

فصلنامه رادیو تلویزیون / سال نهم / شماره ۲۱ / زمستان ۱۳۹۲ / ۹-۴۲

*Quarterly Journal of Television, 2014, Vol. 9, No. 21, 9-42*

(تاریخ دریافت: ۹۲/۰۳/۲۶ تجدیدنظر: ۹۲/۶/۰۴ پذیرش نهایی: ۹۲/۷/۱۳)

## طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها در شبکه استانی سیما مرکز قزوین

سمیه بابایی<sup>□</sup>، محمدعلی هرمزی‌زاده\*، دکتر اکبر نصراللهی\*\*

### چکیده

موضوع این پژوهش، طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها در شبکه استانی سیما مرکز قزوین است. اهمیت این موضوع، بیشتر از آن روست که استان قزوین به لحاظ اجتماعی، مرکب از قومیت‌های گوناگون و واجد تنوع فرهنگی بسیار است. مسئله اصلی این تحقیق برنامه‌ریزی راهبردی برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها از طریق شبکه سیما استانی قزوین است. این مطالعه از نوع توصیفی و کاربردی بوده و به شیوه کیفی و با روش مصاحبه عمیق انجام گرفته است. مصاحبه‌شوندگان، ۲۶ نفر از اساتید دانشگاه، مدیران صاحب‌نظر سازمان صداوسیما و افراد صاحب‌نظر استان، در زمینه موضوع مورد مطالعه بودند.

مبنای نظری تحقیق با استفاده از مکتب تلفیقی و نظریه راهبردهای مادر و تحلیل به روش مدل هاروارد با استفاده از ماتریس SWOT شکل گرفته است. ضمن تحلیل یافته‌ها، عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تأثیرگذار بر شبکه استانی سیما مرکز قزوین، شناسایی شدند و در تقابل آن‌ها با یکدیگر در ماتریس، به طراحی راهبردهای مطلوب، اقدام گردید. نتیجه این اقدامات، ارائه راهبردهای مطلوب در دو حوزه مدیریتی و برنامه‌سازی است که در نهایت به پیشنهادهای اجرایی در حوزه مدیریت راهبردی خرده‌فرهنگ‌ها در شبکه‌های استانی منجر شد.

کلیدواژه‌ها: راهبرد، برنامه‌ریزی، مدیریت، خرده‌فرهنگ، شبکه استانی.

Email: somayehbabaee@yahoo.com

<sup>□</sup> کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما

\* عضو هیأت علمی دانشگاه صداوسیما

\*\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

## مقدمه

یکی از ویژگی‌های منحصربه‌فرد دنیای امروز، وجود ارتباطات وسیع و گسترده انسانی است. گسترش ارتباطات، به ویژه ارتباطات الکترونیک، جامعه جدید را از جوامع پیشین، چنان متمایز ساخته که عصر نو را عصر ارتباطات و جامعه امروز را جامعه اطلاعاتی خوانده‌اند. در چنین جامعه‌ای رسانه‌ها و وسایل ارتباط جمعی خصوصاً رسانه‌های دیداری و شنیداری به عنوان عنصر کلیدی، نقش مهمی را ایفا می‌کنند.

امروزه رسانه‌ها، در محیطی پیچیده فعالیت می‌کنند. بنابراین ناتوانی رسانه در پیش‌بینی تغییرات محیطی می‌تواند خطرناک باشد. محیط‌ها سریع‌تر از رسانه‌ها تغییر می‌کنند. شاید بتوان گفت دلیل اصلی ناکامی رسانه‌ها، ناتوانی‌شان در تطبیق‌پذیری با محیط همیشه متغیر است؛ بنابراین سازمان‌ها نیاز دارند تا خود را در برابر چالش‌ها مصون نگه دارند. لذا استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها ایفاء می‌کند. آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و از طرفی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط سازمان، این توانایی را به سازمان می‌دهد تا موقعیت خود را ارزیابی کند.

«این واقعیت پذیرفته شده است که سازمان‌هایی که برای آینده برنامه‌ریزی می‌کنند، با احتمال بیشتری می‌توانند همان چیزی بشوند که خواستار آن هستند» (دیوید، ۱۳۸۶، ص ۶۵). تفکر راهبردی بر توان دیدن آینده و شناخت پویایی محیط و حضور اثربخش سازمان برای کسب موفقیت مستمر در طی زمان دلالت دارد، حال آن که «دنیای متحول و پرشتاب کنونی وجود نظام برنامه‌ریزی را برای سیاستگذاران و مدیران اجتناب‌ناپذیر نموده است» (وحید، ۱۳۸۲، ص ۸۹).

انقلاب ارتباطات و گسترش دادوستد جوامع مختلف حوزه‌های گوناگون سیاسی-اقتصادی دو نوع پویا را به ارمغان می‌آورد. نخست حرکت در راستای جهانی شدن و تک‌قطبی شدن جهان و سلطه فرهنگی است که در مجموع خطری برای

## طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها/۱۱

هویت فرهنگی و آسیبی برای فرهنگ جهانی محسوب می‌شود، دوم پویا برای ایجاد دادوستد در میان فرهنگ‌ها مبتنی بر احترام متقابل، تحکیم شخصیت و هویت ملی در میان ملل گوناگون است. ضمن آن‌که «برای تامین این هدف لازم است از فرهنگ تهدیدشده حفاظت کرد، ارتباط در سطح ملی را توسعه داد و مشارکت‌های محلی و منطقه‌ای را همچون پادزهری برای مقابله با فشارهای رسانه‌ای بزرگ بین‌المللی رونق بخشید» (دادگران، ۱۳۸۵، ص ۱۹۷). می‌دانیم که علاوه بر فرهنگ کلی جامعه، طبقات، قشرها و گروه‌های مختلف جامعه نیز دارای فرهنگ ویژه خود هستند که ریزفرهنگ یا خرده‌فرهنگ خوانده می‌شود. در شرایط کنونی، که خطر تهاجم فرهنگ بیگانه بزرگ‌ترین خطری است که ملت‌ها و دولت‌ها را تهدید می‌کند، شناسایی خرده‌فرهنگ‌ها و مدیریت آن‌ها از طریق رسانه، مسئله بسیار مهمی است.

حمید مولانا (۱۳۸۴) در این زمینه چنین می‌گوید: «تکنولوژی‌های ارتباطات و حمل‌ونقل به کاهش انزوای فرهنگی و افزایش آگاهی فرهنگی اقلیت‌ها از طریق آگاه‌شدن بیشتر آنان به تفاوت‌های میان خود و گروه‌های دیگر کمک کرده است. از این‌رو ارتباطات در رسانه‌های جمعی نه تنها نقش مهمی در بسیج اجتماعی و ایجاد ملت ایفا می‌کنند، بلکه در افزایش آگاهی‌های قومی نیز نقش مؤثری دارند» (ص ۱۲۵). اما از سوی دیگر تمایزات قومی می‌تواند تبعاتی به دنبال داشته باشد و اگر به درستی هدایت نشود منجر به گسست‌های سیاسی و ضربه به امنیت ملی شود.

از آنجا که در جوامع جدید، تنوع، بیش از همگنی به چشم می‌خورد و به جای یک نظام فرهنگی واحد، خرده‌فرهنگ‌های متعدد، رشد کرده‌اند، لذا شناخت دقیق و تحلیل علمی خرده‌فرهنگ از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. توجه به خرده‌فرهنگ‌های یک کشور اعم از فرهنگ‌های قبیله‌ای، مذهبی و طبقه‌ای در جامعه‌شناسی از اهمیت ویژه برخوردار است و در حقیقت، یکی از راه‌های شناخت فرهنگ یک کشور، آشنایی دقیق با خرده‌فرهنگ‌های آن کشور است. از آنجا که فرهنگ ملی یک کشور نیز در راستای حفظ وحدت و امنیت ملی، بسیار حائز اهمیت است،

حضور به‌جا و صحیح رسانه می‌تواند نقش‌آفرینی کند و با هدایت درست، در مناطق مختلف کشور مؤثر باشد.

بنابراین کثرت خرده‌فرهنگ‌ها در مناطق مختلف ایران، تنوع کارکردی رادیو و تلویزیون را می‌طلبد. همسان‌سازی و یکسان‌نگری در تولید و پخش برنامه‌ها و نادیده گرفتن این تنوعات، ممکن است علاوه بر بروز گسست‌های فرهنگی و بی‌اعتمادی به رسانه ملی، احیاناً به بی‌ثباتی سیاسی در مناطق حاشیه‌ای منجر شود. «متقابلاً در مناطق حاشیه‌ای نیز متناسب با ویژگی‌های قومی-مذهبی، تهیه برنامه‌هایی خاص لازم به نظر می‌رسد که پخش آن در نقاط دیگر نه مطلوبیت دارد و نه ضرورت. شبکه‌های استانی با شناخت و درک تمایزات و رعایت حساسیت‌ها، مانع از بروز تنش و بی‌ثباتی شده و در عین حال نقش رسانه‌ها، متناسب با شرایط محیطی ممکن می‌شود» (پیرو، ۱۳۸۵، ص ۱۱۵).

تغییرات فرهنگی اغلب با اتکاء به تفاوت خرده‌فرهنگ‌ها و تنوع واکنش آن‌ها در مقابل رویدادهای مختلف شکل می‌گیرد. لذا این‌جاست که بحث سازگاری خرده‌فرهنگ‌ها با شرایط عمومی فرهنگ جامعه مهم می‌نماید.

چراکه در غیر این صورت، منافع و مصالح عمومی به خطر افتاده، نفاق و تفرقه پدیدار می‌شود. از این منظر، رسانه ملی و بیش از آن، رسانه‌های استانی می‌توانند با توجه به تنوع خرده‌فرهنگ‌ها که دامنه آنها، از موسیقی گرفته تا زبان و ادبیات محلی و آداب و رسوم و ... بسیار وسیع است، فرصت برابری برای گروه‌های مختلف را فراهم کنند و به حمایت از فرهنگ‌هایی که در حاشیه مانده‌اند بپردازند و تقویت فرهنگ بومی و خرده‌فرهنگ‌های منطقه‌ای را در راستای فرهنگ ملی، محور فعالیت‌هایشان قرار دهند.

همچنین جذب مخاطبان ایرانی با باورها و آداب و رسوم متفاوت و حضور موفق در عرصه رقابت رسانه‌ای جهان براساس رویکردهای سنتی مدیریت، امکان‌پذیر نیست. ضمن آن که در شرایط پیچیده رسانه‌ای فعلی، برنامه‌ریزی راهبردی یکی از جامع‌ترین

## طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها/۱۳

رویکردهای برنامه‌ریزی است.

این مطلب در شبکه استانی سیمای مرکز قزوین، بسیار می‌تواند حایز اهمیت باشد، زیرا این استان با مساحت بیش از پانزده هزار کیلومتر مربع و جمعیت بالغ بر یک میلیون و صد و چهل هزار نفر (طبق سرشماری سال ۱۳۸۵)، به لحاظ اجتماعی، ترکیب قومی گوناگونی دارد که شامل اقوام فارس، ترک و تات می‌باشد. این استان به دلیل موقعیت جغرافیایی و قرارگیری سر راه چند استان و این که یکی از قطب‌های صنعتی کشور می‌باشد و بالا بودن مهاجرت از استان‌های دیگر، به نوعی شاهد تنوع فرهنگی بسیاری می‌باشد.

بر این اساس سؤال اصلی این پژوهش آن است که «راهبردهای مطلوب شبکه استانی سیمای مرکز قزوین برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها کدام است؟»  
به منظور پاسخ‌گویی به این سؤال اصلی، لازم است به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

۱. مأموریت شبکه استانی سیمای مرکز قزوین برای مدیریت مطلوب خرده‌فرهنگ‌ها چیست؟
۲. فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی شبکه استانی سیمای مرکز قزوین در مواجهه با خرده‌فرهنگ‌ها کدام است؟
۴. چه نقاط ضعف و قوتی در راستای مدیریت مطلوب خرده‌فرهنگ‌ها وجود دارد؟

### روش تحقیق

از آنجا که تحقیق حاضر به دنبال طراحی راهبرد مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌هاست و با توجه به این که طراحی راهبرد نوعی برنامه‌ریزی جهت اخذ تصمیمات و رفع مشکلات است، لذا تحقیق حاضر یک تحقیق کاربردی است. ضمن آن که این تحقیق توصیفی است نه تبیینی، زیرا به دنبال بیان چگونگی می‌باشد. پژوهش حاضر به شیوه مصاحبه عمیق به دنبال یافتن عمق مشاهده‌ها و شناخت

حاصل از تجربیات متخصصان می‌باشد.

با توجه به این‌که در این تحقیق از روش مصاحبه با افراد مطلع استفاده شده است، لذا مصاحبه‌شوندگان شامل متخصصان، افراد مطلع و خبرگانی که بر جنبه‌های مختلف موضوع تحقیق اشراف علمی یا تجربی داشته باشند، انتخاب شده‌اند.

در این تحقیق با سه گروه از کارشناسان و متخصصان مصاحبه شده است:

۱. اساتید دانشگاه‌های استان تهران و استان قزوین در رشته‌های ارتباطات، جامعه‌شناسی و تاریخ که با مقوله خرده‌فرهنگ‌ها آشنا باشند؛
۲. مدیران صاحب‌نظر سازمانی که با خرده‌فرهنگ‌های استان قزوین و شیوه مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها آشنا باشند؛
۳. خبرگان و اندیشمندان استان که اشراف کامل به خرده‌فرهنگ‌های استان دارند.

#### تعداد مصاحبه‌شوندگان

«در یک پژوهش کیفی با روش مصاحبه، با حدود ۱۰ نفر از گروه‌های مختلف جامعه مورد مطالعه، به صورت متناسب، نتایج معنادار خواهد بود» (محمدپور، ۱۳۸۹، ص ۱۱۵). بنابراین از بین افراد هر گروه، ۱۰ نفر برای مصاحبه انتخاب شدند. طی مصاحبه‌ها در گروه‌های ۱ و ۳، پاسخ‌ها به نتایج یکسان و مشابه رسید که «نشانه کفایت مصاحبه‌ها و رسیدن به حالت اشباع یا مرحله تکرار تم‌ها و نکات برجسته در یک موضوع معین است» (طالبان، ۱۳۸۳، ص ۱۴). لذا پس از مصاحبه با ۸ نفر از گروه ۱ و ۸ نفر از گروه ۳ مصاحبه‌ها متوقف گردید.

از آنجا که نتایج مصاحبه وابسته به میزان دانش، معلومات و تجربه اعضای مصاحبه‌شوندگان است، تأکید بر همکاری افرادی که گمان می‌رود بافراست‌اند و در جامعه یا سازمان از آگاهی بیشتری برخوردارند ضروری است و براساس تخصص‌هایی که در زمینه‌های مربوط به تحقیق دارند، مورد مصاحبه قرار می‌گیرند.

#### روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری، غیرتصادفی هدفمند یا معیارمحور می‌باشد. اگرچه «گاه لازم

## طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها/۱۵

می‌شود که نمونه را براساس آگاهی خود از جمعیت، عنصرهای جمعیت، ماهیت تحقیق خود و به طور خلاصه براساس قضاوت شخصی و هدف‌های مطالعه انتخاب کنید» (ببی، ۱۳۸۱، ص ۴۰۴).

براساس نظر تیم هدایت‌کننده تحقیق و متناسب با شرایط این پژوهش، اسامی افراد برجسته هر گروه تعیین شد. ضمن آن که «اصول و روش‌های به دست آوردن اطلاعات عمیق و غنی، راهبردهای نمونه‌برداری پژوهش‌های کیفی را هدایت می‌کند. این که چه کسی را در چه زمانی و در چه مکانی برای پژوهش برگزینند به ملاک‌های معینی بستگی دارد که با توجه به هدف‌های پژوهش تعیین می‌شود. نمونه‌برداری هدفدار یا هدفمند برای همین منظور به کار می‌رود» (هومن، ۱۳۸۹، ص ۵۸).

### روش گردآوری اطلاعات

در این مقاله، داده‌ها با مصاحبه به صورت چهره به چهره جمع‌آوری شده است و مستلزم حضور زمانی و مکانی هماهنگ مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده است. مصاحبه با تک‌تک افراد مطلع و نخبگان، به منظور دستیابی به اطلاعات مربوط به تجربه‌ها و نگرش‌های این افراد در مورد شرایط کنونی شبکه استانی سیمای مرکز قزوین در پرداخت به خرده‌فرهنگ‌ها و وضعیت مطلوب آن در آینده بوده است و به طور دقیق‌تر با این روش در پی یافتن پاسخ به سؤالات تحقیق بوده‌ایم.

در حین مصاحبه، صحبت‌های کارشناسان ضبط شد و نکات کلیدی آن یادداشت شد تا مجدداً در طرح سؤالات، مدنظر قرار گیرد. البته به درخواست برخی پاسخ‌گویان مصاحبه آنان ضبط نشد و در طی مصاحبه صحبت‌ها یادداشت گردید. در مرحله بعد مصاحبه‌های انجام‌شده از طریق یادداشت‌برداری با ذکر جزئیات پیاده‌سازی شدند.

### روایی و پایایی تحقیق

برای تأمین قابلیت اعتماد، نتایج حاصله، برای مطالعه در اختیار برخی افراد مورد مصاحبه به انتخاب تیم تحقیق قرار داده شد که نتیجه آن صحت توصیف محقق بود؛ زیرا «هرگاه فقط یک مشاهده‌گر منبع اطلاعات باشد، باید در مورد قابلیت اعتماد

مشاهده شک کرد؛ زیرا در برابر تأثیری که ذهنیت آن مشاهده‌گر در مشاهداتش می‌گذارد عامل محافظی نداریم» (ببی، ۱۳۸۱، ص ۲۷۸).

### تحلیل و تفسیر داده‌ها

در مرحله تحلیل، مصاحبه‌ها دسته‌بندی شد و نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در مرحله اول استخراج و مرتب شد و در راستای کاستن از حجم داده‌ها عناوین مشابه ادغام و یا حذف گردید. در مرحله بعد نقاط استخراج شده با استفاده از آرای چند تن از افراد مورد مصاحبه بررسی شد و بعد از تایید نقاط شماره‌گذاری شد و در مرحله بعد با استفاده از ماتریس SWOT داده‌ها کنار یکدیگر قرار گرفت.

در این مرحله از کار راهبردهای مختلف از ماتریس استخراج گردید و در راستای کاستن از حجم داده‌ها راهبرد را به وسیله آرای تنی چند از مصاحبه‌شوندگان، مجدداً مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله نیز راهبردهای مشابه در هم ادغام و یا حذف شدند. سپس محقق در این قسمت از کار به تدوین بیانیه مأموریت با استفاده از نظرات خبرگان در پاسخ‌گویی به سؤالات مرتبط با بیانیه مأموریت پرداخت و سپس راهبردها را دسته‌بندی کرده و با استفاده از مصاحبه‌های انجام شده و تأکیدی که در آنها بود راهبردها اولویت‌بندی شدند.

### مروری بر پیشینه تحقیق

۱- تحقیقی با عنوان «بررسی فرایند تصمیم‌گیری در شبکه العالم از منظر سیاستگذاری (الگوی مدیریت راهبردی)» توسط کلباسی در سال ۱۳۸۵ در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد در دانشکده صداوسیما انجام گرفته است. مسئله اصلی این تحقیق، بررسی فرایند تصمیم‌گیری در شبکه العالم از منظر سیاستگذاری (الگوی مدیریت راهبردی) با توجه به اهمیت تصمیم‌گیری در مدیریت و لحاظ کردن الگوی برنامه‌ریزی بر مبنای مدیریت راهبردی بود.

اهداف اصلی این تحقیق عبارت بودند از تعیین میزان پیاده‌شدن الگوی برنامه‌ریزی



## طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها/۱۷

براساس مدیریت راهبردی در این شبکه، شناخت منابع سرمایه‌گذاری از نظر مدیران شبکه و شناخت رویکرد غالب مدیران نسبت به راهبرد. روش تحقیق مورد استفاده در این تحقیق، روش پیمایشی بوده است.

یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که در شبکه مذکور، تصمیم‌گیری‌ها و تعیین راهبردها به عهده مدیران ارشد است. نگاه غالب مدیران برای تصمیم‌گیری براساس مدل «خردگرای محدود» است. مدیران در تشخیص منابع سیاست‌گذار متفق نیستند و در تصمیم‌گیری‌ها مدل «کلاسیک هرمی اجرا» جاری است و نیز رویکرد موجود به راهبرد عموماً «رویکرد تجویزی» می‌باشد.

۲- تحقیقی با عنوان «تدوین راهبردهای مطلوب برای شبکه تلویزیونی پرستی‌وی جمهوری اسلامی ایران» توسط پاکدل در سال ۱۳۸۷ در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد در دانشکده صداوسیما انجام شده است.

مسئله اصلی این تحقیق دستیابی به مطلوب‌ترین راهبردهای شبکه تلویزیونی بین‌المللی پرستی‌وی می‌باشد. این تحقیق با استفاده از روش دلفی و با بهره‌گیری از الگوی برنامه‌ریزی راهبردی دیوید انجام گرفته است. نتیجه این تحقیق نشان داده است که نقاط قوت این شبکه از نقاط ضعف آن بیشتر است و تهدیدات نیز از فرصت‌های شبکه بیشتر می‌باشد که در نتیجه راهبردهای رقابتی، مناسب‌ترین راهبردها برای شبکه پرستی‌وی تشخیص داده شده و راهبردهای تدوین شده برای شبکه اولویت‌بندی شدند.

۳- تحقیق با عنوان «تجزیه و تحلیل محیط شبکه جوان رادیو با تکنیک SWOT به منظور ارائه راهبردهای مناسب سازمان» که در مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی و به راهنمایی رهنوردآهن، توسط علوی در سال ۱۳۸۲ تهیه و تدوین شده است.

پژوهشگر در این تحقیق از مدل‌های برایشون و دیوید برای تدوین راهبرد و تعیین مهم‌ترین نقاط ضعف و قوت فرصت و تهدید شبکه جوان از طریق آزمون تحلیل

عاملی و رتبه‌بندی اقدام نموده است. محقق پس از تهیه ماتریس و با استفاده از تکنیک دلفی راهبردهای مناسب را پیشنهاد می‌کند و در انتهای پژوهش، مهم‌ترین عوامل محیط داخلی و خارجی شبکه مطرح و مناسب‌ترین راهبردهای شبکه را پیشنهاد می‌کند.

۴- فراهانی در سال ۱۳۸۱ در پایان‌نامه خود تحت عنوان «مدیریت راهبردی در معاونت فنی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» که با راهنمایی اعرابی در مؤسسه صنعتی ایران انجام شده است، با بهره‌گیری از تکنیک دلفی و تهیه ماتریس‌های SWOT و QSPM، اقدام به تجزیه و تحلیل فاکتورهای محیط خارجی و محیط داخلی و نهایتاً پیشنهاد راهبرد جدید برای معاونت فنی سازمان صداوسیما نموده است. روش تحقیق در این پژوهش میدانی بوده است.

### مبانی نظری

علاوه بر فرهنگ کلی جامعه، طبقات، قشرها و گروه‌های مختلف جامعه نیز دارای فرهنگ ویژه خود هستند که این فرهنگ‌های ویژه، ریزفرهنگ یا خرده‌فرهنگ خوانده می‌شود. در تعریف خرده‌فرهنگ گفته‌اند: «خرده‌فرهنگ بر دستگامی از ارزش‌ها، سلوک‌ها، شیوه‌های رفتار و طرز زندگی یک گروه اجتماعی که از فرهنگ مسلط جامعه مفروض متمایز، ولی با آن مرتبط است، اطلاق می‌شود» (سازگارا، ۱۳۷۷، ص ۹۸).

در این پژوهش بر مبنای تفکر استقرایی سعی خواهد شد، 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. اما به طور کلی سه مکتب اصلی (پارادایم) در شکل‌گیری راهبردها و مدیریت راهبردی مطرح است: مکاتب تجویزی (پیش‌تدبیری) و مکاتب توصیفی (تجربی- انطباقی) و مکتب تلفیقی (سیستمی- اقتضایی دوراندیشانه). از این منظر در این بخش به شرح و توضیح نظریه مورد استفاده در این تحقیق یعنی مکتب تلفیقی که طراحی راهبردها در آن چارچوب انجام شده است می‌پردازیم:

## طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده فرهنگ‌ها/۱۹

مکتب تجربی - انطباقی: مکتبی توصیفی است و واقع‌گراتر از مکتب پیش‌تدبیری، با مبحث مدیریت راهبردی برخورد می‌کند. با این حال تغییراتی که در رویکرد تجویزی و تفکر سنتی در این باب اعمال شده قابل تأمل است و نارسایی‌های مکتب فوق را کاهش داده است.

بنابراین می‌توان نگرش این دو مکتب را به هم نزدیک کرد، ضمن آن که فصل مشترک این دو دیدگاه را می‌توان مکتب تلفیقی نامید (علی احمدی، ۱۳۸۳، ص ۷۲).

### مشخصات مکتب تلفیقی

الف) در چارچوب نگرش این مکتب، ضمن تأکید بر لزوم هم‌خوانی نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیط (چهار عنصری که معمولاً آن را با علامت اختصاری SWOT نشان می‌دهند) تغییر دادن عوامل محیطی و شکل دادن محیط مطابق اهداف و راهبرد ضروری است و در واقع تأثیرگذاری بر بعضی عوامل فعال و اثرگذار را اصل و تأثیرپذیری از عوامل غیرفعال و غیرمؤثر را لازم می‌شمرد.

ب) در مکتب پیشنهادی ضمن این که دیدگاه و ارزش‌های مدیران عالی و برنامه‌ریزان راهبردی سازمان، فرهنگ‌ساز و تعیین به حساب می‌آید، دخالت مستقیم و غیرمستقیم افراد و واحدهای سازمانی هم در نقش نوآوران و خلاقان اندیشه‌های تغییردهنده و تصمیم‌گیرنده، غیرقابل اجتناب است.

ج) در این تفکر، تحلیل‌های کلان و خرد، توأماً ملاک تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند. (د) رسالت‌ها و آرمان‌های تجویزی با واقع‌گرایی بیشتری تبیین و اجرا می‌شود. و خلاصه این‌که این تلفیق یک برخورد سیستمی - اقتضایی دوراندیشانه را توصیه می‌کند (علی احمدی، ۱۳۸۳، ص ۷۴).

وجود عدم قطعیت‌های محیطی در مسایل سازمانی به لحاظ مبهم بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و آمادگی سازمان‌ها جهت تغییر، برخوردی متفاوت با تغییر در موقعیت‌های مختلف، نوع تصمیمات و عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری، باعث می‌شود این تحقیق توجه ویژه به مکتب تلفیقی یا به عبارت دیگر

«سیستمی - اقتضایی دوران‌دیشانه» داشته باشد.

مبحث «راهبردهای مادر» که در سال ۱۹۸۰ توسط مایکل پورتر<sup>۱</sup> ارائه شده است در این تحقیق قابل استفاده است. این راهبردها که از نظر چگونگی خلق مزیت رقابتی و حوزه رقابت با هم متفاوتند، در دو بعد دسته‌بندی می‌شوند:

۱- حوزه رقابت

۲- مزیت رقابتی

در حوزه رقابت، تمرکز شرکت بر یک بازار محدود، راهبردهای تمرکز را شکل می‌دهد و در نقطه مقابل بازار گسترده وجود دارد. هرچه بازار متمرکزتر انتخاب شود، منابع لازم برای ایجاد مزیت رقابتی کمتر و احتمال شکل‌گیری شایستگی‌های متمایزکننده افزایش می‌یابد، ولی در عوض فرصت‌های کسب‌وکار، به بخش کوچکی از بازار محدود می‌شود. در بعد مزیت رقابتی، دو گروه راهبرد با دو منطق متفاوت برای ایجاد مزیت رقابتی قرار دارند:

راهبرد رهبری هزینه: با تکیه بر فرآیندهای کم‌هزینه تولید و توزیع، محصول را با بهایی به بازار عرضه می‌کنند که هیچ‌یک از رقبای قادر به ارائه بهای مشابه نباشند. راهبرد تمایز: با تکیه بر قابلیت نوآوری و شناخت نیازهای آشکار و پنهان بازار محصولاتی را عرضه می‌کنند که دارای ویژگی‌های انحصاری بوده، رقبا به سادگی نمی‌توانند از آنها تقلید کنند. این راهبردها، گروهی از مشتریان را مخاطب قرار می‌دهند که قیمت، اولویت نخست در انتخاب آنان نیست. به این راهبردها از آن بابت راهبردهای مادر گفته می‌شود که تمام راهبردهای دیگر برای اثربخشی باید به آنها تکیه کنند (غفاریان، ۱۳۸۷، ص ۱۱۰).

با توجه به مفاهیم فوق، به این سبب که طراحی راهبردها در این پژوهش برای یک سازمان رسانه‌ای انجام گرفته است، روشن است که در عصر جهانی شدن، حوزه رقابت شبکه‌های ملی و استانی صداوسیما دیگر محلی و محدود نیست. بلکه به دلیل

---

<sup>۱</sup> M.E Porter

## طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها/۲۱

وجود رقبای جهانی (ماهواره‌ها)، حوزه رقابت ما، خواه‌ناخواه، جهانی و بسیار گسترده است. از نظر مزیت رقابتی نیز به دلیل سادگی دسترسی به شبکه‌های بیگانه، مزیت رقابتی ما نمی‌تواند راهبرد رهبری هزینه باشد، لذا گزینه اصلی ما تکیه بر راهبردهای تمایز است. به عبارت دیگر، در طراحی راهبردها تکیه بر نوآوری و تولید برنامه‌هایی با ویژگی‌های منحصر به فرد که رقبا به سادگی نتوانند از آن‌ها تقلید کنند و نظرسنجی از مشتریان که همان مخاطبان شبکه می‌باشند برای ارائه برترین محصول، که همان برنامه‌های تولیدی شبکه می‌باشد، باید مورد توجه قرار گیرد.

غفاریان (۱۳۸۷) می‌نویسد که در راستای طراحی راهبردها با چهار گروه راهبرد

در عمل مواجه می‌شویم:

- ۱- راهبردهای تهاجمی<sup>۱</sup>
- ۲- راهبردهای یکپارچه‌سازی<sup>۲</sup>
- ۳- راهبردهای تنوع‌گرایی<sup>۳</sup>
- ۴- راهبردهای تدافعی<sup>۴</sup>

راهبردهای تهاجمی برای شرایطی هستند که پاسخ‌گویی سازمان به شرایط محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) نسبت به رقبا بالاست و عوامل داخلی آن (نقاط قوت و ضعف) نیز نسبت به رقبا برتر است. راهبردهای یکپارچه‌سازی و تنوع‌گرایی برای شرایطی است که سازمان در حالت میانه‌ای از شرایط محیطی و عوامل داخلی قرار داشته باشد. راهبردهای تدافعی برای شرایطی است که سازمان چه از نظر فرصت‌های محیطی و چه از نظر نقاط قوت و ضعف سازمانی در شرایط مطلوبی قرار نداشته باشد.

### مدل هاروارد

مدل هاروارد که به عنوان بخشی از درس خط‌مشی بازرگانی از دهه ۱۹۲۰ تاکنون

---

<sup>۱</sup> Intensive Strategies

<sup>۲</sup> Integration Strategies

<sup>۳</sup> Diversification Strategies

<sup>۴</sup> Defensive Strategies

در مدرسه بازرگانی هاروارد تدریس می‌شود، الهام‌بخش اصلی اکثر مدل‌های تدوین راهبرد در بخش‌های مختلف اقتصادی، خدماتی، دولتی و غیرانتفاعی به حساب می‌آید (برایسون، ۱۳۸۱، ص ۳۱).

بنیانگذار مدل هاروارد مدرسه بازرگانی هاروارد می‌باشد. عناصر اصلی در این مدل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید یک سازمان می‌باشند.

استفاده موثر از این مدل بر این فرض استوار است که مدیریت ارشد در مورد موقعیت شرکت و پاسخ راهبردی مناسب آن توافق داشته و از قدرت و اختیار کافی برای اجرای تصمیمات اتخاذی، برخوردار است (برایسون، ۱۳۸۱، ص ۳۲).

هدف اساسی این مدل، ایجاد ارتباط بین سازمان و محیط آن برای دستیابی به بهترین گزینه‌های راهبرد است. مدل هاروارد در درجه اول، به توانمندی‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای موثر بر آن توجه دارد.

به عقیده صاحب‌نظران، مدل هاروارد، کاربردی فراتر از سطح شرکت‌ها داشته و در قلمرو کلیه بخش‌های خصوصی، دولتی و غیرانتفاعی نیز امکان به کارگیری دارد. سنجش فرصت‌ها، توانمندی‌ها، ضعف‌ها و تهدیدها که به تحلیل SWOT معروف است نقطه قوت اصلی مدل هاروارد است (برایسون، ۱۳۸۱، ص ۳۳).

تأکید بر فرصت‌ها و قوت‌ها به عنوان مهم‌ترین عامل دستیابی به راهبرد مؤثر که به رفع کاستی‌ها و حداقل رساندن تهدیدها می‌انجامد، مهم‌ترین جنبه مثبت این مدل است. در واقع تمام مدل‌های تدوین راهبرد طی دهه‌های گذشته، خود را نیازمند استفاده از مدل هاروارد دانسته‌اند.

این مدل گرچه ابعاد درونی و بیرونی سازمان را مدنظر قرار می‌دهد، لیکن به لحاظ اجرایی مکانیسم مشخصی ارائه نداده و روش آن غیرکمی و مبتنی بر ذهنیت است. مدل هاروارد معتقد است «راهبردهای مؤثر، بر توانمندی‌ها استوار خواهد بود، از مزایای ناشی از فرصت‌ها و موقعیت‌ها بهره خواهد جست و بر ضعف‌ها فائق آمده و تهدیدها را به حداقل ممکن خواهد رساند» (برایسون، ۱۳۸۱، ص ۳۴).

## طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها/۲۳

در دهه‌های بعد این مدل کامل‌تر شد و به مدل SWOT شهرت یافت. تحلیل SWOT در دهه ۱۹۶۰ توسط انستیتوی تحقیقاتی استانفورد طراحی و ارائه شد و از اوایل دهه ۱۹۷۵ به طور عمل به عنوان یک چارچوب تحلیلی برای تدوین راهبرد شرکت‌ها به کار گرفته شد. در این چارچوب داده‌های مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان خلق می‌شود. تلفیق عوامل داخلی و خارجی با یکدیگر چهار گروه راهبرد ایجاد می‌کند (غفاریان، ۱۳۸۷، ص ۱۴۱).

نکته قابل‌توجه در این فرآیند، نقش و قابلیت‌های ذهنی مدیر (فضای ذهن) و شناخت او از محیط کسب و کار است... موضوع مهم دیگر، نقش تعیین‌کننده شایستگی‌های متمایزکننده است. استفاده از فرصت‌ها و دوری از تهدیدها متکی به نقاط قوت و شایستگی‌های متمایزکننده سازمان است. هرچه این شایستگی‌ها قوی‌تر باشند، راهبرد حاصل از آن‌ها می‌تواند موثرتر عمل کند (غفاریان، ۱۳۸۷، ص ۱۴۳).

### یافته‌های تحقیق

مدیریت فرهنگ را می‌توان به صورت فرآیند شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها و هنجارهای ناخواسته، تقویت باورها، ارزش‌ها و هنجارهای خواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب خلاصه کرد (میرسپاسی، ۱۳۷۶، ص ۲۳۳).

قبل از شروع مطالعه فرهنگ یک جامعه، باید فرد محقق دیدگاه خود را در خصوص فرهنگ و نمادهای آن در هر جامعه‌ای روشن سازد. برای تبیین بهتر این تفاوت، دیدگاه چند نفر از صاحب‌نظران را به همراه روشی که برای شناسایی فرهنگ ارائه داده‌اند ذکر می‌کنیم.

۱- الگویی که به کوشش گاگلیاردی فراهم آمد، سرشت چند سطحی فرهنگ را آشکار می‌سازد. به گفته او در هر جامعه‌ای که دارای ارزش‌های چیره است و آن‌ها را دوام می‌بخشد، نیروهای پرتوانی دست‌اندرکارند. به ادعای وی، این نیروها چنان پرتوانند که پایداری فرهنگ در شمار راهبرد نخستین هر سازمان می‌شود.

دوام بخشیدن و پایدارسازی فرهنگ، زمانی پدید می‌آید که ارزش‌ها و باورهای بنیادی گروه غالب در جامعه به راهبردهای ثانوی برای عمل کردن در محیط تبدیل شوند. به عقیده وی، دو نوع راهبرد ثانویه وجود دارد: ابزاری و بیانی. راهبردهای ابزاری؛ راهبردهایی هستند که در آن‌ها، ارزش‌ها و باورها در آنچه می‌تواند انجام دهد و چگونه آن را انجام دهد بازتابیده می‌شوند.

راهبردهای بیانی؛ در قلمرو نمادی عمل می‌کنند و می‌کوشند تا ثبات و پایداری را حفظ کنند. آن‌ها گروه را یاری می‌دهند تا هویت جمعی خود را نگه دارد و به جهان بیرون، هویتی در خور شناسایی عرضه دارد.

راهبردهای بیانی آفرینش نمادهایی را که دارای معانی مهم برای افراد جامعه هستند و دیگران آن‌ها را به آسانی به عنوان ویژگی مربوط به آن جامعه تشخیص می‌دهند، دربرمی‌گیرد. شیوه‌های اجرایی و فعالیت‌های افراد که در تعامل با محیط است، ریشه در راهبردهای ثانوی دارند (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۷۲).

در این روش، فرهنگ شامل باورها و ارزش‌های حاکم بر افراد و رفتارها و آثار قابل مشاهده فرهنگ است و بیشتر بر کشف نظرات و دیدگاه‌ها متمرکز است، به میزان محدود نیز رفتارها را مشاهده می‌کند و غرض اصلی در آن، کشف باورها است.

۲- به عقیده ادگار شاین، در تحلیل فرهنگ گروه یا سازمان خاص، مطلوب این است که سه سطح بنیادی تجلی فرهنگ را از هم تمیز دهیم. این سه سطح عبارتند از:

الف) دست‌ساخته‌های انسانی قابل مشاهده؛

ب) ارزش‌ها؛

پ) فرض‌های زیرساز بنیادی؛

وقتی وارد سازمانی می‌شویم، دست‌ساخته‌های انسانی آن را مشاهده و احساس می‌کنیم. این دست‌ساخته‌های انسانی، همه چیز را از جانمایی کالبدی، دستور پوشاک، شیوه مخاطب ساختن یکدیگر، بو و احساس محل، شدت احساس‌های عاطفی و دیگر پدیده‌ها گرفته تا تجلیات پایدارتری چون قانون اساسی، مدارک و اسناد، بیانیه‌ها و



## طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها/۲۵

قراردادها و قوانین موضوعه سالانه و آیین‌نامه‌های حاکم بر سازمان‌ها دربرمی‌گیرد. دشواری شناخت دست‌ساخته‌های انسانی، این است که آن‌ها ملموس و آشکارند، ولی به سختی می‌توان آن‌ها را تشخیص داد. ما می‌دانیم که در برابر آن‌ها چگونه واکنش نشان دهیم، ولی این لزوماً، شاخص معتبری در تشخیص واکنش افراد نیست. مثلاً یکی از کاستی‌های بررسی نمادها، داستانها، افسانه‌ها و دیگر دست‌ساخته‌های انسانی آن است که هرگاه ما ندانیم این‌ها چگونه با فرض‌های زیرساز پیوستگی دارند، ممکن است استنتاج‌های نادرستی از آن‌ها بکنیم (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۴۳).

این گروه از محققان معتقدند فرهنگ، عبارت است از رفتارهای قابل‌مشاهده و برای شناسایی آن‌ها راهی جز مطالعه و مشاهده وجود ندارد.

### الگوهای تبیین فرهنگ

پس از مشاهده فرهنگ، باید بتوان نوع آن را براساس یکی از الگوهای تبیین فرهنگ مشخص کرد که در این‌جا دو مورد از جامع‌ترین این الگوها نقل می‌شود:

الگوی پارسونز: تالکوت پارسونز جامعه‌شناس آمریکایی، یکی از چارچوب‌های تحلیل محتوای ارزش‌های فرهنگی را ارائه داده است. این مدل که به نام AGIL معروف است، هرکدام از حروف به منظور تبیین و توضیح وظیفه مشخصی که یک جامعه دارد آمده است: A نماد انطباق، G به معنی تحقق هدف، I به معنای یکپارچگی یا ادغام و L بیانگر مشروعیت است. براساس این مدل، برای حرکت درست و همه‌جانبه جامعه به سوی اهداف خود، همواره چهار موضوع مورد توجه جدی قرار می‌گیرد. انطباق با محیط و سازگاری جامعه با شرایط فیزیکی، بر عهده نهاد اقتصاد است. حفظ اهداف کلان جامعه و وظیفه انطباق حرکت جامعه با اهداف، بر عهده نهاد سیاست است. یکپارچگی جامعه، به ساختار امنیتی و مشروعیت نظام بازمی‌گردد و نهاد امنیت ملزم به حفظ آن است. نهاد فرهنگ در هر چهار مؤلفه، حفظ الگوهای کیفی را بر عهده دارد. در جوامع

مذهبی مانند ایران، هر چهار نهاد، براساس معارف دینی شکل می‌گیرند. از این رو دین در متن اجتماع حضور و نقش ویژه‌ای دارد (کیا، ۱۳۷۰، ص ۳۲).

الگوی گرت هافستد: گرت هافستد، شش سال برای مشخص کردن تفاوت‌های اساسی میان فرهنگ‌های ملی وقت صرف کرد. هافستد با هنجارها و تعمیم‌ها، سروکار داشت. او در این ارتباط، چهار شاخص ذیل زیر را تشخیص داده است:

۱- قدرت: برخی از ملیت‌ها به سلسله مراتب علاقه‌مند بوده و آن را تأیید می‌کنند؛ در حالی که برخی به تساوی همگان معتقدند. برخی برای همه افراد، قایل به استقلال هستند و عده‌ای بر این باورند که افراد بایستی متکی به دیگران باشند. هافستد فرهنگ‌ها را براساس فاصله مورد تمایل آن‌ها از قدرت، درجه‌بندی کرده است.

۲- عدم اطمینان: برخی از جوامع بیش از دیگران، نگران عدم اطمینان و مخاطره‌جویی (ریسک) هستند. آن‌ها مقررات و راهکارهای توأم با ثبات و الگوهای ثابت زندگی را دوست دارند و این نکته را پذیرفته‌اند که باید از افراد خبره پیروی کرد. هافستد فرهنگ‌ها را براساس میزان اجتناب از عدم اطمینان، طبقه‌بندی کرده است.

۳- فردگرایی: بعضی جوامع، چارچوب اجتماعی آزاد را که در آن افراد، مسئول حمایت و مراقبت از خودشان هستند، می‌پسندند. اما جوامع دیگری نیز هستند که خواهان جمع‌گرایی بیشتر، خانواده‌های به هم نزدیک‌تر و صمیمی‌تر و سازمان‌هایی هستند که حافظ منافع آن‌ها بوده و در ازای آن، انتظار وفاداری از آن‌ها را داشته باشد. فردگرایی و جمع‌گرایی دو انتهای طیف در جدول هافستد هستند.

۴- مردسالاری (گرایش به خصایص مردانه): بعضی از کشورها در نگرش‌های خود بیشتر، مردانه فکر می‌کنند، دارای شخصیتی قومی و مطمئن به خود بوده، به کسب پول ارجح می‌نهند و به چگونگی زندگی دیگر افراد اعتنایی ندارند. ملیت‌های دیگر در نقطه مقابل به تدریج به ارزش‌های زنانه متمایل شده‌اند (هندی، ۱۳۸۰، ص ۱۵۵).

### داده‌های مصاحبه‌ها

در مصاحبه‌ها، سؤالاتی درباره شبکه استانی سیمای مرکز قزوین و شیوه مدیریت آن و عملکرد برنامه‌سازان و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود مطرح شد و پاسخ‌ها به چهار دسته نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها طبقه‌بندی گردید که در اینجا به تفکیک ارائه می‌شود.

### نقاط قوت

- ۱- تأثیرگذاری شبکه استانی در اقناع فرهنگی مردم استان
- ۲- تأثیرگذاری شبکه استانی در هدایت افکار عمومی و خرده‌فرهنگ‌ها
- ۳- تلاش در جهت حفظ نجابت رسانه‌ای و معنویت
- ۴- جوانی و انعطاف‌پذیری شبکه استانی قزوین
- ۵- ارج نهادن به زحمات عوامل برنامه‌ساز
- ۶- انتخاب موضوع برنامه‌ها به نحو مطلوب و در راستای نیازهای جامعه
- ۷- تولید برنامه‌های زنده به منظور ارتباط دو سویه با مخاطب
- ۸- نگاه راهبردی و قاطعانه مدیریت ارشد
- ۹- وجود ارزیابی‌های متعدد از برنامه‌های شبکه و ممیزی برنامه‌ها جهت انطباق با معیارها

- ۱۰- وجود نشست‌های منطقه در داخل اداره با بخش‌های مختلف
- ۱۱- رضایت نسبی مخاطبان استانی از شبکه بر طبق آخرین نظرسنجی‌ها
- ۱۲- توانایی شبکه استانی در ارائه درست‌ترین اطلاعات در کمترین زمان به مردم استان
- ۱۳- ایجاد فضای سالم فرهنگی در محیط خانواده و اجتماع
- ۱۴- مهندسی دقیق کنداکتور پخش
- ۱۵- در اختیار داشتن جنبه‌های فولکلور در تقابل با پروژه جهانی شدن
- ۱۶- تحت پوشش قرار دادن تمام استان از لحاظ پوشش فرستنده‌ها و امکان دریافت برنامه‌ها در کل استان

- ۱۷- فعال بودن شبکه در زمینه ارائه فیلمنامه به ستاد و ساخت آثار مستند
- ۱۸- افزایش روحیه خود باوری با نمایش توانمندی‌های مردم استان
- ۱۹- کمک به توانمندسازی اقتصاد استان با پرداخت به فعالیت‌های اقوام در خرده‌فرهنگ‌ها
- ۲۰- افزایش سطح تعلق اجتماعی در بین مردم استان
- ۲۱- مشتاق بودن عوامل برنامه‌ساز در یادگیری فنون برنامه‌سازی از طریق آموزش‌های سازمانی
- ۲۲- وجود ارتباط دو سویه و بی تکلف بین عوامل برنامه‌ساز و معاونت سیما
- ۲۳- بالا بودن سطح تجهیزات و امکانات فنی
- ۲۴- وجود حساسیت نسبت به انطباق چارچوب طرح‌های ارائه شده با معیارهای افق رسانه
- ۲۵- توانایی برقراری ارتباط مستقیم برنامه زنده در شبکه‌های سراسری به بهترین وجه
- ۲۶- جذب استعداد‌های هنری و فنی با هدف ارتقاء سطح کیفی برنامه‌ها
- ۲۷- تمرکز و وسواس دقیق بر محتوای برنامه‌ها
- ۲۸- تعالی و رشد سطح گرافیکی شبکه
- ۲۹- تأمین و پخش برنامه‌های متنوع در قالب نمایش
- ۳۰- تنوع در ریتم کنداکتور شبکه منطبق با فصول و مناسبت‌ها
- ۳۱- وجود خلاقیت و نوآوری در طراحی دکور برنامه‌ها
- ۳۲- توانایی شبکه در کاهش تعارضات بین خرده‌فرهنگ‌ها
- ۳۳- تشکیل مداوم دوره‌های آموزشی جهت افزایش سطح معلومات عوامل برنامه‌ساز
- ۳۴- توانایی مدیریت بر تغییرات راهبردی
- ۳۵- خوش‌نامی و اعتبار شبکه استانی در ستاد
- ۳۶- وجود رقابت سالم بین عوامل برنامه‌ساز در راستای تولید برنامه بهتر
- ۳۷- پاسخ‌های به موقع و بی‌وقفه به درخواست‌های ستاد

## طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها/۲۹

- ۳۸- زمینه‌سازی در راستای تقابل بین خرده‌فرهنگ‌ها در سطح استان
- ۳۹- وجود نظم و هماهنگی در بین بخش‌های مختلف
- ۴۰- مزیت رقابتی شبکه استانی بر شبکه‌های ملی در رقابت با ماهواره به دلیل وجود خرده‌فرهنگ‌های متنوع.

### نقاط ضعف

- ۱- توجه نداشتن برنامه‌سازان به گویش‌های مناطق مختلف استان مانند کردی و الموتی
- ۲- آشنا نبودن برنامه‌سازان با جزئیات زندگی مردم در مناطق مختلف استان
- ۳- انجام نشدن پژوهش‌های کافی از سوی برنامه‌سازان جهت ارائه طرح
- ۴- کم‌توجهی برنامه‌سازان به نتایج نظرسنجی‌های انجام شده
- ۵- استفاده برنامه‌سازان از کارشناسانی ثابت در برنامه‌ها
- ۶- عدم حضور برنامه‌سازان در بطن مناطق نمود خرده‌فرهنگ‌ها
- ۷- تمایل برنامه‌سازان به ساخت برنامه‌های لوکس به جای ساخت برنامه‌های بومی
- ۸- کمبود امکانات و تجهیزات
- ۹- کمبود نیروی انسانی
- ۱۰- ناکافی بودن زمان جهت بیان مباحث کارشناسی.

### فرصت‌های موجود

- ۱- پذیرش پیام‌های رسانه استانی به عنوان تنها شبکه تصویری استان
- ۲- حضور عامل دین و مذهب به عنوان نقطه اشتراکی در ایجاد همبستگی بین خرده‌فرهنگ‌ها
- ۳- پذیرش پیام‌ها در راستای تعامل خرده‌فرهنگ‌ها از طریق مخاطب
- ۴- وجود ضوابط مدون سازمانی و تعیین محورها و اولویت‌های برنامه‌سازی در سطح کلان
- ۵- توجه مخاطبان استانی به شبکه‌ای که به مشکلات اجتماعی، اقتصادی مردم منطقه می‌پردازد

- ۶- تعدد خرده‌فرهنگ‌ها و تنوع قومیتی در استان
- ۷- وجود الگوهای شخصیتی مورد علاقه مردم استان با هر خرده‌فرهنگی
- ۸- علاقه هر خرده‌فرهنگ به داشته‌های خود به لحاظ روانشناسی
- ۹- تمایل مخاطب به دیده شدن آداب و رسوم سنتی منطقه از طریق شبکه استانی
- ۱۰- نزدیکی قزوین به شهر تهران برای بهره‌مندی از امکانات فنی و آموزشی تهران
- ۱۱- اهمیت قائل شدن مخاطب به حفظ ارزش‌ها و اصالت‌ها
- ۱۲- پیشینه علمی و حضور پررنگ در جامعه در تمام ادوار تاریخ
- ۱۳- تنوع شیوه زندگی مردمان در هر منطقه‌ای از استان
- ۱۴- حضور فرهیختگان، هنرمندان، دانشمندان و متخصصان و افراد برجسته در استان
- ۱۵- دین‌داری و اخلاق‌مداری مخاطب در برخورد با ماهواره در قیاس با شبکه استانی
- ۱۶- وجود دو عنصر ملی‌گرایی و دین‌باوری به عنوان عامل وحدت ملت ایران
- ۱۷- وجود بافت سنتی و مذهبی در فرهنگ مردم استان
- ۱۸- گسترش سطح ارتباطات بین مخاطبان و برنامه‌ساز از طریق پیشرفت تکنولوژی
- ۱۹- بُعد مسافتی کوتاه بین مناطق مختلف استان با خرده‌فرهنگ‌های متفاوت
- ۲۰- وجود پتانسیل‌های ویژه در هر خرده‌فرهنگ در جهت تعامل با دیگر خرده‌فرهنگ‌ها
- ۲۱- فراهم کردن امکان بروز استعدادهای شبکه استانی در شبکه‌های سراسری
- ۲۲- تمایل سازمان‌ها و ادارات استان به تولید و ساخت برنامه‌های مشارکتی با شبکه
- ۲۳- برگزاری جشنواره‌های سالانه از طرف ستاد با معیار اصلی ارزیابی بومی بودن برنامه‌ها
- ۲۴- سیاست توسعه کمی و کیفی برنامه‌ها در سطح سیاستگذاری‌های کلان سازمان
- ۲۵- تدوین «منشور رسانه» برای آگاه‌سازی برنامه‌سازان از اهداف و سیاست‌ها و مسئولیت‌های رسانه ملی از منظر امام خمینی (قدس سره) و مقام معظم رهبری.

تهدیدهای موجود

- ۱- وجود حس خودبرتربینی در خرده‌فرهنگ‌ها در هر منطقه‌ای از استان
- ۲- فشارهای سیاسی بالا در سطح استان بر روی شبکه
- ۳- کمبود بودجه تخصیص‌یافته و تأمین اعتبار به شبکه استانی
- ۴- حضور شبکه‌های ماهواره‌ای با هدف‌های طراحی شده
- ۵- تلاش شبکه‌های ماهواره‌ای در تغییر ذائقه مخاطب
- ۶- امنیتی و سیاسی بودن برخی از مقولات فرهنگی
- ۷- هدایت نامحسوس شبکه‌های ملی و استانی توسط سیاست‌ها و رفتار راهبردی رسانه‌های غربی
- ۸- عدم وجود هارمونی و همگونی در ارائه پیام واحد در کلیت شبکه‌های سازمان
- ۹- تمسخر لهجه‌های بومی در شبکه‌های ملی
- ۱۰- چرخش و جابه‌جایی سریع مدیران کل در مراکز
- ۱۱- عدم توجه به خرده‌فرهنگ‌ها در قالب شاخص اصلی زبان و لهجه و جایگزینی لهجه تهرانی
- ۱۲- کوشش رسانه‌های غربی در طرح هویت‌های جداگانه و مخدوش کردن هویت ملی
- ۱۳- نزدیکی قزوین به تهران به لحاظ انتقال نیروهای متخصص به تهران به دلیل نرخ بالای دستمزد
- ۱۴- نزدیکی قزوین به تهران به لحاظ تغییر الگوی زندگی سنتی مردم استان
- ۱۵- عدم شناخت ستاد نسبت به محدودیت‌های شبکه
- ۱۶- دستورالعمل‌های کلی ارسالی از سوی ستاد بدون توجه به شرایط ویژه هر استان
- ۱۷- عدم تفویض اختیار ستاد به معاونت‌های سیما
- ۱۸- عدم وجود وحدت بین اقوام و خرده‌فرهنگ‌های مختلف در استان
- ۱۹- جهانی شدن و همگانی گشتن اینترنت و ماهواره
- ۲۰- ممیزی‌های بیش از حد رسانه در سطح سیاست‌های کلان در جهت نمایش

جشن‌ها و آیین‌ها در استان.

### تحلیل یافته‌ها

در این مرحله یافته‌ها را طبق مدل پیشنهادی هاروارد در ماتریس SWOT قرار دادیم و به راهبردهایی مطابق مدل هاروارد، دست پیدا کردیم که به چهار نوع راهبردهای توسعه، ادغام، تنوع و دفاع به شرح زیر و در جدول ۱ تقسیم می‌شود.

**جدول ۱: چهار نوع راهبردهای حاصل شده برای شبکه سیمای استانی مرکز قزوین  
بر اساس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود این شبکه**

| انواع راهبردها  | راهبردها  |
|---|---|
| راهبردهای<br>تهاجمی: راهبرد<br>متناسب با نقاط<br>قوت درونی و<br>فرصت‌های<br>بیرونی SO | ۱- ارتقاء سطح محتوای برنامه‌هایی با مضمون خرده‌فرهنگ‌ها برای تعامل آنها<br>۲- اهتمام به تولید برنامه‌هایی در چارچوب مذهبی- آیینی به عنوان نقطه اشتراکی در جهت ایجاد وحدت بین خرده‌فرهنگ‌ها<br>۳- ترغیب برنامه‌سازان به مطالعه و اشراف به دو سند «افق رسانه» و «منشور رسانه» در راستای دستیابی به اهداف رسانه<br>۴- جذب مشارکت سازمان‌ها و ادارات صنعتی و کشاورزی در راستای معرفی دستاوردهای استان.<br>۵- توجه به نیاز بومی مخاطب در شناسایی و طرح مسائل در رسانه استانی<br>۶- تحکیم مزیت رقابتی رسانه در برابر شبکه‌های ماهواره‌ای رقیب با تولید آثار فاخر در زمینه معرفی خرده‌فرهنگ‌ها<br>۷- ارتقای نظارت و ارزیابی کیفی در تمام مراحل فرآیند تولید با محوریت تولید برنامه بومی<br>۸- تولید برنامه متناسب با نیازهای بومی مردم استان در جهت تحکیم زیرساخت‌های فکری و اعتقادی<br>۹- تولید برنامه‌هایی با جلوه بصری مطلوب، با محوریت خرده‌فرهنگ‌ها |



### طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها/۳۳

|  |   |
|--|---|
| <p>۱۰- تولید برنامه‌هایی در جهت کاهش تعارضات و حفظ وحدت ملی از طریق تکیه بر اشتراکات خرده‌فرهنگ‌ها</p> <p>۱۱- اهتمام در اجرای برنامه‌های راهبردی ابلاغ شده از مدیریت ارشد در راستای ایجاد تغییرات لازم در کمترین زمان</p> <p>۱۲- ترغیب برنامه‌سازان به توسعه کیفی و کمی ارتباط با شبکه‌های سراسری در راستای معرفی استان به مردم ایران</p> <p>۱۳- افزایش سطح مشارکت مخاطبان در برنامه‌های شبکه استانی در جهت تحکیم اعتماد عمومی به رسانه</p> <p>۱۴- تشکیل اتاق فکری متشکل از افراد صاحب‌نظر سازمانی و استانی در بخش‌های مختلف</p> <p>۱۵- توسعه برنامه‌های فاخر در راستای ابعاد شخصیتی افراد برجسته استانی به عنوان الگوی یک انسان نمونه</p> <p>۱۶- ارتقاء سطح تخصص برنامه‌سازان با حضور اساتید مجرب سازمان مرکزی</p> <p>۱۷- دقت در راستای مهندسی و تولید پیام در جهت تولید آثار بومی در رقابت با شبکه‌های ماهواره‌ای</p> <p>۱۸- ارتقاء سطح هویت بومی در راستای تعامل با هویت ملی با تولید برنامه‌های بومی</p> |   |
| <p>۱- تنوع برنامه‌های سرگرم‌کننده با سطح محتوایی بالا در جهت نیل به اهداف و اولویتهای رسانه استان</p> <p>۲- افزایش حضور شبکه سیمای استانی در بطن مناطق نمود خرده‌فرهنگ‌ها در راستای تعامل آن‌ها</p> <p>۳- هدایت شبکه سیمای استانی در راستای سیاست‌های رسانه با نگاهی راهبردی</p> <p>۴- ایجاد رقابت بین برنامه‌سازان استان در راستای افزایش تولید برنامه‌های مشارکتی</p> <p>۵- اهتمام در فعال کردن قابلیت‌های نهفته در خرده‌فرهنگ‌ها با تولید محتوای اثربخش در راستای حفظ وحدت ملی</p> <p>۶- ارتقاء آگاهی و بصیرت در سطح استان با تولید برنامه‌هایی در راستای</p>   | <p><b>راهبردهای<br/>ادغام: راهبرد<br/>متناسب با نقاط<br/>قوت درونی و<br/>تهدیدهای<br/>بیرونی ST</b></p> |

|  |  |
|--|--|
| <p>مقابله با پروژه جهانی سازی<br/>         ۷- اهتمام در جهت شناساندن خرده فرهنگها در راستای ارتقاء هویت بومی در جهت پشتیبانی از هویت ملی<br/>         ۸- نمایش برنامه های شبکه با ایده های نو در راستای زنده نگهداشتن لهجه های بومی<br/>         ۹- ایجاد نظامی پویا در راستای پرورش نیروهای متخصص بومی<br/>         ۱۰- تلاش در راستای ایجاد فضای مطلوب به منظور تعامل هرچه بیشتر با ستاد.</p>  |  |
| <p>۱- اهتمام برنامه سازان در جهت برقراری ارتباط هرچه بیشتر با مخاطب و توسعه کمی و کیفی تولیدات بومی<br/>         ۲- طراحی برنامه ای منظم برای حضور بیشتر تمام برنامه سازان شبکه در مناطق مختلف و بازدید از سبک و شیوه زندگی مردم<br/>         ۳- در نظر گرفتن امتیازاتی جهت برنامه سازان در شورای طرح و برنامه برای طرح های منطبق با محورهای «افق رسانه» و «منشور رسانه»<br/>         ۴- اهتمام به توسعه سطح پژوهش های بومی- منطقه ای در فرآیند تولید برنامه هایی منطبق بر معیارهای جشنواره سالانه<br/>         ۵- اهتمام در جهت انعکاس نیازهای مخاطب، تقویت حس تعلق به منطقه و ارتقای هویت بومی با در نظر گرفتن نظرسنجی های انجام شده<br/>         ۶- اختصاص زمان و جایگاه مناسب به صاحب نظران در راستای معرفی الگوهای شخصیتی استان و ارتقای هویت بومی<br/>         ۷- ارتقاء کیفیت برنامه های ارتباط مستقیم با شبکه های سراسری به منظور نمایش توانمندی های شبکه سیمای استانی</p> | <p><b>راهبردهای<br/>         تنوع: راهبرد<br/>         متناسب با نقاط<br/>         ضعف درونی و<br/>         فرصت های<br/>         بیرون WO</b></p> |

## طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها/۳۵

|   |  |
|---|--|
| <p>۱- ارج نهادن به لهجه‌ها و گویش‌های بومی در رسانه استانی به منظور تقویت روحیه خودباوری در استان</p> <p>۲- فراهم نمودن شرایط و امکانات برای حضور برنامه‌ساز در کلیه مناطق استان به منظور توسعه سطح محتوایی برنامه‌ها در زمینه خرده‌فرهنگ‌ها</p> <p>۳- توسعه تحقیق و پژوهش در برنامه‌ها در راستای نیازسنجی و مخاطب شناسی با تکیه بر تنوع خرده‌فرهنگ‌ها</p> <p>۴- ارتقاء سطح برنامه‌های شبکه سیمای استانی با محوریت میل و نیاز و مصلحت در راستای رقابت با کانال‌های ماهواره‌ای</p> <p>۵- اهتمام در جهت حضور کارشناسان خبره و آگاه در برنامه‌ها در راستای بالابردن سطح درک مخاطب در مقابله با پروژه جهانی‌سازی</p> <p>۶- افزایش آگاهی و بصیرت در برنامه‌سازان برای دوری از اشرافی‌گری و تجمل</p> <p>۷- توسعه کیفی برنامه‌های شبکه استانی در راستای جلب نظر مساعد ستاد به منظور جذب بیشتر نیروی انسانی و امکانات</p> | <p><b>راهبردهای دفاعی: راهبرد مناسب با نقاط ضعف درونی و تهدیدهای بیرونی WT</b></p> |
|---|--|

### نتیجه‌گیری

در بخش یافته‌ها، بعد از جمع‌بندی نظرات و ترسیم ماتریس SWOT، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها استخراج شدند. با توجه به مدل هاروارد که تدوین راهبردها را مبتنی بر ذهنیت می‌داند به استخراج تمام راهبردهای ممکن اقدام شد. سپس در مراحل به تکمیل راهبردها اقدام شد.

در مرحله اول، راهبردهای مشابه در یکدیگر ادغام شدند. در مرحله دوم، راهبردهایی که به دور از واقعیت‌ها بودند یا از هدف اصلی، که مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها در شبکه سیمای استانی بود، دور بودند انتخاب و بازنویسی شدند و در مقایسه با راهبردهای قبلی، مجدداً موارد مشابه ادغام شدند. البته نکته مهم در این پژوهش، این است که به دلیل زیاد بودن موارد نقاط قوت و فرصت‌ها، تعداد راهبردهای تهاجمی

بیشتر از مابقی راهبردها شد و رویکرد اصلی راهبردهای استخراج شده نیز به همین ترتیب شد.

در دسته‌بندی بعدی راهبردها به دو حوزه مدیریتی و برنامه‌سازی تقسیم‌بندی شدند تا حیطه مدیران و برنامه‌سازان کاملاً مشخص باشد. سپس با در نظر گرفتن بیانیه مأموریت و هدف اصلی، که مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها در شبکه سیمای استانی است، راهبردها دسته‌بندی شدند، موارد تکراری، حذف و به ترتیبی براساس اولویت‌های شبکه به راهبردهایی که در برگیرنده تمام فرصت‌های محیطی و استفاده‌کننده از نقاط قوت درونی برای کاهش ضعف‌ها و مقابله با تهدیدات باشد، دست پیدا کردیم که در ادامه این اولویت‌ها به ترتیب در دو حوزه راهبردی مدیریت و برنامه‌سازی آورده شده است.

### راهبردهای پیشنهادی برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌های استان قزوین

#### الف) حوزه مدیریت:

- ۱- جذب مشارکت سازمان‌ها و ادارات و ایجاد رقابت بین برنامه‌سازان در راستای افزایش تولید برنامه‌های مشارکتی و معرفی دستاوردهای استان
- ۲- تحکیم مزیت رقابتی رسانه در برابر شبکه‌های ملی و ماهواره‌ای با در نظر گرفتن امتیازاتی در شورای طرح و برنامه جهت ساخت برنامه‌های بومی
- ۳- فراهم نمودن شرایط و امکانات و طراحی برنامه‌ای منظم جهت حضور برنامه‌سازان در مناطق مختلف و بازدید از سبک زندگی مردم و آداب و رسوم آنها
- ۴- اهتمام بر تعامل هرچه بیشتر با ستاد و جلب نظر مساعد آن به منظور جذب نیروی انسانی و امکانات افزون‌تر
- ۵- ایجاد نظامی پویا و کارا در راستای شناسایی و پرورش نیروهای متخصص بومی
- ۶- ارتقای سطح بصیرت، آگاهی و تخصص برنامه‌سازان در حوزه خرده‌فرهنگ از طریق حضور اساتید مجرب سازمان مرکزی

## طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده فرهنگ‌ها/۳۷

---

- ۷- هدایت شبکه سیمای استانی در راستای سیاست‌های رسانه با نگاهی راهبردی پیرامون خرده فرهنگ‌ها در جهت مقابله با پروژه جهانی سازی
- ۸- ارتقای نظارت و ارزیابی کیفی در تمامی مراحل فرآیند تولید با محوریت تولید برنامه‌های بومی
- ۹- تشکیل اتاق فکری متشکل از صاحب نظران و اندیشمندان در حوزه خرده فرهنگ با نگرش بر اهداف و اولویت‌های رسانه

### ب) حوزه برنامه‌سازی

- ۱- تولید برنامه‌هایی متناسب با نیازها و مسائل مخاطبان هر خرده فرهنگ منطبق بر محورهای افق رسانه و منشور رسانه و معیارهای جشنواره سالانه
- ۲- ارتقای سطح محتوای برنامه‌ها با مضمون شناساندن خرده فرهنگ‌ها و فعال کردن قابلیت‌های نهفته آن‌ها با محوریت میل، نیاز و مصلحت
- ۳- توسعه برنامه‌هایی در جهت ارج نهادن، احیا و زنده نگه داشتن لهجه‌ها و آداب و رسوم بومی در قالب برنامه‌هایی متنوع و سرگرم‌کننده، همراه با جلوه‌های بصری مطلوب
- ۴- توسعه برنامه‌های فاخر در راستای ابعاد شخصیتی افراد برجسته استانی از هر خرده فرهنگ در جهت ارائه الگوهایی نمونه
- ۵- اهتمام در جهت افزایش سطح مشارکت مخاطبان، تقویت حس تعلق به منطقه و ارتقای هویت بومی با در نظر گرفتن نظرسنجی‌ها
- ۶- اهتمام در جهت حضور کارشناسان خبره و آگاه و اختصاص زمان و جایگاه مناسب به صاحب نظران در زمینه خرده فرهنگ‌ها
- ۷- توسعه تحقیق و پژوهش در برنامه‌ها پیرامون پیشینه تاریخی و جغرافیایی هر خرده فرهنگ با رویکرد نیازسنجی و مخاطب‌شناسی
- ۸- دقت در راستای مهندسی و تولید پیام در جهت تبری از اشرافی‌گری و تجمل و تحکیم زیر ساخت‌های فکری، اعتقادی در تولید آثار بومی

۹- توسعه کیفی و کمی ارتباط با شبکه‌های سراسری از طریق برنامه‌های ارتباط مستقیم در راستای معرفی استان و توانمندی‌های آن به مردم ایران در جهت افزایش روحیه خودباوری هر خرده‌فرهنگ

همان‌طور که در مبانی نظری بیان شد این راهبردها در چارچوب مکتب تلفیقی طراحی شده است. زیرا بنا بر شرایط این چارچوب ضمن تأکید بر لزوم هم‌خوانی نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیط، تغییر عوامل محیطی و شکل دادن محیط مطابق اهداف و راهبردها ضروری است. در ارائه راهبردها سعی شده است به این مهم توجه شود و محیط جزئی تأثیرگذار در نظر گرفته شده است. همچنین در این مکتب، ضمن این‌که 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 تصمیم‌گیرنده غیرقابل اجتناب است. این مهم در مصاحبه‌ها، مدنظر قرار گرفته و از دیدگاه واحدهای مختلف سازمان هم استفاده شده است. در مکتب تلفیقی تحلیل‌های کلان همراه با تحلیل‌های خرد توأماً ملاک تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌گیرند که در استخراج مصاحبه‌ها کوچک‌ترین و خردترین تحلیل‌ها هم کنار گذاشته نشد و به آن‌ها در امر نگارش راهبرد توجه شد و در مرحله بعد تمام تلاش محقق بر این بود که راهبردهای نهایی شده به واقعیت سازمان و امکانات در دسترس نزدیک‌تر باشد و به نوعی در این تحقیق که کاربردی است دچار شعارزدگی نشود. بنابراین مواردی به عنوان راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها در شبکه سیمای استانی مرکز قزوین طراحی شد که به نظر می‌رسید در مرحله اجرا، روان و به دور از آرمان‌گرایی باشد.

### پیشنهادها

پس از بررسی مصاحبه‌ها و صحبت با کارشناسان و نخبگان و تحلیل کلیه مباحث مذکور، مطالب ذیل دسته‌بندی شده و به عنوان پیشنهاد جهت راهبردهای مطلوب برای

## طراحی راهبردهای مطلوب برای مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها/۳۹

مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها در شبکه‌های استانی و سیمای مراکز ارائه می‌گردد. پیشنهاد‌های اجرایی در حوزه مدیریت راهبردی خرده‌فرهنگ‌ها در شبکه‌های استانی:

- ۱- از این دست کارهای علمی و طراحی راهبرد در سطح مراکز استان‌ها توسعه یابد به طوری که تمام مراکز استانی برنامه‌ریزی راهبردی هدفمند و علمی را سرلوحه کار خود قرار دهند.
- ۲- ستاد، با حوصله و دقت بیشتری به مسائل شبکه‌های سیمای استانی رسیدگی کند تا درک درستی از کمبودها و محدودیت‌های آن‌ها داشته باشد و بتواند در جهت پیشبرد اهداف کلان سازمان هرچه بیشتر به آن‌ها یاری رساند.
- ۳- با توجه به حجم بالای مخاطب بومی در استانها، آموزش برای برنامه‌سازان مراکز استانی با جدیدترین متدهای برنامه‌سازی روز دنیا چه از لحاظ محتوایی و چه از لحاظ فنی و ساختاری با حضور اساتید برجسته، به عنوان یکی از اهداف اصلی مرکز آموزش سازمان قرار گیرد.
- ۴- شبکه‌های سراسری، توجه بیشتری به شبکه‌های سیمای مراکز استانی داشته باشند و به بیشتر دیده شدن تلاش‌های این شبکه‌ها کمک بیشتری نمایند. البته لازم به ذکر است وجود شبکه «شما» فرصت خوبی برای مراکز فراهم کرده است ولی مسئله این‌جاست که شاید بتوان گفت خود این شبکه هم نوپاست و هنوز نسبت به شبکه‌های سراسری مخاطبان گسترده‌ای ندارد.
- ۵- مدیران در شبکه‌های سیمای مراکز استان‌ها، باید افرادی باشند که هرچه بیشتر با علم روز، چه در زمینه مدیریت و چه در زمینه برنامه‌سازی، آشنا باشند؛ زیرا علی‌رغم کوچک بودن شبکه‌های مراکز استانی و برخلاف تصور عموم که شاید این شبکه‌ها طیف مخاطبان کمتری داشته باشند، در مراکز استان‌ها مخاطب، توجه زیادی به شبکه بومی نشان می‌دهد، خصوصاً برنامه‌هایی که به زبان یا گویش همان منطقه صحبت می‌کنند.

- ۶- بهتر است در قوانین سازمان صداوسیما در سطح کلان، بازنگری‌هایی جهت ساخت برنامه‌های بومی صورت گیرد. زیرا سازمان صداوسیما زبان معیار را فارسی قرار داده است که البته این به‌خودی‌خود، قانون خوبی است، ولی بهتر است حداقل به شبکه‌های سیمای مراکز استانی اجازه داده شود یک تا دو ساعت برنامه‌های خود را به زبان همان منطقه تولید و پخش نمایند.
- ۷- به نظر می‌رسد در معیارهای جذب نیرو به سازمان، باید سازوکارهای عملی‌تر و بهتری ارائه شود. زیرا گاه دیده شده افرادی که توانایی خوبی در زمینه‌های مختلف برنامه‌سازی دارند به دلایلی که قابل بررسی است، اجازه ورود به سازمان یا همکاری پیدا نمی‌کنند.
- ۸- هر ساله، در سازمان صداوسیما، همایش افق رسانه برگزار می‌شود که از هر مرکز مدیرکل به همراه معاونین، در آن همایش حضور دارند. به نظر می‌رسد بهتر است که هر سال به مدیرکل هر مرکز، این اختیار داده شود که یکی از عوامل برنامه‌ساز را نیز در این همایش شرکت دهد تا از نزدیک با محورهای اصلی افق رسانه و سیاست‌ها و اولویت‌های آن که مهم‌ترین سند راهبردی سازمان است، آشنا شود.
- ۹- جشنواره تولیدات بومی مراکز، هر دو سال یک بار برگزار می‌شود که البته بسیار سیاست خوبی است و چون یکی از الزامات راه‌یابی برنامه‌ها و کسب مقام به این جشنواره، بومی بودن برنامه است، انگیزه بسیار خوبی برای برنامه‌سازان ایجاد می‌کند؛ ولی پیشنهاد می‌شود در ستاد برگزاری جشنواره، سازوکارهایی طراحی شود که برنامه‌سازان، حضور پررنگ‌تری در این جشنواره داشته باشند.
- ۱۰- چیدمان کنداکتور پخش سیما، یکی از مهم‌ترین تصمیم‌گیری‌ها در ستاد سازمان صداوسیما می‌باشد که سالانه به مراکز ابلاغ می‌شود. پیشنهاد می‌شود به جای این‌که ستاد، کنداکتور کلی را برای تمام مراکز طراحی کند، در مواردی، به معاونت‌های سیما، تفویض اختیار شود تا با توجه به شرایط روز هر استان و نیازمندی‌های مخاطبان در آن‌ها، به پخش برنامه بپردازند.



## منابع

- بی، ازل (۱۳۸۱). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی (جلد اول) (رضا فاضل، مترجم). چاپ سوم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- برایسون، جان. ام (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی (عباس منوریان، مترجم). چاپ دوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- پیرو، چل (۱۳۸۵). جهانی‌سازی و رسانه‌های محلی (علی طلوعی، مترجم). تهران: معاونت فرهنگی مطبوعاتی جام‌جم.
- دادگران، سیدمحمد (۱۳۸۵). مبانی ارتباطات جمعی. چاپ نهم، تهران: فیروزه.
- دیوید، فردآر (۱۳۸۶). مدیریت راهبردی (علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، مترجمان). چاپ یازدهم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دیویس، استانلی (۱۳۷۶). مدیریت فرهنگ سازمان (ناصرمیرسپاسی و معتمد گرجی، مترجمان). تهران: انتشارات مروارید.
- رابینز، استفن پی (۱۳۷۷). رفتار سازمانی (علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، مترجمان). چاپ هشتم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- زارعی متین، حسن (۱۳۷۸). روشهای تغییر فرهنگ سازمانی. مجله دانش مدیریت، سال دوازدهم، شماره ۴۶.
- طالبان، محمدرضا (۱۳۸۳). کتاب ماه علوم اجتماعی. شماره ۷۹، تهران: مجلات تخصصی نور.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- علی‌احمدی، علیرضا (۱۳۸۳). مجموعه مقالات مدیریت راهبردی. چاپ اول، بهار ۱۳۸۳، تهران: انتشارات تولید دانش.
- علی‌احمدی، علیرضا (۱۳۸۸). نگرشی جامع بر مدیریت راهبردی، چاپ اول، تهران: تولید دانش.
- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۴). راهبرد اثربخش. چاپ اول، تهران: انتشارات فردا.
- کیا، منوچهر (۱۳۷۰). نقش فرهنگ سازمانی در نظریه پردازی مدیریت. تهران

- وحید، مجید (۱۳۸۲). سیاستگذاری و فرهنگ در ایران امروز. تهران: مرکز بازشناسی اسلام و ایران پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات.
- مارشال، کاترین؛ راسمن، گرچن.ب (۱۳۸۶). روش تحقیق کیفی. (ناصر میرسپاسی و معتمد گرجی، مترجمان). تهران: مرکز پژوهش‌های فرهنگی.
- مولانا، حمید (۱۳۸۴). ارتباطات جهانی در حال گذار پایان چندگونگی. چاپ اول، تهران: سروش.
- هندی، چارلز (۱۳۸۰). خدایان مدیریت (کاهش آذرهوش، مترجم). تهران: نشر فرا.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۹). راهنمای علمی پژوهش کیفی. تهران: انتشارات سمت.