

مجله جهانی رسانه - نسخه فارسی  
 دوره 7، شماره 2، شماره پیاپی 14، صفحات: 58-89  
 منتشر شده در پاییز و زمستان 1391  
 مقاله داوری شده  
 تاریخ دریافت: 1391/2/1  
 تاریخ پذیرش: 1391/11/1

## مطالعه عوامل محیطی مؤثر بر عملکرد صدا و سیمای مرکز ایلام

محمد مهدی پرهیزگار

دانشیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی،  
 دانشگاه پیام نور  
[parhizgar@pnu.ac.ir](mailto:parhizgar@pnu.ac.ir)  
 (نویسنده مسئول)

محمد ایدی

استادیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی،  
 دانشگاه ایلام  
[Mohamaidi@gmail.com](mailto:Mohamaidi@gmail.com)

سید منصور رجبی

کارشناس ارشد، کتابداری و اطلاع رسانی، دانشکده علوم  
 انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی- واحد همدان  
[Mansoor.r65@gmail.com](mailto:Mansoor.r65@gmail.com)



مجله جهانی رسانه - نسخه فارسی

مجله علمی-پژوهشی الکترونیک در حوزه ارتباطات و رسانه  
 منتشر شده توسط دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران، ایران  
[www.gmj.ut.ac.ir](http://www.gmj.ut.ac.ir)

### چکیده

این مقاله با استفاده از مدل سوات<sup>1</sup> به مطالعه و تحلیل عوامل محیط خارجی و داخلی مؤثر بر عملکرد صدا و سیمای مرکز ایلام می‌پردازد. این مقاله پژوهشی به منظور کاربرد نتایج آن به نگارش در آمده است. همچنین گردآوری داده‌های پیمایشی مقاله، این قابلیت را فراهم آورده اند تا با استفاده از آنها به توصیف عوامل محیطی مؤثر بر عملکرد صدا و سیمای ایلام بپردازیم. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. پاسخگویان این تحقیق نیز شامل اساتید دانشگاه‌ها، فعالان رسانه‌ای و کارشناسان سازمان‌های مسئول در زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی بوده که دارای تحصیلات در رشته‌های جامعه‌شناسی، علوم اجتماعی و ارتباطات، مردم‌شناسی و علوم سیاسی می‌باشند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین فرصت‌های بیرونی، وجود گویش بومی و محلی در سطح استان به عنوان ظرفیت ارزشمند جهت برقراری ارتباط با مخاطب و جذب آنان است. همچنین مهم‌ترین تهدیدهای محیط بیرونی گرایش مردم به سمت اینترنت و گسترش آن در سطح جامعه به عنوان یک رسانه مجازی است. به علاوه مهم‌ترین نقطه قوت محیط درون سازمانی صدا و سیمای مرکز ایلام وجود امکانات فنی سخت افزاری و نرم افزاری موجود در مرکز و مهم‌ترین نقطه ضعف محیط داخلی فعالیت صدا و سیمای مرکز ایلام وابستگی منابع مالی سازمان به اعتبارات مرکز و محدودیت‌های حاکم بر بودجه سازمان بدست آمده است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت عملکرد، صدا و سیما، رسانه،

مدل سوات، ایلام

### مقدمه و طرح مسئله

بحث را از اینجا آغاز می‌کنیم که با توجه به اینکه سازمان موجودیتی پویا و در حال تحول است، عناصری که به این پویایی و تحول کمک می‌کنند را می‌توان شامل سازماندهی، مدیریت صحیح و خلاق، برنامه‌ریزی منظم و همچنین شناخت اهداف سازمانی مشخص بر شمرده. نکته دیگر اینکه هر سازمان با توجه به عواملی که با محیط درونی و بیرونی خود دارد، همواره با فرصت‌ها و تهدیدهایی نیز روبرو است. بنابراین سازمان‌ها موظفند با شناسایی این فرصت‌ها و تهدیدها، به بهترین نحو ممکن از فرصت‌های پیش‌رو استفاده نماید و در مقابل تهدیدها، سیاست مناسب و کارآمدی را جهت رفع یا کاهش زیان‌های ناشی از آن اتخاذ نمایند. از سوی دیگر، سازمان‌ها می‌توانند با شناسایی رقبا و ارزیابی کلی از توانایی آنها و همچنین کسب اطلاعات لازم از محیط خارجی و داخلی، اطلاعات کاملی از مشتریان و مخاطبان خود بدست آورند، تا بتوانند به نحو شایسته‌تری در جلب رضایت مشتریان و مخاطبان و بسط نفوذ خود در جامعه عمل نمایند و در نهایت از این طریق در محیط‌های رقابتی هم سطح و فرا سطح، سایر رقبا را از گردونه خارج نمایند، یا تلاش نمایند که آنها را در حاشیه نگه دارند و در نهایت از اثرات و نفوذ آنها بر جامعه مورد نظر خود بکاهند.

همین رویکرد را می‌توان در سطحی کلان مطرح کرد. از جمله آنکه رسانه‌های جمعی فعال و مدرن در سطح ملی و بین‌المللی فرصت‌ها و تهدیدهایی را پدید آورده‌اند. هر چند در آنچه جریان آزاد اطلاعات بین‌المللی نامیده می‌شود، ملت‌هایی که امکانات و توانایی کمتری دارند آسیب بیشتری می‌بینند، اما در سال‌های اخیر پیشرفت‌های زیادی برای

بومی سازی حوزه رسانه و ارتباطات در کشور صورت گرفته است که ایجاد شبکه‌های استانی صدا و سیما در سراسر کشور نمونه‌ای گویا در این زمینه است. نکته قابل ملاحظه در مورد این شبکه‌ها این است که وسایل ارتباط جمعی به منظور دوام و حفظ حیات فعلی خود احتمالاً باید قدرت شناسایی و ارزیابی ظرفیتهای خالی موجود، تحلیل چالش‌ها و رویارویی با مسایل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و غیره را چه در داخل کشور و چه در خارج از آن داشته باشند. سازمان‌ها اگر فاقد توان شناسایی مسائل و مشکلات بر سر راه خود باشند و در صدد یافتن راه‌حلی تأثیرگذار برای آنها نباشند، فعالیت آنها ساقط می‌شود، توان ادامه حیات خود را از دست می‌دهند و در نهایت نیز فناپذیر خواهند بود.

بدیهی است هر چه شناخت از محیط بیشتر باشد، تصمیم‌ها درست‌تر و منطقی‌تر اتخاذ می‌گردد. اگر تهیه، تولید و بهره‌گیری از برنامه‌ها بیشتر در جهت اهداف فرهنگی، آموزشی، علمی، اجتماعی و اقتصادی جامعه انجام پذیرد، انتظارات سیاستگذاران به منظور تبدیل صدا و سیما به آنچه معمار انقلاب اسلامی، امام خمینی از آن به عنوان دانشگاه عمومی یاد کرده‌اند، بهتر برآورده خواهد شد.

بر این اساس با توجه به اهمیت مسئله مورد نظر، پژوهش حاضر در صدد است با استفاده از مدل سوات و بر اساس ابعاد فرصت‌ها، تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌ها به مطالعه و تحلیل عوامل محیطی موثر بر عملکرد صدا و سیمای مرکز ایلام بپردازد. از این رو مهم‌ترین اهدافی که در اینجا دنبال می‌شود به شرح زیرند:

- مطالعه و شناخت محیطی صدا و سیمای مرکز ایلام و

تدوین استراتژی و راهبردهای مناسب و کارآمد

- شناسایی عوامل مؤثر محیط خارجی بر صدا و سیمای مرکز ایلام و الگو پذیری از این عوامل برای بهبود شرایط فعلی
- شناسایی عوامل محیط داخلی صدا و سیمای مرکز ایلام
- تدوین استراتژی‌های مناسب و متناسب با عوامل خارجی و داخلی و ابعاد مختلف آن
- ارائه ماتریس عوامل خارجی و داخلی صدا و سیمای مرکز ایلام
- در همین رابطه در این پژوهش سعی می‌شود به پرسش‌های زیر بپردازیم:
- نقاط قوت محیط داخلی صدا و سیمای مرکز ایلام کدامند؟
- نقاط ضعف محیط داخلی صدا و سیمای مرکز ایلام کدامند؟
- فرصت‌های محیط خارجی در ایران (به طور عام) که صدا و سیمای مرکز ایلام با آن مواجه است، کدامند؟
- فرصت‌های محیط خارجی در استان ایلام (به طور خاص) که صدا و سیمای مرکز ایلام با آن مواجه است، کدامند؟
- تهدیدهای محیط خارجی در ایران (به طور عام) که صدا و سیمای مرکز ایلام با آن مواجه است، کدامند؟
- تهدیدهای محیط خارجی در استان ایلام (به طور خاص) که صدا و سیمای مرکز ایلام با آن مواجه است، کدامند؟

### مبانی نظری: شناخت محیطی و درک وضعیت موجود در سازمان‌ها

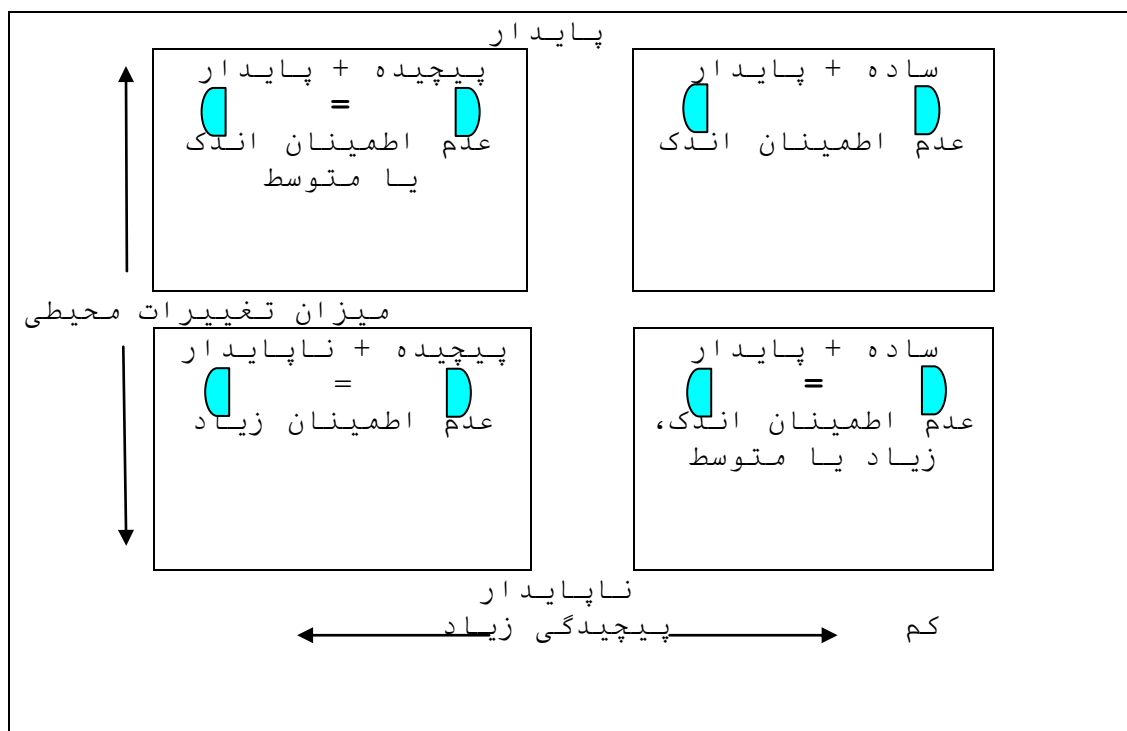
بحث نظری را بر مبنای مدل اسوت از معرفی چند مفهوم آغاز می‌کنیم. ابتدا به تعریف محیط اشاره می‌شود چرا که شرایط فعلی محیطی رو در روی سازمان‌ها، از شرایط دهه‌های قبل بسیار متفاوت است. تغییرات سریع تکنولوژیکی، انفجار و پردازش اطلاعات، تغییرات سریع اجتماعی، تغییر دولتها و نظایر آن همگی نیاز به کنش‌ها و واکنش‌های موثرتر و به موقع‌تر را ایجاد کرده است.

از نظر آنسوف<sup>2</sup> (2001) از اواسط دهه 1950 رویدادهای سریع و تغییرات مداوم مرزها، باعث تغییر ساختارها و پویایی محیط بازرگانی شده و مدیران به طور فزاینده‌ای با چالش‌های جدیدی مواجه شده‌اند. ریچارد دفت<sup>3</sup> (1374)، محیط یک سازمان را "تمام عواملی که در خارج از سازمان وجود داشته و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه‌ای دارند" تعریف می‌کند. تعریف ارائه شده، بیانگر این مطلب است که محیط فعالیت یک سازمان ممکن است بر تمامی فعالیت یک سازمان (نهاده‌ها، فرآیند تولید و برون‌دادها) یا تنها بر بخشی از فعالیت‌های یک سازمان اثرات بالقوه‌ای بر جای گذارد. به این معنی که گاهی متغیرهای محیطی تنها بر نهاده‌های یک سازمان مانند مواد اولیه و سرمایه و نیروی کار آن سازمان اثر می‌گذارند، و گاهی بر تکنولوژی به‌کار رفته در فرآوردی. در نتیجه متغیرهای محیطی فرآیند یک سازمان دستخوش را دچار تغییر و تحولاتی نموده و منشاء ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهایی می‌شوند. مطالعه ابعاد مختلف الگوها و رویدادهای محیطی از قبیل میزان پیچیدگی و میزان پایداری متغیرهای محیطی، ما را در شناسایی نحوه تاثیر محیط بر یک سازمان کمک می‌کند. به عبارت دیگر با توجه به ابعاد معرفی شده، میزان

تاثیر عوامل محیطی بر یک سازمان مشخص می شود و اصطلاحاً میزان عدم اطمینان یک محیط سنجیده می شود (شکل شماره 1).

در بعد پیچیدگی محیط، تعداد عوامل خارجی که با هم ارتباط متقابل داشته و بر سازمان تاثیر می گذارند، بر شمرده می شوند. در یک محیط ساده تنها سه یا چهار عامل خارجی بر سازمان اثر می گذارند؛ ولی در یک محیط پیچیده تعداد این عوامل زیاد است.

در بعد میزان پایداری محیط، به این موضوع پرداخته می شود که آیا عوامل محیطی پویا هستند یا خیر. البته باید اشاره داشت چنانچه یک محیط در ظرف یک دوره چند ماهه یا چند ساله در یک وضعیت ساکن باقی بماند آن را پایدار می نامند. در شرایط ناپایدار عوامل محیطی تغییرات ناگهانی دارند. به عنوان مثال اگر شرکت‌های رقیب با حرکتها و واکنشهای برق‌آسا، در رابطه با تبلیغات و کالاهای جدید اقدام کنند محیط آنها ناپایدار می شود.



شکل 1 چارچوب ارزیابی میزان عدم اطمینان محیط (دفت، 1374)

پس از پی بردن به این موضوع که محیطها از نظر پیچیدگی و تغییرپذیری متفاوتند، باید از طریق تحلیل محیطی، میزان عدم اطمینان موجود را در محیط فعالیت سازمان مورد نظر تعیین نماییم. "فرآیند انجام تحقیق، جمع آوری اطلاعات و همگونسازی آن را تحلیل محیطی، بررسی محیطی یا حسابرسی محیطی می نامند" (دیوید<sup>4</sup>، 1995). با نگاهی به مدل ارائه شده، می توان دریافت که هر چقدر از محیطهای ساده و پایدار به سمت محیطهای پیچیده و ناپایدار حرکت می کنیم، میزان عدم اطمینان در محیط بیشتر می شود و لزوم مطالعه، شناسایی و برنامه ریزی جهت انجام عکس العملهای به موقع در مقابل تحولات ناگهانی افزایش می یابد.

نکته مهم این است که چه عواملی، می تواند میزان پایداری و میزان پیچیدگی یک محیط را تعیین نماید. به عبارت دیگر میزان پیچیدگی و پایداری یک محیط تحت تاثیر چه عواملی بوده و چگونه شناسایی و اندازه گیری می شود. محققین، مدل های مختلفی را جهت شناخت همه عوامل (چه کارآمد و چه غیر کارآمد) بر فعالیتهای یک سازمان ارائه نموده اند که در بیشترین متون، تحت عنوان تجزیه و تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدات، سوات<sup>5</sup>، تووس<sup>6</sup>، ووتس<sup>6</sup> و سافت<sup>7</sup> بکار رفته اند (هوسی<sup>8</sup>، 1998). اما در اینجا از مدل سوات استفاده می شود که محیط فعالیت را به دو بخش کلی و محیط فرعی تقسیم کرده و در نظر می گیرد. بر این اساس ابتدا این مدل را معرفی می کنیم.

### معرفی مدل سوات



در سال 1989 جانسون<sup>9</sup> و همکاران در مطالعه‌ای، مدل سوات را به عنوان ابزاری که در مراحل اولیه تصمیم‌گیری استفاده می‌شود، معرفی کردند. این ماتریس در صورتی که اهداف مشخص و شاخص‌های مورد نیاز فراهم باشند در اجرای طرح‌های توسعه‌ای موثر است (یاکسل و داگدویرن<sup>10</sup>، 2007: 3359-3362).

مدل سوات که یکی از راهبردی‌ترین مدل‌های موجود در حوزه مدیریت استراتژیک است؛ چهار عنصر مهم را درباره موضوعات مختلف، مورد مطالعه قرار می‌دهد که عبارتند از: نقاط قوت<sup>11</sup>، نقاط ضعف<sup>12</sup>، فرصت‌ها<sup>13</sup> و تهدیدات<sup>14</sup> که این عناصر در دو محیط داخلی و خارجی قابل مطالعه هستند.

روش تجزیه و تحلیل سوات و ماتریس‌های کمی برنامه‌ریزی راهبردی، راهکارهای ارائه شده را مطالعه و طبقه‌بندی می‌کند. قلمرو این روش وسیع و گسترده بوده و کاربردهای آن متنوع و گسترده است و در واقع چهارچوبی مفهومی برای تحلیل‌های سیستمی محسوب می‌شود که امکان مطالعه عوامل و مقایسه‌ها، تنگناها، تهدیدها، جنبه‌های آسیب‌زننده، فرصت‌ها، تقاضاها، و موقعیت‌های محیط بیرونی را همراه با نقاط قوت و ضعف راهبرد بوجود می‌آورد (کورتیس<sup>15</sup>، پسونری<sup>16</sup>، کنگاس<sup>17</sup>، 2000، صص. 28-35).

دیوید<sup>18</sup> نیز برای توسعه مدل، در سال 1998 روشی برای کمی کردن سوات ارائه کرد. وی اقدام به تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس عوامل خارجی و ماتریس پروفیل (ترکیبی از عوامل داخلی و خارجی) کرد، اما نقایصی بر این روش وارد بود بطوریکه امتیازدهی به عوامل اصلی به صورت ذهنی بود. همچنین کمبود داده‌های کمی و واقعی وجود داشت و پاسخ به بعضی از سوالات یکسان بسیار

ناهماهنگ و متناقض بود، چون وزن‌های عوامل اصلی توسط گروه ارزیابی به صورت ذهنی اختصاص داده می‌شد. بدین ترتیب کارتیلا<sup>19</sup> و همکاران (در سال 2000) و استوارت<sup>20</sup> و همکاران (در سال 2002) تحلیل سلسله مراتبی (ای اچ پی<sup>21</sup>) را با سوات ترکیب کردند و روش ترکیبی جدیدی برای بهبود کاربرد مدل سوات به وجود آوردند (پرتوی و کاردوریا<sup>22</sup>، 2002، صص. 642 645).

### **1 مفهوم فرصت و تهدید**

فرصت و تهدید، مفاهیم مرتبط با محیط بیرونی مدل سوات هستند. این محیط بیرونی و عوامل مربوط به آن هستند که فرصتی را به وجود می‌آورند و یا تهدیدی را موجب می‌شوند. از فرصت به عنوان محلی برای بهره‌گیری و سودآوری، و از تهدید به عنوان مانعی در رسیدن به اهداف یاد می‌شود. برای بهره‌گیری حداکثری از محیط باید فرصت‌ها را خوب شناخت و از آن به بهترین وجه بهره‌گرفت و از طرفی ضمن شناسایی تهدیدات و موانع احتمالی، راهکارهایی را برای مواجه شدن با این تهدیدات ترسیم کرد. البته هر تهدیدی ولو کوچک به دلیل آنکه سبب تخصیص منابعی به خود می‌شود، تأثیر منفی خود را خواهد گذاشت. به حداقل رساندن این تأثیرات و یا در شرایط مطلوب حذف آنها، هدفی اساسی به شمار می‌رود.

فرصت، بالفعل کردن یک منفعت بالقوه‌ی نهفته در شرایط خاص محیطی است که این امر با اتخاذ استراتژی اثربخش محقق می‌شود. اگر همین تعریف را از فرصت بپذیریم مواردی را باید بیشتر توضیح دهیم. اولاً فرصت در شرایط خاص نهفته است و این شرایط باید محقق شود و از پس آن به دنبال فرصت گشت و ثانیاً "صرف وقوع فرصت کافی نیست

بلکه لازمه ی آن داشتن راهبردی اثربخش است" (علی احمدی، 1385، ص. 235).

درک فرصت از یک تحرک ذهنی آغاز می‌شود. این تحرک ممکن است تأثیر یک پدیده ی خارجی و یا کاملاً ذهنی و درونی باشد. لازمه ی درک فرصت، وجود ذهن خلاق و درک شهودی بسیار بالا است. فرصت‌ها زاییده ی قواعد پارادایم حاکم بر فعالیت‌ها بوده و این قواعد هستند که عوامل تحقق منفعت را تعیین می‌کنند.

در مقابل فرصت در محیط بیرون از یک سیستم یا سازمان، تهدید قرار دارد. تهدید عواملی هستند که به عنوان مانعی در رسیدن به اهداف عمل می‌کنند. دو نوع تهدید قابل تبیین است: یکی آنکه برای بهره‌گیری از فرصت مانعی ایجاد بشود و دیگری آنکه برای حفظ وضع موجود موانع و تهدیداتی که تاکنون وجود نداشته اند، شکل می‌گیرند. در حقیقت تهدید در نوع اولی در صورتی که سیستم از فرصت جدید و یا بلندپروازی‌های خود چشم‌پوشی کند، قابل برطرف شدن هستند. اما تهدیدات از نوع دوم بقای سیستم را هدف قرار می‌دهند، لذا برای دفع آنها، سیستم نیازمند تحرک برای دفع است چرا که اگر منفعلانه عمل شود سیستم شروع به طی کردن مراحل نزول خود می‌کند و در نهایت از بین می‌رود (رضائیان، 1385، ص. 35).

نوع مواجهه با تهدید بسیار حائز اهمیت است. دو اشتباه مهم که معمولاً در هنگام مواجهه با تهدید یا بحران بروز می‌کنند و موجب افزایش خسارت‌های ناشی از تهدید می‌شوند، عبارتند از:

1. نادیده گرفتن نخستین علایم هشدار دهنده؛
2. انکار وجود مسئله، هنگامی که حادثه ناگواری در حال رخ دادن است.

برنامه‌هایی که برای کنترل تهدید تنظیم می‌شوند باید بطور موثری از بروز اینگونه اشتباهات جلوگیری کنند (رضائیان، 1385، ص. 352).

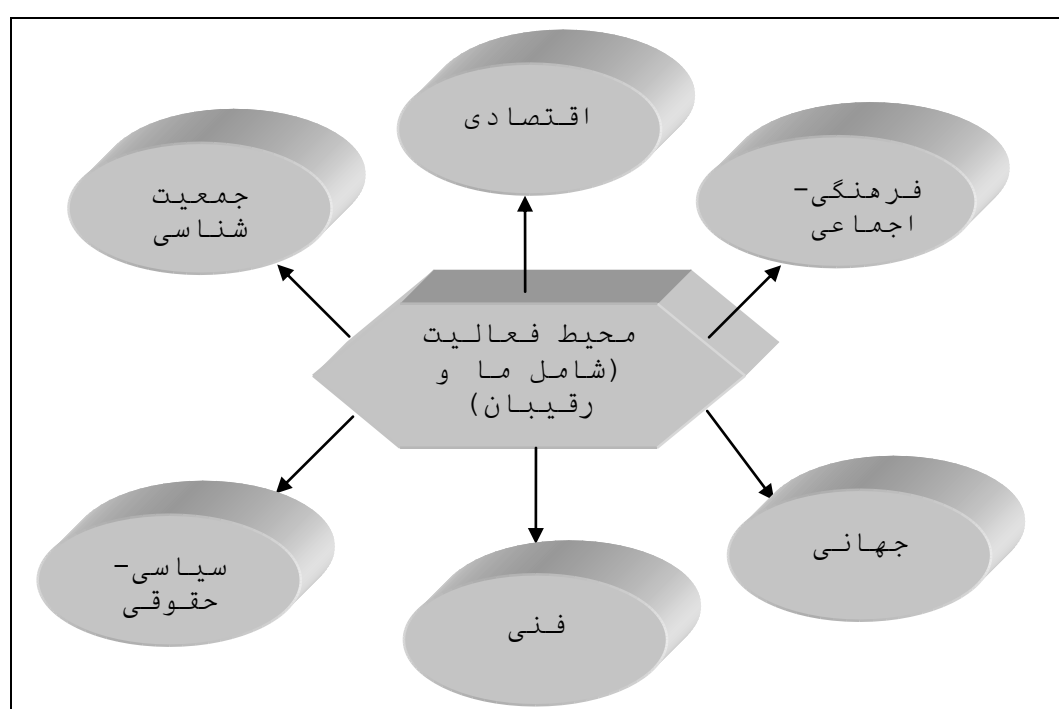
## 2 محیط خارجی

هدف از مطالعه محیط خارجی، تهیه فهرستی محدود از فرصت‌هایی است که می‌تواند به یک سازمان معرفی شوند، یا تهدیدهایی که باید از آنها اجتناب شود. بیشتر سازمان‌ها بعضی از شکل‌های تحلیل محیط خارجی را به عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی خود عمل می‌کنند. در تحقیقی که مجله فورچون<sup>23</sup> 500 از شرکت‌های برتر انجام داده بود، این نتیجه به دست آمد که حدود 75 درصد مدیران اجرایی شرکت‌های مورد نظر، تحلیل محیط خارجی را انجام داده و به مزایای متعددی از آن نائل آمده‌اند. همچنین 16 درصد آنها، تحلیل محیط خارجی را سازماندهی نکرده‌اند ولی احتمالاً در آینده آن را انجام خواهند داد. فقط 11 درصد گزارش کردند که شرکت‌های آنها مطالعه محیط خارجی را انجام نداده و برنامه‌ای برای انجام آن ندارند (دیوید، 1995).

محیط خارجی به دو بخش محیط عمومی و محیط فعالیت تقسیم می‌شود. عناصر محیط عمومی بر روی تمامی تولیدات و فعالیت‌ها می‌تواند عامل تاثیر گذار بوده و سازمان‌ها نمی‌توانند مستقیماً این عناصر را کنترل کنند. در حالی که عناصر محیط فعالیت که گاهی اوقات محیط رقابتی نیز نامیده می‌شود، تعیین کننده درجه رقابت در بین گروهی از سازمان‌ها در یک حوزه خاص است (پورتر<sup>24</sup>، 1980).

موفقیت یک سازمان و طبیعت رقابت با سازمان‌های مشابه در داخل از کشور و دیگر کشورها شدیداً تحت تاثیر تغییرات در محیط رقابتی است. محیط رقابتی شامل عواملی است که به

طور خاصی با استراتژی ما و رقیبان (موجود و بالقوه)، مخاطبین و عرضه کنندگان مرتبط سازمانی است. در حالی که محیط عمومی شامل بخش‌های جمعیت‌شناختی، اقتصادی، سیاسی، حقوقی، فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیکی و جهانی است. عناصر محیط عمومی شامل محیط‌های اقتصادی، فرهنگی اجتماعی، جمعیت‌شناختی، جهانی، سیاسی-حقوقی و فنی می‌شود که در زیر به‌طور خلاصه به آن اشاره می‌شود (شکل شماره 2).



شکل 2- محیط عمومی (هیت<sup>25</sup>، ایرلند<sup>26</sup>، هاسکیسون<sup>27</sup>، 2010)

- بخش جمعیت‌شناختی: این بخش با اندازه جمعیت، سن، ساختار، توزیع جغرافیایی، ترکیب قومی، و امثال آن مورد توجه قرار می‌گیرد.
- بخش اقتصادی: سلامت اقتصاد ملی، بر عملکرد صنایع خرد تاثیر می‌گذارد. در نتیجه استراتژی‌های محیط اقتصادی را برای تشریح تغییرات، روندها و کاربردهای استراتژیک آنها شناسایی می‌کنند. این بخش بر طبیعت

و جهت اقتصادی اطلاق می شود که در آن یک شرکت رقابت کرده یا ممکن است رقابت نماید. عموماً شاخص‌های نرخ های بهره، کسری/ مازاد تجاری، کسری/ مازاد بودجه، نرخ‌های پس انداز فردی و تجاری و جی.ان.پی<sup>28</sup> در این این بخش مطالعه می شود.

- بخش سیاسی- حقوقی: متغیرهایی چون کنترل قیمت‌ها، سیستم‌های تشویقی، امنیت کاری، شرایط استخدام، حداقل حقوق و دستمزد و نظائر آن مسائلی است که در محیط سیاسی و حقوقی واقع می شود.

این عوامل بر انتخاب های استراتژیک یک بنگاه تاثیرگذار بوده، خطرات و فرصت‌های معطوف به موسسات را آشکار می سازد.

- بخش فرهنگی- اجتماعی: ارزش های فرهنگی- اجتماعی و رفتارهای انسانی، عوامل گروهی هستند که بر موسسات تاثیر می‌گذارند. این عوامل می توانند در برگیرنده کیفیت زندگی کاری، فرهنگ مصرف، سطح آموزش، ارزش های اخلاقی و مانند آن باشد.

- بخش فنی (تکنولوژیکی): این بخش شامل نهاده‌ها و فعالیت هایی است که با خلق دانش‌های جدید و تبدیل آنها با محصولات، برون‌دادها و مواد درگیرند.

- بخش جهانی: شامل بازارهای جهانی جدید و مرتبط در حال تغییر، حوادث سیاسی بین المللی مهم، خصوصیات نهادی و فرهنگی مهم در بازارهای جهانی مرتبط است.

### 3 محیط داخلی

از مجموعه مباحث ذکر شده می توان نتیجه گرفت که محیط خارجی (عمومی- فعالیت)، از عواملی تشکیل می شود که خارج از کنترل یک سازمان در سطح خرد است، می تواند

اثرات بالقوه‌ای داشته و منشاء ایجاد فرصت‌ها یا تهدیدهایی برای سازمان شود. شناخت فرصت‌ها و تهدیدها تنها بخشی از فرآیند محیطی است و به منظور درک صحیح وضعیت فعلی جهت فرموله نمودن استراتژی می‌بایست، نقاط ضعف و نقاط قوت درونی یک سازمان را نیز مطالعه و شناسایی نمود. به بیان دیگر تعقیب فرصت‌ها باید با توجه به نقاط قوت داخلی موسسه انتخاب شود صرفاً با توجه به فرصت‌ها، این کار از طریق ارزیابی محیط درونی انجام می‌شود. چارچوبی که پورتر برای مطالعه سیستماتیک نقاط قوت و نقاط ضعف شناسایی کرده است، تحت عنوان "زنجیره ارزش"<sup>29</sup> معروف است. در تحلیل زنجیره‌ی ارزش، فعالیت‌های یک سازمان به دو بخش فعالیت‌های اولیه و فعالیت‌های پشتیبانی تقسیم می‌شود. فعالیت‌های اولیه فعالیت‌هایی هستند که به خلق فیزیکی تولیدات رسانه‌ای، ارائه، انتقال به مخاطبان و حمایت از آنها می‌پردازند. فعالیت‌های پشتیبانی، مکمل فعالیت‌های اولیه بوده و به آن کمک می‌نماید. حال که مدل سوات را توضیح دادیم، در بحث زیر به روش شناسی ارزیابی کارایی آن در ارزیابی عملکرد صدا و سیمای ایلام می‌پردازیم.

### روش شناسی تحقیق

از آنجا که این مطالعه در حقیقت یک پژوهش عمدتاً توصیفی- تحلیلی است، لذا از روش کتابخانه‌ای (ترکیبی متن خوانی، آمارخوانی و استفاده از جداول، سندخوانی و غیره) در کنار عملیات میدانی (توزیع پرسشنامه) به عنوان تکنیک‌های جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. در اینجا به معرفی روش جمع‌آوری واحدها که شامل طراحی پرسشنامه‌ها و توزیع آن است می‌پردازیم.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش را کارشناسان و صاحب نظران فرهنگی و اجتماعی استان تشکیل داده اند. این گروه از کارشناسان را اساتید دانشگاه‌ها، فعالان مطبوعاتی و کارشناسان سازمان‌های مسئول در زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی دارای تحصیلات در رشته‌های جامعه‌شناسی، علوم اجتماعی و ارتباطات، مردم‌شناسی و علوم سیاسی شامل شده‌اند. از آنجا که دسترسی به کلیه اعضای این گروه و همچنین استفاده از نظریات آنان خارج از توان اجرایی و امکانات پژوهشگران بوده، لذا به ناچار از روش نمونه‌گیری به منظور جمع آوری اطلاعات و توزیع پرسشنامه استفاده شده است.

به دلیل مشخص نبودن شمار افراد مورد رویت در جامعه (تعداد کارشناسان دارای ویژگی‌های ذکر شده)، از نسبت  $p=0/5$  که يك برآورد حداکثري براي احتمال رویت واحد آماری در جامعه ( $\bar{p}$ ) و میزان اطمینان به برآورد حجم نمونه در سطح 95 درصد برای تعیین تعداد نمونه استفاده می‌کنیم. به منظور تعیین میزان خطای متغیر با توجه به کارهای تجربی پیشین  $E=0/125$  یا 12/5% در نظر گرفته شده است که بر این اساس حجم نمونه مورد نیاز برای توزیع پرسشنامه‌ها 60 نفر به دست می‌آید.

$$n = \frac{z^2 \bar{p}(1-\bar{p})}{E^2} = \frac{(1/96)^2 (0/5)(0/5)}{(0/12)^2} = 60$$

### ابزار گردآوری و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر جهت گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. در واقع پس از مطالعه مبانی نظری پژوهش (مطالعات کتابخانه‌ای)، پرسشنامه‌ی تحقیق تدوین و اعتباریابی شده و مبنای گردآوری داده‌های مورد نیاز در این تحقیق قرار گرفته است. به



علاوه در پرسشنامه تحقیق از طیف 5 گزینه‌ای لیکرت جهت مقیاس تحلیل داده‌ها استفاده شد. در این تحقیق تعداد 54 پرسشنامه جمع‌آوری گردید و بر اساس آنها نتایج تحقیق حاضر مورد تحلیل و مطالعه قرار گرفت. همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری اس پی اس<sup>30</sup>، بهره‌گرفته شده است و با استفاده از آن آزمون‌های آماری متناسب اجرا شده است.

### یافته‌های تحقیق

پس از پردازش داده‌ها با بکارگیری نرم افزار آماری اس پی اس و همچنین تحلیل‌های محیطی صورت گرفته با استفاده از مدل سوات، نشان دهنده ارزیابی مباحث مطرح شده است. با توجه به امتیازات کسب شده از هر سوال، در چهار بخش مورد نظر در این پژوهش، عبارات و عوامل پیشنهادی پرسشنامه برای تعیین میزان دقت آنان از نظر پاسخگویان، رتبه بندی شدند. در هر بخش تنها سه مورد منتخب که امتیاز اول تا سوم را به ترتیب کسب نموده اند، تشریح و معرفی خواهند شد.

بر اساس محاسبات و سنجش های صورت گرفته در این پژوهش، نتایج به شرح ذیل استخراج شده اند که می‌توانند پاسخ سوالات مطرح شده نیز باشند.

#### مطالعه اهمیت هر یک از فرصت‌های موجود در محیط بیرونی

از نظر پاسخگویان مهمترین فرصت بیرونی وجود گویش بومی و محلی در سطح استان به عنوان ظرفیت ارزشمند جهت برقراری ارتباط با مخاطب و جذب آنان با امتیاز 193 است. این مشخصه خود بر جذب گردشگران و ارتقاء موقعیت فرهنگی در استان تاثیر فراگیر و حائز اهمیتی را بر جای می‌گذارد. اشتراک زبان محلی سایر استان‌های همجوار با

نقاط شهرستان‌های استان به عنوان عاملی موثر جهت جذب مخاطبان این استان‌ها به عنوان دومین معیار مورد سنجش امتیاز 187 را به خود اختصاص داده است. آنچه در این مولفه شاخص و برجسته است، کمک شایان بر افزایش ثبات فرهنگی و گویشی در موقعیت جغرافیایی خاص استان است. در این پژوهش تمرکز حدود 30 35 درصد جمعیت استان در شهر ایلام به عنوان مرکز فعالیت و استقرار سازمان سومین فرصت منتخب با امتیاز 186 معرفی گردید. فرصت‌های محیط بیرونی فعالیت صدا و سیمای مرکز ایلام در جدول 1 ارائه شده است.

جدول 1- فرصت‌های محیط بیرونی فعالیت صدا و سیمای مرکز ایلام

رتبه	عنوان	امتیاز	میانگین
1	گوشش بومی و محلی در سطح استان به عنوان ظرفیت ارزشمند جهت برقراری ارتباط با مخاطب و جذب آنان	193	3/5741
2	اشتراک زبان محلی سایر استان های همجوار با نقاط شهرستان های استان به عنوان عاملی موثر جهت جذب مخاطبان این استان ها	187	3/4630
3	تمرکز حدود 30 تا 35 درصد جمعیت استان در شهر ایلام به عنوان مرکز فعالیت و استقرار سازمان	186	3/4444
4	وجود صدا و سیمای استان به عنوان تدها رسانه رادیو و تلویزیونی محلی انحصاری در سطح استان با پوشش گسترده	185	3/4259
5	وجود نیروهای خلاق و با استعداد در سطح استان جهت مشارکت در تولیدات سمعی و بصری مناسب	172	3/1852
6	همکاری مناسب مردم با سازمان در نظرسنجی ها، گزارشات و تهیه برنامه ها و نظیر آن	168	3/1111
7	قرابت فرهنگی، قومی و مذهبی استان های همجوار عراقی به عنوان یک ظرفیت مناسب جهت افزایش تعاملات و مخاطبان عراقی از طریق ایجاد برنامه های مناسب	168	3/1111
8	حمایت و همکاری مسئولین و مدیران استانی با سازمان	160	2/9630
9	امکان کسب درآمد از طریق گسترش تبلیغات تلویزیونی و همکاری با واحدهای اقتصادی فعال استان	160	2/9630

### مطالعه اهمیت هر یک از تهدیدهای موجود در محیط بیرونی

از نظر پاسخگویان مهمترین تهدیدهای محیط بیرونی گرایش خاص مردم به سمت اینترنت و فضای تکنولوژیکی وابسته موجود در آن و همچنین گسترش آن در سطح جامعه به عنوان یک رسانه مجازی تأثیرگذار است، که بر اساس مطالعه ها امتیاز 192 را کسب کرده است. دومین تهدید عدم توانایی سازمان در همگامی و مشارکت ویژه با رویدادها و تحولات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی کلان استان با امتیاز 175 تعیین شده است. توجه کاربردی سازمان به مسائل کلیدی و ملموس که به آسانی موقعیت فرهنگی جامعه و همچنین مدیریت کلی در یک مجموعه سیستماتیک یک منطقه

می‌تواند به عنوان بزرگترین مشخصه مفید در برابر هرگونه تهدید همجوار در هر زمینه‌ای موثر و کارآمد باشد. وجود نقاط بد آب و هوا و صعب‌العبور در استان ایلام به عنوان محدودیت‌های جغرافیایی حاکم بر گسترش سطح کمی و کیفی تولیدات سومین تهدید معرفی شده با امتیاز 173 است. بر اساس یافته‌ها وجود شرایط استاندارد جغرافیایی و مطلوب بودن جایگاه آب و هوایی در یک منطقه، عاملی موثر و مفید بر بهبود شرایط تولید محصولات بومی و منطقه‌ای شناسایی شده که با توجه به شرایط فعلی حاکم بر استان کماکان تلاش مضاعف و برنامه ریزی هدفمند راهکاری کارآمد به نظر می‌رسد. امتیاز دیگر متغیرهای تاثیرگذار نیز به ترتیب استخراج شده و ارائه شده است (جدول 3).

جدول 2- تهدیدهای محیط بیرونی فعالیت صدا و سیما مرکز ایلام

رتبه	عنوان	امتیاز	میانگین
1	گرایش مردم به سمت اینترنت و گسترش آن در سطح جامعه به عنوان یک رسانه مجازی تاثیرگذار	192	3/5556
2	عدم توانایی سازمان در همگامی با رویدادها و تحولات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی استان	175	3/2407
3	وجود نقاط بد آب و هوا و صعب‌العبور در استان به عنوان محدودیت‌های جغرافیایی حاکم بر گسترش سطح کمی و کیفی تولیدات	173	3/2037
4	توسعه آموزش عالی در سطح استان و گسترش توقعات و نیازهای مخاطبان اقبال تحصیل کرده	172	3/1852
5	عدم شناخت سازمان از نیازهای متنوع مخاطبان (جوانان، بانوان، دانشجویان، کودکان و...)	168	3/1111
4	عدم توانایی سازمان در بهره‌گیری از نیروهای خلاق و متخصص بومی استان برای توسعه تولیدات خود	168	3/1111
7	تمایل مردم به سمت مطبوعات محلی و سایر رسانه‌های محلی (نظیر موسیقی، تئاتر، سینما)	167	3/0962
8	فعالیت و تبلیغات رسانه‌های ماهواره‌ای مخالف نظام خارج از کشور با ابزارهای قوی رسانه‌ای و بودجه‌های مالی کلان	162	3
9	تبلیغات منفی علیه صدا و سیما توسط برخی رسانه‌ها و مطبوعات داخلی	145	2/6852

### مطالعه اهمیت هر یک از نقاط قوت محیط داخلی

از نظر پاسخگویان مهم ترین نقطه قوت در محیط درون سازمانی صدا و سیمای مرکز ایلام وجود امکانات فنی سخت افزاری و نرم افزاری موجود در مرکز با امتیاز 167 است. حضور عوامل تکنولوژیکی و سایبری مناسب در دسترسی به اطلاعات و برقراری ارتباطات انسانی یک جامعه و همچنین پیشبرد اهداف و تفکرات مطرح در محیط داخلی سازمان بسیار چشمگیر و اساسی است. دومین نقطه قوت و با اهمیت در محیط داخلی، وجود نیروی انسانی فنی و متخصص در سطح صدا و سیمای استان ایلام جهت ارتقای کمی و کیفی تولیدات رسانه‌ای در استان معرفی شده است که امتیاز 163 را به خود اختصاص داده است. تعامل و همکاری با رسانه‌ی ملی و دیگر رسانه‌های استانی در کشور برای استفاده از نظرات و تجربیات آنان تاثیر به‌سزایی را بر شناخت مفاهیم و اهداف مطرح شده در سطوح عالی سازمانی و همچنین نیل به تفکرات پیش روی مصوب می‌گذارد. این عامل امتیاز 162 را در سنجش‌ها کسب کرده است (برای پیگیری رتبه دیگر عوامل مؤثر بر این بخش به جدول 3 مراجعه شود).

جدول 3- نقاط قوت تأثیرگذار بر محیط درونی فعالیت صدا و سیمای مرکز ایلام

رتبه	عنوان	امتیاز	میانگین
1	وجود امکانات فنی سخت افزاری و نرم افزاری موجود در مرکز	167	3/0926
2	وجود نیروی انسانی فنی و متخصص در سطح صدا و سیمای استان جهت ارتقای کمی و کیفی تولیدات استانی	163	3/0185
3	تعامل و همکاری با سایر رسانه ملی و سایر رسانه‌های استانی در کشور برای استفاده	162	3

		از نظرات و تجربیات آنان	
3	162	وجه سازمان به عوامل انگیزشی کارکنان (دی و غیرمادی)	4
2/8519	154	انجام مطالعات، تحقیقات و نظرسنجی‌های مستمر توسط سازمان برای اطلاع از نظرات مخاطبان	5
2/9444	152	توجه مستمر به آموزش کارکنان	6

### مطالعه اهمیت هر یک از نقاط ضعف محیط داخلی

آنچه که از نظر پاسخگویان مهم‌ترین نقطه ضعف محیط داخلی فعالیت صدا و سیمای مرکز ایلام مد نظر است، وابستگی منابع مالی سازمان به اعتبارات مرکز و محدودیت های حاکم بر بودجه سازمان با امتیاز 190 است. بر اساس اصول مدیریتی، سازمان مادر وظیفه تامین اعتبارات و واگذاری بودجه تصویب شده بر اساس موقعیت هر سازمان زیر مجموعه در کشور را بر عهده دارد. حال این سازمان که در راس هرم قرار دارد بایستی از نیازها، چالش‌ها، ظرفیت‌های خالی و محدودیت‌های موجود در هر منطقه اطلاعات جامع و کاملی داشته باشد. شناخت درست در هر بخش از مدیریت، اصلی کاربردی است که کمک می‌کند، فرد مدیر در سطح کلان سازمانی به هنگام واگذاری اعتبارات، عادلانه و هدفمند عمل کند. دومین نقطه ضعف مورد سنجش، محدودیت اختیارات قانونی و الزامات تعریف شده از سوی مدیریت کلان سازمان است و امتیاز 179 را کسب کرده است. پایین بودن سطح کمی و کیفی تولیدات استانی سومین نقطه ضعف در محیط داخلی فعالیت صدا و سیمای مرکز با امتیاز 177 است. نتایج حاصل مربوط به عوامل مؤثر بر این بخش در جدول 4 به ترتیب ارائه شده است.

**جدول 4-** نقاط ضعف تاثیرگذار بر محیط درونی صدا و سیمای مرکز ایلام

رتبه	عنوان	امتیاز	میانگین
1	وابستگی منابع مالی سازمان به اعتبارات مرکز و محدودیت های حاکم بر بودجه سازمان	190	3/5185
2	محدودیت اختیارات قانونی و الزامات تعریف شده از سوی مدیریت کلان سازمان	179	3/3148
3	پایین بودن سطح کمی و کیفی تولیدات استانی	177	3/2778
4	عدم توانایی سازمان در شناخت نیازهای مخاطبان مختلف و متنوع	177	3/2778
5	عدم توانایی سازمان در جهت ایجاد نوآوری و خلاقیت در تولیدات خود	176	3/2593
6	توسعه کمی تولیدات بدون توجه به سطح کیفی آنان	174	3/2222
7	عدم توانایی سازمان در جهت جذب نیروهای متخصص و بومی استان به لحاظ محدودیت های درون سازمانی	172	3/1852

### نتیجه گیری و پیشنهادات

هر سازمان با توجه به تعاملی که با محیط درونی و بیرونی خود دارد، همواره با فرصت‌ها و تهدیدهایی از سوی محیط‌های داخلی و خارجی خود روبرو است. بنابراین سازمان‌ها موظفند که با شناسایی این فرصت‌ها و تهدیدها به لحاظ نوع، ساختار و موقعیت به ارائه راهکارهایی جهت محقق ساختن فرصت‌ها و همچنین بهبود و رفع تهدیدهای پیش رو بپردازند. آنها می‌بایست به بهترین نحو ممکن از فرصت‌های پیش رو استفاده کنند. علاوه بر آن در مقابل تهدیدها، سیاست مناسبی را جهت رفع یا کاهش زیان‌های ناشی از آن اتخاذ کنند. از سوی دیگر، سازمان‌ها می‌توانند با شناسایی رقبا و توانایی آنها و نیز کسب اطلاعات لازم از محیط خارجی و داخلی اطلاعات کاملی از مشتریان و مخاطبان خود بدست آورند تا بتوانند به نحو شایسته تری در جلب رضایت مشتریان و مخاطبان و بسط نفوذ خود در جامعه عمل نمایند. از این طریق در محیط‌های رقابتی، سایر رقبا را از گردونه خارج نمایند، یا در سایه و حاشیه نگه دارند. در نهایت از اثرات و نفوذ

آنها بر جامعه مورد نظر خود بکاهند. از آنجا که امروزه یکی از دغدغه‌های زمامداران در هر کشوری، موضوع برنامه‌ریزی در امور فرهنگی آن کشور است و با عنایت به این مطلب که انقلاب اسلامی ما انقلابی کاملاً فرهنگی بوده، لذا اهمیت فرهنگ در نظام برنامه‌ریزی کشور در سطح کلان دو چندان می‌شود.

از این منظر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران به عنوان یکی از مهم‌ترین و پرنفوذترین دستگاه‌های فرهنگی کشور که توانسته است جایگاه بسیار مناسبی در بین رسانه‌های مختلف خارجی و داخلی بدست آورد، در راستای خدمت رسانی بهتر به مخاطبان و حرکت در مسیر صحیح و رسیدن به اهداف مورد نظر نیازمند به برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی است. در این مسیر صدا و سیما مراکز استان‌ها نیز که با هدف توجه بیشتر به فرهنگ بومی و محلی مناطق مختلف کشور تأسیس گردیده‌اند، بازوان پر توان این سازمان گسترده فرهنگی و مکمل آن در نیل به اهداف کلان و چشم انداز افق رسانه محسوب می‌شوند.

برنامه‌ریزی راهبردی، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندانگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد. برنامه‌ریزی راهبردی عبارت است از مطالعه محیطی (هم محیط خارجی و هم محیط داخلی) تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی و کنترل. بنابراین برنامه‌ریزی راهبردی بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک سازمان تأکید دارد. این نوع برنامه‌ریزی در خلأ صورت نمی‌گیرد، لذا برنامه‌ریز باید بسیاری از عوامل مؤثر بر کار خود را مورد توجه قرار دهد. از این رو، مشخص کردن عوامل کلیدی، آگاهی از



تأثیر آنها و توانایی برخورد با آنها در آینده، در توفیق برنامه‌ریزی بسیار ضروری است. این عوامل کلیدی شامل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها هستند که به تحلیل سوات معروف است. تحلیل سوات یک روش شناخته شده است که نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای اقتصادی و اجتماعی که جامعه با آن مواجه هستند را فهرست می‌کند. در حقیقت سوات ابزار تجزیه و تحلیل نیست، بلکه به عنوان یک ابزار می‌تواند در تجزیه و تحلیل گسترده‌تر کمک کند (دووارت<sup>31</sup>، اتکین<sup>32</sup>، هلمز<sup>33</sup>، اندرسون<sup>34</sup>، 2006). هر یک از این ابعاد خود مفهومی خاص را به خود اختصاص می‌دهند به گونه‌ای که گروهی از پژوهشگران نقاط قوت را آن دسته از منابع یا ظرفیت‌هایی می‌دانند که یک سازمان به طور موثر می‌تواند برای دستیابی به اهداف خود استفاده کند. نقاط ضعف را محدودیت‌ها، چالش‌ها و یا نقص‌هایی در سازمان می‌دانند که این عوامل مانع از دستیابی به اهداف سازمانند. از فرصت‌ها به هرگونه وضعیت مطلوب در محیط سازمان یاد می‌کنند. همچنین تهدید را هرگونه وضعیت نامطلوب در محیط سازمان می‌دانند که به طور بالقوه‌ای به استراتژی خود سازمان صدمه وارد می‌کنند (کارپی<sup>35</sup>، کوکونن<sup>36</sup>، کیسا<sup>37</sup>، 2001).

آمار ارائه شده در جدول‌ها نشان دهنده این است که وضعیت تهدیدها و همچنین نقاط ضعف موجود در صدا و سیمای استان ایلام نسبت به دو معیار فرصت و نقاط قوت در مرتبه پایین‌تری قرار دارند که با تقویت نقاط قوت و فرصت‌های موجود در استان و همچنین تلاش به منظور کاهش تهدیدها و نقاط ضعف می‌توان بر کارآمدی مرکز در شرایط فعلی افزود و از ناپایداری‌ها و مشکلات موجود در آن جلوگیری کرد.

از نظر پاسخگویان مهم ترین فرصت‌های بیرونی وجود گویش بومی و محلی در سطح استان به عنوان ظرفیت ارزشمند جهت برقراری ارتباط با مخاطب و جذب آنان است. همچنین مهم‌ترین تهدیدهای محیط بیرونی گرایش مردم به سمت اینترنت و گسترش آن در سطح جامعه به عنوان یک رسانه مجازی اظهار شده است.

به‌علاوه از نظر پاسخگویان مهم‌ترین نقطه قوت محیط درون سازمانی صدا و سیمای مرکز ایلام وجود امکانات فنی سخت افزاری و نرم افزاری موجود در مرکز و مهم‌ترین نقطه ضعف محیط داخلی فعالیت صدا و سیمای مرکز ایلام وابستگی منابع مالی سازمان به اعتبارات مرکز و محدودیت های حاکم بر بودجه سازمان اعلام شده است.

### **پیشنهادات کاربردی و نظری**

باتوجه به نتایج پژوهش راهکارهای اجرایی زیرجهت استفاده سازمان از نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی و کاهش آثار سوء نقاط ضعف داخلی و چالش‌های بیرونی به شرح زیر پیشنهاد می‌گردند:

- برنامه ریزی درجهت استفاده از گویش بومی و محلی در سطح استان به عنوان ظرفیت ارزشمند جهت برقراری ارتباط با مخاطب و جذب آنان
- بهره برداری از اشتراک زبان محلی سایر استان‌های همجوار با نقاط شهرستان‌های استان به عنوان عاملی موثر جهت جذب مخاطبان این استان‌ها
- تعامل مناسب با نیروهای خلاق و با استعداد در سطح استان جهت مشارکت در تولید محصولات سمعی و بصری مناسب
- همکاری مناسب با مردم در فرآیند نظرسنجی‌ها، گزارشات و تهیه برنامه‌ها و نظیر آن

- همکاری و تعامل مناسب با مسئولین و مدیران استانی

- برنامه‌ریزی در جهت امکان کسب درآمد از طریق گسترش تبلیغات تلویزیونی و همکاری با واحدهای اقتصادی فعال استان

- افزایش توانایی سازمان در همگامی با رویدادها و تحولات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی استان

- شناخت سازمان از نیازهای متنوع مخاطبان (جوانان، بانوان، دانشجویان، کودکان و...)

- افزایش توانایی سازمان در بهره‌گیری از نیروهای خلاق و متخصص بومی استان برای توسعه تولیدات خود

- توجه به تمایل مردم به سمت مطبوعات محلی و سایر رسانه‌های محلی (نظیر موسیقی، تئاتر، سینما) در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمان

- خنثی‌سازی فعالیت و تبلیغات رسانه‌های ماهواره‌ای مخالف نظام خارج از کشور با ابزارهای قوی رسانه‌ای و بودجه‌های مالی کلان

- استفاده و بهره‌برداری بهینه از امکانات فنی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موجود در مرکز

- برنامه‌ریزی در جهت بهره‌برداری از نیروی انسانی فنی و متخصص در سطح صدا و سیمای استان جهت ارتقای کمی و کیفی تولیدات استانی

- توسعه تعامل و همکاری با سایر رسانه ملی و سایر رسانه‌های استانی در کشور برای استفاده از نظرات و تجربیات آنان

- افزایش توجه سازمان به عوامل انگیزشی کارکنان (مادی و غیرمادی) در جهت افزایش بهره‌وری نیروی

کار

- انجام مطالعات، تحقیقات و نظرسنجی های مستمر توسط سازمان برای اطلاع از نظرات مخاطبان
- توجه مستمر به آموزش کارکنان از طریق دوره ای آموزشی یا حمایت از افزایش سطح تحصیلات عالی پرسنل
- توسعه کمی تولیدات در کنار توجه به سطح کیفی آنان

## منابع

## منابع فارسی

- احمدوند، ع. م. (1378). *طراحی و تبیین الگویی برای تدوین استراتژی در سازمان‌های بزرگ و پیچیده* (رساله دکتری). دانشگاه تهران.
- استاندارای ایلام. (1385). *آشنایی با ویژگی‌های اقتصادی اجتماعی استان ایلام* (چاپ اول). استاندارای ایلام.
- استاندارای ایلام. (1388). *آمارنامه 1387 استان ایلام* (چاپ اول). دفترآمار و اطلاعات.
- دفت، ر. ال. (1374). *تئوری سازمان و طراحی ساختار*. (ع. پارسایان و س. م. اعرابی، مترجمان). تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- دیوید، ف. آر. (1384). *مدیریت استراتژیک*. (ع. پارسایان و س. م. اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، ع. (1385). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: نشر سمت.
- علی احمدی، ع. (1385). *نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک*. تهران: انتشارات تولید دانش.
- فرشادگهر، ن. و شهیدی، م. ح. (1381). *روش تحقیق و مآخذشناسی در علوم انسانی* (چاپ اول). تهران: دانشکده امور اقتصادی.
- کهزادی، م. (1377). *تعیین مهم‌ترین عوامل محیط اقتصادی مؤثر بر برنامه‌ریزی راهبردی شرکت ایران خودرو طی دوره 1368-1375* (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران.
- موسوی‌نژاد، ع. (1375). *مطالعه برنامه‌ریزی راهبردی یک شرکت تولیدی تحت شرایط محیطی ناپایدار* (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید بهشتی.

## منابع لاتین

Ansoff, H. I. (2007). *Strategic Management*. Palgrave Mac Millan.

- David, F.R. (1995). *Strategic Management*. (3<sup>th</sup> Ed). New York: Prentice Hall, Mc Millan Publishing Company.
- Duarte, C., Ettkin, L. P., Helms, M. M., and Anderson, M. S. (2006). The challenge of Venezuela: a SWOT analysis, *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 16(3), 233 – 247.
- Partovi, F.Y. and Corredoria, R.A. (2002). Quality function deployment for the good of soocet, *European Journal of Operational Research* , 137(2002), 642-656.
- Hitt, M. A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2010). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*. South-Western College Publication.
- Hussey, D.E., (1998). *Strategic Management, From Theory to Implementation*. (5<sup>th</sup> Ed). Butterworth-Heinemann.
- Karppi, I., Kokkonen, M. and Lähteenmäki-Smith, K. (2001, February). SWOT-analysis as a basis for regional strategies. Nordregio Working Paper 4 *Stockholm, Sweden, Nordregio – the Nordic Centre for Spatial Development*.
- M. Kurttis, M.Pesoneri, and kangas, J. (2000) Utilizing the analytic hierarchy process in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest –certification case, *Forest Policy and Economies*, 41-52
- Porter, M., (1980). *Competitive Advantage*. New York: Free press.
- Yuksel, I. and Dagdeviren, M. (2007).Using the analytic network process(ANP) in a SWOT analysis –A case study for a textile firm, *Information Sciences*, Vol. 177, 3364 – 3382.

---

پی نوشتها

- <sup>1</sup> - SWOT (Strengths , weaknesses , opportunities , threats model)
- <sup>2</sup> - Ansoff
- <sup>3</sup> - Richard Daft
- <sup>4</sup> - David
- <sup>5</sup> - TOWS
- <sup>6</sup> - TWOS
- <sup>7</sup> - SOFT
- <sup>8</sup> - Hussey
- <sup>9</sup> - Johnson
- <sup>10</sup> - Yaksl & Dagdvyrn
- <sup>11</sup> - Strengths
- <sup>12</sup> - Weaknesses
- <sup>13</sup> - Opportunities
- <sup>14</sup> - Threats
- <sup>15</sup> - Kurttis
- <sup>16</sup> - Pesoneri
- <sup>17</sup> - kangas
- <sup>18</sup> - David
- <sup>19</sup> - Kurttila
- <sup>20</sup> - Stewart
- <sup>21</sup> - AHP
- <sup>22</sup> - Partovi & Corredoria

---

<sup>23</sup> - Fortune 500

<sup>24</sup> - Porter

<sup>25</sup> - Hitt

<sup>26</sup> - Ireland

<sup>27</sup> - Hoskisson

<sup>28</sup> - G.N.P

<sup>29</sup> - Value Chain

<sup>30</sup> - SPSS

<sup>31</sup> - Duarte

<sup>32</sup> - Ettkin

<sup>33</sup> - Helms

<sup>34</sup> - Anderson

<sup>35</sup> - Karppi

<sup>36</sup> - Kokkonen

<sup>37</sup> - Kaisa