

## مطالعه عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی در سازمان‌های رسانه‌ای

دکتر عبدالرضا امیری\*

### چکیده

این مقاله، با هدف مطالعه عوامل مؤثر بر تدوین راهبرد در سازمان‌های رسانه‌ای تهیه شده است. از آسیب‌های رایج در هنگام تدوین راهبرد، کم توجهی به متغیرهای تأثیرگذاری است که می‌توانند سمت و سوی این مراحل و خروجی نظام تدوین را تغییر دهند. فنون به کار گرفته شده برای تعیین گزینه‌های راهبردی، طرز تفکر مدیران ارشد و ساختار قدرت از جمله متغیرهای مهمی هستند که می‌توانند تدوین راهبرد را تحت تأثیر قرار دهند. جامعه آماری این پژوهش را استادان دانشگاهی آشنا با مفهوم راهبرد و مدیران ارشد سازمان‌های رسانه‌ای تشکیل داده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها نیز پرسشنامه و مراجعه به اسناد و مدارک بوده است. برای آزمون روایی و پایایی گویه‌های پرسشنامه از دیدگاه‌های کارشناسان، انجام پیش‌آزمون و همچنین محاسبه آلفای کرونباخ (۰/۸۰) استفاده شده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد، در سازمان‌های رسانه‌ای، به ترتیب، ساختار قدرت و طرز تفکر مدیران ارشد بیشترین تأثیر را بر فرایند تدوین راهبرد دارند و سپس، مؤلفه‌های نحوه پیمایش تحولات محیطی، روش‌های تعیین گزینه‌های راهبردی و نحوه تحلیل تحولات راهبردی قرار می‌گیرند.

کلید واژه: راهبرد، ساختار قدرت، محیط سازمان، نظام اطلاعاتی، نظام تصمیم‌گیری

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، محیط سازمان‌های مختلف، شاهد تغییرات بنیادین فراوان بوده و سیر شتابان و متوالی وقایع، به تدریج، مرزها، ساخت و پویایی این محیط را به نحو روزافزونی با چالش‌های جدید، غیر منتظره و گسترده مواجه کرده است. برای رویارویی با مشکلات و مسائل ناشی از این تحولات، رویکرد مدیریتی جدیدی در سازمان‌های مختلف شکل گرفته که با عنوان «مدیریت راهبردی» از آن نام برده می‌شود. بازنگری در محدوده مرزهای سنتی سازمان، نحوه تعامل با عناصر تأثیرگذار محیطی و مقابله با تبعات منفی ناشی از شتاب تغییرات، از جمله اهدافی است که در این رویکرد جدید پیگیری می‌شود. در فرایند «مدیریت راهبردی» سازمان با جمع‌آوری اطلاعات درباره رخدادهای محیطی و تحلیل و ارزیابی آنها، از وجود تقاضاها و موقعیت‌ها آگاهی می‌یابد و با استفاده از این اطلاعات، راهبرد خود را برای تحقق شایسته اهداف، طراحی یا تعدیل می‌کند.

فرایند مدیریت راهبردی از سه گام مجزا و در عین حال مرتبط؛ یعنی تدوین، اجرا و ارزیابی تشکیل شده است. در این مراحل، تلاش می‌شود تا به نحوی، موفقیت مؤسسه تضمین و از پیشامدهای ناگهانی پیشگیری شود و مؤسسه با بستر حرکت خود (محیط) ارتباطی سازنده داشته باشد و به موقع در برابر آن موضع‌گیری نماید (انسف<sup>۱</sup> و مک دانل<sup>۲</sup>، ترجمه زندیه، ۱۳۸۹، ص ۳۶). هر یک از این مراحل، ویژگی‌های خاص خود را دارند و از طریق شاخص‌هایی از یکدیگر قابل تفکیک هستند. در حالی که فرایند تدوین راهبرد ماهیتی ذهنی و فکری دارد، در فرایند اجرا و ارزیابی، عمده تمرکز مدیران بر عوامل عملیاتی معطوف می‌شود. در تدوین راهبرد، مهارت‌های ادراکی، تحلیلی، تفسیری و قضاوتی سهم زیادی را به خود اختصاص می‌دهند در حالی که در مرحله اجرا، مهارت‌های مدیریتی نظیر هماهنگی، بودجه‌بندی، سازماندهی و برنامه‌ریزی دارای اهمیت هستند.

به منظور محدود کردن دامنه این پژوهش، موضوع تدوین راهبرد به عنوان گام نخست در فرایند مدیریت راهبردی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. به این ترتیب،

---

1. Ansoff

2. McDonel

تدوین راهبرد گام آغازین در فرایند سه‌گانه مدیریت راهبردی است که طی آن، فرصت‌ها، موقعیت‌ها، تقاضاها، تهدیدها و تنگناهای محیطی شناسایی می‌شوند و سپس در چارچوب نقاط قوت و ضعف سازمان مد نظر قرار می‌گیرند. این فرایند شامل تعیین مأموریت سازمان، تعیین هدف‌های قابل حصول، احصای گزینه‌های راهبردی و انتخاب راهبرد مناسب است. در مفهومی مشابه، تدوین راهبرد، اتخاذ تصمیم‌هایی برای تشریح فلسفه و مأموریت یک سازمان، هدفگذاری و انتخاب راهبردهای دستیابی به هدف‌ها و یا فرایند و گزینش راهبردهایی است که سازمان را به سمت هدف‌هایش رهنمون می‌سازد.

### بیان مسئله و تعریف موضوع

از اواسط دهه پنجاه، سیر شتابان و مستمر رویدادها، فضای کسب‌وکار را دگرگون و تمامی مؤسسه‌ها را به نحو روزافزونی با چالش‌های متنوع، غیر منتظره و گسترده مواجه ساخت. با نزدیک شدن به سال‌های پایانی قرن بیستم و ورود به قرن جدید، سرعت این تغییرات شدیدتر شده است به گونه‌ای که بسیاری از سازمان‌ها با نوعی سردرگمی در چگونگی مقابله با محیط در حال تغییر روبه‌رو شده‌اند. تواتر فزاینده این تغییرات در کنار آهنگ گسترش آنها موجب شده است واکنش در برابر این تغییرات بسیار دشوار باشد و منابع زیادی را برای اجرای پاسخ مناسب طلب کند.

سازمان‌های رسانه‌ای نیز در شمار سازمان‌هایی قرار دارند که در دهه‌های اخیر چنین محیط‌های متلاطم و پیچیده‌ای را تجربه کرده‌اند. این تغییرات به شکل مشخص خود را در نوع و تعداد رقبای، تنوع در ابزارها و روش‌های تولید پیام، میزان خطرپذیری، میزان ابهام و افزایش یا کاهش بی‌ثباتی نشان داده است. مدیران این گونه سازمان‌ها برای جلوگیری از غافلگیر شدن و رویارویی با تبعات منفی ناشی از این تحولات، رویکردهای متفاوتی را برمی‌گزینند که طراحی و تدوین راهبرد از مهم‌ترین و شناخته شده‌ترین آنهاست.

در ادبیات مدیریت راهبردی مدل‌های متفاوتی برای تدوین راهبرد ارائه شده است که تا حد زیادی بیانگر تحولات محیطی و فراز و فرودهایی است که دانش مدیریت راهبردی در دهه‌های اخیر آن را تجربه کرده است. در یک برداشت اجمالی از مدل‌های

تدوین راهبرد می‌توان به این نتیجه رسید که این مدل‌ها به تدریج از شکل ساده و تک بعدی به سمت مدل‌های پیچیده و چند بعدی تغییر شکل داده‌اند. در اغلب این مدل‌ها، بر روی مطالعه محیط داخلی و خارجی سازمان تأکید شده و تحلیل «اس دبلیو اُ تی»<sup>۱</sup> در کانون فرایند تدوین راهبرد قرار گرفته است. توجه به عامل رقابت و حفظ مزیت رقابتی از دیگر مؤلفه‌های اصلی در اغلب این مدل‌هاست و تعیین موقعیت و جایگاه سازمان در محیط رقابتی، از نکات کلیدی در تدوین راهبرد به شمار می‌رود. مهم‌ترین نکته‌ای که تقریباً تمام مدل‌های تدوین راهبرد از آن رنج می‌برند، حاکمیت نوعی عقلانیت و تصمیم‌گیری عقلایی است. بر اساس مفروضات تصمیم‌گیری عقلایی، کلیه اطلاعات مورد نیاز بدون سوگیری خاصی قابل دسترس است و برای دستیابی به راهبردهای مناسب می‌توان از بین گزینه‌های پیش رو، بهترین و مناسب‌ترین آنها را فارغ از هر گونه تأثیرهای جانبی انتخاب کرد.

به این ترتیب مشاهده می‌شود که در این مدل‌ها، به متغیرهای سیاسی، ادراکی و روش‌شناسی توجه چندانی نمی‌شود. این متغیرها حضوری غیر قابل انکار در فرایند تدوین راهبرد دارند و در تعارض با مبانی نظری تصمیم‌گیری عقلایی عمل می‌کنند. چنین متغیرهایی همچون صافی یا دروازه‌بان، در تمام مراحل تدوین راهبرد (جمع‌آوری داده‌ها، تولید و تحلیل اطلاعات، تعیین و انتخاب گزینه‌ها) نقش اساسی دارند و در نهایت، سمت و سوی راهبرد را تعیین می‌کنند. بر اساس نتایج به دست آمده از مطالعات اکتشافی و میدانی، طرز تفکر مدیران ارشد سازمان، نظام پیمایش اطلاعات، شیوه‌های تحلیل تحولات محیطی، چگونگی انتخاب گزینه‌های راهبردی و ساختار قدرتی که این متغیرها در آن عمل می‌کنند، از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرایند تدوین راهبرد در سازمان‌های رسانه‌ای هستند که در این پژوهش در قالب فرضیات به آزمون گذاشته می‌شوند.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

استراتژی (راهبرد) مفهومی است که از حوزه مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است. اولین آثار مکتوب در این زمینه، به حدود ۲۵۰۰ سال پیش باز می‌گردد. این واژه از

کلمه یونانی «استراتگو»<sup>۱</sup> مرکب از «استراتوس»<sup>۲</sup> به معنای ارتش و «آگو»<sup>۳</sup> به معنای رهبر گرفته شده است. در زمان پریکلس<sup>۴</sup> (۴۵۰ پیش از میلاد) استراتژی (راهبرد) به معنی مهارت مدیریتی (اداره امور، رهبری، سخنوری، قدرت) به کار می‌رفت. قدیمی‌ترین اثری که در این مورد وجود دارد، نظریات ژنرال چینی سان تی زو<sup>۵</sup> در کتاب جاودانه «هنر جنگ» است. وی در این کتاب چگونگی استفاده از مفاهیم استراتژی را برای غلبه بر دشمن تشریح کرده است.

در دهه ۵۰ زمانی که پاسخگویی به گسست‌های محیطی اهمیت یافت، مفهوم استراتژی وارد فرهنگ مدیریت شد (انسف و مک دانل، ۱۳۷۵، ص ۹۶). در این زمان سه تن از صاحب‌نظران مدیریت در شکل‌گیری و جریان یافتن آنچه که بعدها «مدیریت استراتژیک» نامیده شد، نقش مهمی داشتند. چندلر<sup>۶</sup>، اندروز<sup>۷</sup>، و انسف سه پیش‌کسوت و آغازگر کاربرد کلاسیک مفهوم استراتژی در سازمان و مدیریت هستند که در آثار خود ابعاد متفاوتی از این مفهوم و کاربرد آن را معرفی کرده‌اند.

رویکرد کلاسیک در شرایطی پا به عرصه وجود گذاشت که سازمان‌ها با محیط به نسبت پایداری روبه‌رو بودند. در چنین شرایطی، مدیریت از طریق نظارت بر عملکرد (پس از وقوع حادثه) که مناسب دوران تغییرات تدریجی است، صورت می‌گیرد. با وجود مشاهده گسستگی‌های محیطی، شتاب تغییرات در حدی است که می‌توان به موقع، نسبت به پیش‌بینی و پاسخگویی به حوادث اقدام کرد. در چنین اوضاع و احوالی، آینده با تسری تجربه گذشته قابل پیش‌بینی است و مدیریت از طریق روندپذیری امکان‌پذیر است.

اما با آغاز دهه ۱۹۸۰، محیط کسب‌وکار با تغییرات سریع و پی در پی عوامل فناورانه و اقتصادی روبه‌رو شد و رویکردهای کلاسیک راهبردی دیگر قادر به پاسخگویی به شرایط جدید نبودند. این تحول، دیدگاه‌ها را به مفاهیم مرتبط با کیفیت، معطوف و راهبرد را از فهرست اولویت‌های شرکت‌های بزرگ خارج ساخت. طی این دوره که از آن با عنوان دوره افول یاد می‌شود، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها به دلیل به کارگیری برنامه‌ریزی‌های راهبردی دچار شکست‌های سهمگین شدند. پیروی از اصول مدیریت

1. Stratego

2. Stratus

3. Ego

4. Priclex

5. Sun Tee Zu

6. Chandler

7. Andrews

کیفیت جامع، بخش زیادی از خلأ نظری این دوره را پر کرد و اغلب سازمان‌ها با در پیش گرفتن این سبک از مدیریت، در صدد کسب مزیت‌های رقابتی برآمدند. با آغاز دهه ۱۹۹۰، نظریه‌پردازان با نظریاتی کاملاً متفاوت، به میدان بازگشتند و پیش از هر چیز، رویکردهای کلاسیک را مورد سؤال قرار دادند (غفاریان و عمادزاده، ۱۳۸۳، ص ۸۸). مشخصه ممتاز این دهه، شتاب در وقوع و گسترش تغییر است که در نتیجه، آن را غیر قابل پیش‌بینی و به نحو فزاینده‌ای غافلگیرانه کرده است. در این دهه، به تدریج این ایده که برنامه‌ریزی راهبردی موجب کاهش چشمگیر انعطاف‌پذیری سازمان در مقابل چالش‌های جدید و گسسته محیطی می‌شود، در متون مدیریت شکل می‌گیرد. به این ترتیب مشاهده می‌شود که از آغاز ورود واژه استراتژی (راهبرد) به حوزه علم مدیریت، تحولات مهمی در مفهوم و نحوه استفاده از آن به وجود آمده است. این تحولات، تغییرات اقتصادی، اجتماعی و فناورانه‌ای را منعکس می‌کنند که از اواسط دهه ۱۹۵۰ و بویژه از سال ۱۹۸۴ آغاز شده‌اند. مطالعات متعدد نشان می‌دهد که طی نیم قرن گذشته، مفهوم و کاربرد راهبرد در سازمان، شاهد فراز و فرودهای متعددی بوده است. این تغییرات مفهومی، راهبرد را در یک فرایند تکاملی و واقع‌گرایانه قرار داده و به تدریج آن را متناسب با نیازها و شرایط پیچیده عصر حاضر کرده است. با دقت در این تحولات مشخص می‌شود که هر یک از آنها فرایند جداگانه‌ای برای تدوین راهبرد دارند و مسیری جداگانه را طی می‌کنند. این فرایندها نقش مهمی در اتخاذ تصمیمات راهبردی ایفا می‌کنند و با وجود آنکه در حاشیه هستند، به دلیل اهمیتی که دارند می‌توانند بسیار مؤثرتر از متن عمل کنند (لیوید<sup>۱</sup> و میلینر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ص ۱۶). سیلور<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) در این باره می‌نویسد: «انتخاب راه (تعیین ساختار فرایند) مهم‌تر و دشوارتر از طی کردن راه (اجرای فرایند) است» (ص ۲۴). بین فرایند منتهی به تصمیم‌گیری راهبردی و تدوین راهبرد، ارتباطی تنگاتنگ وجود دارد چنان که کیفیت تصمیمات راهبردی از طریق فرایند تصمیم‌گیری تعیین می‌شود (لین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴، ص ۲۳). هر گونه کم توجهی یا بی توجهی به این فرایندها موجب می‌شود که تصمیمات راهبردی از عمق کافی برخوردار نباشند و از واقعیت‌های پیرامونی فاصله بگیرند.

1. Lloyd            2. Milliner            3. Silver  
4. Lin

### مروری بر پیشینه تحقیق

تحقیقات زیادی در زمینه عوامل مؤثر بر تدوین راهبرد به عمل آمده است. اگر چه نتایج این تحقیقات به صورت مجزا در گزارش‌ها و مقالات علمی-پژوهشی درج شده، تاکنون تأثیر آنها بر سازمان‌های رسانه‌ای به آزمون گذاشته نشده است. در این پژوهش، با استفاده از سوابق تحقیق، پنج عامل مهم و مؤثر بر فرایند تدوین راهبرد، شناسایی و در قالب فرضیات پژوهش، مطالعه شده‌اند. شیوه پیمایش تحولات راهبردی، فنون تحلیل تحولات راهبردی، نحوه تعیین گزینه‌های راهبردی، طرز تفکر مدیران ارشد سازمان و ساختار قدرت مؤسسه از متغیرهای مهم محسوب می‌شوند که در نقش متغیر مستقل، فرایند تدوین راهبرد در سازمان‌های رسانه‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در دو بخش پیش رو، ابتدا فرضیات پژوهش و سپس مبانی نظری مرتبط با هر یک از متغیرهای مستقل درج شده است.

### تعریف متغیرهای مستقل

#### الف) شیوه پیمایش تحولات راهبردی

نظام‌های پیمایش اطلاعات، نحوه خاصی از به کارگیری نظام‌های اطلاعاتی هستند که علایم هشداردهنده، فرصت‌ها و همچنین خطرهای در شرف وقوع را که اهمیت و مفهوم آنها هنوز بر کسی روشن نیست، اعلام می‌دارند. این نظام‌ها با شناسایی علایم پیش رو، به پرسش‌هایی همچون شکل و ساخت مشکل، زمان و محل آشکار شدن آن، رابطه مشکل با سازمان و چگونگی تأثیرگذاری آن، پاسخ می‌دهند و سازمان را آماده مقابله با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی می‌کنند.

بدون تردید، هر اندازه نظام پیمایش، قابلیت بیشتری برای ارائه تصویری واقعی از محیط اطراف داشته باشد، فرایند تدوین راهبرد به صورت مؤثرتری انجام می‌گیرد. از آنجا که محیط پیرامون سازمان‌ها، هیچ گاه ثابت و پایدار باقی نمی‌ماند، هر گونه کاستی در این نظام می‌تواند گمراهی‌های بعدی را به همراه داشته باشد. برای اینکه سازمان راهبرد خود را به شکل مناسبی با تغییرات محیطی تنظیم کند، لازم است نظام پیمایش، تمام تغییرات مهم و اثرگذار بر عوامل محیطی را به محاسبات خود وارد کند. با این توضیحات مشخص می‌شود که نخستین و مهم‌ترین مرحله تدوین راهبرد،

بررسی تغییرات محیط پیرامون است و در سایه این بررسی‌هاست که تعیین راهبردهای جانشین، اطلاع از فرصت‌های بازار و تفسیر تمایلات بازار در ارتباط با سیر فعالیت‌ها امکان‌پذیر می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد مراحل ابتدایی در فرایند تصمیم‌گیری، نقش اساسی در فرایند تدوین راهبرد دارد. به دلیل اهمیت این مرحله از تدوین راهبرد، بسیاری از محققان تحقیقات بیشتری را در زمینه مشکل‌یابی، تنظیم مشکل (مینزبرگ<sup>۱</sup>، ریزینگ‌هانی<sup>۲</sup> و تورت<sup>۳</sup>، ۱۹۷۶ و لایلس<sup>۴</sup>، ۱۹۸۱). یا تشخیص مسئله (داتون<sup>۵</sup> و تارابان<sup>۶</sup>، ۱۹۸۳) درخواست کرده‌اند. اگر چه فعالیت‌های پیمایشی فعالیت‌هایی هستند که از نظر بررسی، مشکل‌ترین به شمار می‌روند، بیشترین اثر را نیز بر دامنه راهکارهای مورد نظر و انتخاب نهایی دارند (شوانک<sup>۷</sup>، ترجمه منوریان، ۱۳۷۰، ص ۵۲).

#### ب) شیوه‌های تحلیل تحولات محیطی

داده‌های پردازش نشده‌ای که از طریق نظام پیمایش اطلاعات از محیط دریافت می‌شوند در این مرحله به صورت اطلاعات قابل مصرف درمی‌آیند. از نگاه علمی، داده‌ها<sup>۸</sup> بیشتر به واقعیت‌های شکل نیافته و بدون ساختار دلالت می‌کنند که نیاز به فرآوری ویژه دارند. در مقابل این واژه، کلمه اطلاعات قرار دارد که از فعل لاتین «اینفورمو<sup>۹</sup>» و «این فورمر<sup>۱۰</sup>» به معنی «شکل دادن به» تشکیل شده و از طریق برقراری رابطه منطقی میان داده‌ها حاصل می‌شود. این رابطه منطقی می‌تواند «تجمیع»، «تلخیص»، «تصفیه»، «ترکیب»، «استنتاج»، «مقایسه»، «تشخیص»، «بازیابی»، «سازماندهی» یا هر فرایند دیگر باشد.

نتیجه نهایی مورد انتظار از تحلیل تحولات محیطی، ارائه برآوردی از تأثیر و فوریت روندها و حوادث، در دو بعد درون و برون سازمانی است. بر همین اساس، فنون استفاده شده برای تحلیل تحولات راهبردی زمانی مناسب خواهد بود که قابلیت شناخت خطر یا فرصت، منبع و شکل آنها و همچنین تعیین راهبرد مواجهه را داشته

1. Mintzberg

2. Raisinghani

3. Theoret

4. Lyles

5. Dutton

6. Narayan

7. Schwanke

8. data

9. informo

10. informare

باشد و بتواند نتیجه را نیز تا حد قابل قبولی پیش‌بینی کند. بدیهی است هر اندازه تحلیل روندها، حوادث و چشم‌اندازهای محیطی، جامع‌تر باشد، مسائل راهبردی بیشتری مشخص می‌شود.

بنابراین می‌توان ادعا کرد انتخاب هر یک از فنون تجزیه و تحلیل محیطی، تصمیمی اساسی در گزینش مسیری خواهد بود که فرایند تدوین راهبرد در آن رخ خواهد داد. بی‌تردید، نتیجه تحلیل تأثیرات یک وجهی که طی آن، آثار روندها و وقایع را یک به یک بر عملکرد مؤسسه می‌سنجند، متفاوت از تحلیل تأثیر چند وجهی خواهد بود که در آن میزان و احتمال تلافی همزمان وقایع متعدد بررسی می‌شود. این تفاوت‌ها نتایج گوناگونی در پی دارد و تصاویری متفاوت از محیط راهبردی سازمان ارائه می‌دهد. به همین دلیل، امروزه در بسیاری از سازمان‌ها به این امید که درک دقیق‌تری از تحولات محیطی داشته باشند، فنون تحلیل محیطی را که قصد آنها تکیه بر مشخصات غیر خطی، پیچیده و غیر قابل پیش‌بینی است، به جای مدل‌های ساده و تک بعدی برمی‌گزینند.

از همین رو، به کارگیری فنون مناسب، موجب افزایش توانایی تحلیل‌گر در بیان عقاید مرتبط با راهبرد و آزمون ارتباط آنها با وقایع جهان واقعی می‌شود و به تحلیل‌گر کمک می‌کند از شواهد تجربی نتیجه‌گیری لازم را به عمل آورد. انتخاب هر یک از این فنون، تصمیم تعیین‌کننده‌ای است که اگر درست نباشد، مدیران مؤسسه را گمراه می‌کند و در بسیاری از موارد، منجر به «تأخیر واکنشی» و «تحریف اطلاعات» می‌شود. این فنون ممکن است با ساخت پالایه‌های متنوع، مانع از تحلیل صحیح وقایع شوند و با کم رنگ جلوه دادن بسیاری از مسائل مهم یا مهم شمردن برخی مسائل کوچک، به ناتوانی از پرداختن به ارزیابی‌های منطقی و داوری‌های منصفانه منجر شوند.

### ج) روش‌های ارزیابی گزینه‌های راهبردی

هر سازمانی، به طور معمول راه‌ها یا الگوهای مختلفی در پیش رو دارد که باید مناسب‌ترین آنها را برای هدایت عملیات خود انتخاب کند. این الگوها و شیوه‌ها را گزینه‌های راهبردی می‌گویند. مدیران و برنامه‌ریزان سازمان در بخش‌های پایانی فرایند تدوین راهبرد، به تجزیه و تحلیل و ارزیابی این گزینه‌ها می‌پردازند و در نهایت یک یا چند مورد از آنها را به عنوان راهبرد سازمان برگزینند. هر اندازه تعداد این راه‌ها یا به

عبارتی، گزینه‌های در دسترس بیشتر باشد، سازمان از آزادی عمل بیشتری برای انتخاب راهکارهای نهایی برخوردار خواهد بود.

یکی از عوامل اصلی مؤثر بر فرایند تدوین راهبرد، نوع روش‌هایی است که سازمان در ارزیابی این گزینه‌ها به کار می‌بندد. از این رو، تصمیمات نادرست گاهی اوقات به بخش‌هایی از فرایند تصمیم‌گیری مربوط می‌شود که در آن تعداد گزینه‌ها و شاخص‌های ارزیابی نقش اساسی دارند. در ارزیابی این گزینه‌ها از برخی شاخص‌ها و معیارها استفاده می‌شود که از مهم‌ترین آنها، توانایی راهبرد در پرداختن به آن دسته از عوامل راهبردی خاص است که در تجزیه و تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (بر اساس «اس دبلیو اُ تی») شناسایی شده و مورد توجه قرار گرفته‌اند.

تطبیق‌پذیری، قابلیت پذیرش و امکان‌پذیری را می‌توان به عنوان سه معیار کلی، برای تصمیم‌گیری در مورد گزینه‌های راهبردی به کار برد. با استفاده از معیارهای یاد شده می‌توان تشخیص داد که یک گزینه راهبردی برای مثال، با اهداف سازمان تا چه حد برای افراد ذی‌ربط «پذیرفتنی» یا «قابل قبول» است و تا چه حد به اجرا گذاشتن آن «امکان‌پذیر» به نظر می‌رسد (رحمان‌سرشت، ۱۳۷۱، ص ۸۵). هر یک از این معیارها محدودیت‌هایی را به سازمان تحمیل می‌کنند و باعث ترجیح یک راهبرد بر راهبرد دیگر می‌شوند.

#### د) طرز تفکر مدیران ارشد

گاهی شکست یا موفقیت در تدوین راهبرد به فرایند تصمیم‌گیری مربوط نمی‌شود، بلکه به طرز تفکر مدیران و میزان موفقیت و شکست آنها در درک صحیح اوضاع باز می‌گردد. طرز تفکر مدیران، به نحوی عمیق بر فرضیات، تعمیم‌ها و حتی تصاویر و پندارها تأثیر می‌گذارد و باعث می‌شود که آنان جهان را به صورتی خاص درک کنند و به صورتی ویژه به آن واکنش نشان دهند. به همین دلیل گفته می‌شود که تصمیم‌گیرنده، پایه‌ای از درک و ارزش‌ها را با خود به همراه دارد که موجب تشکیل پرده‌ای بین شرایط و درک نهایی از آن می‌شود (همبریک<sup>۱</sup>، ۱۹۸۲، ص ۱۹۵). این پرده‌ها که در طول زمان به «قالب ذهنی» یا نوعی «سوگیری ادراکی» تبدیل می‌شوند، ریشه در موفقیت‌ها و شکست‌ها دارند.

به طور کلی می‌توان گفت، نظام شناختی مدیران، بازنمود مفهومی و عملیاتی از سیستم‌هایی پیچیده است که در هنگام تعامل با آنها شکل می‌گیرد و در عمل و مدل‌های رفتاری حضور پیدا می‌کند (تیکانن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۷۹۲). این نظام، پیش‌فرض‌ها را در اختیار سطوح مختلف مدیرانی قرار می‌دهد که نقش اساسی در تشخیص مسائل بر عهده دارند. این پیش‌فرض‌ها در پذیرش و رد اطلاعات جدید، نقش مهمی دارند چنان‌که به طور طبیعی، اطلاعاتی که با آنها همخوان نباشد، حذف می‌شود.

به طور کلی می‌توان چنین نتیجه گرفت که درک فردی مدیران، بازیگری تأثیرگذار در فرایند تصمیمات راهبردی است. مدیرانی که محیط خارجی را نامطمئن و تهدیدآمیز می‌دانند، تمایل به استفاده از سازوکارهای تدافعی دارند و نظام پیمایش محیطی را در این جهت به کار می‌گیرند (بوید<sup>۲</sup> و فولک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). این پژوهش‌ها همچنین نشان می‌دهند که شیوه درک تهدیدها و فرصت‌های محیطی از سوی مدیران ارشد، نقش اساسی در تعیین ارزش منابع و نحوه اختصاص آنها دارد. این تفاوت‌های ادراکی منجر به برگزیدن مسیرهای متفاوت در تدوین راهبرد می‌شود و سازمان را در وضعیت‌های گوناگون قرار می‌دهد (پریم<sup>۴</sup>، لاو<sup>۵</sup> و شافر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲).

#### ه) ساختار قدرت

در رویکردی‌های علمی نوین، فرایند تدوین راهبرد، یک فرایند فنی محدود به حساب نمی‌آید، بلکه آن را یک فرایند متأثر از ساختار قدرت می‌دانند. برخی تدوین راهبرد را نوعی تلاش برای نشان دادن واکنش در قبال تقاضاهای متناقض گروه‌های گوناگونی می‌دانند که هر یک مبنای قدرت مختلفی دارند. از این زاویه، راهبرد ممکن است به گونه‌ای شکل بگیرد که به جای در نظر گرفتن مخاطب یا مشتری، به دنبال جلب رضایت منابع گوناگون قدرت باشد.

آلیسون<sup>۷</sup> (۱۹۷۱) تصمیم‌های راهبردی را پیامد بازی‌های سیاسی یا «برایند مذاکره

1. Tikkanen

2. Boyd

3. Fulk

4. Priem

5. Love

6. Shaffer

7. Allison

میان افراد» تلقی می‌کند. او تصمیم‌ها و اقدام‌های سازمانی را نتیجه فراگردهای سیاسی، فراگرد مذاکره و بازی قدرت‌های موجود در سازمان‌ها می‌داند. به گفته آلیسون، «سازمان‌ها ترکیبی از بازیگرانی در موقعیت‌های مختلف‌اند که برای ارتقای قدرت و موقعیت خود به بازی‌ها وارد می‌شوند».

تامپسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) نیز، وجود گروه‌های متعدد و افراد مختلف در محیط هر سازمان را بر اهداف، راهبردها و رفتار سازمان مؤثر می‌داند و از آن با عنوان «چندگانگی محیط‌های کار<sup>۲</sup>» یاد می‌کند (تامپسون، آرتور<sup>۳</sup> و استیکلند<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰). این گروه‌ها و افراد متعدد تأثیرگذار را می‌توان در طبقاتی چون، مالکان سازمان‌ها، وابستگی که با مالکان در ارتباطند، هیئت مدیره، انجمن‌های نماینده کارکنان و اقشار مختلف کارکنان قرار داد. هر یک از این دسته‌ها، بر اساس میزان دسترسی به منابع قدرت، توان تأثیرگذاری بر فرایند تدوین راهبرد را دارند.

پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهند، بسیاری در درون و بیرون از سازمان تلاش می‌کنند با استفاده از تمام راه‌های ممکن، سازمان را به سمت اهداف و منافع خود سوق دهند. تعدادی از محققان مدیریت راهبردی از واژه «ذی‌علاقگان» برای اشاره به افرادی که می‌کوشند سازمان را در جهت تطبیق با منابع خود تغییر دهند، استفاده می‌کنند (شوانک، ۱۳۷۰، ص ۶۲).

### روش تحقیق

اگر چه موضوع و اهداف این پژوهش، در چارچوب تحقیق بنیادی تعریف شده است، به دلیل اینکه ارائه یک مدل تدوین راهبردی در کانون طرح تحقیق قرار دارد، می‌توان تا حدودی آن را کاربردی دانست. از سوی دیگر، بر اساس طرح تحقیق و نحوه گردآوری داده‌ها، 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 سؤالات اصلی و فرعی پژوهش، این تحقیق را می‌توان تحقیقی همبستگی و علی دانست.

1. Thompson

2. pluralism of take environment

3. Arthur

4. Stickland

### اهداف تحقیق

هدف اصلی این پژوهش، «شناسایی عوامل مؤثر بر تدوین راهبرد در سازمان‌های رسانه‌ای» است که بی توجهی به آنها، به بروز خطاهای اساسی در برنامه‌های راهبردی تدوین شده می‌انجامد. برای نیل به این هدف اساسی، سایر اهداف به شرح زیر تعیین شده‌اند:

- شناخت و تعیین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر تدوین راهبرد در سازمان‌های رسانه‌ای؛
- تعیین میزان تأثیر هر یک از این مؤلفه‌ها؛
- شناسایی آسیب‌های احتمالی ناشی از تأثیر منفی این مؤلفه‌ها

### فرضیات تحقیق

فرضیه اول: شیوه پیمایش تحولات راهبردی در فرایند تدوین راهبرد بر سازمان‌های رسانه‌ای تأثیرگذار است.

فرضیه دوم: فنون استفاده شده برای تحلیل تحولات راهبردی بر فرایند تدوین راهبرد در سازمان‌های رسانه‌ای تأثیرگذار است.

فرضیه سوم: فنون استفاده شده برای تعیین گزینه‌های راهبردی بر فرایند تدوین راهبرد در سازمان‌های رسانه‌ای تأثیرگذار است.

فرضیه چهارم: طرز تفکر مدیران راهبردی بر فرایند تدوین راهبرد در سازمان‌های رسانه‌ای تأثیرگذار است.

فرضیه پنجم: ساختار قدرت در فرایند تدوین راهبرد بر سازمان‌های رسانه‌ای تأثیرگذار است.

### جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

با توجه به اهداف تحقیق، از روش زمینه‌یابی دیدگاه‌های متخصصان استفاده شد. در روش تحقیق زمینه‌یابی برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مرتبط با یک موضوع خاص، به صاحب‌نظران آن موضوع مراجعه می‌شود. بر همین اساس، اعضای جامعه آماری این پژوهش، از میان مدیران ارشد رسانه‌های جمعی و همچنین استادان دانشگاهی آشنا به علوم راهبردی انتخاب شده‌اند. با استفاده از فرمول کوکران، تعداد

نمونه‌ها ۳۸ نفر تعیین شد و به منظور افزایش قدرت تعمیم یافته‌ها، تعداد ۶۰ عدد پرسشنامه، توزیع و در نهایت، تعداد ۴۵ پرسشنامه عودت داده شد. ضمن آنکه برای انتخاب نمونه‌ها نیز از روش تصادفی خوشه‌ای استفاده شد.

در این پژوهش، از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای گردآوری داده‌ها بهره‌برداری شده است. در روش کتابخانه‌ای، اطلاعات لازم برای تدوین مبانی نظری تحقیق و بررسی پیشینه آن، تنظیم طرح تحقیق و طراحی گویه‌های پرسشنامه گردآوری شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات میدانی از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. برای اثبات روایی و پایایی پرسشنامه و همبستگی درونی گویه‌ها از روش پیش‌آزمون و محاسبه آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ (۰/۸۰) نشان‌دهنده قابل اعتماد بودن پرسشنامه است.

در ساخت پرسشنامه، از ۳۰ گویه مختلف که بر اساس طیف لیکرت تنظیم شده‌اند، استفاده شد. برای سنجش هر یک از فرضیات نیز تعداد ۶ گویه با استفاده از شاخص‌های برگرفته از مرور مبانی نظری تحقیق، طراحی و در پرسشنامه گنجانده شد. این گویه‌ها از تعریف عملیاتی سازه‌ها و متغیرهای پژوهش که طی آن، نحوه اندازه‌گیری متغیرها تعیین می‌شود به دست می‌آیند.

### تعاریف عملیاتی متغیرها

در تعاریف عملیاتی متغیرها از شاخص‌های ویژه‌ای استفاده شده است که بتوانند در مرحله تبدیل به گویه‌های پرسشنامه، متغیرهای مستقل پژوهش را سنجش‌پذیر کنند. این شاخص‌ها در قالب پرسش‌های زیر تهیه و تدوین شده‌اند:

شیوه پیمایش تحولات راهبردی. به کارگیری نظام پیمایش بدون سوگیری که بتواند تصویری واقعی از تحولات محیطی ارائه کند، تا چه اندازه در سازمان قابل پذیرش است؟  
فنون تحلیل تحولات راهبردی. سازمان در تحلیل تحولات راهبردی از کدام یک از فنون کمی، کیفی، علمی یا شهودی بیشتر استفاده می‌کند؟

فنون تعیین گزینه‌های راهبردی. در سازمان‌های رسانه‌ای، تا چه اندازه شانس انتخاب گزینه‌های موفق گذشته، گزینه‌های نو و خلاق و یا گزینه‌های سازمان‌های موفق/رقبا وجود دارد؟

طرز تفکر مدیران راهبردی. رویکرد مدیران ارشد سازمان به تحولات محیطی، به کدام یک از طیف‌های چهارگانه محافظه کار، آزادخواه، واقع‌گرا و یا اصلاح‌طلب نزدیک است؟ ساختار قدرت. تا چه اندازه نظام توزیع قدرت در سازمان متمرکز یا غیر متمرکز است؟

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، از هر دو روش کمی و کیفی بهره لازم برده شده است. در تحلیل آماری داده‌ها، از روش توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در روش توصیفی، به طور عمده از روش‌های آماری گرایش به مرکز و در روش استنباطی، از روش‌های آماری آزمون t یک نمونه‌ای برای آزمون فرضیات تحقیق استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

بررسی نتایج به دست آمده از اطلاعات گردآوری شده نشان می‌دهد که در مجموع، پاسخگویان نقش و اهمیت هر یک از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرایند تدوین راهبرد را به ترتیب، ساختار قدرت با میانگین ۸۵/۷، طرز تفکر با میانگین ۷۷، شیوه پیمایش با میانگین ۵۵/۱، تعیین گزینه‌های راهبردی با میانگین ۵۴/۷ و نحوه تحلیل تحولات با میانگین ۵۱/۸ ارزیابی کرده‌اند. چنین تفاوتی نشان می‌دهد، در سازمان‌های رسانه‌ای، مهم‌ترین عواملی که می‌توانند بر نحوه تدوین راهبرد تأثیر بگذارند، به ترتیب «ساختار قدرت» و «طرز تفکر مدیران ارشد سازمان» هستند (جدول ۱).

جدول ۱- میزان تأثیر مؤلفه‌های پنجگانه بر فرایند تدوین راهبرد از نظر پاسخگویان

آماره‌های اصلی			متغیرهای تحقیق
انحراف معیار	واریانس	میانگین	
۲۱/۶	۴۶۵/۹	۸۵/۷	ساختار قدرت
۱۷/۸	۳۱۶/۵	۷۷	طرز تفکر مدیران ارشد سازمان
۲۲	۴۸۴/۶	۵۵/۱	شیوه پیمایش تحولات راهبردی
۲۲/۴	۵۰۲/۷	۵۴/۷	نحوه تعیین گزینه‌های راهبردی
۲۱/۲	۴۵۱/۳	۵۱/۸	فنون تحلیل تحولات راهبردی

### آزمون فرضیات پژوهش

در این بخش، به منظور آزمون فرضیات فرعی پژوهش، با توجه به ماهیت گویه‌ها، از آزمون  $t$  یک نمونه‌ای<sup>۱</sup> استفاده شده است.

با توجه به اینکه مقدار میانگین ۵۰، حد واسطه مقادیر این شاخص هاست، مقادیر میانگین کمتر از ۵۰، به منزله گزینه‌های کم و خیلی کم و مقادیر میانگین بیشتر از ۵۰، به منزله گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد ارزیابی شده‌اند. با توجه به توضیحات فوق، فرضی که مورد آزمون قرار می‌گیرد، به این صورت است:  $H_0: \mu \leq 50$  و  $H_1: \mu > 50$  که همان میانگین شاخص مورد نظر است.

درواقع، تأیید فرض صفر، به منزله تأثیر در حد کم شاخص مورد آزمون بر فرایند تدوین راهبرد و رد فرض صفر، به منزله تأثیر در حد زیاد شاخص مورد نظر است.

**فرضیه اول:** طرز تفکر مدیران راهبردی در فرایند تدوین راهبرد تأثیرگذار است. با توجه به مقادیر به دست آمده از جدول ۲، آماره  $(t=14/05)$  و سطح معنی‌داری  $(sig=0/000)$  با اطمینان ۹۹/۹ درصد، فرض صفر رد می‌شود. به این معنی که طرز تفکر مدیران راهبردی تا حد زیادی بر فرایند تدوین راهبرد تأثیرگذار است.

### جدول ۲- نتایج آزمون $t$ یک نمونه‌ای برای تأثیر طرز تفکر مدیران بر فرایند راهبرد

فرآوانی	میانگین	انحراف معیار	کوان پایین ۹۵ درصد	آماره $t$	سطح معنی‌داری
۴۵	۷۷	۱۲/۸	۷۳/۷	۱۴/۰۵	۰/۰۰۰

**فرضیه دوم:** شیوه پیمایش تحولات راهبردی بر فرایند تدوین راهبرد تأثیرگذار است. با توجه به مقادیر به دست آمده از جدول ۳، آماره  $(t=6/14)$  و سطح معنی‌داری  $(sig=0/000)$  با اطمینان ۹۹/۹ درصد، فرض صفر رد می‌شود. به این معنی که شیوه پیمایش تحولات راهبردی تا حد زیادی بر فرایند تدوین راهبرد تأثیرگذار است.

1. one sample t test

**جدول ۳- نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای تأثیر شیوه پیمایش تحولات راهبردی بر**

**فرایند تدوین راهبرد**

فرآوانی	میانگین	انحراف معیار	کران پایین ۹۵ درصد	آماره t	سطح معنی‌داری
۴۵	۵۵/۱	۲۰	۶۳/۳	۶/۱۴	۰/۰۰۰

فرضیه سوم: فنون استفاده شده برای تحلیل تحولات راهبردی بر فرایند تدوین راهبرد تأثیرگذار است.

با توجه به مقادیر به دست آمده از جدول ۴، آماره (t=۵/۹) و سطح معنی‌داری (sig = ۰/۰۰۰) با اطمینان ۹۹/۹ درصد، فرض صفر رد می‌شود. به این معنی که فنون استفاده شده برای تحلیل تحولات راهبردی تا حد زیادی بر فرایند تدوین راهبرد تأثیرگذار است.

**جدول ۴- نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای تأثیر فنون تحلیل تحولات راهبردی بر**

**فرایند تدوین راهبرد**

فرآوانی	میانگین	انحراف معیار	کران پایین ۹۵ درصد	آماره t	سطح معنی‌داری
۴۵	۵۱/۸	۱۴/۱۶	۵۹/۲	۵/۹	۰/۰۰۰

فرضیه چهارم: فنون استفاده شده برای تعیین گزینه‌های راهبردی بر فرایند تدوین راهبرد تأثیرگذار است.

با توجه به مقادیر به دست آمده از جدول ۵، آماره (t=۸/۷) و سطح معنی‌داری با اطمینان ۹۹/۹ درصد، فرض صفر رد می‌شود. به این معنی که فنون استفاده شده برای تعیین گزینه‌های راهبردی تا حد زیادی بر فرایند تدوین راهبرد تأثیرگذار است.

**جدول ۵- نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای تأثیر نحوه تعیین گزینه‌های راهبردی بر فرایند تدوین راهبرد**

فرآوانی	میانگین	انحراف معیار	کران پایین ۹۵ درصد	آماره t	سطح معنی‌داری
۴۵	۵۴/۷	۱۴/۱	۷۴/۷	۸/۷	۰/۰۰۰

فرضیه پنجم: ساختار قدرت بر فرایند تدوین راهبرد تأثیرگذار است. با توجه به مقادیر به دست آمده از جدول ۶، آماره (t=۲۳) و سطح معنی‌داری (sig=۰/۰۰۰) با اطمینان ۹۹/۹ درصد، فرض صفر رد می‌شود. به این معنی که ساختار قدرت تا حد زیادی بر فرایند تدوین راهبرد تأثیرگذار است.

**جدول ۶- نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای تأثیر ساختار قدرت بر فرایند تدوین راهبرد**

فرآوانی	میانگین	انحراف معیار	کران پایین ۹۵ درصد	آماره t	سطح معنی‌داری
۴۵	۸۵/۷	۱۰	۸۱/۸	۲۳	۰/۰۰۰

**نتیجه‌گیری**

هدف از پژوهش حاضر مطالعه عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی در سازمان‌های رسانه‌ای بوده است. برای رسیدن به این هدف، تعداد پنج سؤال اصلی طراحی و در یک طرح تحقیق منسجم به آزمون گذاشته شد. نتایج به دست آمده از آزمون فرضیات نشان داد فرایند تدوین راهبرد، پیش از اینکه عاملی تأثیرگذار در سازمان باشد، خود تحت تأثیر برخی مؤلفه‌های درون و برون سازمانی قرار دارد و مسیر مشخصی را طی می‌کند. این عوامل موجب می‌شوند فرصت‌ها یا محدودیت‌های گوناگونی در مسیر فرایند تدوین راهبرد که اصولاً دارای ماهیتی ادراکی، تحلیلی، تفسیری و قضاوتی است، ایجاد شود و سازمان را در جهت متفاوتی قرار دهد. شیوه پیمایش محیطی، فنون تحلیل تحولات راهبردی، نحوه تعیین گزینه‌های

راهبردی، طرز تفکر مدیران ارشد سازمان و ساختار قدرت، پنج مؤلفه تأثیرگذاری هستند که می‌توانند همچون پالایه یا صافی، در مسیر فرایندهای منتهی به تدوین راهبرد قرار گیرند و برون‌داد نهایی را از خود متأثر سازند. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که این مؤلفه‌ها نقش یکسانی در تدوین راهبرد ندارند و هر کدام در وضعیت‌های گوناگون از وزن و اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. در سازمان‌های رسانه‌ای، به ترتیب، ساختار قدرت و طرز تفکر مدیران ارشد بیشترین تأثیر را بر فرایند تدوین راهبرد دارند و سپس مؤلفه‌های نحوه پیمایش تحولات محیطی، روش‌های تعیین گزینه‌های راهبردی و نحوه تحلیل تحولات راهبردی قرار می‌گیرند.

به طور کلی، می‌توان چنین نتیجه گرفت که ترتیب قرار گرفتن این مؤلفه‌ها و اندازه تأثیرگذاری هر یک از آنها می‌تواند برون‌داد فرایند تدوین راهبرد را متفاوت از حالت‌های دیگر کند. در همین زمینه می‌توان نوعی از مدیریت تحول را در سازمان‌های رسانه‌ای برنامه‌ریزی کرد که بر اساس آن، با تغییر هر یک از مؤلفه‌های پنجگانه، فضاها و جدیدی برای سازمان خلق می‌شود. تحول در ساختار قدرت، ایجاد تغییر در طرز تفکر مدیران ارشد سازمان، افزایش واقع‌گرایی در ابزارهای پیمایش محیطی، انتخاب روش‌های تحلیلی چند وجهی و گسترده‌تر نمودن دامنه گزینه‌های راهبردی می‌تواند بسترساز تحولات مهمی در سازمان‌های رسانه‌ای باشد.

### پیشنهادها

تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده نشان می‌دهد که عوامل پنجگانه مؤثر بر تدوین راهبرد، به تنهایی یا در ترکیب با یکدیگر می‌توانند سمت و سوی برنامه‌های راهبردی را در سازمان‌های رسانه‌ای دستخوش تغییر کنند. شناخت سازوکارهای تأثیرگذاری عوامل یاد شده این امکان را در اختیار طراحان برنامه‌های راهبردی قرار می‌دهد که از دام‌ها و آسیب‌های احتمالی موجود در این راه آگاه شوند و در مسیری صحیح گام بردارند. برای نیل به این هدف پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- طراحی یک نظام پیمایش محیطی که قابلیت ارائه تصویری واقعی از تحولات راهبردی را در محیط رسانه‌ای کشور داشته باشد، سنگ بنای تدوین یک راهبرد اثربخش است. باز مهندسی این نظام، گامی مؤثر در راه زدودن کاستی‌هایی است که در

مسیر ورود تا مصرف اطلاعات راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای به چشم می‌خورد و از شکل‌گیری تصویری مغشوش و غیر واقعی جلوگیری می‌کند.

- سوگیری ادراکی مدیران ارشد سازمان‌های رسانه‌ای مانند صافی یا پالایه‌ای عمل می‌کند که نتیجه غیر قابل اجتناب آن، فهم نادرست تحولات محیطی و ارائه راهکارهای نامناسب است. طراحی دوره‌های آموزشی که بتواند توانایی فاصله گرفتن از سوگیری‌های ادراکی را به مدیران بدهد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

- ساختار قدرت، عاملی مهم و تأثیرگذار در فرایند تدوین راهبرد است. تناسب این ساختار با تحولات و الزامات محیطی، این امکان را در سازمان فراهم می‌کند که مدیران بتوانند انعطاف‌پذیری لازم را در شرایط گوناگون کسب کنند و پاسخ مناسب را ارائه دهند. تعیین و انتخاب نقطه مناسب بین دو سرطیف ساختار متمرکز و غیر متمرکز، راهگشای بسیاری از موانع موجود در سازمان‌های رسانه‌ای است.

- انتخاب بهترین گزینه، همواره یکی از آرزوهای طراحان برنامه‌های راهبردی است. برآوردن چنین آرزویی، مستلزم احصای گزینه‌های اساسی است که در سه گروه گزینه‌های موفق گذشته، گزینه‌های مورد استفاده سازمان‌های موفق و گزینه‌های نو و خلاقانه قابل طبقه‌بندی هستند. نادیده گرفتن هر یک از این گروه‌ها، دامنه انتخاب گزینه‌های راهبردی را به شدت کاهش می‌دهد و سازمان را از مسیر بهینه دور می‌سازد.

## منابع

- انسف، ایگور؛ مک دانل، ادوارد. (۱۳۸۹). *استقرار مدیریت راهبردی* (ترجمه عبدالله زندیه). تهران: سمت.
- رحمان سرشت، حسین. (۱۳۷۱). چند روش برای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک. *فصلنامه مطالعات مدیریت*، ۵ (۲)، صص ۸۵-۱۳۱.
- شوانک، چالرز. آر. (۱۳۷۰). *مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک* (ترجمه عباس منوریان). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- غفاریان، وفا؛ عمادزاده، مرتضی. (۱۳۸۳). *معانی نوظهور در مفهوم راهبرد*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

Allison, G.T. (1971). *The essence of Decision*. Boston: Little Brown.

- Andrews, K.R. (1971). New Horizons in Corporate Strategy. **McKinsey Quarterly**.
- Boyd, B. & Fulk, J. (1996). Executive Scanning and Perceived Uncertainty; A Multidimensional Model. **Journal of Management**, Vol. 22 (1), pp. 1-21.
- Dutton, J.; Fahey, L. & Narayanan, V. (1981). Toward Understanding Strategic Issue diagnosis. **Strategic Management**, 2, pp. 61-75.
- Hambrick, D.C. (1982). Environmental scanning and organizational strategy, **Strategic Management**, Vol. 3, pp. 159-174.
- Lin, H.C. (2004). Decision Theory and Analysis ; In *Futurics*, **Strategic Management**, Vol. 28 (1), pp. 27-46.
- Lloyd, A. & Milliner, D. (2006). **Decision-Making: A Consideration of Chaos Theory**. Griffith Business School, Graduate School of Management.
- Lyles, M. (1981). Formulating Strategic problems: Empirical analysis and model development. **Strategic Management**, pp. 61-75.
- Mintzberg, H.; Raisinghani, P. & Theoret, A. (1976). The Structure of Unstructured decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, 2, pp. 246-275.
- Priem, R.L.; Love, L.G. & Shaffer, M.A. (2002). Executives Perceptions of Uncertainty Sources; A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions, **Journal of Management**, Vol. 28 (6), pp. 725-746.
- Silver, M.S. (1991). **Systems That Support Decision Makers**. London: John Wiley & Sons.
- Thompson, J.; Arthur, A. & Strickland, A.J. (1990). **Strategic Management**. London: Wiley.
- Tikkanen, H.; Lamberg, J.A.; Parvinen, & P. Kallunki, J.P. (2005). Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm, **Management Decision**, Vol. 43 (6), pp. 789- 809.

