

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه

تدوین راهبردهای مطلوب برای شبکه تلویزیونی پرس تی وی جمهوری
اسلامی ایران

حمیدرضا پاکدل

استاد راهنما :

دکتر طاهر روشندل

استاد مشاور :

دکتر عبدالعلی علی عسگری

زمستان ۸۷

چکیده

مسئله اصلی این تحقیق دستیابی به مطلوبترین راهبردهای شبکه تلویزیونی بین المللی پرس می باشد. هر واحد کاری به منظور دستیابی به اهداف بلند مدت خود نیازمند تعیین راهبردهای مطلوب خود می باشد. با توجه به اینکه شبکه تلویزیونی پرس شبکه ای جوان است و وارد عرصه رقابت با شبکه های با سابقه و قدمت قابل توجه شده است، بایستی با شناخت و ارزیابی محیط درونی و بیرونی خود به راهبردهای مناسب برای خود دست یابد. این راهبردها به شبکه این امکان را می دهد تا در برابر اقدامات سایر شبکه های رقیب منفعل نبوده بلکه از خود واکنش نشان داده و اعمال نفوذ نیز نماید. این تحقیق با استفاده از روش دلفی، طی سه مرحله و با بهره گیری از الگوی برنامه ریزی استراتژیک دیوید انجام پذیرفته است. به همین منظور از نظرات خبرگان این حوزه (مدیران ارشد حوزه برون مرزی سازمان صدا و سیما) کمک گرفته شده تا به اهداف تحقیق دست یابیم که بر این اساس ابتدا مأموریت شبکه و چشم انداز مشخص گردید و در ادامه با ارزیابی عوامل درونی و بیرونی شبکه، اهداف بلند مدت شبکه تعیین و نهایتاً به راهبردهای مناسب برای این شبکه دست یافتیم و راهبردهای حاصله نیز اولویت بندی گردیدند. نتیجه این تحقیق نشان داد نقاط قوت این شبکه از نقاط ضعف شبکه بیشتر است و تهدیدات نیز از فرصت های شبکه بیشتر می باشد که نتیجتاً راهبردهای رقابتی مناسبترین راهبردها برای شبکه تشخیص داده شدند. در انتها راهبردهای تدوین شده برای شبکه اولویت بندی شدند.

کلید واژه ها: راهبرد، راهبرد رقابتی، مأموریت، چشم انداز، اهداف بلند مدت، شبکه پرس تی وی.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱- فصل اول: کلیات تحقیق.....	۱
۱-۱- طرح مسئله.....	۲
۱-۲- ضرورت و اهمیت تحقیق.....	۳
۱-۳- اهداف تحقیق.....	۳
۱-۴- سؤالات تحقیق.....	۴
۱-۵- فرضیات تحقیق.....	۴
۱-۶- تعریف مفاهیم.....	۴
۲- فصل دوم : مبانی نظری تحقیق.....	۸
۲-۱- بررسی تحقیقات پیشین.....	۹
۲-۱-۱- تحقیقات داخل کشور.....	۹-۱۱
۲-۱-۲- تحقیقات خارج از کشور.....	۱۱-۱۲
۲-۲- نظریه های مربوط به تحقیق.....	۱۳
۲-۲-۱- مدل برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک اندروز.....	۱۳
۲-۲-۲- مدل مدیریت استراتژیک راشندل و هوفر.....	۱۴
۲-۲-۳- برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک هرسیون و جان.....	۱۶
۲-۲-۴- برنامه ریزی استراتژیک برایسون.....	۱۷
۲-۲-۵- برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید.....	۱۸
۲-۳- چارچوب نظری تحقیق.....	۱۹
۲-۳-۱- تدوین استراتژی در الگوی مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید.....	۱۹
۲-۳-۲- چارچوب تدوین راهبرد.....	۲۰
۳- فصل سوم: روش تحقیق.....	۵۴
۳-۱- روش دلفی.....	۵۵
۳-۲- انواع روشهای دلفی.....	۵۸-۵۶

۵۹	۳-۳- ویژگی های خاص روش دلفی
۶۰	۳-۴- محاسن و معایب روش دلفی
۶۰	۳-۵- اعتبار روش دلفی
۶۰	۳-۶- مطمئن بودن روش دلفی
۶۱	۳-۷- جامعه آماری
۶۱	۳-۸- حجم نمونه
۶۱	۳-۹- روش نمونه گیری
۶۱	۳-۱۰- روش و ابزار گردآوری اطلاعات
۶۱-۶۲	۳-۱۱- اعتبار تحقیق
۶۲	۳-۱۲- پایایی تحقیق
۶۲-۶۳	۳-۱۳- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
۶۲	۴- فصل چهارم : یافته های تحقیق
۶۴	۴-۱- مراحل تدوین استراتژی
۶۵	۴-۱-۱- مرحله شروع
۶۵	۴-۱-۱-۱- مأموریت
۶۸	۴-۱-۱-۲- چشم انداز
۷۱	۴-۱-۲- مرحله ورودی
۷۲	۴-۱-۲-۱- بررسی عوامل داخلی
۷۷	۴-۱-۲-۲- بررسی عوامل خارجی
۸۳	۴-۱-۳- مرحله مقایسه
۸۹	۴-۱-۴- مرحله تصمیم گیری
۹۴	۵- فصل پنجم : نتیجه گیری
۹۵	۵-۱- نتایج تحقیق
۱۰۰	۵-۲- محدودیت های تحقیق
۱۰۰-۱۰۱	۵-۳- پیشنهادات
۱۰۲	۵-۴- ضمائم

فهرست جداول

۲۰	۲-۱- چارچوب تدوین استراتژی.....
۲۴	۲-۲- فرم عوامل مؤثر در تهیه ماتریس SPACE.....
۲۵	۲-۳- فرم عوامل مؤثر در تهیه ماتریس SPACE.....
۲۲	۲-۴- ماتریس آنالیز SWOT.....
۲۹	۲-۵- ماتریس استراتژی اصلی.....
۶۸	۴-۱- رتبه بندی مأموریت ها.....
۷۰	۴-۲- رتبه بندی چشم اندازها.....
۷۶	۴-۳- رتبه بندی نقاط قوت.....
۷۷	۴-۴- رتبه بندی نقاط ضعف.....
۸۱-۸۲	۴-۵- رتبه بندی فرصت ها.....
۸۲-۸۳	۴-۶- رتبه بندی تهدیدات.....
۸۴	۴-۷- استراتژیهای SO.....
۸۵	۴-۸- استراتژیهای ST.....
۸۶	۴-۹- استراتژیهای WO.....
۸۷	۴-۱۰- استراتژیهای WT.....
۸۸	۴-۱۱- ماتریس آنالیز SWOT.....
۹۰-۹۳	۴-۱۲- اولویت بندی استراتژی ها.....

فهرست نمودارها ، عکسها و نقشه ها

- ۱-۲- مدل برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک اندروز ۱۴
- ۲-۲- مدل مدیریت استراتژیک راشنل و هوفر ۱۵
- ۳-۲- مدل برنامه ریزی و مدیریت اسناتژیک هرسیون و جان ۱۶
- ۴-۲- مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون ۱۷
- ۵-۲- مدل برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید ۱۸
- ۶-۲- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک ۲۳
- ۷-۲- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک ۲۷
- ۸-۲- ماتریس رشد - سهم ۳۰
- ۹-۲- ماتریس داخلی و خارجی ۳۴
- ۱۰-۲- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی ۳۶

فصل اول :

کلیات تحقیق

۱-۱- طرح مسئله :

در عرصه رسانه های بین المللی ، با وجود تعدد شبکه های خبری رادیویی و تلویزیونی در سطح بین المللی غالب اخبار منتشر شده منشأ غربی داشته و بر اساس منافع کشورهای قدرتمند جهانی به انتشار اخبار می پردازند. جریان نا متعادل خبری در جهان همواره مورد توجه کارشناسان، صاحب نظران و دولت مردان بوده و پژوهشها و نوشته های زیادی در این زمینه با تکیه بر روشهای تحقیقاتی صورت گرفته است. محققان مربوطه اظهار می دارند که جریان اطلاعاتی میان کشورهای مرکز (کشورهای اروپائی- آمریکا) و کشورهای پیرامون (آسیائی - آفریقائی و غیره) باید در حجم، جهت گیری و محتوا از تعادل بیشتری برخوردار باشد. بسیاری از مطالعات و تحقیقات تجربی ، عدم تعادل موجود در این زمینه را به اثبات رسانده اند. تحقیقات نشاندهنده آن است که جریان بین المللی خبری زیر سلطه کشورهای مرکز بویژه آژانسهای عمده بین المللی خبری قرار دارد. همچنین گزارشات و اخبار خارجی منتشره در این کشورها متهم به داشتن گزارشات و خبرهای منفی درباره کشورهای جهان سوم شده اند (کیم و بارنت ، ۱۳۸۶ ، صص ۱-۲).

در یک چنین شرایط خبری در حوزه بین الملل شبکه نو پای پرس جمهوری اسلامی ایران به مقابله با این انحصار خبری رسانه ای برخاسته است. شبکه مذکور برای رقابت با رقبای بین المللی و قدرتمند خود نیاز به برنامه ای راهبردی برای دستیابی به اهداف بلند مدت خود دارد ، چرا که رقبای این شبکه هر کدام با توجه به اهداف بلند مدت خود دارای برنامه ریزی راهبردی و راهبردهای مختص به خود می باشند.

با توجه به مقدمه ای که گفته شد و بر اساس اطلاعات اخذ شده از این شبکه نو پا و در عین حال مهم خبری کشور مشخص گردیده که شبکه مذکور دارای برنامه ریزی راهبردی برای حضور در عرصه رقابتی خبر جهانی نمی باشد و لازم است طی فرآیندی علمی برنامه ریزی راهبردی برای این شبکه صورت گیرد . بهر حال مسأله اصلی این تحقیق آنست که شبکه پرس برای حضور قدرتمند در

صحنه خبر جهانی نیازمند به تدوین راهبردهای مناسب می باشد و این مهم تا به حال مغفول واقع شده است و امید است با انجام این تحقیق برنامه های راهبردی این شبکه معین گردد .

۲-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق :

برنامه ریزی راهبردی به سازمان این امکان رامی دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کرده و بمنظور شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند . این شیوه برنامه ریزی باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه بتواند وضعیت را تحت کنترل در آورد . مدیران سازمان ها و واحد های مختلف متوجه منافع ناشی از مدیریت و برنامه ریزی راهبردهای شده اند و چنین واقعیتی را پذیرفته اند .

از نظر تاریخی ، منفعت اصلی مدیریت و برنامه ریزی راهبردی این بوده است که به سازمان کمک می کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر ، معقول تر و منطقی تر راه ها یا گزینه های راهبردی را انتخاب نماید و بدین گونه راهبردهای بهتری را تدوین نماید . هر سازمان یا واحدی از جمله شبکه های رسانه ای برای رقابت در حوزه گسترده رسانه ها نیازمند استفاده از مدیریت و برنامه ریزی راهبردی می باشند . شبکه تازه تأسیس پرس نیز با توجه به وجود رقبای رسانه ای قدرتمند و متعددی نظیر فاکس نیوز،سی ان ان،بی بی سی و... نیاز به تحلیل محیط رقابتی خود و انتخاب راهبردهای مناسب جهت رقابتی مؤثر تر دارد .

۳-۱- اهداف تحقیق :

هدف اصلی :

دستیابی به راهبردهای مناسب شبکه خبری پرس و برنامه ریزی راهبردی برای آن .

اهداف فرعی:

- ۱)ترسیم چشم انداز مطلوب شبکه پرس بر اساس شناخت از مأموریت و ارزشهای محوری آن .
- ۲)شناخت محیط رقابتی شبکه پرس بر اساس تکنیک SWot.

۳) ایجاد زمینه بمنظور تدوین برنامه ها، پروژه ها و اقدامات مهم شبکه بر اساس راهبردهای معین شده .

۴-۱- سوالات تحقیق :

- ۱) مأموریت و اهداف کلان شبکه پرس چه می باشد ؟
- ۲) چشم انداز شبکه پرس چیست ؟
- ۳) نقاط ضعف و قوت شبکه پرس کدامند ؟
- ۴) فرصتها و تهدیدات محیطی شبکه پرس کدامند ؟
- ۵) راهبردهای مناسب شبکه پرس بر اساس تحلیل محیط درونی و بیرونی آن چه می باشد ؟

۵-۱- فرضیات تحقیق :

تحقیق حاضر فرضیه نداشته و صرفاً " به دنبال پاسخگویی به سؤالات مطرح شده می باشد .

۶-۱- تعریف مفاهیم :

راهبرد

در تعریفی جامع می توان گفت که راهبردها (استراتژی ها) ، ابزاری میباشند که سازمان می تواند بدان وسیله به اهداف بلند مدت از پیش تعیین شده دست یابد (دیوید ، ۱۳۸۵ ، ص ۵) .

راهبرد رقابتی :

شامل راهبردهایی می باشد که با توجه به موقعیت رقابتی یک سازمان در صدد رساندن سازمان مورد نظر به اهداف بلند مدت خود می باشد (وردی نژاد، پایان نامه کارشناسی ارشد ، ۱۳۸۱) .

راهبرد رقابتی را هنر خلق جایگاه برتر برای یک سازمان و یا مؤسسه دانسته اند (غفاریان ، کیانی ، ۱۳۸۴ ، ص ۱۸) .

نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) :

نقاط قوت و ضعف را باید در زمره فعالیت های قابل کنترل یک سازمان دانست . یکی از فعالیت های اصلی و ضروری مدیریت و برنامه ریزی راهبردی این است که نقاط قوت و ضعف سازمان مورد نظر را شناسایی و آنها را ارزیابی می نماید . هر سازمانی می کوشد تا راهبرد هایی را به اجرا در آورد که نقاط قوت داخلی تقویت شده و ضعف های داخلی نیز برطرف گردد (دیوید ، ۱۳۸۵ ، ص ۳۶) .

مدیران ارشد سازمان و برنامه ریزان با نگاهی به درون سازمان سعی دارند تا نقاط قوت و ضعف سازمان را در ابعاد گوناگون از قبیل نیروی انسانی ، مقررات و روشهای انجام کار ، ساختار و تشکیلات ، منابع مالی ، فرهنگ سازمان ، ظرفیت فیزیکی و اندازه سازمان ، و آموزش و تحقیق و فناوری مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند . تصمیم به بکارگیری مدیریت راهبردی در نظام برنامه ریزی یک سازمان سبب می گردد تا بسیاری از زوایای ناشناخته درون سازمان مورد شناسایی قرار گرفته و نیرو و انرژی بالقوه کشف و در پیشبرد اهداف و مأموریت های سازمان به صورتی مؤثر مورد استفاده قرار گیرد (رضایی ، ۱۳۸۰ ، ص ۶۷) .

فرصت ها و تهدیدات (عوامل خارجی):

منظور از فرصت ها و تهدیدات ، رویدادها و روندهایی است که به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان بوده و می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت و یا زیان برسانند . شناسایی ، نظارت و ارزیابی فرصت ها و تهدیدات می تواند موفقیت یک سازمان را تضمین نمایند . رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، سیاسی، قانونی از جمله این عوامل بشمار می آیند (دیوید، ۱۳۸۵، ص ۳۵) .

محیط خارجی یک سازمان همچنین مجموعه عواملی دانسته اند که خارج از مرز سازمان قرار داشته و بر عملیات سازمان نیز تأثیر می گذارند (وحید ، ۱۳۸۲ ، ص ۹۷) .

مأموریت :

مأموریت یک سازمان نشان دهنده طیف فعالیت ، از نظر محصول و بازار می باشد . در حقیقت مأموریت سازمان فلسفه وجودی آن سازمان می باشد . یک مأموریت بیانگر ارزشها و اولویت های یک سازمان می باشد (دیوید، ۱۳۸۵، ص ۳۴) .

در برخی کتب دو واژه مأموریت و رسالت را مترادف یکدیگر دانسته اند و اولین گام در برنامه ریزی راهبردی را وجود رسالت ها یا آرمان ها دانسته اند که غائی ترین هدف سازمان ، دستیابی به

آنهاست. معمولاً رسالت‌ها را فلسفه وجودی سازمان یا دلایلی می‌دانند که سازمان برای آنها ایجاد شده است (وحید ، ۱۳۸۲ ، ص ۹۵) .

چشم انداز :

در سند مربوط به چشم اندازهای سازمان به این پرسش پاسخ داده می‌شود که ما می‌خواهیم چه بشویم ؟ همچنین چشم انداز به این مقصود می‌پردازد که چنانچه یک سازمان خوب کار کند ، چه وضعی خواهد داشت ؟ (برایسون ، ۱۳۸۱ ، ص ۲۴۸) .

بنا به تعریف اندیشمندان مدیریت ، چشم انداز به منزله ستاره قطب است و باید مسیر حرکت آینده را مشخص نماید (رضایی ، ۱۳۸۰ ، ص ۱۲۹) .

در حقیقت چشم انداز را می‌توان نقطه مطلوبی دانست که واحد مورد نظر قصد دارد در طی زمانی مشخص بدان نقطه دست یابد .

اهداف بلند مدت :

اهداف را مقصودها و پی آمدهای پایانی می‌دانند که کوششها در جهت تحقق آنها سوق داده می‌شوند(کونتز، اودانلو و بهریخ، ۱۳۸۵، ص ۲۵۴) . اهداف را از نقطه نظر زمانی به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت تقسیم می‌نمایند . اهداف بلند مدت را نتیجه‌های خاصی می‌دانند که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد . منظور از دوره بلند مدت نیز دوره ای است که بیش از یک سال باشد (دیوید، ۱۳۸۵، ص ۳۷) .

تفاوت میان چشم انداز و اهداف بلند مدت به آنجا برمی‌گردد که اهداف قابلیت سنجش داشته و میزان برآورده شدن آنها قابل سنجیدن می‌باشد .

شبکه تلویزیونی ((پرس تی وی))

شبکه تلویزیونی ((پرس تی وی)) ، شبکه خبری انگلیسی زبان و ماهواره ای جمهوری اسلامی ایران ، در تیرماه ۱۳۸۶ آغاز به کار کرد و هم اکنون از طریق ۱۲ ماهواره قابل دسترسی است . شبکه پرس تی وی یک شبکه جوان است هم به این دلیل که کار خود را تازه آغاز کرده است و هم به این دلیل که نیروهایش جوان هستند (میانگین سنی خبرنگاران اتاق خبر زیر ۳۰ سال است) ، البته در کنار این افراد ، نیروهای با سابقه ای همچون جورج گالوی (نماینده پارلمان انگلیس و مجری دو برنامه پرتعداد در پرس تی وی) و خانم ایوان ریدلی (خبرنگار سابق ساندی اکسپرس) با این شبکه همکاری می‌کنند(گروه رسانه، ۱۳۸۷، ص ۳) .

محمد سرافراز (۱۳۸۷) معاون برون مرزی صدا و سیما ، پرس تی وی را تریبون افراد بی رسانه در دنیا می داند . وی برنامه های زنده ، تولید مستندهایی با موضوعات سیاسی و اجتماعی و وب سایت پرس تی وی را از نقاط مزیت این شبکه دانسته که با استقبال مخاطبان رو به رو شده است و عنوان نموده است که هر ماه حدود ۳/۵ میلیون نفر از وب سایت این شبکه بازدید می نمایند که تعداد زیادی از آنها آمریکایی هستند . همچنین اخبار وب سایت این شبکه توسط رسانه های آمریکایی کد گذاری و مورد استفاده قرار می گیرند .

حسین مظفر (۱۳۸۷) ، رئیس شورای نظارت بر صدا و سیما نیز به این نکته اشاره دارد که هم اکنون بیش از ۲۵۰ شبکه ماهواره ای قابل رویت وجود دارد که از این تعداد ۸۶ شبکه ماهواره ای متعلق به آمریکا است و بقیه به کشورهای دیگر تعلق دارد و تمامی این شبکه ها متاسفانه واقعیت را پخش نمی کنند و این ویژگی در مورد مسلمانان و ایرانیان به اوج می رسد . وی همچنین تصریح کرد ، پرس تی وی می تواند ناگفته ها را بیان و ملت های دنیا را با حقایق درباره ایران و جهان اسلام و بین الملل آشنا نماید (گروه رسانه، ۱۳۸۷، ص ۳) .

فصل دوم :

مبانی نظری تحقیق

۱-۲- بررسی تحقیقات پیشین :

۱-۱-۲- تحقیقات داخل کشور

الف - در بررسی تحقیقات پیشین در داخل کشور به موارد زیر اشاره می گردد :

۱) از جمله کارهایی که در این حوزه صورت پذیرفته است ، می توان به گزارشی اشاره کرد که در سال ۱۳۵۵ تحت عنوان « برنامه ریزی راهبردی برای سازمان رادیو و تلویزیون ملی ایران » ارائه و هم اکنون در کتابخانه مرکز تحقیقات و مطالعات سازمان صدا و سیما موجود می باشد .

مسئله اصلی تحقیق فوق از آنجا ناشی می شد که سازمان رادیو و تلویزیون ملی ایران به دنبال آن بود تا منابع موجود و جاری خویش را به راه ها و تلاش هایی اختصاص دهد که بتواند در ده سال آینده در پیشرفت کشور ایران بهترین نقش ممکن را بر عهده بگیرد .

هدف اصلی این تحقیق نیز مشخص کردن عملیات و اقداماتی است که سازمان را در راه جوابگویی کامل تر به خواسته ها و انتظارات دولت و نیز از طرفی مخاطبین یاری داده و جلب علاقه و اطمینان همسان دولت و مردم را باز شناسد .

نتایج حاصل از این بررسی نیز معطوف داشتن توجه سازمان رادیو و تلویزیون ملی به مسائل زیر را توصیه نمود :

۱- برقراری یک سیستم واقعی سخن پراکنی ملی در تلویزیون (شامل مواردی نظیر فراهم

آوردن امکان دسترسی مردم به دستگاههای گیرنده)

۲- فراهم آوردن امکانات گسترش و افزایش کانال های رادیویی و تلویزیونی

۳- اقدام نمودن به دریافت کمک و پشتیبانی های لازمه از طرف عوامل بیرونی

۴- کاربرد صحیح و منطقی تکنولوژی های جدید و پیشرفته در ارتباطات

۵- قابلیت اتکا (با افزایش در تعداد مخاطبین و نیز اجرای کامل هدفهایی که دولت بر عهده

سازمان گذاشته است)

۶- توسعه و تحقیق ، انجام طرح ها و بررسی های فنی و سرمایه گذاری های جدید برای هرگونه تکنولوژی جدید و قابل بهره برداری

۲ (تحقیقی با عنوان « استراتژی رقابتی خبرگزاری جمهوری اسلامی (IRNA) برای حضور در شبکه مجازی گردش خبر جهانی » توسط آقای فریدون وردی نژاد در سال ۱۳۸۱ در قالب پایان نامه دکتری در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام گرفته است . مسأله اصلی این تحقیق ، تدوین الگوی رقابتی ایرنا برای حضور و رقابت در شبکه مجازی جهانی گردش خبر با توجه به واقعیت ها و محیطهای پرتلاطم پیرامونی می باشد .

هدف اصلی از انجام این تحقیق نیز طراحی و تبیین الگوی مناسب برای شبکه مذکور به منظور دستیابی به موقعیت رقابتی در شبکه مجازی گردش خبر جهانی است . این تحقیق با استفاده از روش دلفای انجام گرفته است .

یافته های این تحقیق نشان داد که ایرنا نمی تواند به طور مستقیم راهبرد رقابتی در بازار خبر جهانی را با موفقیت اجرا نماید ، چرا که با توجه به کاستی های موجود و فاصله ای که با رقبای جهانی وجود دارد ، ایرنا بایستی ابتدا راهبرد توانمندسازی سازمانی و ایجاد اتحاد در داخل کشور و ائتلاف های منطقی و موضوعی را اجرا نماید و پس از حصول اطمینان از توانمندیها ، راهبرد های اصلی شامل: حضور در اتحادهای جهانی ، تمرکز بر بخش های خاص اخبار و تمرکز بر بخشهای خاص مخاطبین را اجرا نماید .

۳ (تحقیقی با عنوان « مدیریت استراتژیک در معاونت فنی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران » توسط خانم تمنا دربندی فراهانی در سال ۱۳۸۱ در موسسه مدیریت صنعتی ایران انجام گرفته است . هدف اصلی از انجام این تحقیق تدوین و تبیین راهبرد های مناسب برای این معاونت بوده است . این تحقیق با استفاده از روش دلفای انجام گرفته است . یافته های این تحقیق ، منجر به ارائه راهبردی جدید برای معاونت فنی سازمان صدا و سیما شده است .

۴ (تحقیقی با عنوان « تهیه چارچوبی راهبردی برای معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل فرصت ها ، تهدیدات ، نقاط قوت و ضعف^۱ (SWOT) » توسط آقای سید هادی موسوی نژاد در سال ۱۳۸۳ در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد در دانشکده مدیریت و

^۱ -Threats – Opportunities – Weakness – Strengths (SWOT) Matrix

حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی انجام گرفته است. مسأله اصلی این تحقیق جذب مخاطبان بیشتر از طریق بررسی محیط داخلی و خارجی رادیو و تأثیر متقابل این دو بر یکدیگر و بازنگری در راهبردهای موجود و تدوین راهبردهای جدید و کارآمد با توجه به نقش زیر بنایی و راهبردی رادیو در سیاست، اقتصاد، امنیت ملی و نیز ارتقاء بازدهی در عرصه های تولیدی کشور می باشد. هدف اصلی از انجام این تحقیق نیز جذب مخاطبان بیشتر از طریق تدوین استراتژی های مناسب و اولویت بندی این استراتژی ها برای معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران می باشد. این تحقیق با استفاده از روش دلفای انجام گرفته است. یافته های این تحقیق، استراتژی محافظه کارانه (حفظ و نگهداری) را به عنوان استراتژی اصلی توصیه می نماید که البته این استراتژی رابا نیم نگاهی به استراتژی تدافعی (آماده گاهش و عقب نشینی) همراه می سازد. همچنین این تحقیق در درجه نخست، ضعف مدیریت داخلی را عامل عمده ای در موقعیت معاونت مذکور یافته است.

۵) تحقیقی با عنوان « بررسی فرآیند تصمیم گیری در شبکه العالم از منظر دانش سیاستگذاری (الگوی مدیریت استراتژیک) » توسط آقای حسین کلباسی در سال ۱۳۸۵ در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد در دانشکده صدا و سیما انجام گرفته است. مسأله اصلی این تحقیق بررسی فرآیند تصمیم گیری در شبکه العالم از منظر دانش سیاستگذاری (مدیریت استراتژیک) با توجه به اهمیت تصمیم گیری در مدیریت و لحاظ کردن الگوی برنامه ریزی بر مبنای مدیریت استراتژیک می باشد. اهداف اصلی این تحقیق نیز عبارتند از: تعیین میزان پیاده شدن الگوی برنامه ریزی بر اساس مدیریت استراتژیک در این شبکه، شناخت منابع سیاستگذاری از نظر مدیران شبکه و شناخت رویکرد غالب مدیران نسبت به راهبرد می باشد. روش تحقیق مورد استفاده در این تحقیق، روش پیمایشی بوده است.

یافته های تحقیق حاکی از آنست که در شبکه مذکور، تصمیم گیریها و تعیین راهبرد ها به عهده مدیران ارشد است، نگاه غالب مدیران برای تصمیم گیری بر اساس مدل ((خرد گرایی محدود)) است، مدیران در تشخیص منابع سیاستگذار متفق نیستند، در تصمیم گیریها مدل ((کلاسیک هر می اجرا)) جاری است و نیز رویکرد موجود به استراتژی، عموماً ((رویکرد تجویزی)) می باشد.

۲-۱-۲- تحقیقات خارج از کشور

ب- در بررسی تحقیقات پیشین در خارج از کشور موارد زیر بدست آمد:

۱) در مطالعه ای با نام استراتژی رقابتی در محیط تکنولوژی اطلاعات که در انگلستان صورت گرفته است ، به برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک تکنیک کا رأمد برای ایجاد مزیت رقابتی توجه شد . این مطالعه ، مدل جدیدی بر مبنای تکنولوژی اطلاعات بمنظور فرموله کردن استراتژی ارائه نمود .

۲) در مطالعه ای با نام تدوین استراتژی تکنولوژی اطلاعات در ایالت آرگون ، به مفاهیمی مانند مدیریت داده ها ، ساختار تکنولوژی و نیروی انسانی متخصص از منظر استراتژی توجه شده است (موسوی نژاد ، ۱۳۸۱ ، ص ۲۴) .

قابل ذکر است که تحقیقات در حوزه راهبرد سازمانهای رسانه ای در خارج ازکشور در دسترس عموم قرار نگرفته است .

۲-۲- نظریه های مربوط به تحقیق

مدل های متعددی پیرامون مدیریت و برنامه ریزی راهبردی مطرح گردیده است که در اینجا به مهم ترین آنها اشاره می نمایم . در اینجا لازم می دانم به این نکته اشاره نمایم که مدل های ارائه شده در حوزه مدیریت و برنامه ریزی راهبردی عمدتاً مربوط به سازمانها و مؤسسات تجاری و صنعتی بوده و اصطلاحات بکار رفته در این مدل ها و متعاقباً ماتریس های مربوطه بر اساس این نهادها و سازمان ها می باشد . لکن در سایر تحقیقات مشابه که در خصوص سازمان های رسانه ای و فرهنگی که صورت گرفته است و در تحقیقات پیشین به برخی از آنان اشاره شده است نیز از همین مدل ها استفاده شده است و این موضوع قابلیت تطبیق دهی این مدل ها برای واحدهای فرهنگی و رسانه ای را نشان می دهد . در این تطبیق دهی می توان مخاطبان را مشتریان سازمان های رسانه ای ، کالاها و خدمات را همان برنامه های تولیدی رسانه ها در نظر گرفت و همچنین بازار فروش کالاها و خدمات را حوزه تحت پوشش برنامه های شبکه های رسانه ای در نظر گرفت . مهمترین مدل های مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک به شرح ذیل می باشند :

۱-۲-۲- مدل برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک اندروز :

این مدل ، مدیریت راهبردی را مشتمل بر فرآیند برنامه ریزی ، تدابیر اجرایی و در نهایت کنترل و ارزیابی می داند . بنابراین جهت تدوین راهبرد ابتدا باید یک رشته مطالعات محیطی و داخلی در سازمان صورت گیرد که هدف این مطالعات ، تعیین فرصتها و تهدیدهای محیطی از یک سو و نقاط قوت و ضعف از سوی دیگر است . سپس بر مبنای آن اهداف بلندمدت سازمان تعیین گردیده و راهبردهای دستیابی به آن اهداف انتخاب می شود که در شکل زیر مراحل این مدل را مشاهده می نمایید . شایان ذکر است این فرآیند در عمل بسیار پیچیده تر است و در سازمان های مختلف به صورت های گوناگونی در می آید. شکل زیر نمایی کلی از این مدل می باشد . (Wendell,cecil, 1990 ,P. 165) .