	میزان اهمیت
1	ابزار جمع آوری اطلاعات (دستی - مکانیزه)	خیلی زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم ☐
2	روش های جمع آوری اطلاعات (منظم - نا منظم - پیوسته)	خیلی زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم ☐
3	سیر جریان اطلاعات در سازمان (مسیر ورود تا استفاده)	خیلی زیاد ☐ زیاد ☐ متوسط ☐ کم ☐ خیلی کم ☐

		☐	☐	☐	☐	☐
4	واقعی بودن اطلاعات (عدم تحریف و دستکاری اطلاعات)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
5	میزان گشودگی مسیر اطلاعات (تعداد گلوگاهها در مسیر اطلاعات)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
6	ویژگی های شخصیتی مدیران ارشد سازمان (فردی و سازمانی)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
7	فرهنگ سیاسی حاکم بر سازمان	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
8	نظام اولویت بندی در سازمان	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
9	نظام توزیع قدرت در سازمان (متمرکز - غیر متمرکز)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
10	گروههای ذینفوذ خارج از سازمان (افراد، احزاب و سازمان ها)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
ردیف	موارد زیر تا چه اندازه در فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران موثر می باشند ؟	میزان اهمیت				
11	مراجع قانونی خارج از سازمان (رهبری)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
12	بخش های گوناگون حاکمیت (قوای سه گانه مقننه - مجریه و قضاییه)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
13	نحوه درک مدیران ارشد سازمان از رخداد های محیطی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐

		☐	☐	☐	☐	☐
14	نحوه درک مدیران ارشد سازمان از ارزش های حاکم بر جامعه	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
15	پیش فرض های اصلی مدیران	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
16	تجربیات مدیران ارشد سازمان (شخصی - سازمانی)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
17	روش تجزیه و تحلیل اطلاعات (کمی - کیفی)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
18	رویکرد غالب در تجزیه و تحلیل محیطی (علمی - شهودی)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
19	روش شناسایی گزینه های استراتژیک	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
20	شیوه انتخاب گزینه های استراتژیک	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
ردیف	موارد زیر تا چه اندازه در فرایند تدوین استراتژی در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران موثر می باشند ؟	میزان اهمیت				
21	نوع مالکیت سازمان (دولتی - عمومی - خصوصی)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
22	چشم انداز ، رسالت و اهداف بلند مدت سازمان	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
23	نظام سیاسی حاکم بر جامعه (دموکراتیک - اقتدارگرا)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم

		☐	☐	☐	☐	☐
24	نظام ذخیره و بازیابی اطلاعات استراتژیک	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
25	روش های تجزیه و تحلیل تحولات محیطی (کمی - کیفی)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
26	ابزار های تجزیه و تحلیل تحولات محیطی (دستی - مکانیزه)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
27	رویکرد مدیران ارشد سازمان به تحولات محیطی (محافظه کار - لیبرال - واقع گرا - اصلاح طلب)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
28	ارزیابی مدیران ارشد سازمان از منابع سازمانی (منابع مادی - منابع غیر مادی)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
29	روش های شناسایی و تبیین مسائل استراتژیک	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐
30	تصور مدیران ارشد از جایگاه مخاطبان (مخاطب فعال - مخاطب منفعل و پیرو)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
		☐	☐	☐	☐	☐

سوالات باز :

1- به نظر شما تا چه اندازه فرآیند منتهی به تصمیمات استراتژیک (پیمایش محیطی، تحلیل تحولات محیطی و انتخاب گزینه های استراتژیک) در صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، موضوعی فنی و به دور از گرایشات مدیران ارشد سازمان و مناسبات قدرت است؟ لطفا توضیح دهید.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2- در ذیل ، پنج مولفه موثر بر تدوین استراتژی در صدا و سیما درج گردیده است. لطفا بر اساس اهمیت و وزنی که هر یک از این مولفه ها در تدوین استراتژی دارند، به هر یک از آن ها نمره ای بین صفر و ده (0-10) را نسبت دهید . آیا می توان گزینه های بیشتری را به فهرست زیر اضافه نمود ؟ ردیف های « و - ز - ح » برای این منظور در نظر گرفته شده است خواهشمند است وزن آن ها را نیز تعیین فرمایید.

_____	الف- طرز تفکر مدیران ارشد سازمان
_____	ب- ساختار قدرت در درون و بیرون از سازمان
_____	ج- روش پیمایش تحولات استراتژیک
_____	د- تکنیک تجزیه و تحلیل تحولات استراتژیک
_____	ه- شیوه تعیین گزینه های استراتژیک
_____	و-
_____	ز-
_____	ح-

اسناد و مدارک مربوط به فرایند تدوین افق رسانه در صدا و سیما

بیانیه مأموریت

سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران به مثابه دانشگاه عمومی و با بهره گیری از هنر فاخر و سمت دهی مؤثر و کارآمد آن،

- از طریق کانال‌های رادیویی و تلویزیونی، و برخوردار از رسانه‌های مجازی (شبکه‌های رایانه‌ای و اینترنتی) و مکتوب

- با تولید و پخش برنامه‌های متنوع آموزشی، خبری و اطلاع‌رسانی، سرگرمی و تفریحی و ...

- در حوزه استانی، ملی، منطقه‌ای و جهانی

- با مخاطبان گسترده اعم از ایرانیان داخل و خارج از کشور، فارسی‌زبانان آسیای میانه و شبه قاره، مسلمانان جهان و دیگر شهروندان جامعه جهانی

مأموریت "مدیریت و هدایت فرهنگ و افکار عمومی جامعه" را بر اساس "اهداف کلان" زیر بر عهده دارد:

1- تعمیق و ارتقای "معرفت و ایمان روشن‌بینانه"، "اخلاق فاضله" و "رفتار دینی خالصانه" آحاد جامعه و حفظ و اعتلای "فرهنگ و هویت ایرانی - اسلامی"

2- ریشه‌دار کردن شناخت و باور عمومی به "ارزش‌ها و بنیان‌های فکری انقلاب و نظام اسلامی" و "ولایت فقیه"

3- مصونیت بخشیدن به اذهان عمومی جامعه در قبال تأثیرپذیری از موج مخرب "تهاجم فرهنگی و فکری" بیگانه به ویژه "سکولاریزم"، "گرایش‌های الحادی و مادی" و فرهنگ "لیبرالیزم غربی"

4- افزایش باور عمومی نسبت به "اصالت و پایگاه مردمی" و "کارآمدی" نظام جمهوری اسلامی ایران در داخل و خارج از کشور

5- ایجاد "انگیزه ملی"، "همگرایی و همکاری عمومی" در جهت افزایش "اقتدار، وحدت و امنیت ملی"

6- ایجاد "امید"، "نشاط" و "خودباوری ملی" در جهت "نهضت نرم‌افزاری و تولید علم" و "رشد و توسعه فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی" کشور

7- روشنگری همه جانبه در خصوص "استعمار فرانسه" و ایجاد "همگرایی و همبستگی عمومی" در میان مسلمانان جهان در راستای حفظ "منافع جهان اسلام" و مقابله با تبلیغات مخرب رسانه‌های بیگانه در جهت تضعیف چهره اسلام و نظام جمهوری اسلامی در سطح برون مرزی

چشم انداز در افق ده سال آینده

با امید به عنایات الهی و عزم همه جانبه، سازمان صدا و سیما در ده سال آینده (1393 ه.ش) از جایگاهی با مشخصات زیر برخوردار خواهد بود:

1- دارای نقشی بی بدیل در جهت دهی مثبت به تحولات فکری، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جامعه با تکیه بر اطلاعات دقیق و همه جانبه از نیازها و انتظارات مخاطبان خویش؛ و بسترساز توسعه همه جانبه کشور و هموارکننده راه رشد و بسط اخلاق، معنویت و ارزش های دینی در جامعه.

2- مورد اعتماد آحاد جامعه و منبع خبری و اطلاع رسانی مورد وثوق مردم.

3- الهام بخش و اثرگذار بر تحولات منطقه و جهان اسلام در ترازى برتر از سایر رقبا.

4- برخوردار از توسعه کیفی در همه ابعاد و تولیدکننده انبوه محصولات فرهنگی - هنری فاخر در قالب های مختلف فیلم، سریال، انیمیشن، مستند، موسیقی و نماهنگ تصویری و برخوردار از مزیت رقابتی چشمگیر و اثبات در مهندسی و تولید پیام در مقایسه با دیگر رقبا (اعم از منابع متنوع خبری داخلی و خارجی، رادیو و تلویزیون های ماهواره ای رقیب و تولیدات چند رسانه ای در محیط اینترنت).

5- دارای آرایش رسانه ای جامع، نافذ و مؤثر در عرصه استانی، ملی، منطقه ای و جهانی از حیث شبکه ها و کانال های عمومی و تخصصی رادیو - تلویزیونی و شبکه های متعامل اینترنتی با بهره گیری از فناوری پیشرفته رسانه ای.

6- برخوردار از قدرت انعطاف لازم به منظور انطباق با شرایط و نیازهای متحول و گاه غیرقابل پیش بینی در عرصه تحولات جهانی و نیز عرصه تحولات داخلی و منطقه ای.