

ارائه راهبرد مطلوب مرکز آموزش سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

دکتر علی اصغر غلامرضایی* احسان کریمی میبیدی[□]

چکیده

امروزه تغییرات سریع تکنولوژی و محتوایی برفضای رسانه‌ای جهان حاکم است. در این فضای رقابتی شدید صداوسیما جمهوری اسلامی ایران به عنوان دانشگاه عمومی، نیازمند همگام بودن با تغییرات است. از آنجا که آموزش مهم‌ترین ابزار برای همگام شدن با تغییرات وسیع جهانی است و این تغییرات به وسیله منابع انسانی که مهم‌ترین دارایی سازمان است اتفاق می‌افتد. آموزش به منابع انسانی یکی از مهم‌ترین اهداف سازمانی صداوسیما می‌باشد که بسیاری از این هدف در مرکز آموزش محقق می‌گردد. این پژوهش با استفاده از روش کیفی انجام گردید و ابتدا اسناد بالادستی مطالعه شد و سپس با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته، از میان جامعه آماری به صورت هدفمند، ۱۴ نفر از کارشناسان، خبرگان و اساتید به عنوان نمونه انتخاب شدند. اهداف راهبردی با نظر کمیته استراتژیک تعیین و اولویت بندی شد و سپس با استفاده از مصاحبه‌ها و اسناد بالادستی، عوامل داخلی و خارجی مشخص شد و با استفاده از آرای کمیته استراتژیک، ضریب اهمیت و درجه هر یک از عوامل داخلی و خارجی مشخص گردید. قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و درجه نسبی و جدی بودن هر یک از آنها مشخص گردید و با توجه به جمع بندی امتیازات آنان، ناحیه دوم یعنی ناحیه محافظه کارانه به عنوان موقعیت راهبردی مرکز آموزش تعیین گردید. در مجموع از تناظر میان فرصت‌ها و ضعف‌ها مرکز آموزش راهبرد حاصل شد و در نهایت با استفاده از نمره جذابیت راهبردها (تعیین کننده میزان ارتباط بین اهداف راهبردی و راهبردها) ماتریس QSPM ترسیم گردید و اولویت بندی راهبردها مشخص شدند.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی راهبردی، کارکنان، مرکز آموزش، صداوسیما

* استادیار دانشگاه صدا و سیما، gholamreza@irib.ir

[□] کارشناس ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صدا و سیما، meybod_ehsan@yahoo.com

مقدمه

سازمان‌های رسانه‌ای که یکی از پیچیده‌ترین و متغیرترین محیط‌ها را دارد نیاز سازمان به استقرار مدیریت دانش سازمانی دو چندان محسوس است. چرا که در برخورد با تحولات و پیچیدگی‌ها به توانمندی‌ها و قابلیت‌های بیشتری احتیاج است. از آنجا که براساس مطالب پیشتر آمده یکی از دو شیوه کسب دانش، آموزش منابع انسانی است. این‌گونه سازمان‌ها باید برای افزایش ظرفیت دستیابی به اهداف راهبردی و بهره‌وری حداکثری از منابع خود نسبت به تدوین راهبردهای آموزشی متناسب اقدام نمایند.

در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی، مرکز آموزش سازمان وظیفه حیاتی آموزش پیش و حین خدمت نیروی انسانی را بر عهده دارد و با توجه به حساسیت و نقشی که برای آن در نظر گرفته شده، در ساختار سازمان به صورت یک واحد مستقل سازمانی در معاونت آموزش و پژوهش تعریف شده است. بر این اساس در مرکز آموزش، امکان برنامه‌ریزی راهبردی و ارائه راهبرد مطلوب در راستای اهداف متعالی سازمان مهیا و با پیش فرض‌های ارائه شده مسئله‌ای ضروری است.

ضرورت و اهمیت پژوهش

تولید بهترین پیام و انتقال آن با مناسب‌ترین و بیشترین کیفیت، یکی از اهداف اساسی سازمان صداوسیماست و دستیابی به این مهم جز از طریق وجود کارکنان فرهیخته و توانمند که ضمن داشتن تعهد رسانه‌ای از دانش، مهارت و توانمندی لازم برخوردار باشد میسر نیست؛ پر واضح است که تنها آموزش کارکنان است که می‌تواند این مهم را محقق کند.

مأموریت مرکز آموزش ارائه خدمات آموزشی کوتاه‌مدت و اثربخش به مدیران و کارکنان سازمان صدا و سیما جهت ارتقای دانش، نگرش و مهارت‌های شغلی آنان با استفاده از پیشرفته‌ترین شیوه‌های فن‌آوری آموزشی و توانمند ساختن منابع انسانی سازمان در مواجهه با چالش‌های «تغییر» ناشی از تحولات رو به گسترش جهان رسانه‌ای و بسترسازی در جهت تبدیل سازمان به یک سازمان پیشرو و یادگیرنده است.

در این می‌توان با استفاده از یگ الگو (استفاده از مدل فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف)، فرایند مدیریت استراتژیک را مورد مطالعه قرار داده و آن را به کار برد. این مدل برای تدوین استراتژی‌ها اجرا و ارزیابی آنها روشی روشن و عملی ارائه می‌نماید. این واقعیت پذیرفته شده است که سازمان‌هایی که برای آینده برنامه‌ریزی می‌کنند، با احتمال بیشتری می‌توانند همان چیزی بشوند که خواستار آن هستند. (دیوید^۱، ۱۳۸۶، ص ۶۵).

انجام این تحقیق می‌تواند به تعلیم و تربیت بخش عظیمی از نیروی انسانی سازمان منجر شود و عدم انجام آن می‌تواند ناکارآمدی سازمان را در برداشته باشد زیرا مهمترین دارایی هر سازمانی نیروی انسانی است و عدم تربیت صحیح نیروی انسانی یعنی عدم موفقیت سازمان.

اهداف پژوهش

هدف اصلی

ارائه و اولویت‌بندی راهبرد مطلوب برای مرکز آموزش سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران

اهداف فرعی

- ۱- ترسیم چشم انداز، رسالت و اهداف مطلوب مرکز آموزش سازمان صدا و سیما
- ۲- شناخت و تبیین عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (ضعف‌ها و قوت‌ها) مرکز آموزش سازمان صدا و سیما

سؤالات پژوهش

سؤال اصلی

راهبرد مطلوب مرکز آموزش سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران چیست؟

^۱. David

سؤالات فرعی

- ۱- چشم‌انداز، رسالت و اهداف مطلوب مرکز آموزش سازمان صدا و سیما چیست؟
- ۲- عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (ضعف‌ها و قوت‌ها) مرکز آموزش سازمان صدا و سیما چیست؟

فرضیات تحقیق

در روش‌های کیفی، پژوهش‌نیازی به ارائه فرضیه ندارد و محقق به دنبال پاسخگویی به سوالات مطرح شده است. «تحقیق کیفی فاقد چارچوب نظری از پیش تعیین شده و فرضیه‌های مبتنی بر آن است البته می‌توان رویکرد و فرضیه‌های قیاسی صرفاً به عنوان راهنمای عمومی تحقیق و تدوین سوال‌های اولیه آن استفاده کرد.» (محمدپور، ۱۳۸۹، ص ۹۷)

تعریف مفاهیم

چشم‌انداز:

چشم‌انداز تصویری مطلوب و قابل دستیابی از آینده است که برای تحقق آن به انسجام، وحدت، انگیزه، شوق، همت و اراده‌مدبرانه جمعی و کوشش همه‌جانبه نیاز است. (ابراهیم بیگی، ۱۳۰، ص ۱۷۸)

مأموریت سازمان:

مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزشهای حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می‌کند.

راهبرد:

"راهبرد (استراتژی) عبارت است از تعیین آرمانها و اهداف بلندمدت برای شرکت و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای تحقق آنها (آرمسترانگ^۱، ۱۳۸۹، ص ۳۷).

^۱ . Armstrong

ارائه راهبرد مطلوب مرکز آموزش سازمان صدا و سیما ۱۳۹۰

در واقع راهبرد عبارت است از قالبی از اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد. راهبردها می‌توانند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوتی تعریف شوند. (اعرابی، ۱۳۹۰، ص ۶).

برنامه ریزی راهبردی:

برای تدوین راهبرد، ابتدا وضعیت موجود بررسی می‌شود، سپس راهبردهای مطلوب برای رفع نیازهای سازمان انتخاب می‌گردند در این مرحله استراتژی (راهبرد) های سازمان تعیین و عوامل داخلی و خارجی بررسی می‌شوند تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها مشخص شوند و براساس آنها اهداف و استراتژی‌های سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۵، ص ۵)

عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها):

منظور از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند.

عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف):

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. (دیوید^۱، ۱۳۷۹، ص ۳۶)

¹ David

آموزش کارکنان:

آموزش کارکنان اشاره به تلاش برنامه‌ریزی شده برای یک سازمان به منظور تسهیل یادگیری شایستگی‌های مرتبط با شغل کارکنان دارد. این شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت یا رفتارهایی است که برای موفقیت در کار جنبه حیاتی دارد.

اثر بخشی آموزشی:

اثر بخشی آموزش از طریق بررسی کارایی درونی و برونی نظام آموزش سازمانی تعیین می‌گردد. یعنی اگر بتوانیم کارایی درونی و برونی سیستم آموزش سازمانها را اصلاح کنیم تقریباً اثر بخشی آموزش تضمین می‌شود (سلطانی، ۱۳۸۰)

مبانی نظری پژوهش

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی عبارت است از نگرش استراتژیک و یکپارچه به مدیریت با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان- یعنی کارکنانی که در آن کار می‌کنند- که چه به صورت فردی و چه در قالب گروهی، در تحقق اهداف سازمان، سهیم‌اند. هدف کلی مدیریت منابع انسانی آن است که اطمینان دهد سازمان می‌تواند به کمک کارکنان به موفقیت دست یابد.

سرمایه انسانی^۱

سرمایه انسانی هر سازمان را کارکنانی تشکیل می‌دهند که در آن کار می‌کنند و موفقیت سازمان نیز به همان‌ها بستگی دارد.

سرمایه انسانی را می‌توان دارایی اصلی هر سازمان برشمرد و شرکت‌ها برای اطمینان از رشد و بقا نیازمند سرمایه‌گذاری برای این دارایی‌ها هستند. هدف مدیریت

¹ Human Capital

منابع انسانی تضمین این مطلب است که سازمان نیروی کار ماهر و متعهد و با انگیزه مورد نیاز خود را به دست آورد و از آن نگهداری کند؛ و این خود به معنی انجام اقداماتی در زمینه ارزیابی و ارضای نیازهای آتی کارکنان و توسعه و ارتقای توانایی‌های ذاتی آنان از طریق فراهم ساختن فرصت‌های یادگیری و پیشرفت و رشد مستمر است.

ویژگی های مدیریت منابع انسانی

با توجه به نوشته‌های پیشکسوتان و صاحب‌نظران، می‌توان این مشخصات را برای مفهوم مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت:

- تنوع و گوناگونی
- استراتژیک بودن، با تأکید بر یکپارچگی و انسجام
- تعهد محوری
- مبتنی بودن بر این عقیده که با کارکنان بایستی به عنوان سرمایه انسانی رفتار شود
- تساوی‌گرایی در روابط کارکنان در برابر تکثرگرایی؛ آن هم عمدتاً فردی تا گروهی
- فعالیتی مدیریت - محور - که مدیران صف مسئول اجرای مدیریت منابع انسانی هستند
- تمرکز بر ارزش‌های کسب و کار

ماهیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی

شاید مهم‌ترین ویژگی مدیریت منابع انسانی، تأکیدی باشد که بر انسجام استراتژیک دارد که از بینش مدیریت و رهبری سازمان سرچشمه می‌گیرد و نیازمند تعهد کامل کارکنان به آن است.

دیوید گاست (۱۹۹۱)^۱ معتقد است که هدف محوری مدیریت منابع انسانی رسیدن به انسجام و یکپارچگی استراتژیک است، بدین معنی که مسائل مدیریت منابع انسانی با

^۱ David Gast

طرح‌های استراتژیک به نحوی یکپارچه و هماهنگ باشند که از همبستگی و تناسب میان جنبه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی اطمینان حاصل آید و مدیران صف ترغیب شوند تا هنگام تصمیم‌گیری، مسائل مدیریت منابع انسانی را نیز مد نظر قرار دهند.

کارکنان به عنوان «سرمایه انسانی»

مفهوم نگرستن به کارکنان به مثابه نوعی دارایی و نه هزینه متغیر- یا به عبارت دیگر رفتار با آنها به مثابه سرمایه انسانی- را اولین بار بیر و همکارانش (۱۹۸۴) مطرح کردند. فلسفه مدیریت منابع انسانی، همان‌طور که کارن‌لگ^۱ (۱۹۹۵) اشاره می‌کند، مبتنی بر این عقیده است که «منابع انسانی با ارزش‌اند و منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی به شمار می‌آیند». آرمسترانگ و بارون^۲ (۲۰۰۲) بر این عقیده‌اند که: «امروزه کارکنان با مهارت‌ها و توانایی‌ها و تجارب جمعی‌شان و هم‌چنین توان‌شان در به‌کارگیری اینها به منظور تحقق منافع سازمان کارفرما، به‌عنوان عاملی محوری در موفقیت سازمان و منبعی مهم برای ایجاد مزیت رقابتی مورد توجه قرار دارد».

اهمیت آموزش کارکنان در سازمان‌های رسانه‌ای

سخن از دهکده جهانی و یا عصر انفجار اطلاعات ناشی از آن است که انسان معاصر توانسته است با بهره‌گیری از امکانات فنی و تکنولوژیکی، بستر مناسبی را برای تبادل اطلاعات فراهم کند و زمینه گسترش ارتباطات را به شدت توسعه دهد. تاثیر و جایگاه رسانه‌ها در زندگی انسان از جایگاه بسیار مهمی برخوردارند و افراد برای آگاهی از تحولات این دنیای سراسر تغییر و تحول، ناگزیر از استفاده و بهره‌مندی از وسایل رسانه‌ای هستند. هدف اصلی همه رسانه‌ها افزایش و آگاهی‌های مخاطبین است.

¹ Carl leg

2. Armstrong and Baron

روش تحقیق

پژوهش حاضر در به دنبال ارائه راهبرد(های) مطلوب مرکز آموزش می‌باشد. بنابراین ارائه تصویری روشن و تفصیلی از مرکز آموزش ضروری است. در این پژوهش بر مبنای روش کیفی و تفکر استقرایی سعی شده است، براساس نتایجی که از آراء و نظرات افراد مطلع و خبرگان استخراج می‌شود و تطابق آن با نظریات مطرح برنامه‌ریزی راهبردی، چارچوب نظری نهایی برای انجام مراحل برنامه‌ریزی راهبردی تعیین و استفاده شود.

جامعه مورد مطالعه

در این تحقیق از روش مصاحبه با افراد مطلع استفاده کردیم. برای ارائه تصویر دقیقی از محیط و اهداف مرکز آموزش لازم است که از طیف متنوعی از افراد صاحب‌نظر در این راستا استفاده شود، بنابراین جامعه مورد بررسی شامل موارد زیر می‌باشد:

- * متخصصان، نخبگان و کارشناسان رسانه
- * مدیران ارشد صدا و سیما مرتبط با حوزه آموزش
- * استادان دانشگاه به ویژه اساتید حوزه رسانه و حوزه آموزش
- * مدیرمرکز، مدیران گروه‌های مختلف آموزشی و کارکنان مرکز آموزش

نمونه‌گیری

زیرمجموعه‌ای از جامعه آماری که نماینده کل باشد، معرف نمونه آماری است. (خدادادی، ۱۳۹۱، ص ۱۸۴).

روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند مناسب‌ترین روش برای انتخاب نمونه پژوهش حاضر است.

نمونه‌گیری هدفمند شامل افراد (سوژه‌هایی) است که بر اساس خصوصیات یا صفات ویژه‌ای انتخاب شده‌اند و کسانی که با این معیارها نمی‌خوانند، حذف شده‌اند.

محاسبه حجم نمونه

حجم نمونه مورد انتخاب در این تحقیق شامل ۴ نفر از اساتید، متخصصان و کارشناسان رسانه و آموزش و همچنین مدیران و کارکنان مرکز آموزش است.

روش و ابزار گردآوری اطلاعات

با توجه به اینکه پژوهش حاضر یک پژوهش کاربردی است بنابراین سعی شده است که تا حد امکان اطلاعات و مواد اولیه پژوهش با واقعیت عینی منطبق باشد. لذا روش‌های گردآوری اطلاعات به گونه‌ای انتخاب شده است که بتوان مناسب‌ترین داده‌ها را بدست آورد. برای گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر به بررسی موارد زیر پرداخته‌ایم:

* مطالعات اسنادی

* مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با کارشناسان و نخبگان

* کمیته استراتژیک

بیانیه مأموریت

بیانیه مأموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود. مأموریت باید دارای ویژگی‌هایی مانند کلی بودن، الهام بخش بودن، وحدت‌بخش بودن، مقید نبودن به زمان و مکان باشد.

بیانیه مأموریت مرکز آموزش را می‌توان چنین تعریف نمود:

" مرکز آموزش سازمان صدا و سیما به عنوان یک سازمان یادگیرنده، متولی اصلی آموزش کارکنان صدا و سیما به طور مستمر است که با مشارکت مراکز آموزشی و رسانه‌های مختلف جهان براساس نیازسنجی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، طراحی، اجرا و ارزشیابی آموزش به دنبال افزایش توانمندی در حوزه‌های شناختی، مهارتی (حرکتی) و نگرش‌های کارکنان سازمان و همچنین ارتقاء و گسترش معارف الهی و اسلامی و افزایش بصیرت کارکنان با استفاده از به روزترین تکنولوژی‌های نوین آموزشی است."

اهداف راهبردی

جدول اهداف راهبردی

ردیف	عنوان هدف راهبردی
SG1	بهره‌گیری مستمر از تکنولوژی‌های نوین آموزشی (چند رسانه‌ای) به منظور توسعه کمی و کیفی آموزش
SG2	کادرسازی و جذب نیروی‌های خلاق و نوآور و مبتکر به منظور تعالی سازمانی
SG3	تهیه و آماده‌سازی محتوای آموزشی (جزوات، کتب و مولتی‌مدیا) تخصصی برای کارکنان سازمان
SG4	تلاش در راستای ایجاد منابع انسانی چند مهارتی
SG5	بسترسازی مدیریت دانش برای استفاده از تجربه و تخصص صاحب‌نظران و نخبگان در حوزه آموزش و رسانه
SG6	آموزش و منابع انسانی به منظور عملیاتی نمودن الزامات آموزشی در نظام‌نامه حقوق و دستمزد
SG7	طراحی و پیاده‌سازی ساختار مناسب آموزش در سازمان
SG8	افزایش ضریب نفوذ آموزش در حوزه رسانه ملی
SG9	کارآمدسازی و توانمندسازی علمی، هنری و فنی منابع انسانی سازمان به منظور ارتقاء کیفی برنامه‌های تولیدی
SG10	کشف انگیزه‌ها و دغدغه مدیران و افراد موثر سازمانی به منظور ارتقاء جایگاه آموزش

ورودی برنامه‌ریزی استراتژیک

در این قسمت با تحلیل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) ورودی برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص گردید.

بررسی عوامل خارجی

عوامل خارجی، شامل فرصت‌ها و تهدیدهای است که در زیر نشان داده شده است. در این ماتریس ابتدا عوامل خارجی که بیرون از مرکز آموزش قرار دارند و از کنترل مرکز

آموزش خارج‌اند. با استفاده از مصاحبه با خبرگان و اسناد بالا دستی تعیین شده‌اند. درصد اهمیت هر کدام از این نیروها مشخص شد و برای عوامل نیز ضریب اهمیتی داده شد این ضرایب به گونه‌ای تعیین گردیدند که مجموع آن‌ها یک شود. به هر عامل نیز رتبه‌ای از اتاء داده شد و هریک از عوامل در ضریب اهمیت خودش ضرب شد. در پایان جدول مجموع امتیازات، که در تعیین موقعیت راهبردی مرکز آموزش اهمیت فراوان دارد، به‌دست آمده است.

جدول ماتریس ارزیابی عوامل راهبردی خارجی

ردیف	فرصت‌های مرکز آموزش	ضریب اهمیت	رتبه ۳ یا ۴	امتیاز = وزن × رتبه
۱	وجود الزام آموزشی در نظام حقوق و دستمزد	۰/۶۷۵	۴	$4 \times 0.675 = 0.27$
۲	بسترهای نوین فناوری از قبیل اینترنت و اینترنت، آموزش از راه دور و... برای تولید و ارائه موثرتر محتوا	۰/۰۶	۴	$4 \times 0.06 = 0.24$
۳	برخورداری از آموزه‌های دینی، رهنمودهای امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری در حوزه آموزش و تربیت نیروی انسانی	۰/۰۵	۴	$4 \times 0.05 = 0.2$
۴	نقش و جایگاه موثر برای حوزه آموزش کارکنان در تصمیم‌گیری مربوط به توسعه منابع انسانی (جذب و نگهداشت و ترفیع کارکنان)	۰/۰۶۵	۳	$3 \times 0.065 = 0.195$
۵	توان سازمان صدا و سیما در خرید و ارائه امکانات و تکنولوژی‌های نوین برای مرکز آموزش	۰/۰۴	۳	$3 \times 0.04 = 0.12$
۶	تعامل مستمر میان آموزش و منابع انسانی	۰/۰۷	۳	$3 \times 0.07 = 0.21$
۷	تبعیت از قوانین سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران	۰/۰۳۵	۳	$3 \times 0.035 = 0.105$
۸	ورود نخبگان، فرهیختگان و اساتید به سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و به تبع آن مرکز آموزش	۰/۰۴۵	۳	$3 \times 0.045 = 0.135$
۹	ایجاد شبکه‌های جدید رادیویی و تلویزیونی	۰/۰۳۲۵	۳	$3 \times 0.0325 = 0.0975$
۱۰	تخصصی شدن شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی	۰/۰۳۵	۳	$3 \times 0.035 = 0.105$
۱۱	به کارگیری مدیریت دانش در مرکز آموزش	۰/۰۴۵	۳	$3 \times 0.045 = 0.135$

ارائه راهبرد مطلوب مرکز آموزش سازمان صدا و سیما ۱۳۹۰

۳×۰/۰۴۲۵=۰/۱۲۷۵	۳	۰/۰۴۲۵	بازنگری در نظام مشاغل سازمانی	۱۲
۳×۰/۰۳۷۵=۰/۱۱۲۵	۳	۰/۰۳۷۵	تمایل سایر مراکز در اجرای طرح‌های مشارکتی	۱۳
تهدیدات مرکز آموزش				
۱×۰/۰۶۵=۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	فقدان نظام جامع ارزیابی عملکرد سازمان به منظور بهره‌گیری از نتایج آن برای نیازسنجی آموزشی کارکنان	۱
۱×۰/۰۶۵=۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	عدم برنامه‌ریزی دقیق و نظام‌مند در جذب افراد نخبه و فرهیخته در سازمان صدا و سیما	۲
۲×۰/۰۲۲۵=۰/۰۴۵	۲	۰/۰۲۲۵	وجود موانع متعدد درون و برون سازمانی بر سر راه اعزام کارکنان به دوره‌های آموزش کوتاه مدت خارج از کشور و نیز دعوت از اساتید خارجی برای برگزاری کارگاه‌های آموزشی در سازمان	۳
۲×۰/۰۵۷۵=۰/۱۱۵	۲	۰/۰۵۷۵	همگام نبودن با تغییرات سریع تکنولوژی و محتوایی در حوزه آموزش و رسانه	۴
۲×۰/۰۶۵=۰/۱۳	۲	۰/۰۶۵	عدم اطمینان از اختصاص بودجه سازمان	۵
۲×۰/۰۷=۰/۱۴	۲	۰/۰۷	عدم توجه مدیران ارشد به مرکز آموزش	۶
۲×۰/۰۳=۰/۰۶	۲	۰/۰۳	عدم اتصال مرکز آموزش به نیاز معاونت‌ها و بخش‌های مختلف سازمان	۷
۲,۵۴		۱		جمع

بررسی عوامل داخلی

عوامل داخلی، شامل قوت‌ها و ضعف‌ها است که در زیر نشان داده شده است. در این ماتریس ابتدا عوامل داخلی که بیرون از مرکز آموزش قرار دارند و از کنترل مرکز آموزش خارج‌اند. با استفاده از مصاحبه با خبرگان و اسناد بالا دستی تعیین شده‌اند. درصد اهمیت هر کدام از این نیروها مشخص شد و برای عوامل نیز ضریب اهمیتی داده شد. این ضرایب به گونه‌ای تعیین گردیدند که مجموع آن‌ها یک شود. به هر عامل نیز رتبه‌ای از اتاء داده شد. هریک از عوامل در ضریب اهمیت خودش ضرب شد. در پایان جدول مجموع امتیازات، که در تعیین موقعیت راهبردی مرکز آموزش فراوان دارد، به دست آمده است.

جدول ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مرکز آموزش

رتبه ۳ و ۴	ضریب اهمیت (وزن)	قوت‌های مرکز آموزش	رتبه ۱ و ۲	ضریب اهمیت	ضعف‌های مرکز آموزش
۴ × ۰/۰۴۵ = ۰/۱۸	۰/۰۴۵	وجود پرونده آموزشی برای تمام کارکنان سازمان	۱	۰/۰۴۷۵	خلاء آینده پژوهی در آموزش
۳ × ۰/۰۴ = ۰/۱۲	۰/۰۴	اعتبارگواهی نامه صادر شده از سوی مرکز آموزش	۱	۰/۰۷	کمبود اعتبارات و بودجه تخصیص یافته به مرکز آموزش
۳ × ۰/۰۵۷۵ = ۰/۱۷۲۵	۰/۰۵۷۵	بهره‌گیری از اساتید متخصص و با تجربه در حوزه رسانه	۱	۰/۰۶۲۵	کمبود نیروی متخصص آموزشی (کارشناس آموزش) برای طراحی، اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی
۳ × ۰/۰۴۲۵ = ۰/۱۲۷۵	۰/۰۴۲۵	ارتباط با مراکز علمی و آموزشی در حوزه ملی و جهانی	۲	۰/۰۳	عدم توجه به آموزش مدیران جهت ارتقاء و انتصاب
۳ × ۰/۰۷ = ۰/۲۱	۰/۰۷	وجود مدیران کارآمد در مرکز آموزش	۲	۰/۰۵۲۵	عدم بهره‌گیری از مدیریت دانش در مرکز آموزش
۳ × ۰/۰۳۲۵ = ۰/۰۹۷۵	۰/۰۳۲۵	وجود مدیریت‌های آموزشی در مراکز استانی	۲	۰/۰۵۲۵	کمبود زیرساخت تکنولوژی در حوزه آموزش فضای مجازی
۳ × ۰/۰۳۷۵ = ۰/۱۱۲۵	۰/۰۳۷۵	وجود گروه‌های علمی - آموزشی در مرکز آموزش	۲	۰/۰۳۷۵	مقررات و آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مرکز آموزش
امتیاز = وزن × رتبه	رتبه ۳ و ۴	ضعف‌های مرکز آموزش	رتبه ۱ و ۲	ضریب اهمیت	ضعف‌های مرکز آموزش
۱ × ۰/۰۴۷۵ = ۰/۰۴۷۵	۱	۰/۰۴۷۵	۱	۰/۰۴۷۵	عدم توجه به آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مرکز آموزش
۱ × ۰/۰۷ = ۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	عدم توجه به آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مرکز آموزش
۱ × ۰/۰۶۲۵ = ۰/۰۶۲۵	۱	۰/۰۶۲۵	۱	۰/۰۶۲۵	عدم توجه به آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مرکز آموزش
۲ × ۰/۰۳ = ۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۲	۰/۰۳	عدم توجه به آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مرکز آموزش
۲ × ۰/۰۵۲۵ = ۰/۱۰۵	۲	۰/۰۵۲۵	۲	۰/۰۵۲۵	عدم توجه به آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مرکز آموزش
۲ × ۰/۰۵۲۵ = ۰/۱۰۵	۲	۰/۰۵۲۵	۲	۰/۰۵۲۵	عدم توجه به آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مرکز آموزش
۲ × ۰/۰۳۷۵ = ۰/۰۷۵	۲	۰/۰۳۷۵	۲	۰/۰۳۷۵	عدم توجه به آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مرکز آموزش
۲ × ۰/۰۴۵ = ۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۴۵	عدم توجه به آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مرکز آموزش
۲ × ۰/۰۳۵ = ۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۳۵	عدم توجه به آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مرکز آموزش
۲ × ۰/۰۴۵ = ۰/۰۹۵	۲	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۴۵	عدم توجه به آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مرکز آموزش
۲ × ۰/۰۳ = ۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۲	۰/۰۳	عدم توجه به آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مرکز آموزش
۲ × ۰/۰۳۵ = ۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۳۵	عدم توجه به آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مرکز آموزش
۲ × ۰/۰۲۷۵ = ۰/۰۵۵	۲	۰/۰۲۷۵	۲	۰/۰۲۷۵	عدم همکاری گسترده مرکز آموزش با شبکه تلویزیونی آموزش
۲ × ۰/۰۶۵ = ۰/۱۳	۲	۰/۰۶۵	۲	۰/۰۶۵	عدم توجه به ارزشیابی تعقیبی و اثر بخشی دوره‌ها
۲ × ۰/۰۳۷۵ = ۰/۰۷۵	۲	۰/۰۳۷۵	۲	۰/۰۳۷۵	کاهش ضریب نفوذ آموزش و عدم عدالت محوری در حوزه آموزش
جمع امتیازات: ۲,۱۹	-	۱/۰۰	-	۱/۰۰	جمع

1. Think tank

تصمیم‌گیری

راهبردهای تعیین شده در جدول چون در ناحیه‌ای به دست آمده‌اند که مرکز آموزش در آن قرار دارد (موقعیت محافظه کارانه)، راهبردهای قابل قبول از نظر کمیته استراتژیک تحقیق هستند. این راهبردها از تلفیق فرصت‌ها و ضعف‌های مرکز آموزش به دست آمده‌اند و راهبردهای WO نام دارند. راهبردهای ST، SO و WT، از نظر کمیته استراتژیک دارای اولویت نبوده، بنابراین از آوردن آن‌ها خودداری شد.

نتایج تحقیق

نتایج برگرفته از اسناد بالادستی و مصاحبه با نمونه آماری که شامل جمعی از خبرگان، اساتید و کارشناسان بود انجام گردید که نتایج حاصل از تحقیق شامل دو بخش مقاصد آرمانی چون: بیانیه چشم انداز، بیانیه مأموریت و اهداف راهبردی مشخص شده است. و بخش دوم شامل مسیر آرمانی چون: بررسی عوامل داخلی و عوامل خارجی، استراتژی‌های قابل قبول و در نهایت استراتژی‌های مطلوب برای رسیدن مرکز آموزش به اهداف راهبردی مورد توجه قرار گرفت.

ورودی برنامه‌ریزی راهبردی

ما با استفاده از اسناد بالادستی و مصاحبه توانستیم به بررسی عوامل داخلی و خارجی بسیاری دست یابیم و با توجه به هم‌پوشانی بسیار از عوامل و به منظور انسجام در رویه کار، موارد زیادی با هم ادغام شدند و در این بین ۲۲ عامل خارجی و ۲۰ عامل داخلی شناسایی گردید که با استفاده از نظر کمیته استراتژیک عوامل داخلی در دو دسته ضعف و قوت و عوامل خارجی نیز در دو دسته فرصت و تهدید تقسیم شدند. و هرکدام از فرصت‌ها و تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها به دو دسته نسبی و جدی تقسیم شدند و در مجموع هر یک از عوامل داخلی و خارجی با نظر کمیته استراتژیک امتیاز بندی شدند.

مهم‌ترین عوامل موثر در تعیین راهبرد در فعالیت مرکز آموزش شناسایی شد که بر اساس امتیاز این عوامل شامل ۱۰ فرصت اولویت‌دار و هفت تهدید به اولویت ارائه شدند.

جدول فرصت‌های اولویت‌دار

امتیاز	فرصت‌های اولویت‌دار	ردیف
۰/۲۷	وجود الزام آموزشی در نظام حقوق و دستمزد	۱
۰/۲۴	بسترهای نوین فناوری از قبیل اینترنت و اینترنت، آموزش از راه دور و... برای تولید و ارائه موثرتر محتوا	۲
۰/۲۱	تعامل مستمر میان آموزش و منابع انسانی	۳
۰/۲۰	برخورداری از آموزه‌های دینی، رهنمودهای امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری در حوزه آموزش و تربیت نیروی انسانی	۴
۰/۱۹۵	نقش و جایگاه موثر برای حوزه آموزش کارکنان در تصمیم‌گیری مربوط به توسعه منابع انسانی (جذب و نگهداشت و ترفیع کارکنان)	۵
۰/۱۳۵	ورود نخبگان، فرهیختگان و اساتید به سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و به تبع آن مرکز آموزش	۶
۰/۱۳۵	به کارگیری مدیریت دانش در مرکز آموزش	۷
۰/۱۲۷۵	بازنگری در نظام مشاغل سازمانی	۸
۰/۱۲	توان سازمان صدا و سیما در خرید و ارائه امکانات و تکنولوژی‌های نوین برای مرکز آموزش	۹
۰/۱۱۲۵	تمایل سایر مراکز در اجرای طرح‌های مشارکتی و برون‌سپاری آموزش	۱۰

جدول ضعف‌های اولویت‌دار

امتیاز	ضعف‌های اولویت‌دار	ردیف
۰/۱۳	عدم توجه به ارزشیابی تعقیبی و اثر بخشی دوره‌ها	۱
۰/۱۰۵	عدم بهره‌گیری از مدیریت دانش در مرکز آموزش	۲
۰/۱۰۵	کمبود زیر ساخت تکنولوژی در حوزه آموزش فضای مجازی	۳
۰/۰۹۵	شرایط نامناسب تسهیلات و امکانات و منابع آموزشی	۴
۰/۰۹	عدم طراحی خلاق دوره‌های آموزشی	۵

ارائه راهبرد مطلوب مرکز آموزش سازمان صدا و سیما ۷۵۹

۰/۰۷۵	کاهش ضریب نفوذ آموزش و بی عدالتی در حوزه آموزش	۶
۰/۰۷۵	به روز نبودن مقررات و آیین نامه ها و بخش نامه های مرکز آموزش	۷
۰/۰۷	عدم توجه به تربیت و آموزش مفاهیم دینی به کارکنان	۸
۰/۰۷	نبود انسجام و هماهنگی میان گروه ها و کمبود اتاق فکر	۹
۰/۰۷	کمبود اعتبارات و بودجه تخصیص یافته به مرکز آموزش	۱۰

مقایسه و اولویت بندی راهبردها

امتیازات عوامل داخلی و خارجی نشان می دهد که مرکز آموزش در منطقه محافظه کارانه جدول قرار دارد. این ناحیه، محل برخورد و تناظر فرصت ها و ضعف های مرکز آموزش است. این راهبردها از طریق ماتریس QSPM، اولویت بندی شدند. و در نتیجه راهبردهای مطلوب مشخص و اولویت بندی گردیدند.

جدول راهبردهای مطلوب مرکز آموزش سازمان صدا و سیما

ردیف	کد	مفروضات		امتیاز	راهبرد
		فرصت ها	تهدیدها		
۱	WO ₁	O2, O3, O5	WO6	۲/۸۹	ایجاد و راه اندازی زیر ساخت های تکنولوژی و به کارگیری فناوری های نوین ارتباطی و آموزشی بومی در مرکز آموزش
۲	WO ₆	O4, O6, O8	W2, W8, W9, W10, W12	۲/۷۴	بهره گیری از مدیریت دانش و تبدیل مرکز آموزش به عنوان یک سازمان یادگیرنده با استفاده از دو محور تجارب و تخصص اساتید، خبرگان و نخبگان و به کارگیری فن آوری های نوین ارتباطی و آموزشی
۳	WO ₃	O2, O3, O10, O11, O13	W5, W8, W14, W15	۱/۸۷	استفاده از آرای خبرگان، نخبگان و اساتید متعهد و متخصص در طراحی و اجرا و ارزیابی دوره های آموزشی به منظور افزایش ضریب نفوذ آموزش و همچنین عدالت آموزشی
۴	WO ₇	O8, O11, O2	W5	۱/۸۱	شناسایی و رفع نواقص ساختاری و مدیریتی و محتوایی مرکز آموزش با استفاده از نظر اساتید، خبرگان و نخبگان جامعه مبتنی بر تعامل هر چه بیشتر مرکز آموزش با منابع انسانی

تصویب و اجرای قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های جدید براساس الزامات قانونی و همچنین مطابق با آموزه‌های دینی	۱/۸۱	W7, W9	O1, O3, O12	W02	۵
تعامل و همکاری مستمر با منابع انسانی و مراکز و موسسات آموزشی و برون سپاری بعضی از دوره‌ها به منظور افزایش ضریب نفوذ آموزش	۱/۷۴	W15	O5, O6,, O13	W04	۶
توجه به اهمیت جایگاه منابع انسانی در رسانه ملی و جذب توان مالی و امکاناتی سازمان به منظور رفع مشکلات مالی و امکانات مرکز آموزش	۱/۴۵	W2, W10	O4, O5	W05	۷

منابع :

۱. ابطحی، سید حسین (۱۳۷۹). ارزشیابی برنامه آموزشی مجموعه مقالات تهران: سازمان مدیریت و برنامه ریزی آموزشی کشور، تهران، ۱۳۷۹
۲. ابطحی، سیدحسین (۱۳۶۶). مفهوم، خواص و مشکلات آموزش کارکنان مدیریت دولتی، شماره اول،
۳. اتقیاء، ناهید (۱۳۸۰). نقش آموزش و بهسازی در توسعه سازمان‌ها، ماهنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۰
۴. اردشیری، احمد. (۱۳۹۲). تدوین راهبردهای مطلوب شبکه چهارسیمای جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشگاه صدا و سیما
۵. ازگلی، محمد (۱۳۸۳). رهبری استراتژیک چشم‌انداز، چاپ اول، تهران: دانشگاه امام حسین (ع)
۶. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵). درسنامه برنامه ریزی استراتژیک، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۷. ام برایسون، جان (۱۳۸۱). برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی،
۸. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی

۹. بابایی، سمیه (۱۳۹۰). طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده فرهنگها در شبکه استانی سیمای مرکز قزوین، تهران، دانشگاه صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۱۰. براین کوئین، جیمز؛ متینزیرگ، هنری و ام جیمز، رابرت (۱۳۷۳). مدیریت استراتژیک، محمد صاحبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۱. پاکدل، حمیدرضا (۱۳۸۷). تدوین راهبردهای مطلوب برای شبکه تلویزیونی پرس تی وی جمهوری اسلامی ایران، تهران: دانشگاه صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۱۲. تایلر، رالف (۱۳۶۹). اصول اساسی برنامه ریزی درسی و آموزشی ترجمه تقی پور ظهیر، تهران: آگاه.
۱۳. تقی پور ظهیر، علی (۱۳۷۰). مقدمه ای بر برنامه ریزی درسی و آموزشی تهران: آگاه.
۱۴. توحیدی، علیرضا (۱۳۹۲). تدوین راهبردهای مطلوب تهیه و پخش برنامه های نشاط آور و سرگرمی در شبکه نسیم سیمای جمهوری اسلامی ایران، تهران: دانشگاه صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۱۵. حسن بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰). مدیریت راهبردی، چاپ اول، تهران: سازمان مطالعه تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی؛ دانشگاه دفاع ملی
۱۶. خاشعی، وحید (۱۳۹۰). مدیریت رسانه، چاپ اول، تهران: دفتر مطالعات و برنامه ریزی رسانه
۱۷. داوری، دردانه؛ شانه ساززاده، محمدحسن (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل، تهران: مولفین با همکاری نشر آتا.
۱۸. دربندی فراهانی، تمنا (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک در معاونت فنی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، موسسه مدیریت صنعتی ایران
۱۹. دشتی، محمد (۱۳۷۹). ترجمه نهج البلاغه. چاپ هفتم. قم: مشرق

۲۰. دیوید، فرد. آر (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک، دکتر سید محمد اعرابی و پارسائیان، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۲۱. دیوید، فرد آر (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ دهم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
۲۲. رضائیان، علی (۱۳۸۲). تجزی و تحلی طراح سیستم، چاپ ششم، تهران: سمت
۲۳. رضائیان، علی (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ سوم، تهران: مرکز پژوهش های فرهنگی
۲۴. رفیع پور، فرامرز (۱۳۸۷). تکنیک های خاص تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: شرکت سهامی انتشار
۲۵. زارعی، مجتبی (۱۳۹۲). تدوین راهبردهای مطلوب مدیریت تولید پویانمایی برای سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، تهران: دانشگاه صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد.
۲۶. ساداتی، سید نصرالله (۱۳۸۳). تطبیق معاونت آموزشی سازمان صدا و سیما با الگوهای سازمان یادگیرنده، تهران: دانشگاه صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد.
۲۷. سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۷۶). روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: آگه
۲۸. سلیمان پور، جواد (۱۳۸۱). برنامه ریزی درسی در آموزش ضمن خدمت سازمان ها، تهران: انتشارات احسن.
۲۹. شبلی، خالد (۱۳۷۶). تعیین نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان در سازمان های پویا، مجله تدبیر، شماره ۷۹
۳۰. عباس پور، عباس (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران: سمت
۳۱. عباس زادگان، سید محمد، ترکزاده، جعفر (۱۳۷۹). نیازسنجی آموزشی در سازمان ها، تهران: شرکت سهامی انتشار.
۳۲. علی احمدی، علیرضا و تاج الدین، ایرج و فتح الله، مهدی (۱۳۸۲). نگرش جامع در مدیریت راهبردی، تهران: تولید دانش.

۳۳. غفاریان، وفا (۱۳۸۷). استراتژی: نمایی ۳۶۰ درجه، چاپ اول، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۳۴. غفاریان، وفا (۱۳۸۴). استراتژی اثربخش، تهران: فرا.
۳۵. فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۸۳). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان تهران: سمت.
۳۶. فروزنده دهکردی، لطفاله (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک، چاپ اول، تهران: پیام نور
۳۷. فلیک، اووه (۱۳۸۷). درآمدی بر تحقیق کیفی، چاپ یکم، هادی جلیلی، تهران: نشرنی.
۳۸. کونتر، اودانل، ویهریخ (۱۳۸۵). اصول مدیریت، چاپ اول، طوسی علوی فرهنگی مهدویان، تهران: آموزش مدیریت دولتی
۳۹. کوین، جمیز برایان، هنری مینز برگ و جمیز، ام. رابرت (۱۳۷۶). مدیریت استراتژیک (فرایند استراتژی)، ترجمه محمد صائبی، چاپ دوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
۴۰. کاپلان، رابرت (۱۳۸۸). نقشه استراتژی، تبدیل دارایی های نامشهود به پیامدهای مشهود، حسین اکبری و مسعود سلطانی، تهران: گروه پژوهشی آریانا
۴۱. گال، مردیت، بورگ، والتر، گال، جویس (۱۳۸۷). روش های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
۴۲. مارشال، کاترین، راسمن، گرچن. ب (۱۳۸۶). روش تحقیق کیفی، پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد، تهران: مرکز پژوهش های فرهنگی.
۴۳. محمد پور، احمد (۱۳۹۲). فراروش بنیان های فلسفی و علمی روش تحقیق ترکیبی در علوم اجتماعی و رفتاری، چاپ اول، تهران: جامعه شناسان
۴۴. معین، محمد (۱۳۸۲). فرهنگ فارسی، چاپ بیستم، تهران: امیر کبیر
۴۵. معینی، صغرا (۱۳۷۰). فرهنگ واژه ها و اصطلاحات مدیریت، تهران: نشر ترمه.
۴۶. مک کوئیل، دنیس (۱۳۸۰). مخاطب شناسی، چاپ سوم، مهدی منتظر قائم، تهران: نشر دفتر مطالعات و توسعه

۴۷. مک‌نیل، پاتریک (۱۳۷۴). روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه رحیم فرخ‌نیا، همدان: جهاد دانشگاهی همدان.
۴۸. مکبری، سید امیر حسین (۱۳۸۹). مطالعه کارآمدی مدل مدیریت استراتژیک دیوید برای بکارگیری در سازمان‌های رسانه‌ای خدمت عمومی با استفاده از نظرات نخبگان، تهران: دانشگاه صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۴۹. مک‌کوئین، دیوید (۱۳۸۴). راهنمای شناخت تلویزیون، فاطمه کرم علی، عصمت گیویان، تهران: اداره کل پژوهش‌های سیما
۵۰. منصوری پور، سیده محبوبه (۱۳۹۲). تدوین راهبردهای برتر برای شبکه مستند جمهوری اسلامی ایران، تهران: دانشگاه صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۵۱. منصوریان، محمد کریم (۱۳۸۱). روش‌های پژوهش کیفی و کمی در علوم اجتماعی، شیراز: نوید شیراز.
۵۲. موسوی نژاد، سید هادی (۱۳۸۳). تهیه چارچوبی راهبردی برای معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۵۳. مهدی نژاد، رسول. رهیافتی برای تدوین الگوی مدیریت رسانه از دیدگاه امام خمینی «ره» و مقام معظم رهبری، آیت‌ا... خامنه‌ای، تهران: دانشگاه صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۵۴. میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۷). آموزش ضمن خدمت اساسی‌ترین عامل بهسازی سازمان، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال پنجم، شماره ۱۷،
۵۵. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۳). مقایسه دو مکتب در مدیریت استراتژیک. تدبیر ۴۳، ۱۸-۲۳
۵۶. وحید، مجید (۱۳۸۳). سیاست‌گذاری عمومی، تهران: میزان
۵۷. ووتلینگ، تیم‌ال (۱۳۷۶). برنامه‌ریزی آموزشی اثربخش، ترجمه محمد چیدری، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

۵۸. ویمر، دومینیک، راجردی، جوزف آر (۱۳۸۵). تحقیق در رسانه‌های جمعی، چاپ سوم، کاووس امامی، تهران: سروش
۵۹. پایگاه اطلاع رسانی مرکز آموزش صدا و سیما [WWW. iribu.ac.ir](http://WWW.iribu.ac.ir)

منابع خارجی

1. **Directions in Organizational Behavior.** Chicago: St. Clair Press, 1977.
2. Michael Lorenzen, *Strategic Planning for Library Instructional Programming: An Overview*, www.libraryinstruction.com, 2004
3. Obolensky, Nick, **Strategy Formulation Models, Management Consultancy - Best Practice**, Edition 2, 2001
4. Quinn, J.B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Homewood, IL: Irwin, 1980
5. Noe, R.A., **Employment training and development united state of America**. Irwin, 1399
6. Salancik, G.R. "commitment and the Control of Organizational behavior and Belief." In B.M Staw and G.R. Salancik (eds.), *new Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press, 1977.
7. Sashkin, M., *visionary leader*; In J.A Conger and Etal; **Charismatic Leadership: The Elusive Factor In Organizational Effectiveness**; San Francisco; Jossey-Boss; 1989
8. Willum F. Glueck/ Lawrence R. Launen, **Business Policy and Strategic**
9. ul shak. f.l : **human resource development** , virygnia, prentkehall company, usa , 1983
10. goldesteain , Irwin , l : **training in organizations : needs assessment , evelopmentand evaluation** , 3rd , 1992
11. Johnson, G. 1999. **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall
12. Vem McGinnis, 1981. **The Mission Statement: A Key Step In Strategic Planning**. Business 31, No 6. Page:41.



پښتو ښکته ځاښه علوم انساني و مطالعات فرښکته
پرتال جامع علوم انساني