

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۴/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۵/۳۰

## تدوین راهبردهای مطلوب برای شبکه‌های تلویزیونی استانی صداوسیما از دیدگاه مدیران رسانه ملی و کارشناسان رسانه

نوشته

سیاوش صلواتیان\*

ابوذر خوش‌بیان\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، پیشنهاد راهبردهای مطلوب برای شبکه‌های تلویزیونی استانی صداوسیما است. این پژوهش در دو مرحله انجام شده است؛ در مرحله اول پنج استان انتخاب و برای هر یک، به صورت جداگانه، پنج پژوهشگر مختلف، راهبردی تدوین کردند، سپس در مرحله دوم، نتایج پژوهش‌های مرحله اول به صورت فراترکیب، تجزیه و تحلیل شدند تا راهبرد نهایی تدوین شود. دو مرحله این پژوهش، به صورت کیفی به همراه نمره‌دهی کمی انجام شد. روش گردآوری اطلاعات مطالعه کتابخانه‌ای و اسناد بالادستی به همراه مصاحبه با خبرگان بوده و در هر دو مرحله، تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط ماتریس سوات (SWOT) انجام شد، که در نهایت به استخراج راهبردهای مطلوب منجر شده است. نتایج نهایی مشخص کرد که "افزایش اعتماد و رضایت مخاطبان نسبت به شبکه‌های استانی"، "ارتقاء جایگاه شبکه‌های هر استان نسبت به شبکه‌های ملی (رسیدن به حداقل رتبه پنجمین شبکه مورد استفاده مخاطبان هر استان)" و "زنده نگه داشتن خرده‌فرهنگ‌های محلی هر استان" سه هدف اول شبکه‌های استانی از میان اهداف هفت‌گانه بودند. همچنین "بازنگری الگوی ساختار سازمانی و بازطراحی شغلی در مراکز"، "تلاش برای افزایش بودجه صداوسیما مرکز استان‌ها" و "توجه بیشتر به خواست و میل مخاطبان در چارچوب مصلحت آنها، از طریق دریافت بازخورد و تعامل بیشتر با مخاطبان" سه راهبرد اولویت‌دار شبکه‌های استانی صداوسیما از میان ۲۸ راهبرد احصا شده، است.

کلیدواژه: راهبرد، رسانه‌های محلی، شبکه‌های استانی، ماتریس سوات.

\* استادیار گروه مدیریت رسانه دانشگاه صداوسیما salavatian@gmail.com

\*\* کارشناس ارشد مدیریت رسانه دانشگاه صداوسیما (نویسنده مسئول) ab.khoshbayan@gmail.com

## مقدمه

کشور جمهوری اسلامی ایران، با داشتن گستره فرهنگی و زبانی متنوع نیازمند رسانه‌های محلی قوی و توانمندی است، تا در عرصه جنگ نرم به رقابت با تهاجم فرهنگی دشمنان بپردازد. سازمان صداوسیما، متولی اصلی رسانه‌های صوتی و تصویری، با راه‌اندازی بیش از ۳۰ مرکز رسانه‌ای محلی (شبکه استانی) سعی کرده است حضور مؤثری در عرصه رسانه‌های محلی در ایران داشته باشد تا بتواند با پرداختن به فرهنگ بومی و محلی هر استان رضایت مخاطبان را جلب کند. این حضور از این جهت مهم است که در طول عمر ایجاد رسانه‌های جمعی، رسانه‌های محلی، یکی از مؤثرترین رسانه‌ها برای برقراری ارتباط با مخاطبان یک منطقه خاص بوده‌اند و صاحبان مجموعه‌های رسانه‌ای سعی کرده‌اند در کنار رسانه‌های بزرگ و ملی خود، با استفاده از رسانه‌های محلی به مخاطبان یک منطقه جغرافیایی نزدیک شوند و اثری عمیق‌تر بر این مخاطبان بگذارند.

وجود رسانه‌های محلی از این منظر اهمیت پیدا می‌کند، که در کشورهایی که از تنوع فرهنگی و قومی برخوردارند نمی‌توان به اندازه کافی و شایسته در رسانه‌های ملی به خرده‌فرهنگ‌های محلی پرداخت. مرکزگرایی رسانه‌های بزرگ و ملی، به تدریج باعث فراموش شدن فرهنگ‌های محلی و بومی می‌شود، از طرفی برخی مسائل منطقه‌ای هستند که برای مخاطبان یک منطقه جغرافیایی یا فرهنگی اهمیت دارد اما برای مناطق دیگر از اهمیت خاصی برخوردار نیست، یعنی مسائلی که یک مجموعه رسانه‌ای ملی نه می‌تواند آنها را پوشش دهد و نه می‌تواند پوشش ندهد. این امر اهمیت توجه به رسانه‌های محلی را بیشتر نشان می‌دهد؛ پس موفقیت شبکه‌های استانی سازمان صداوسیما به عنوان قوی‌ترین رسانه‌های محلی، برای دغدغه‌مندان فرهنگ از اهمیت خاصی برخوردار است. اما شبکه‌های استانی، به عنوان یک سیستم سازمانی، برای موفقیت خود نیازمند برنامه‌ریزی بلندمدت هستند، تا بتوانند به اهداف خود برسند. باید توجه داشت که «این یک واقعیت معروف و پذیرفته شده است که افراد و سازمان‌هایی که از پیش برنامه‌ریزی کنند، بیشتر احتمال دارد آن چیزی شوند که دوست دارند بشوند». (دیوید، ۱۳۹۳: ۴-۶۳)

از طرفی در سپهر رسانه‌ای کنونی، با قدرت گرفتن اینترنت، رسانه‌های مجازی و شبکه‌های اجتماعی، سازمان‌های رسانه‌ای صوتی و تصویری مثل صداوسیما باید عملکردی فعال و پویا داشته باشند تا بتوانند در این میدان رقابت سنگین دوام آورده و بقای خود را تضمین کنند. در این میان «مدیریت استراتژیک (Strategic management) به سازمان امکان می‌دهد در شکل دادن به آینده‌اش با ابتکار و فعال برخورد کند و نه منفعلانه؛ این رویکرد به سازمان اجازه می‌دهد ابتکار بزند و تاثیر بگذارد» (همان: ۴۲). در واقع، نداشتن برنامه بلندمدت و راهبردی، که بتواند اهداف را مشخص کند و هدایتگر مسیر رسیدن به این اهداف باشد، منجر به رفتار منفعل شبکه‌های استانی و در نتیجه عقب ماندن در رقابت جذب و تأثیرگذاری بر مخاطب می‌شود. و عقب ماندن رسانه‌های

داخلی در این عرصه عواقب ناگواری برای فرهنگ و هویت اصیل مردم ایران خواهد داشت. این مسئله، ما را بر آن داشت تا بدانیم شبکه‌های استانی سازمان صداوسیما چه راهبردهای بلندمدتی باید داشته باشند که بتوانند به عنوان رسانه‌های محلی، موفقیت خود را تضمین کنند. موفقیتی که منجر به حفظ خرده‌فرهنگ‌ها در برابر یکسان‌سازی فرهنگی و تهاجم فرهنگی دشمنان خواهد شد. در این میان رسانه‌های محلی در جمهوری اسلامی ایران می‌توانند بازوی عملیاتی قدرتمندی در مقابله با جنگ نرم دشمنان باشند. در مورد جنگ نرم تعریف‌های مشابهی در میان صاحب‌نظران عرصه قدرت نرم و جنگ نرم، وجود دارد.

پژوهش حاضر دارای اهداف اصلی و فرعی است. هدف اصلی این پژوهش تدوین راهبردهای مطلوب برای شبکه‌های تلویزیونی استانی و اهداف فرعی آن، مشخص کردن بیانیه مأموریت و تعیین اهداف راهبردی برای این شبکه‌ها و همچنین شناخت محیط داخلی و محیط خارجی شبکه‌های تلویزیونی استانی است. از آنجا که این پژوهش به صورت کیفی انجام شده و برای خود فرضیه‌ای متصور نبوده صرفاً به دنبال ارائه پاسخ به سؤالات تحقیق بوده است. سؤال اصلی این پژوهش این است که راهبردهای مطلوب برای شبکه‌های تلویزیونی استانی کدام‌اند؟ و اینکه، بیانیه مأموریت و اهداف راهبردی این شبکه‌ها چیست؟ و عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها) شبکه‌های تلویزیونی استانی چیست؟ سؤالات فرعی این پژوهش بودند.

باید توجه داشت که درباره رسانه‌های محلی و شبکه‌های استانی در کشورمان پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است. اکثر این پژوهش‌ها در بازه‌های زمانی مختلف به بررسی نظرها و پیشنهاد‌های مخاطبان شبکه‌های استانی نسبت به برنامه‌های این شبکه‌ها پرداخته‌اند. پژوهشگرانی مانند حیدری (۱۳۷۶)، بختیاری م. (۱۳۷۴)، راستی (۱۳۹۱)، حیدری ادرجلو و حیدری (۱۳۹۱)، عرب عامری (۱۳۸۷)، رحمان‌زاده (۱۳۹۱)، شاکرمی (۱۳۹۲)، سلطانی (۱۳۹۳)، همزبان (۱۳۹۳)، محمودی (۱۳۸۸) و معظمی (۱۳۸۸) از این دست پژوهش‌ها را انجام داده‌اند. بررسی نتایج آنها می‌تواند چهره شفاف‌تری از نظر مردم نسبت به شبکه‌های استانی و چگونگی نیاز آنها به ما بدهد که در تدوین راهبردها موجب تقویت حوزه دانش ما می‌شود. برخی از این پژوهش‌ها نیز عمیق‌تر به مسئله نگاه کردند و سعی بر آن داشتند که کنکاش بیشتری در موضوعات مختلف، پیرامون شبکه‌های استانی داشته باشند. پژوهشگرانی همچون حق پناه (۱۳۸۸)، فلاحي (۱۳۹۲)، نصرتی (۱۳۸۸)، حسینی (۱۳۹۲)، نوری (۱۳۹۰)، امیری (۱۳۸۸)، سرخانی اندبیلی (۱۳۹۳)، مقتدرن بناب (۱۳۹۴)، مختاریان (۱۳۹۳)، پورعبدلی امیرخیزی (۱۳۹۰)، سلطانیان (۱۳۸۵)، رجبی کیاسری (۱۳۹۰) و بابایی (۱۳۹۰) از این دست هستند. آنها به مسائلی چون "بررسی ارتباط میان سبک رهبری مدیران کل مراکز صداوسیمای استان‌ها و عملکرد آنان" و "آسیب‌شناسی برنامه‌های پژوهش محور در مراکز سازمان" و "طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها در

شبکه استانی سیمای مرکز قزوین“ و ... پرداخته‌اند. با مطالعه این پژوهش‌ها اطلاعات حاشیه‌ای و عمیق‌تری از وضعیت شبکه‌های استانی به دست می‌آوریم. اما اکثر این پژوهش‌ها جنبه گذشته‌نگر دارند و بیشتر از آنکه راه حل ارائه دهند به بررسی وضع موجود پرداخته‌اند. پژوهش حاضر، علاوه بر بررسی وضع موجود و احصای نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون شبکه‌های استانی، دست به جسارت آینده‌نگری زده و با ارائه راهبردهایی سعی در به پیش راندن شبکه‌های استانی سازمان صداوسیما دارد.

## شبکه‌های استانی

شاید هنوز تعریف جامعی برای رسانه‌های محلی وجود ندارد، از یک ایستگاه رادیویی کوچک در یک روستا تا یک شبکه تلویزیونی استانی با چندصد کارمند را می‌توان رسانه محلی (Local Media) دانست، رسانه‌هایی که به تولید محتوا پیرامون یک منطقه جغرافیایی یا یک گستره فرهنگی خاص می‌پردازند. «فلسفه وجودی رسانه‌های بومی و محلی یا رسانه‌های قومی و گروهی، ارتباط با ساکنان منطقه یا اعضای گروه و قوم، به منظور دستیابی به اهدافی خاص با سیاست‌های مشخص است» (احمدزاده کرمانی و سلطانی، ۱۳۹۴). در ایران نیز رسانه‌های محلی در سطوح مختلفی فعال هستند. از روزنامه‌های استانی و شهرستانی، تلویزیون و رادیوی استانی گرفته، تا شبکه‌های اجتماعی که پیرامون یک منطقه خاص فعالیت می‌کنند. اما در این میان، تلویزیون، هنوز جایگاه خاصی میان رسانه‌های محلی دارد. شبکه‌های تلویزیونی استانی با پوشش تحولات و اخبار استان مربوطه و تولید برنامه با محتوا و مضمون بومی که به فرهنگ و عقاید مخاطبان نزدیک است، سعی در جذب مخاطب دارند.

در تعریف محلی بودن رسانه‌ها، دو رویکرد عمده وجود دارد (Sanders, 2008)، که رویکرد نخست “مبدأ انتشار” (Origin-based) و رویکرد دوم “محتوای رسانه” (Content-based) است. تعریف کنونی کمیسیون فدرال ارتباطات آمریکا از محلی بودن، که در سال ۲۰۰۷ ارائه شده، تلفیقی از هر دو رویکرد، با تأکید بیشتر بر رویکرد مبدأ انتشار است (FCC, 2007). البته مردم، خود واژه “محلی” را نیز به شیوه‌های مختلفی معنی و تفسیر می‌کنند و طبقه‌بندی میزان و سطح محلّیت از نظر آنها متفاوت است. تعریف “محلّیت” بسیار منعطف بوده و آنچه درجایی منطقه‌ای تعریف می‌شود از نگاهی دیگر ممکن است محلی باشد. (Commons Culture House of Great Britain Parliament, 2010)

از طرفی رسانه‌هایی که می‌خواهند رسانه محلی شناخته شوند، باید دارای ویژگی‌ها و خصوصیتی باشند که آنها را از سایر رسانه‌های ملی و بین‌المللی متمایز کند؛ اما همان‌طور که از رسانه‌های محلی تعاریف متعددی موجود است، در خصوص ویژگی‌ها و مشخصات آنها هم اتفاق نظر وجود ندارد. جانکوفسکی (Jankowski) در یک جمع‌بندی، مشخصات رسانه‌های محلی را چنین برمی‌شمارد:

**اهداف:** تأمین اخبار و اطلاعات مورد نیاز اعضای جامعهٔ محلی، درگیر کردن اعضای جامعه در ارتباطات عمومی از طریق رسانهٔ محلی و تقویت افراد و گروه‌هایی که از حقوق مدنی خود محروم شده‌اند.

**مالکیت و کنترل:** معمولاً به اشتراک بین ساکنین محلی، دولت محلی و سازمان‌های محلی

**محتوا:** متمایل به مسائل محلی

**تولیدات رسانه‌ای:** شامل غیر حرفه‌ای‌ها و داوطلبان

**انتشار:** از طریق امواج، کابل و یا دیگر شبکه‌های الکترونیکی

**مخاطبان:** عمدتاً محلی و با پراکندگی جغرافیایی محدود و مشخص

**تأمین مالی:** در اصل غیر تجاری هستند، درآمدهای خود را از طریق تبلیغات، پشتیبان‌ها و

کمک‌های دولتی تأمین می‌کنند. (Jankowski, 2002)

شاید بتوان یکی از عناصر مهم، در جذب مخاطبان محلی را عنصر مجاورت دانست. مخاطب با دیدن تصویر منطقه زندگی خود، در قاب تلویزیون احساس قربت بیشتری با این رسانه می‌کند. نتایج بررسی مرکز تحقیقات صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، نشانگر آن است که در زمستان ۱۳۹۲، ۶۵ درصد از پاسخگویان حداقل یک روز در هفته بینندهٔ شبکه‌های استانی و محلی سیما بوده‌اند (بختیاری م، ۱۳۹۲). از این دست تحقیقات در کشورهای دیگر نیز انجام شده، برای نمونه دفتر تنظیم مقررات رسانه‌های انگلیس (Ofcom)، پیمایشی در بعد ملی اجرا کرده که نشان می‌دهد، ۹۰ درصد بزرگسالان در انگلیس به نحوی مخاطب رسانه‌های محلی هستند. از این تعداد ۷۵ درصد مداوم خبرهای محلی را پیگیری می‌کنند. بیش از ۷۰ درصد اخبار محلی را از تلویزیون‌های محلی، بیش از ۷۵ درصد از طریق روزنامه‌های محلی، بیش از نیمی از رادیوهای محلی و از هر پنج نفر یک نفر هم این اخبار را از طریق تارنماهای محلی دنبال می‌کنند. (Commons Culture House of Great Britain Parliament, 2010)

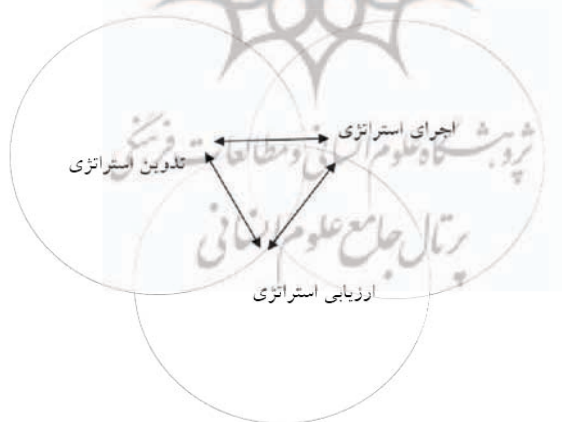
امروزه یک رسانه محلی می‌تواند نقش‌های مختلفی را بر عهده بگیرد، البته برخی معتقدند همهٔ رسانه‌های محلی برای ایفای تمامی نقش‌های مذکور مناسب نبوده و هر رسانه به اقتضای مشخصات، ویژگی‌ها و شکل خود می‌تواند دسته‌ای از نقش‌ها را بر عهده بگیرد (Kanayama, 2007) که در این بین تلویزیون می‌تواند حوزهٔ گسترده‌ای از نقش‌ها را پوشش دهد و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در ایران تاریخچهٔ پخش تلویزیون در شهرستان‌ها، به ۱۲ آبان سال ۱۳۴۹ برمی‌گردد، و آبادان نخستین شهری بود که پس از تهران صاحب فرستنده تلویزیونی شد (وب‌گاه مرکز آبادان، ۱۳۹۵). با گسترش کمی شبکه‌های استانی، امروزه هر ۳۱ استان کشور دارای شبکه تلویزیونی اختصاصی شدند، که علاوه بر آنها سه شهر کیش، مهاباد و آبادان نیز دارای مرکز رادیو و تلویزیون هستند. در ادامه، سیاست توسعه کمی و گسترش زمانی شبکه‌های استانی، در دستور کار قرار گرفت و پخش

شبکه تلویزیونی استان فارس، در اردیبهشت سال ۱۳۹۰ به عنوان نخستین شبکه استانی، ۲۴ ساعته شد و این روند در دیگر استان‌ها نیز پی گرفته شد.

## مدیریت راهبردی

انجام این پژوهش بر مبنای نظریه‌های مدیریت راهبردی صورت گرفته است، هر چند که در طول تحقیق از نظریه‌های ارتباطی و مباحث علمی پیرامون رسانه‌های محلی بهره‌برداری‌هایی صورت گرفته است، اما بنیان کار و به‌خصوص گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، بر پایه نظریه‌های مدیریت راهبردی با محوریت تدوین راهبرد از طریق ماتریس سوات (SWOT) بنا شده است. باید توجه داشت که یک سازمان برای ادامه حیات خود، نیاز به مدیریت راهبردی دارد و چه آگاهانه و چه ناآگاه این عمل را انجام می‌دهد. مدیریت راهبردی «هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد» (دیوید، ۱۳۹۳). در واقع تدوین راهبرد یک بخش از مدیریت راهبردی به حساب می‌آید. اگر مسئله راهبرد در یک سازمان را شامل سه وجه تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبردها بدانیم، تدوین استراتژی نخستین بخش از مدیریت راهبردی و در واقع مرحله آغازین مدیریت راهبردی است. «در این مرحله مأموریت سازمان تعیین شده، عوامل خارجی و داخلی بررسی می‌شوند تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها مشخص شوند و بر اساس آنها اهداف و استراتژی‌های سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند.» (اعرابی، ۱۳۹۳: ۵)

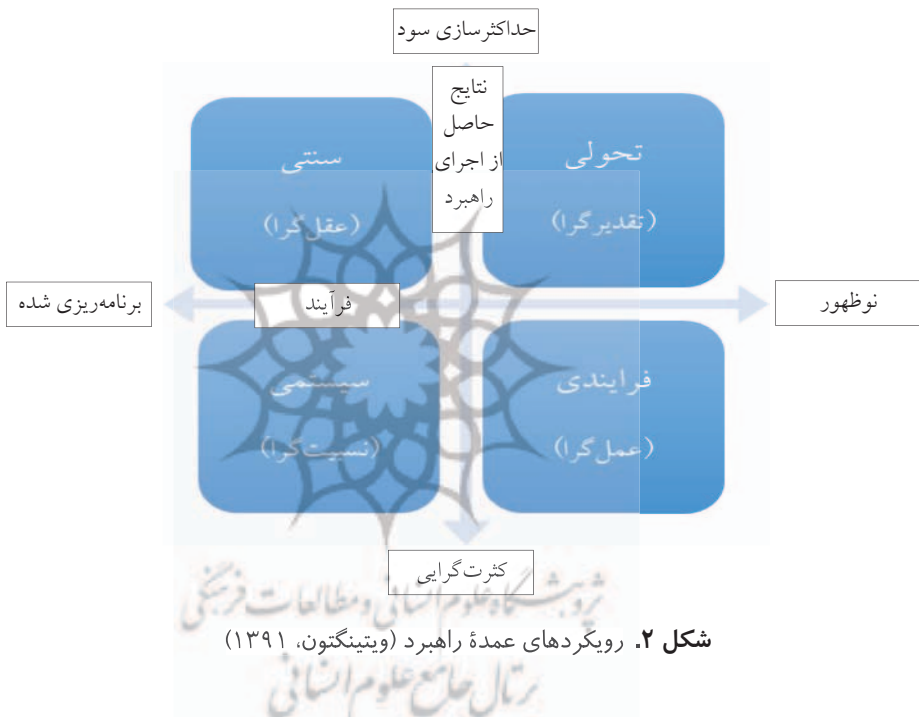


شکل ۱. رابطه بخش‌های سه‌گانه مدیریت استراتژی (اعرابی، ۱۳۹۳)

امروزه پس از حدود چند دهه نظریه‌پردازی، در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، نظریه‌های مختلفی در این عرصه مطرح و باعث آشفته‌گی در عرصه مدیریت راهبردی شده است،

این مسئله تعدادی از محققان عرصه مدیریت را بر آن داشت تا این نظریه‌ها را دسته‌بندی و منظم کنند. باید توجه داشت که مدیریت راهبردی در بطن جامعه سرمایه‌داری رشد کرده، برای شرکت‌های تجاری گسترش یافته و مورد استفاده قرار گرفته است.

یکی از نخستین افرادی که به طور جامع این مکاتب را دسته‌بندی و تشریح کرد ریچارد ویتینگتون (Richard Whittington, 1994) بود. ویرایش دوم کتاب او به نام چپستی راهبرد (۱۳۹۱) به فارسی ترجمه و منتشر شده است. او نظریه‌های مختلف را در چهار دسته اصلی قرارداد. در شکل زیر این چهار مکتب مشاهده می‌شود.



از نظر مکتب سنتی، برنامه‌ریزی می‌تواند تغییرات بازار را پیش‌بینی و خود را با آن منطبق کند. راهبردها به شایسته‌ترین شکل ممکن، از طریق بررسی‌های عقلانی تدوین می‌شوند که البته لازمه آن، فاصله گرفتن از فضای پرغوغای کسب و کار است.

از نظر تحول‌گرایان، بازارها بیش از حد پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی هستند؛ لذا نمی‌توان در برنامه‌های راهبردی، سرمایه‌گذاری‌های کلان کرد. آنها به راهبردها سازان هشدار می‌دهند که هزینه‌هایشان را کاهش دهند و گزینه‌های پیش روی خود را باز نگه دارند.

فرایندگرایان نیز فاصله گرفتن از فضای پرغوغای کسب و کار را که مد نظر سنت‌گرایان بود به چالش می‌کشند.

از نظر آنها، راهبردهای اثربخش، آنهایی هستند که به طور مستقیم از مشارکت و درگیری نزدیک در تمامی فعالیت‌های روزمره و نیروهای اساسی سازمان پدیدار می‌شوند. در نهایت، در رویکرد سیستمی، راهبرد باید از نظر جامعه‌شناختی کارآمد و مؤثر و برای بافت‌های اجتماعی خاص مناسب باشد. (ویتینگتون، ۱۳۹۱)

در سال ۱۹۹۸، هنری مینتزرگ نیز این دسته‌بندی را به نحوی دیگر ارائه می‌کند. مینتزرگ (۱۹۹۸) مکاتب برنامه‌ریزی راهبردی را به طور کلی به دو دسته تقسیم کرده است. دسته اول را مکاتب تجویزی یا پیش‌تدبیری و دسته دوم را مکاتب توصیفی یا تجربی-انطباقی می‌نامد. مکتب اول معتقد بر طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای هدف‌های بلندمدت و دسته دوم متکی بر اقدام به‌موقع و منطبق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدابیر غیررسمی و خلق‌الساعه است. (میرسپاسی، ۱۳۷۳: ۱۹)

مینتزرگ و همکاران در این طبقه‌بندی، ده مکتب را معرفی می‌کنند که در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۳. مکاتب مدیریت راهبردی از منظر مینتزرگ

در نهایت می‌توان تمام مکاتب مدیریت راهبردی را در سه مکتب اصلی گنجانند و گفت که عده‌ای تدوین برنامه‌ریزی را ناصحیح دانسته و به تفکر راهبردی اعتقاد دارند و عده‌ای دیگر تدوین راهبرد را مسیری مناسب برای مدیریت راهبردی سازمان‌ها می‌دانند. در این بین



نظریاتی هم به عنوان مکاتب تلفیقی مطرح هستند که ترکیبی از دو مکتب قبلی است. «این مکتب تنها شامل یک زیرمجموعه است: ”پیکربندی“ که در واقع جمع‌بندی مکاتب فوق است.» (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۱۵۱)



شکل ۴. مکاتب مدیریت راهبردی (حسن بیگی، ۱۳۹۰)

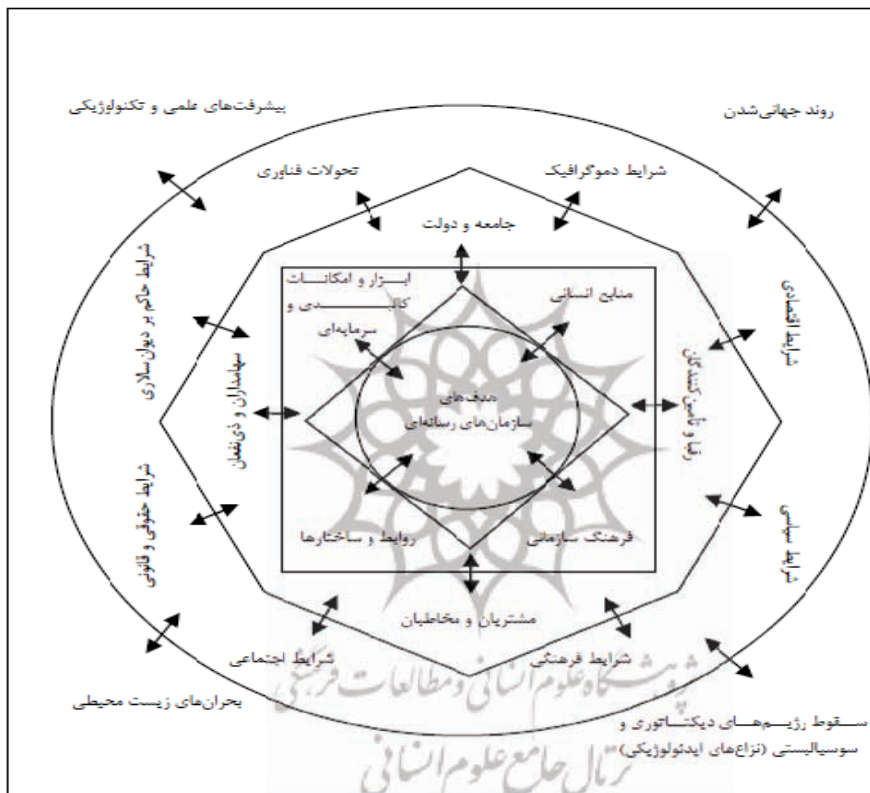
درباره مکتب ترکیبی باید گفت:

در چارچوب نگرش این پارادایم، ضمن تأکید بر لزوم همخوانی و ایجاد توازن بین قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیط، تغییر عوامل محیطی و شکل‌دهی محیط مطابق اهداف و راهبردهای مورد نظر، ضروری است. در پارادایم تلفیقی، ضمن اینکه چشم‌انداز، دیدگاه و ارزش‌های مدیران عالی، تعیین‌کننده به حساب می‌آید، دخالت مستقیم و غیرمستقیم افراد و واحدهای سازمانی هم در نقش نوآوران و خلاقان اندیشه‌های تغییردهنده و تغییرگیرنده غیر قابل اجتناب است. در این تفکر، طبعاً تحلیل‌های کلان همراه با تحلیل‌های خرد توأمان، ملاک تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌گیرند. رسالت‌ها و آرمان‌های تجویزی با واقع‌گرایی بیشتری تبیین و اجرا می‌شود. و خلاصه اینکه این تلفیق یک برخورد سیستمی-اقتضایی دوراندیشانه را توصیه می‌کند. تعبیر ”سیستمی-اقتضایی دوراندیشانه“ آن است که هر کشور و هر سازمانی باید الگوی خاص و متأثر از آرمان‌ها، ایدئولوژی‌ها و واقعیت‌های محیطی خود را انتخاب کند. (میرسپاسی، ۱۳۷۳: ۲۳)

در این پژوهش، با توجه به مکتب تلفیقی، ضمن بهره بردن از الگوی برنامه‌ریزی راهبردی دیوید، هنگام اولویت‌بندی، تفکر راهبردی نیز مد نظر قرار گرفت.

در این میان نکته‌ای که حائز اهمیت است درک تفاوت میان سازمان رسانه‌ای با سایر سازمان‌ها است. اکثر مدل‌های تدوین راهبرد و اجزای مختلف آن، برای سازمان‌های اقتصادی و در بستر فرهنگ سرمایه‌داری غرب طراحی شده‌اند؛ شاید استفاده از این الگوها بدون ایجاد تغییر و اصلاح آنها، موجب خواهد شد به نتیجه مطلوب دست پیدا نکنیم. از این رو در این پژوهش از مدل‌های اصلاح‌شده که برای سازمان‌های رسانه‌ای کارآمدتر هستند، بهره برده شد.

یکی از این بخش‌های اصلاحی، بحث پیرامون ورودی‌های برنامه‌ریزی راهبردی است که دکتر علی‌اکبر فرهنگی (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان "برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ایران" (فرهنگی، محکی و دانایی، ۱۳۹۱) یک مدل مفهومی ارائه می‌دهد که برای درک بهتر شرایط محیط داخلی و بیرونی یک سازمان رسانه‌ای کاربرد دارد.



شکل ۵. مدل جامع استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای (فرهنگی، ۱۳۹۱)

## روش پژوهش

برای افزایش اعتبار و کارایی، این پژوهش در دو مرحله انجام شده است. در مرحله نخست پنج استان انتخاب و برای هر یک به صورت جداگانه، پنج پژوهشگر مختلف، راهبردی تدوین کردند. سپس در مرحله دوم، نتایج پژوهش‌های مرحله اول، به صورت فراترکیب تجزیه و تحلیل شدند تا راهبرد نهایی تدوین شود. انجام تحقیق در دو مرحله، منجر به استحکام نتایج و کاربردی‌تر بودن

آنها شده است. دو مرحله این پژوهش به صورت کیفی به همراه نمره‌دهی کمی انجام شده است. روش گردآوری اطلاعات، مطالعه کتابخانه‌ای و اسناد بالادستی، به همراه مصاحبه با نخبگان بوده است و تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط ماتریس سوات انجام شد.

در مرحله اول، برای تدوین راهبرد هر استان، پنج محقق به صورت جداگانه، ابتدا مطالعه اسناد بالادستی و نظر مدیران ارشد هر شبکه را مطالعه و اهداف راهبردی مرکز استان مربوطه را مشخص و پس از نمره‌دهی، اولویت‌بندی کردند. سپس از طریق مصاحبه با کارشناسان و نخبگانی که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای هر شبکه مشخص و پس از آن، عوامل داخلی و خارجی هر شبکه نمره‌دهی و اولویت‌بندی شدند. با تناظر عوامل داخلی و خارجی در ماتریس سوات، راهبردهای مطلوب برای هر شبکه احصا و در نهایت، اولویت راهبردها نیز مشخص شد. مرحله اول پژوهش را می‌توان، به صورت خلاصه در شکل زیر مشاهده کرد، این مرحله برای هر پنج استان به صورت جداگانه اجرا شده است.



شکل ۶. مرحله اول پژوهش تدوین راهبردهای مطلوب برای شبکه‌های ...

در این مرحله، در مورد تشکیل ماتریس سوات باید گفت: ماتریس سوات یکی از ابزارهای راهبردی است که نقاط قوت و ضعف درونی سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدات برون‌سازمانی تطابق داده و راهبردهای مطلوب را ارائه می‌دهد. سوات از ابتدای کلمات قوت (Strength)، ضعف (Weakness)، فرصت (Opportunity)، تهدید (Threat)، گرفته شده است. آنالیز سوات، تحلیل فرایندی برای شناسایی این عوامل و تدوین راهبردهایی که بهترین تطابق بین آنها را ایجاد می‌نمایند، ارائه می‌دهد. از منظر این مدل، یک راهبرد مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل می‌رساند. برای این منظور نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها، تهدیدها در چهار حالت کلی پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های راهبردی از بین آنها انتخاب می‌شوند. (دیوید، ۱۳۹۳: ۴۷ - ۳۴۲)

باید توجه داشت که در الگوی تدوین راهبرد دیوید، نخست موقعیت سازمان مورد نظر مشخص شده، با توجه به اینکه سازمان در وضعیت تهاجمی، تدافعی، یا بینابینی قرار دارد، راهبردهای مد نظر، صرفاً برای یک موقعیت خاص- که از قبل مشخص شده است- ارائه می‌شود. مسئله‌ای که شاید بتوان مطرح کرد این است که امروزه سازمان‌ها با وضعیت‌های پیچیده‌ای روبه‌رو هستند، که به‌سادگی نمی‌توان یک موقعیت و راهبرد خاص را برای آن مد نظر قرار داد. ممکن است یک سازمان در موقعیت تدافعی باشد اما اجرای یک راهبرد ویژه تهاجمی، برایش ضروری باشد، یا به‌عکس ممکن است یک سازمان کاملاً در حالت تهاجمی باشد ولی باید در مجموعه خود یک راهبرد تدافعی را نیز، در کنار راهبردهای تهاجمی پیاده کند. اما در الگوی مذکور، راهبردها فقط شامل یک موقعیت خاص است و از راهبردهای موقعیت‌های دیگر چشم‌پوشی می‌شود، در حالی که شاید راهبردها در وضعیت‌های دیگر نیز، برای آن سازمان لازم و ضروری باشند. به این دلیل در این بخش، به جای ارائه راهبرد برای یک موقعیت خاص، راهبردهای ممکن برای هر شبکه در هر چهار موقعیت (SO،WO، ST،WT) احصا سپس بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (Qspm) اولویت آنها مشخص شده. در نتیجه راهبردهای پیشنهادی نهایی ممکن است ترکیبی از راهبردها در وضعیت‌های مختلف باشد.

با توجه به اینکه نتایج مرحله نخست برای هر شبکه استانی مختص آن شبکه بود، برای ایجاد قابلیت تعمیم نتایج به سایر شبکه‌های استانی، مرحله دوم پژوهش انجام شد. در مرحله دوم، پژوهشگران با تجزیه، تحلیل و ترکیب نتایج حاصل از مرحله اول، به تدوین راهبرد مطلوب برای شبکه‌های استانی به نحوی که برای تمام مراکز استانی قابل استفاده باشد اقدام کردند. در دومین مرحله نیز تمام مراحل انجام شده برای تدوین راهبرد، مشابه مرحله نخست اجرا شد؛ با این تفاوت که در مرحله نخست گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه و مطالعه اسناد بالادستی بود، اما در مرحله دوم، اطلاعات حاصل از مرحله نخست و نتایج نهایی این مرحله (اهداف راهبردی پنج استان)، بیانیه مأموریت پنج استان و راهبردهای مطلوب هر پنج استان با بهره بردن از روش فراترکیب مورد استفاده قرار گرفت. یعنی برای رسیدن به راهبردهای مطلوب برای شبکه‌های استانی سازمان صداوسیما داده‌های به دست آمده حاصل از این فراترکیب، به عنوان داده‌های خام مرحله دوم مورد استفاده قرار گرفت. در مورد فراترکیب باید گفت یکی از روش‌هایی که به منظور بررسی، ترکیب، تحلیل و تفسیر پژوهش‌های گذشته در چند سال گذشته معرفی شده فرامطالعه است. فرامطالعه، یک تجزیه و تحلیل عمیق از نتایج پژوهشی انجام شده در حوزه‌ای خاص است. به طور کلی می‌توان گفت که فرامطالعه شامل چهار روش زیرمجموعه اصلی است، فراتحلیل: تحلیل کمی یافته‌های تحقیقات گذشته، فراروش: تحلیل روش‌شناسی تحقیقات گذشته، فرانظریه: تحلیل نظریه‌های تحقیقات گذشته، فراترکیب: تحلیل کیفی یافته‌های تحقیقات گذشته. (Bench & day, 2010)

فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی

دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه مورد نظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آنها با سؤال پژوهش تشکیل می‌شود. فراترکیب، مرور یکپارچه ادبیات کیفی موضوع مورد نظر نیست، بلکه تحلیل یافته‌های این مطالعه‌ها است (سهرابی و دیگران، ۱۳۹۰). در ادامه خلاصه مرحله دوم این پژوهش را می‌توان در جدول ارائه شده مشاهده کرد:

**جدول ۱. مراحل پژوهش در مرحله دوم**

مراحل				
۱	فراترکیب اهداف راهبردی هر پنج استان	مشخص کردن اهداف راهبردی شبکه‌های تلویزیونی استانی		
۲	فراترکیب بیانیه مأموریت هر پنج استان	مشخص کردن بیانیه مأموریت شبکه‌های تلویزیونی استانی		
۳	فراترکیب عوامل داخلی و خارجی هر پنج استان	مشخص کردن عوامل داخلی و خارجی شبکه‌های تلویزیونی استانی	نمره‌دهی به عوامل داخلی و خارجی شبکه‌های تلویزیونی استانی	تعیین اولویت عوامل داخلی و خارجی شبکه‌های تلویزیونی استانی
۴	تشکیل ماتریس SWOT با استفاده از عوامل داخلی و خارجی شبکه‌های تلویزیونی استانی	تدوین راهبردهای مطلوب برای شبکه‌های تلویزیونی استانی	فراترکیب راهبردهای مطلوب به دست آمده برای هر پنج شبکه استانی	
۵	تشکیل ماتریس QSPM و تعیین اولویت راهبردهای مطلوب برای شبکه‌های تلویزیونی استانی	پیشنهاد راهبردهای مطلوب برای شبکه‌های تلویزیونی استانی بر اساس اولویت و پاسخ به سؤالات پژوهش		

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش بر اساس نظر متخصصان و افراد مطلع بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و اهداف راهبردی شبکه‌های محلی (استانی) مشخص و راهبردهای مطلوب این شبکه‌ها برای رسیدن به این اهداف تدوین و اولویت‌بندی شد.

### الف. بیانیه مأموریت

بر اساس اطلاعات به دست آمده در این پژوهش، بیانیه مأموریت شبکه‌های استانی به شرح زیر مشخص شد.

«صداوسیماى مراکز استان‌ها، بر آن هستند، به عنوان یک رسانه محلی و منطقه‌ای، با بهره‌گیری از نیروی متخصص و متعهد و استفاده از تجهیزات مدرن و ظرفیت فضای مجازی، با توجه به تاریخ - فرهنگ آداب و سنن و ادبیات غنی در استان، برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی با کیفیت تولید و به‌گذران سالم و مفید اوقات فراغت مخاطبان و احیای خرده فرهنگ‌های محلی هر استان و افزایش همبستگی ملی و ترویج فرهنگ ایرانی - اسلامی کمک کنند.»

### ب. اهداف راهبردی

از نتایج دیگر این پژوهش، اهداف راهبردی شبکه‌های تلویزیونی محلی (استانی) بود که با توجه به داده‌های حاصل از اسناد بالادستی و مصاحبه‌ها تدوین و اولویت‌بندی شدند. در ادامه، استراتژی‌های شبکه‌ها در مسیر رسیدن به این اهداف راهبردی تدوین شد. این اهداف، به ترتیب اولویت، به شرح جدول زیر است.

جدول ۲. اهداف راهبردی بر اساس اولویت

اولویت	اهداف راهبردی	ردیف
۱	افزایش اعتماد و رضایت مخاطبان به شبکه استانی	SG۱
۲	ارتقاء جایگاه شبکه‌های هر استان نسبت به شبکه‌های ملی (رسیدن به حداقل رتبه پنجمین شبکه مورد استفاده مخاطبان هر استان)	SG۲
۳	زنده نگه داشتن خرده فرهنگ‌های محلی هر استان	SG۳
۴	حذف نیروهای غیرمتخصص مازاد و جذب نیروهای متخصص و خلاق	SG۴
۵	داشتن یک ساختار سازمانی چابک و خلاقیت‌پرور	SG۵
۶	ترویج فرهنگ ایرانی-اسلامی با استفاده از ظرفیت خرده فرهنگ‌های بومی هر استان	SG۶
۷	افزایش وفاق ملی، همبستگی و انسجام میان مردم هر استان	SG۷

### ج. عوامل داخلی و خارجی

بررسی وضعیت محیط داخلی و خارجی شبکه‌های استانی، مشخص کردن فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف این شبکه‌ها بر اساس اولویت، از اهداف دیگر این پژوهش بوده است که بر اساس داده‌های به دست آمده در ادامه نتایج مطرح شده است.

## فرصت‌ها

۱. ظرفیت عظیم و منحصر به فرد تاریخی، فرهنگی، علمی، مذهبی و بومی استان‌های ایران؛
۲. تنوع قومی - فرهنگی و داشتن سوژه‌های منحصر به فرد بومی هر استان، برای تولید برنامه و فروش به آنتن سراسری؛
۳. امکان تولید برنامه مشارکتی با نهادهای محلی و صنایع منطقه‌ای هر استان؛
۴. ظرفیت رسانه‌های نوین و شبکه‌های اجتماعی؛
۵. دیجیتالی شدن تولید و پخش؛
۶. ظرفیت گردشگری استان‌های مختلف و امکان درآمدزایی در این بخش؛
۷. امتیاز علاقه مردم به نزدیک شدن رسانه به محل زندگی آنها (دیدن شهر و محله خود در تلویزیون)؛
۸. وجود نیروی انسانی کم هزینه و با استعداد در استان‌ها؛
۹. حضور روی ماهواره و امکان دیده شدن در سراسر کشور؛

## تهدیدها

۱. انتظارات و فشارهای غیرمعمول و جناحی از مرکز توسط سایر دستگاه‌های استان‌ها و برخی شخصیت‌های استانی؛
۲. وجود رسانه‌های رقیب قوی و افزایش خطر ضریب نفوذ ماهواره؛
۳. نبود هماهنگی بین دستگاه‌های فرهنگی استان‌ها و عدم شناخت مناسب آنها از ظرفیت یکدیگر؛
۴. عدم نگرش حرفه‌ای برخی مدیران استانی نسبت به رسانه‌های محلی؛
۵. وسعت برخی استان‌ها و تنوع قومی و فرهنگی در یک استان؛
۶. گستردگی و کوهستانی بودن کشور و دشواری پوشش دیجیتال و سیگنال رسانی زمینی؛
۷. تفاوت میزان حقوق و مزایای کارکنان مراکز، در قیاس با کارکنان تهران (در نتیجه کاهش انگیزه کارکنان)؛
۸. توقع استخدام نیروهای برنامه‌ای پس از مدتی از مراکز؛
۹. ندادن اختیارات کافی و لازم به مرکز و گرفتن برخی تصمیم‌ها به صورت متمرکز در ستاد تهران؛

## نقاط قوت

۱. در دست داشتن چرخه کامل تولید تا پخش و وابسته نبودن به سایر ارگان‌ها در تولید؛
۲. جذب مخاطب مناسب در حوزه خبر؛
۳. استفاده از نظر نخبگان فرهنگی، علمی و مذهبی در تولید برنامه‌ها؛
۴. ثبات مدیریتی طی چند سال اخیر؛

۵. استفاده از روش‌های علمی در تحقیق و پژوهش؛
۶. بهره‌گیری از نیروی انسانی بومی جوان و با ظرفیت بالقوه بالا؛
۷. نداشتن وابستگی زیاد به بودجه مرکزی سازمان؛

## نقاط ضعف

۱. کمبود بودجه؛
۲. وجود نیروهای انسانی غیرمتخصص و ناکارآمد و نبود برنامه‌ریزی جهت جذب نیروی خلاق جدید؛
۳. عدم تناسب در چینش نیروی انسانی و نبود توازن در طراحی الگوی سازمانی و روشن نبودن شرح وظایف و شرایط لازم برای احراز شغل‌ها؛
۴. کمبود فضای حرفه‌ای و استودیوهای مناسب؛
۵. عدم استفاده کافی از ظرفیت‌های تولیدات مردمی در تولید برنامه‌های بومی؛
۶. نبود برنامه‌ریزی مناسب برای بهره‌گیری از رسانه‌های نوین و فضای مجازی؛
۷. ضعف در تعامل با شبکه‌های سراسری؛
۸. عملکرد منفعلانه در بحران‌های سیاسی و طبیعی؛
۹. کمبود تجهیزات مدرن و فرسوده‌گی تجهیزات فنی زیر بنایی؛
۱۰. نبود ارتباط مناسب بین واحد تحقیق و سایر بخش‌های مرکز؛
۱۱. سیاست‌های متناقض و چندگانه در زمینه مسائل فرهنگی و قومی؛
۱۲. ناتوانی در تولید سریال‌های بومی و محلی فاخر؛
۱۳. وجود بروکراسی اداری زیاد؛

## راهبردها

و در نهایت راهبردهای مطلوب برای شبکه‌های محلی (استانی)، بر اساس اهداف راهبردی و عوامل داخلی و خارجی که در طول مسیر پژوهش مشخص شده بودند، در چهار موقعیت (SO، WO، ST، WT) تعیین شدند. احصا این راهبردها که نگاهی به آینده دارد و می‌تواند برای مجموعه شبکه‌های استانی کمک‌کننده باشند؛ یکی از ویژگی‌های مهم این پژوهش است که به شرح زیر مشاهده می‌شود.

## راهبردهای SO

۱. تلاش برای پیدا کردن بازارهای بین‌المللی جدید، برای فروش تولیداتی از قبیل انیمیشن و مستند و درآمدزایی از این بخش؛



۲. برنامه‌ریزی برای تولید برنامه‌های ویژه، با توجه به استعداد و ظرفیت ویژه فرهنگی- تاریخی هر استان، برای فروش به شبکه‌های سراسری (شبکه‌های استانی در نقش یک تهیه‌کننده قرار گیرند)؛
۳. تولید برنامه‌های مشارکتی با نهادها و ارگان‌های مربوطه، پیرامون صنعت، تجارت، گردشگری، فرهنگ و ...؛
۴. برنامه‌ریزی جهت جذب نیروی انقلابی و کارآمد، متعهد و خلاق جدید، از طریق تأثیرگذاری در گزینش دانشجویان دانشگاه صدا و سیما، به خصوص در لحظه تعیین مرکز، و فعال بودن مراکز استان در این زمینه، برگزاری دوره‌های آموزشی داخل استان و انتخاب نخبگان این دوره‌ها؛
۵. استفاده از تولیدات مردمی و موبایلی و افزایش برنامه‌های تعاملی؛

## راهبردهای WO

۱. بازنگری در ساختار سازمانی مراکز و بازطراحی شغلی در شبکه‌ها؛
۲. تلاش برای افزایش بودجه صدا و سیما مراکز استان‌ها؛
۳. ایجاد فضای حرفه‌ای و استودیوها و دکورها با مشارکت ارگان‌ها و دستگاه‌ها؛
۴. تولید برنامه‌های فاخر که برند یک شبکه استانی شود و در استان شناخته شده باشد؛
۵. برنامه‌ریزی مراکز برای کُنش فعال در مقابله با چالش‌ها و بحران‌های هر استان؛
۶. ایجاد ساختار مناسب برای تعامل مراکز استان‌ها با یکدیگر و با شبکه‌های سراسری؛
۷. ایجاد رقابت بین بخش خصوصی و گروه‌های تولیدی داخل سازمان، برای ایجاد انگیزه در نیروها از طریق برون‌سپاری برنامه‌ها؛

## راهبردهای ST

۱. ورود به عرصه رسانه‌های نوین بر اساس چارچوب قانونی؛
۲. تلاش برای افزایش تفویض اختیارات مدیران مراکز؛
۳. تلاش برای بازنگری در ساختار سازمان صدا و سیما، در بخش‌های مربوط به مراکز استان‌ها برای ارتقاء جایگاه مراکز استان‌ها در ساختار سازمانی صدا و سیما و توجه مدیران به این مسئله؛
۴. تلاش برای استقلال مالی هر چه بیشتر از دستگاه‌های استان برای خروج از فشار و تهدیدات آنها؛
۵. توجه بیشتر به خواست و میل مخاطبان در چارچوب مصلحت آنها، از طریق دریافت بازخورد و تعامل بیشتر با مخاطبان؛

۶. توجه به مشکلات اجتماعی و اقتصادی در استان و استفاده از متخصصان در برنامه‌های ساخته شده (ایفای نقش رسانه توسعه محور)؛
۷. راه اندازی تیم‌های رسانه‌ای مردم‌محور در شهرستان‌های مختلف هر استان؛

## راهبردهای WT

۱. افزایش آگاهی نیروی انسانی موجود از طریق آموزش مداوم و کارگاه‌های تخصصی؛
۲. پرهیز از افزایش گروه‌های برنامه‌ساز؛
۳. کاهش ساعت پخش اصلی برنامه‌ها و افزایش بازپخش برنامه‌ها، به خصوص در شبکه‌های ۲۴ ساعته؛
۴. اجتناب از ساخت برنامه‌های پرهزینه؛

## نتیجه‌گیری

در میان خیل انبوه رسانه‌ها و شبکه‌های ماهواره‌ای، که ورای مرزهای کشور برای مردم ایران محتوا تولید و توزیع می‌کنند، رسانه‌های محلی نقش و جایگاه ویژه‌ای در حفظ و ارتقاء خرده‌فرهنگ‌های بومی نزد مردم و استفاده از ظرفیت این خرده‌فرهنگ‌ها برای ارتقاء همبستگی ملی دارند.

در این میان تلویزیون، به عنوان یکی از قدرتمندترین نوع رسانه‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است؛ که سازمان صداوسیما از چند دهه پیش به درستی این اهمیت را درک کرده است و با راه‌اندازی شبکه‌های تلویزیونی استانی سعی در پوشش تحولات محلی و تولید محتوای بومی برای استان‌های کشور دارد، شاید به دلیل تنوع قومی و فرهنگی و تداخل و پراکندگی اقوام مختلف در استان‌های همجوار، تقسیم شبکه‌های تلویزیونی محلی بر اساس استان باعث بروز برخی مشکلات شود، اما تقسیم این شبکه‌ها بر مبنای تقسیمات سیاسی کشور یکی از بهترین گزینه‌های ممکن بوده است.

این پژوهش به بیانیه مأموریت، اهداف راهبردی، عوامل داخلی و خارجی و در نهایت، به راهبردهای مطلوب برای شبکه‌های استانی به صورت عام دست یافته است. مرحله بعد از این تحقیق، می‌تواند انجام تدوین راهبردهای مطلوب برای هر شبکه به صورت جداگانه و مختص آن شبکه باشد.

نتیجه‌نهایی این پژوهش شامل بیانیه مأموریت، اهداف راهبردی و راهبردهای احصا شده بر اساس اولویت است؛ که به دو مورد اول، پیش‌تر و در بخش یافته‌ها اشاره شد؛ اما مهم‌ترین نتایج این پژوهش، در واقع راهبردهای نهایی احصا شده بر اساس اولویت است که در جدول زیر ارائه شده است.

### جدول ۳. راهبردها بر اساس اولویت

رتبه	راهبردها	نوع
۱	بازنگری در ساختار سازمانی مراکز و بازطراحی شغلی در شبکه‌ها	WO
۲	تلاش برای افزایش بودجه صداوسیما مراکز استان‌ها	WO
۳	توجه بیشتر به خواست و میل مخاطبان در چارچوب مصلحت آنها، از طریق دریافت بازخورد و تعامل بیشتر با مخاطبان	ST
۴	تولید بر نامه‌های فاخر که برند یک شبکه استانی شود و در استان شناخته شده باشد	WO
۵	برنامه‌ریزی مراکز برای کُنش فعال در مقابله با چالش‌ها و بحران‌های هر استان	WO
۶	راه اندازی تیم‌های رسانه‌ای مردم‌محور در شهرستان‌های مختلف هر استان	ST
۷	ایجاد ساختار مناسب برای تعامل مراکز استان‌ها با یکدیگر و با شبکه‌های سراسری	WO
۸	برنامه‌ریزی جهت جذب نیروی انقلابی و کارآمد، متعدد و خلاق جدید از طریق تأثیرگذاری در گزینش دانشجویان دانشگاه صداوسیما، به خصوص در لحظه تعیین مرکز، و فعال بودن مراکز استان در این زمینه، برگزاری دوره‌های آموزشی داخل استان و انتخاب نخبگان این دوره‌ها	SO
۹	کاهش ساعت پخش اصلی برنامه‌ها و افزایش بازپخش برنامه‌ها، به خصوص در شبکه‌های ۲۴ ساعته	WT
۱۰	برنامه‌ریزی برای تولید برنامه‌های ویژه، با توجه به استعداد و ظرفیت ویژه فرهنگی-تاریخی هر استان، برای فروش به شبکه‌های سراسری (شبکه‌های استانی در نقش یک تهیه‌کننده قرار گیرند)	SO
۱۱	استفاده از تولیدات مردمی و موبایلی و افزایش برنامه‌های تعاملی	SO
۱۲	توجه به مشکلات اجتماعی و اقتصادی در استان و استفاده از نظر متخصصان استان در برنامه‌های ساخته شده (ایفاء نقش رسانه توسعه‌محور)	ST
۱۳	تولید برنامه‌های مشارکتی با نهادها و ارگان‌های مربوطه، پیرامون صنعت، تجارت، گردشگری، فرهنگ و ...	SO
۱۴	تلاش برای افزایش اختیارات مدیران مراکز استانی	ST
۱۵	ورود به عرصه رسانه‌های نوین بر اساس چارچوب قانونی	
۱۶	تلاش برای بازنگری در ساختار سازمان صداوسیما در بخش‌های مربوط به مراکز استان‌ها برای ارتقاء جایگاه مراکز استان‌ها در ساختار سازمانی صداوسیما و توجه مدیران به این مسئله	ST
۱۷	تلاش برای پیدا کردن بازارهای بین‌المللی جدید برای فروش تولیداتی از قبیل پویا نمایی و مستند و درآمدزایی از این بخش	ST
۱۸	افزایش آگاهی نیروی انسانی موجود از طریق آموزش مداوم و کارگاه‌های تخصصی	WT
۱۹	ایجاد رقابت بین بخش خصوصی و گروه‌های تولیدی داخل سازمان برای ایجاد انگیزه در نیروها از طریق برون‌سپاری برنامه‌ها	
۲۰	تلاش برای استقلال مالی هر چه بیشتر از دستگاه‌های استان برای خروج از فشار و تهدیدات آنها	ST
۲۱	ایجاد فضای حرفه‌ای و استودیوها و دکورها با مشارکت ارگان‌ها و دستگاه‌ها	WO
۲۲	پرهیز از افزایش گروه‌های برنامه ساز	WT
۲۳	پرهیز از ساخت برنامه‌های پرهزینه	WT

در پایان نیز باید توجه داشت، آن گونه که رتبه‌بندی اهداف راهبردی به ما نشان داد، درست است که وظیفه اصلی شبکه‌های محلی زنده نگه داشتن خرده‌فرهنگ‌ها و پیگیری دغدغه‌های مردم منطقه است، اما برای دستیابی به این مهم، در عرصه عملیاتی رسانه، افزایش اعتماد مخاطب و جلب رضایت او در کنار ارتقا جایگاه شبکه‌های استانی در مقایسه با شبکه‌های ملی؛ از اولویت بیشتری برخوردار است. از طرفی در کنار این اهداف کلان و برون‌سازمانی، اهمیت اهداف درون سازمانی نیز مشخص شد. این مسئله بیانگر آن است که در کنار تلاش برای رسیدن به اهداف کلانی مانند زنده نگه داشتن خرده‌فرهنگ‌ها و ترویج فرهنگ ایرانی-اسلامی، با استفاده از ظرفیت‌های بومی هر منطقه، باید از درون سازمان نیز غافل نبود تا بتوان به آن اهداف کلان دست یافت. در واقع شبکه‌های استانی هنگامی می‌توانند، به‌درستی به زنده نگه داشتن خرده‌فرهنگ‌ها و ترویج فرهنگ ایرانی-اسلامی بپردازند، که ساختار درونی مناسب را داشته و از سطح قابل قبولی از اعتماد مخاطب بهره‌مند باشند. پس در نتیجه اهدافی مانند "حذف نیروهای غیرمتخصص مازاد و جذب نیروهای متخصص و خلاق" و "داشتن یک ساختار سازمانی چابک و خلاقیت‌پرور" نیز در زمره اهداف اصلی قرار گرفته‌اند.

در رتبه‌بندی نهایی، بالاتر قرار گرفتن راهبردهای WO نسبت به انواع دیگر راهبردها نشان می‌دهد که هدف سازمان صداوسیما در مراکز استان، باید بیشتر استفاده از فرصت‌های موجود در محیط و از بین بردن ضعف‌های داخلی خود باشد، تا بتواند به اهداف خود بیش از پیش نزدیک شود. راهبردی مانند "بازنگری در ساختار سازمانی مراکز و بازطراحی شغلی در شبکه‌ها" کمک می‌کند تا ضعف‌هایی مانند "وجود نیروهای انسانی غیرمتخصص و ناکارآمد و عدم برنامه‌ریزی جهت جذب نیروی خلاق جدید" و "عدم تناسب در چینش نیروی انسانی و نبود توازن در طراحی الگوی سازمانی و روشن نبودن شرح وظایف و شرایط لازم برای احراز شغل‌ها" و "وجود بروکراسی اداری زیاد" رفع شود؛ همچنین راهبرد "تلاش برای افزایش بودجه صداوسیما مراکز استان‌ها" منجر به رفع ضعف‌هایی چون "کمبود بودجه" و "کمبود فضای حرفه‌ای و استودیوهای مناسب" و "کمبود تجهیزات مدرن و فرسودگی تجهیزات فنی زیر بنایی" و "عدم توان تولید سریال‌های بومی و محلی فاخر" می‌شود. در نهایت رفع این نقاط ضعف، شبکه‌های تلویزیونی استانی را در رسیدن به اهداف خود یاری خواهد کرد.

اولویت‌بندی راهبردها، همچنین نشان می‌دهد که بهترین راهبرد و در واقع، بهترین مسیر برای دستیابی به اهداف طراحی شده، از درون مراکز صداوسیما استان‌ها می‌گذرد. یعنی بازنگری چارت سازمانی و بازطراحی شغلی در مراکز، برای دستیابی به اهداف سازمان ضروری است. بنا بر نظر کارشناسان مورد مصاحبه، مواردی همچون حذف رده مدیران میانی زائد، حذف شغل‌های ستادی، برنامه‌ریزی مناسب برای نیروهای خانم شاغل در مراکز، ایجاد ارتباط مناسب بین بخش پژوهش و تحقیق و سایر بخش‌های یک مرکز، روشن کردن شرح وظایف و شرایط لازم برای احراز

شغل‌ها، غربالگری نیروی انسانی، ایجاد تیم‌های متشکل از نخبه‌های عملیاتی مرکز، بازنشسته کردن نیروهای غیرمتخصص مازاد، جداسازی افراد غیرکارآمد و کارآمد از یکدیگر و ... باید مد نظر مدیران مراکز قرار گیرد. از طرفی قرار گرفتن مسئله بودجه در ردیف دوم راهبردها، نشان از کمبود بودجه شبکه‌های استانی و نیاز به اهمیت دادن بیشتر به این شبکه‌ها در زمینه مسائل مالی است. هرچند که سازمان صداوسیما در سالیان اخیر به طور کلی با مشکل بودجه دست و پنجه نرم می‌کند، اما این مشکل در مراکز استان بیشتر خودنمایی می‌کند.

همچنین مبحث تعامل با مخاطب و تولید محتوا بر اساس میل، نیاز و مصلحت آنها، نیز اهمیت خود را برای رسیدن به اهداف راهبردی نشان داد. مسئله تعامل در تعدادی دیگر از راهبردها نیز مطرح شد، که نشان از اهمیت تعاملی شدن رسانه‌ها در عصر کنونی دارد، و سازمان صداوسیما، به‌خصوص شبکه‌های تلویزیونی استانی (محلی)، باید برای جذب و اثرگذاری بر مخاطبان خود این مسئله را مد نظر قرار دهند و با برنامه‌ریزی دقیق و در چارچوب قوانین حاکم بر رسانه ملی به این مهم دست یابند. از آنجا که بخشی از فلسفه وجودی رسانه‌های محلی بر مبنای مجاورت است، این تعامل در رسانه‌های محلی اهمیت بیشتری نسبت به رسانه‌های ملی دارد. امید است که نتایج حاصل از این پژوهش بتواند شبکه‌های استانی تلویزیونی سازمان صداوسیما را در رسیدن به اهداف خود یاری کند و در اثربخشی بیشتر این شبکه‌ها مؤثر واقع شود.

### منابع

- احمدزاده کرمانی، ر. ع. سلطانی (۱۳۹۴)، "فرهنگ بومی در شبکه استانی سیمای مرکز کرمان"، فصلنامه مطالعات رسانه‌ای، ۵۴.
- اعرابی، م. (۱۳۹۳)، *دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک*، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- بختیاری، م. (۱۳۹۲)، "میزان مخاطبان شبکه‌های استانی و محلی سیمای مرکز رضایت آنها از برنامه‌ها"، مرکز پژوهش‌ها و سنجش افکار صداوسیما، تهران.
- حسن بیگی، ا. (۱۳۹۰)، *مدیریت راهبردی*، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، تهران.
- حسینی، ح. (۱۳۹۲)، "نقش و جایگاه شبکه استانی در ترویج فرهنگ اصیل و قومی مناطق استان گلستان"، سازمان صداوسیما، تهران.
- دیوید، ف. (۱۳۹۳)، *مدیریت استراتژیک*، مترجم م. اعرابی و م. تقی‌زاده مطلق، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- سهرابی، ب. ا. اعظمی، ح. یزدانی (۱۳۹۰)، "آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب"، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ۶.
- فرهنگی، ع. ع. محکی، و ا. دانایی (۱۳۹۱)، "برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ایران (روزنامه همشهری)"، فصلنامه رسانه، شماره ۸۶.
- میرسپاسی، ن. (۱۳۷۳)، "مقایسه دو مکتب در مدیریت استراتژیک"، ماهنامه تدبیر، شماره ۴۳.

وب‌گاه مرکز آبادان (۱۳۹۵)، بازیابی از [http://abadan.irib.ir/public\\_relations](http://abadan.irib.ir/public_relations)  
ویتینگتون، ر. (۱۳۹۱)، چستی راهبرد، درآمدی بر الگوی شکل‌گیری راهبرد، ترجمه ب حاجی پور و م. ناجی سازمان  
مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، تهران.

Bench, s., day' T. (2010), "The user experience of critical care discharge: A meta-synthesis of qualitative research" *International Journal of Nursing Studies*, 47(4).

Commons Culture House of Great Britain Parliament (2010), *Future for Local and Regional Media*, The Stationery Office, London.

FCC. (2007, September 3), "Retrieved from Broadcasting and Localism Consumer Facts", Retrieved from <http://www.fcc.gov/localism/Localism - Fact - Sheet.pdf>

Kanayama T. (2007), "Community ties and revitalization: The role of community radio in Japan," *Keio Communication Review*.

Sanders, T (2008), *American local radio journalism A public interest channel in crisis. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy*, Journalism and Communication School of Oregon University.

