

## چکیده

دانشگاه صداوسیما به عنوان نهادی پیشرو در آموزش علوم و فنون رسانه‌ای در سطح کشور، منطقه و جهان اسلام و نیز جایگاه ممتازی که در تأمین نیروی انسانی سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی دارد؛ برای تعیین آرمان‌ها، اهداف، راهبردها و الزامات خود مطالعه‌ای همه جانبه نیاز دارد. از این رو، برای کارآمد بودن دانشگاه‌ها باید دست به برنامه‌ریزی راهبردی زد تا ضمن انجام فعالیت‌هایی همسو به اهداف متعالی دست یابد. این تحقیق به منظور ارائه برنامه راهبردی در پنج سال آینده برای دانشگاه صداوسیما انجام شده است. برای گردآوری اطلاعات از شیوه کمی و کیفی شامل مصاحبه و بررسی مدارک و مستندات، نظرسنجی از خبرگان و کارشناسان، تحلیل مطالعات انجام شده و برگزاری جلسات راهبردی استفاده شده است. اطلاعات جمع‌آوری شده به کمک تکنیک سوات تحلیل شدند. بنابراین نمونه آماری مطابق با جامعه (تمامی افراد مسؤل و آگاه به مسایل سازمان و دانشگاه) در نظر گرفته شد که در مجموع 50 نفر برای پاسخگویی به پرسشنامه انتخاب شدند. که از این تعداد 40 پرسشنامه تکمیل و مورد تحلیل قرار گرفت. در بخش نظرسنجی مربوط به تحلیل سوات، از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته حاوی سوالات باز و بسته استفاده شد. براساس نتایج تحقیق، اهداف و برنامه راهبردی دانشگاه در شش حوزه سرمایه انسانی (شامل اعضای هیأت‌علمی، دانشجو، کارکنان و مدیران)، حوزه آموزشی، حوزه پژوهش و فناوری، حوزه ساختار و مدیریت، حوزه نظام دینی، فرهنگی و اجتماعی و حوزه همکاری‌های علمی، آموزشی و بین‌الملل در جهان اسلام تعیین گردیده است.

کلید واژه:

دانشگاه صداوسیما، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت استراتژیک، دانشگاه اسلامی

## مقدمه

امروزه تحول در علوم و فناوری به عنوان چالشی جهانی محسوب و تعهد نظام آموزشی بخصوص آموزش عالی در پاسخگویی و حرکت در جهت رفع نیازها و چالش‌ها، برنامه‌ریزی هوشمندانه از مباحث کلیدی است. این برنامه‌ریزی می‌بایست با تحلیل صحیح از ارزش‌های حاکم و با استفاده از روش‌های نوین علمی نگاشته شود. برنامه‌ریزی یعنی تعیین فعالیت‌های اثربخش در جهت تحقق اهداف (به بهترین شکل ممکن). برنامه، محصول برنامه‌ریزی است. بنابراین برای تحقق اهداف، قبل از اقدام به عمل و انجام کار باید به برنامه‌ریزی با توانایی‌هایی عقلی و ذهنی به حد کافی پرداخت.

به طور کلی، سازمان‌ها با تغییر و تحولات مختلفی در داخل و بخصوص محیط بیرونی مواجهند. لذا بدون داشتن برنامه‌ای دقیق به هیچ وجه نمی‌توانند به حیات و توسعه خود تداوم بخشند. در این شرایط دیگر نمی‌توان از تصمیم‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی استفاده کرد. بنابراین سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت استراتژیک (راهبردی) نهایت استفاده را ببرند.

برنامه‌هایی که برای کل سازمان طراحی می‌شوند و اهداف کلی را ترسیم می‌

تدوین برنامه راهبردی پنج ساله  
دانشگاه صداوسیمای جمهوری  
اسلامی ایران

اردشیر زابلی زاده (نویسنده مسئول)

استادیار دانشگاه صداوسیما

azmmf9432@gmail.com



کنند و به دنبال تعیین وضعیت سازمان در محیط می باشند، برنامه های استراتژیک یا برنامه های راهبردی نامیده می شوند. برنامه های راهبردی تلاش سازمان را برای دستیابی به اهداف هدایت می کنند. اجرای این برنامه ها در سازمان، پایه ای برای برنامه های عملیاتی است. در مقابل برنامه های عملیاتی جزئیات دستیابی به اهداف کلی را بیان می کنند. در بین سازمان ها و نهادها موجود در جامعه، دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی به عنوان سازمان های خدماتی در تربیت نیروی انسانی متخصص در توسعه و پیشرفت کشور، نقش مهمی بر عهده دارند. دانشگاه ها هدایت و رهبری آینده جامعه را با تربیت جوانان رقم می زنند. از این رو، برای کارآمد بودن دانشگاه ها باید دست به برنامه ریزی راهبردی زد تا ضمن انجام فعالیت هایی همسو به اهداف متعالی دست یافت.

در همین راستا در دانشگاه صداوسیما به عنوان نهادی پیشرو در آموزش علوم و فنون رسانه ای در سطح کشور، منطقه و جهان اسلام، و نیز جایگاه ممتازی که در تأمین نیروی انسانی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی دارد؛ برای تعیین آرمانها، اهداف، راهبردها و الزامات خود مطالعه ای همه جانبه انجام گردید. این تحقیق به منظور ارائه برنامه راهبردی در پنج سال آینده در دانشگاه صداوسیما توسط جمعی از استادان برجسته و مسولان ارشد دانشگاه انجام پذیرفته است. بی گمان یکی از مهمترین پیامدهای اصلی نگاشتن برنامه راهبردی پنج ساله دانشگاه صداوسیما، دستیابی به یک دیدگاه مشترک در سطح دانشگاه و سازمان صداوسیما بوده است تا بتوان بر اساس آن همکاری مستمری را برای رسیدن به اهداف بین نهادهای مختلف مشاهده نمود.

دانشگاه صداوسیما در راستای فرمایشات مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) و نیز توجهات رئیس محترم سازمان صداوسیما جناب آقای دکتر سرافراز قصد دارد تا در حوزه علوم و فنون رسانه ای به کشف فرصت های جدید و تعیین اولویت های برنامه ریزی در زمینه ی فعالیت های علمی و آموزشی، به نظام دانشگاه جهت داده و با بهره جویی از چشم انداز نظام جمهوری اسلامی ایران و محورهای مندرج در حکم رهبری انقلاب به ریاست ارجمند سازمان به طراحی نقشه راه خود، مبادرت نماید.

امید که به یاری حق و با تعهد به بهره گیری از ماحصل این تحقیق، شاهد اجرایی شدن آن و نیز ترویج تفکر راهبردی و استقرار نظام عملکرد مبتنی بر برنامه در دانشگاه و سازمان باشیم.

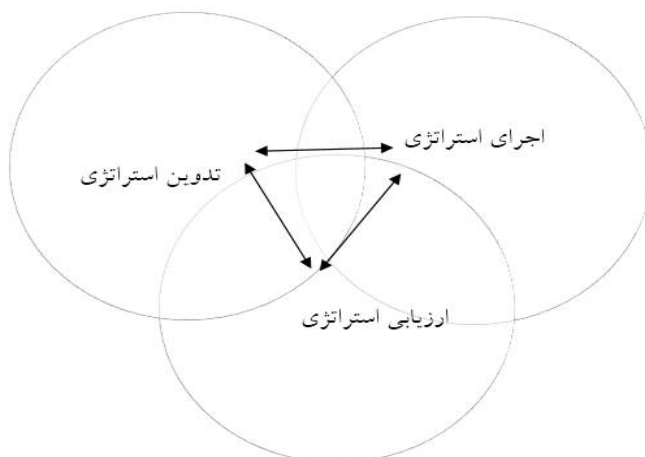
### مدیریت راهبردی

چندلر استراتژی را تعیین اهداف و مقاصد بنیادی شرکت، تخصیص منابع ضروری و انجام یک سری اقدامات عملیاتی برای کسب اهداف می داند. مینتزرگ استراتژی را الگویی می داند که در جریان تصمیم ها پدید می آید. بر اساس نظر مینتزرگ، می توان استراتژی را از پنج دیدگاه تعریف کرد: (علی احمدی و دیگران، 1382، ص 34)

1. استراتژی به عنوان طرح: استراتژی عبارت است از نوعی کار آگاهانه ویا مجموعه ای از رهنمود ها که برای مقابله با وضعیت و با رخدادی خاص در آینده پیش بینی میشود
2. استراتژی به عنوان نیرنگ: استراتژی عبارت است از مانور و نیرنگی زیر کانه در مقابل رقبا.
3. استراتژی به عنوان الگو: استراتژی الگویی است که در جریان تصمیم ها پدید می آید.
4. استراتژی به عنوان موقعیت: استراتژی موقعیتی در محیط است که سازمان به دنبال قرار گرفتن در آن است.
5. استراتژی به عنوان نگرش: استراتژی یک نگرش است که محتوای آن از روشی عمیق و ریشه دار بری درک جهان تشکیل شده است.

یک سازمان برای ادامه حیات خود، نیاز به مدیریت راهبردی دارد، چه آگاهانه و چه ناآگاه این عمل را انجام می دهد. مدیریت راهبردی «هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه ای است که سازمان را قادر می سازد به مقاصد خود دست یابد (دیوید، 1393). در واقع تدوین راهبرد یک بخش از مدیریت راهبردی به حساب می آید. اگر مسئله راهبرد در

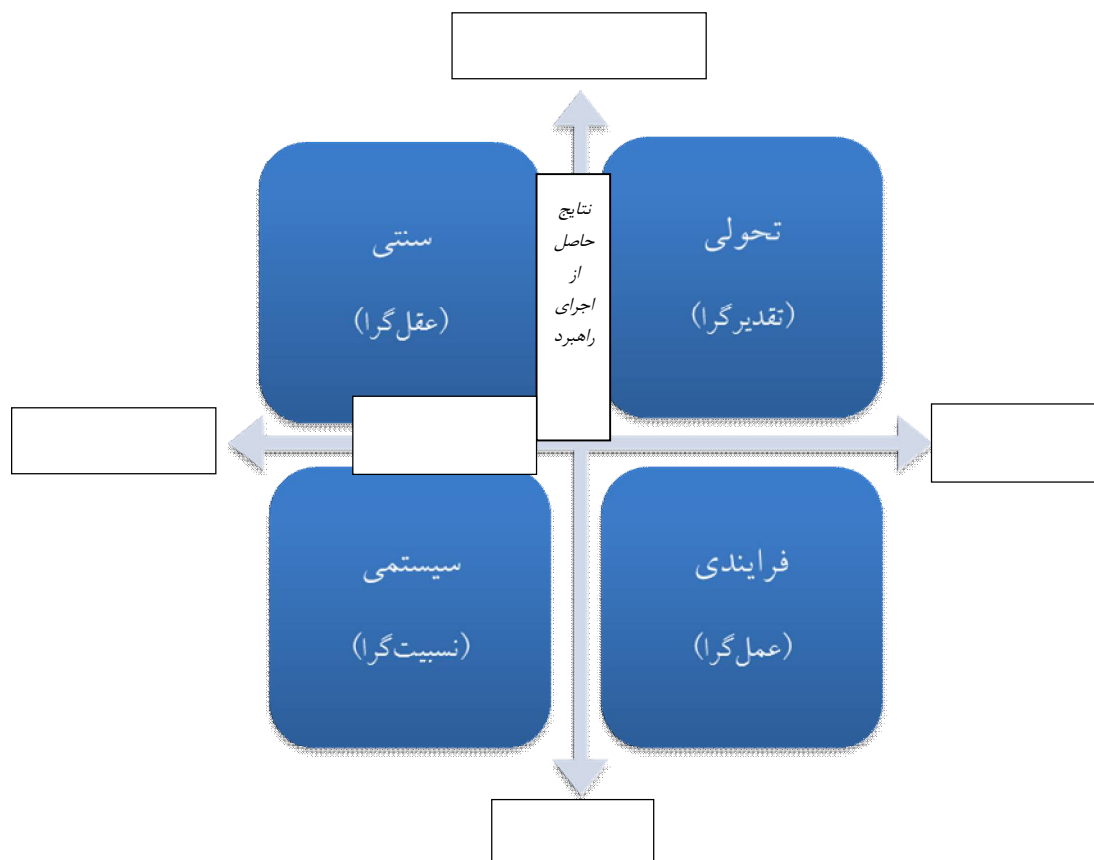
یک سازمان را شامل سه وجه تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبردها بدانیم، تدوین استراتژی نخستین بخش از مدیریت راهبردی و در واقع مرحله آغازین مدیریت راهبردی است. «در این مرحله مأموریت سازمان تعیین شده، عوامل خارجی و داخلی بررسی می‌شوند تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها مشخص شوند و بر اساس آن‌ها اهداف و استراتژی‌های سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند» (اعرابی، 1393، ص. 5).



شکل 1- رابطه بخش‌های سه‌گانه مدیریت استراتژی (اعرابی، 1393)

امروزه پس از حدود چند دهه نظریه‌پردازی در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، نظریه‌های مختلفی در این عرصه مطرح شده‌اند که باعث آشفتگی در عرصه مدیریت راهبردی شده است، این مسئله تعدادی از محققان عرصه مدیریت را بر آن داشت تا این نظریه‌ها را دسته‌بندی کنند و نظم بدهند. باید توجه داشت که مدیریت راهبردی در بطن جامعه سرمایه‌داری رشد کرده است و برای شرکت‌های تجاری گسترش یافته و مورد استفاده قرار گرفته است.

یکی از نخستین افرادی که به‌طور جامع این مکاتب را دسته‌بندی و تشریح کرد ریچارد ویتینگتون 1 (1994) بود. ویرایش دوم کتاب او با عنوان چپستی راهبرد (1391) به فارسی ترجمه و منتشر شده است. او نظریه‌های مختلف را در چهار دسته اصلی قرارداد. در شکل زیر این چهار مکتب مشاهده می‌شود.



شکل 2- رویکردهای عمده به راهبرد (ویتینگتون، 1391)

از نظر مکتب سنتی، برنامه‌ریزی می‌تواند تغییرات بازار را پیش‌بینی کند و خود را با آن منطبق سازد. راهبردها به شایسته‌ترین شکل ممکن، از طریق بررسی‌های عقلانی تدوین می‌شوند که البته لازمه آن، فاصله گرفتن از فضای پرغوغای کسب‌وکار است.

از نظر تحول‌گرایان، بازارها بیش‌ازحد پیچیده و غیرقابل‌پیش‌بینی هستند، لذا نمی‌توان در برنامه‌های راهبردی سرمایه‌گذاری‌های کلان کرد. آن‌ها به راهبرد سازان هشدار می‌دهند که هزینه‌هایشان را کاهش دهند و گزینه‌های پیش روی خود را بازنگه‌دارند.

فرایندگرایان نیز فاصله گرفتن از فضای پرغوغای کسب‌وکار را که مدنظر سنت‌گرایان بود به چالش می‌کشند. از نظر آن‌ها، راهبردهای اثربخش، آن‌هایی هستند که به‌طور مستقیم از مشارکت و درگیری نزدیک در تمامی فعالیت‌های روزمره و نیروهای اساسی سازمان پدیدار می‌شوند. و درنهایت، در رویکرد سیستمی، راهبرد باید از نظر جامعه‌شناختی کارآمد و مؤثر و برای بافت‌های اجتماعی خاص مناسب باشد. (ویتینگتون، 1391)

مینتزبرگ معتقد است دو رویکرد کلی شکل‌گیری استراتژی وجود دارد: رویکرد تجویزی و رویکرد پدیدار شونده. (علی احمدی و دیگران، 1382، ص 96)

رویکرد تجویزی: این رویکرد آغازگر مباحث استراتژی به شمار می‌آید. رویکرد تجویزی شامل نظریاتی است که شکل‌گیری استراتژی را حاصل یک فرایند تحلیلی و قاعده‌مند می‌دانند. درون‌مایه اصلی این روش‌ها جفت‌وجور کردن عوامل



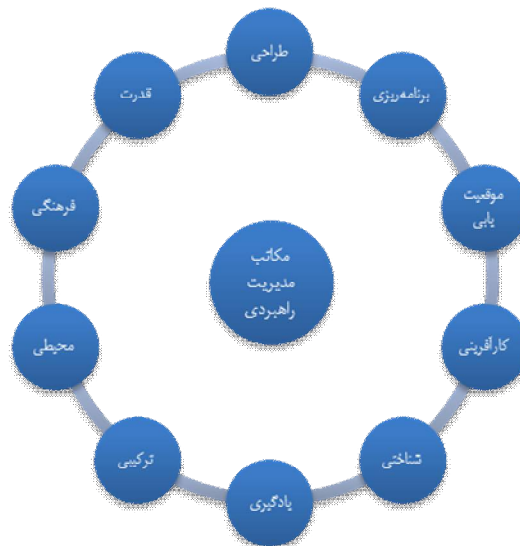
درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) به منظور بهره مندی از منافع نهفته در فرصتها یا اجتناب از زیان های نهفته در تهدیدهاست. در رویکرد تجویزی، استراتژی از تعامل این چهار عامل به منظور استفاده از شایستگی های تمایز بخش سازمان برای بهره گیری از فرصت های استراتژیک محیطی ایجاد می شود (کیانی و غفاریان، 1384، ص 25-26). تدوین استراتژی در رویکرد تجویزی فرایند گام به گام است و برای هر گام آن دستورالعمل های مشخصی تجویز شده است.

یکی از ویژگی های عمده رویکرد تجویزی این است که مراحل تدوین، اجرا کنترل استراتژی در فرایندی تکمیلی ولی جدا از هم صورت می گیرد؛ اول تدوین، بعد اجر، و سپس ارزیابی. (علی احمدی و دیگران، 1382، ص 58)

رویکرد پدیدار شونده: معتقدین به این رویکرد، استراتژی را حاصل خلاقیت و نه روش های فرایندی می دانند. این رویکرد از ارائه دستور العمل مشخصی برای تدوین استراتژی اجتناب کرده و به جای آن برارائه الگوهای مفهومی قوی برای توصیف چگونگی امر و خطوط راهنمایی برای فراهم شدن زمینه خلق استراتژی تاکید می کند. براین اساس استراتژیست کسی است که بتواند در هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت موفقیت آمیز سازمان تصمیم گیری کند. صاحب نظران این مکتب توسعه تفکر استراتژیک را زیربنای دستیابی به استراتژی اثربخش دانسته و آن را موثرتر از دستورالعمل های برنامه ریزی استراتژیک به شمار می آورند. هر چند هنوز هیچ تعریف مشخص و همه پذیری برای این مفهوم وجود ندارد. (کیانی و غفاریان، 1384، ص 10)

مهم ترین ادعای مکتب پدیدار شونده، غیر قابل تفکیک بودن طرحی استراتژی از اجرای آن است و توصیه شده است که طراح و مجری استراتژی نباید از هم جدا باشند. (علی احمدی و دیگران، 1382، ص 104)

مینتزبرگ و همکاران (1998) در این طبقه بندی خود ده مکتب را معرفی می کنند که در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل 1 - مکاتب مدیریت راهبردی (از منظر مینتزبرگ)

در نهایت میتوان تمام مکاتب مدیریت راهبردی را در سه مکتب اصلی گنجانند. و گفت که عدهای تدوین برنامه ریزی را ناصحیح دانسته و به تفکر راهبردی اعقاد دارند و عدهای دیگر تدوین راهبرد را مسیری مناسب برای مدیریت راهبردی سازمانها می دانند. در این بین نظریاتی هم به عنوان مکاتب تلفیقی مطرح هستند که ترکیبی از دو مکتب قبلی است. «این مکتب تنها شامل یک زیرمجموعه است: «پیکربندی» که درواقع جمع بندی مکاتب فوق است» (حسن بیگی، 1390، ص. 151).

درباره مکتب ترکیبی باید گفته که «در چارچوب نگرش این پارادایم، ضمن تأکید بر لزوم همخوانی و ایجاد توازن بین قوت و ضعف سازمان فرصت‌ها و تهدیدهای محیط تغییر عوامل محیطی و شکل‌دهی محیط مطابق اهداف و راهبردهای موردنظر، ضروری است. در پارادایم تلفیقی، ضمن اینکه چشم‌انداز، 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 تغییر گیرنده غیرقابل اجتناب است. در این تفکر، طبعاً تحلیل‌های کلان همراه با تحلیل‌های خرد توأمان، ملاک تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌گیرند. رسالت‌ها و آرمان‌های تجویزی با واقع‌گرایی بیشتری تبیین و اجرا می‌شود. و خلاصه اینکه این تلفیق یک برخورد سیستمی-اقتضایی دوراندیشانه را توصیه می‌کند. تعبیر "سیستمی-اقتضایی دوراندیشانه" آن است که هر کشور و هر سازمانی باید الگوی خاص و متأثر از آرمان‌ها، ایدئولوژی‌ها و واقعیت‌های محیطی خود را انتخاب کند» (میرسپاسی، 1373، ص. 23). در این پژوهش سعی بر آن شد که با توجه به مکتب تلفیقی، ضمن بهره بردن از الگوی برنامه‌ریزی راهبردی دیوید؛ در هنگام اولویت‌بندی تفکر راهبردی نیز مد نظر قرار گرفت. مکتب تلفیقی محدودیت‌های سایر مکاتب را نداشته و لذا می‌تواند مناسب‌ترین مکتب برای پژوهش حاضر باشد.

### روش پژوهش

هدف از این تحقیق، طراحی و تدوین برنامه راهبردی دانشگاه صداوسیما برای یک دوره 5 ساله (1395-1399) می باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. برای گردآوری اطلاعات از شیوه کمی و کیفی شامل مصاحبه و بررسی مدارک و مستندات، نظرسنجی از خبرگان و کارشناسان، تحلیل مطالعات انجام شده و برگزاری جلسات راهبردی استفاده شده است. اطلاعات جمع آوری شده به کمک تکنیک سوات تحلیل شدند.

بنابراین نمونه آماری مطابق با جامعه (تمامی افراد مسؤل و آگاه به مسایل سازمان و دانشگاه) در نظر گرفته شد که در مجموع 50 نفر شامل رئیس، معاونان و مدیران دانشگاه، رؤسا، معاونان و مدیران گروه در دانشکده‌ها، خبرگان صاحب نظر در دانشگاه، دانش‌آموختگان، معاونان و مدیرانی از سازمان که با دانشگاه ارتباط کاری دارند؛ برای پاسخگویی به پرسشنامه انتخاب شدند. که از این تعداد 40 پرسشنامه تکمیل و مورد تحلیل قرار گرفت. در بخش نظر سنجی مربوط به تحلیل سوات، از پرسشنامه‌های محقق ساخته حاوی سوالات باز و همچنین سوالات بسته استفاده شد.

در ابتدا، با مطالعه اسناد بالادستی و نیز یافته‌های حاصل از مصاحبه با افراد مطلع و خبره، زمینه‌های مربوط به مقاصد آرمانی وارد کاربرگ‌های مربوطه شد و با جمع‌بندی و تحلیل یافته‌ها توسط کارگروه، بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها تدوین گردید سپس با مرجع قرار دادن بیانیه مأموریت و بیانیه چشم‌انداز، شش حوزه کلان مشخص و اهداف راهبردی دانشگاه در حوزه‌ها تعیین گردید. این اهداف توسط کارگروه، اولویت‌بندی و از بین آنها 50 هدف اولویت‌دار تعیین گردید.

اسناد بالادستی مورد استفاده به شرح زیر است:

- 1) بیانات مقام معظم رهبری درباره دانشگاه (مد ظله العالی)؛
- 2) پیوست حکم انتصاب دکتر سرافراز به ریاست سازمان صداوسیما، ابلاغی از سوی رهبری معظم انقلاب؛
- 3) نقشه جامع علمی کشور؛
- 4) اساسنامه و سند تحول دانشگاه صداوسیما؛
- 5) اسناد و راهبردهای ابلاغی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛
- 6) اسناد معاونت برنامه ریزی ریاست جمهوری؛
- 7) سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها؛
- 8) برنامه راهبردی دانشگاه‌های مادر از جمله تهران، صنعتی شریف، فردوسی مشهد و علامه طباطبایی؛



در مرحله بعد فرصت‌ها، تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌های دانشگاه صداوسیما با استفاده از نظر کارشناسان مشخص شد. در کمیته علمی کلیه فاکتور های مطرح شده در تبیین عوامل داخلی و خارجی جمع‌بندی و بازنویسی شد. توسط کمیته علمی به هر فاکتور امتیازی بین یک تا ده تعلق گرفت، و رتبه آنها مشخص شد. نتایج این قسمت سبب روشن شدن مهمترین فاکتورها در قوت، ضعف، فرصت و تهدید و نیز تشکیل ماتریس سوات از تحلیل عوامل داخلی و خارجی گردید.

در نهایت نیز مقایسه صورت گرفت، با استفاده از ابزارهای تجزیه و تحلیل اطلاعات از جمله ماتریس تعیین موقعیت راهبردی، موقعیت راهبردی دانشگاه تعیین شد، بر مبنای این موقعیت راهبردی نوع راهبردهای مورد نیاز دانشگاه تعیین و با استفاده از ماتریس ارزیابی فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها سوات (ماتریس تناظر عوامل راهبردی)، با تجزیه و تحلیل اطلاعات، راهبردهای پیشنهادی کمیته علمی انتخاب شد.

مراحل برنامه ریزی راهبردی دانشگاه صداوسیما در قالب دو فاز به شرح نمودار ذیل انجام شده است. فاز نخست شامل تشکیل کارگروه برنامه ریزی راهبردی دانشگاه، تعیین ذینفعان دانشگاه، تعیین ماموریت، چشم انداز و بیانیه ارزشی می باشد. در فاز دوم و همزمان با فاز نخست، با تشکیل کمیته علمی سوات به شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پرداخته و در ادامه به روشن شدن عوامل داخلی و خارجی و نیز تعیین ماتریس سوات مبادرت شده است.



شکل 5 - مراحل تدوین برنامه ریزی راهبردی دانشگاه صداوسیما



## یافته‌های پژوهش

### 4-1- تدوین بیانیه‌های مقاصد آرمانی دانشگاه

در این بخش بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها تدوین شده و بر مبنای شاخص‌های مورد تأکید در این بیانیه‌ها اهداف راهبردی دانشگاه تعیین و اولویت‌بندی شد.

#### بیانیه مأموریت

مأموریت 2 نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان و بیان‌گر هویت سازمان است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به صورت تدوین‌شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت شکل‌دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است. مأموریت باید دارای ویژگی‌هایی مانند کلی بودن، الهام‌بخش بودن، وحدت‌بخش بودن و مقید نبودن به زمان و مکان باشد. بیانیه مأموریت دانشگاه صداوسیما سند مکتوبی خواهد بود که مأموریت دانشگاه را به اطلاع ذی‌نفعان و مخاطبان (عام و خاص) رسانده و آن را پیش‌روی فعالیت‌های این مجموعه قرار می‌دهد.

پس از شناسایی و تعیین اجزای بیانیه مأموریت، کارگروه تحقیق، این محتوا را به صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار گرفته و بیانیه مأموریت دانشگاه صداوسیما را به گونه‌ای مناسب و قابل فهم تدوین نمود.

بیانیه مأموریت دانشگاه صداوسیما
دانشگاه صداوسیما به عنوان یک دانشگاه تخصصی در زمینه علوم و فنون رسانه ای با تکیه بر مؤمن‌ترین، و با تجربه‌ترین سرمایه‌های انسانی در راستای ارزش‌های انقلاب اسلامی، اسناد بالا دستی نظام جمهوری اسلامی ایران و راهبردهای کلان سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و با بهره‌گیری از روش‌ها و فناوری‌های به روز و مؤثر آموزشی و پژوهشی، نسبت به تربیت و آموزش نیروی انسانی متعهد به نظام، متخصص، بصیر، کارآمد، دانشور، خلاق و نوآفرین در زمینه هنرهای تولید محتوای رسانه‌ای، علوم فنی - مهندسی رسانه و علوم ارتباطات رسانه‌ای برای حضور مؤثر و کارآمد در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و دیگر رسانه‌های همسو با جبهه انقلاب اسلامی در سطح جهان فعالیت نموده و برای دستیابی به مرجعیت نظریه‌پردازی بومی در زمینه رسانه تراز انقلاب اسلامی تلاش می‌کند.

#### بیانیه چشم‌انداز 3

چشم‌انداز سازمان بدین معنی است که سازمان در لوای مأموریت خود به کدام موقعیت مطلوب در آینده می‌خواهد دست یابد. اگر در مأموریت سازمان سعی می‌شود به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟»، در چشم‌انداز سازمان به این پرسش پاسخ داده می‌شود: «ما می‌خواهیم چه بشویم؟». چشم‌انداز سازمان «بیان آینده مطلوب از سازمان است» و دربرگیرنده موقعیت‌هایی خاص می‌شود درحالی‌که مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد.

چشم‌انداز دانشگاه صداوسیما در قالب 8 بند به صورت خلاصه و جمع بندی آورده شده است.

بیانیه چشم‌انداز دانشگاه صداوسیما
1- شناسایی و جذب دانشجویان مومن، متعهد، انقلابی به منظور تربیت و معرفی نیروهای متخصص، کارآمد، دانشور، خلاق و نوآفرین به سازمان به ویژه در مشاغل حساس و کلیدی.
2- ارائه آموزش‌های روزآمد و اثربخش مورد نیاز سازمان صدا و سیما در همه رشته‌ها و تخصص‌های حساس و اولویت دار برای سازمان صدا و سیما.
3- دستیابی به مرجعیت علمی در حوزه برودکست و برودبند در سطح کشور و پشتیبانی پژوهشی از سازمان صدا و سیما.
4- شناسایی، جذب و توانمندسازی اعضای هیأت علمی به منظور اصلاح هرم هیأت علمی دانشگاه.
5- تعمیق معرفت دینی و ارتقاء بصیرت دانشگاهیان مبتنی بر اندیشه‌های دین مبین اسلام و گفتمان انقلاب اسلامی.
6- جذب و آموزش نیروی انسانی مؤثر و کارآمد برای دستیابی به اصل «دانشگاه صدا و سیما؛ جایگاه بهترین نیروهاست».
7- اصلاح ساختار و فرایندهای اداری به منظور دستیابی به ساختار چابک و دانش محور و توجه به زیرساخت‌ها در راستای استقرار نظام برنامه‌ریزی راهبردی.
8- گسترش همکاری‌های علمی، آموزشی و پژوهشی با دانشگاه‌ها و مراکز علمی در سطح جهان اسلام.



### بیانیه ارزش‌ها

ارزش‌ها را می‌توان بر اساس ارزش‌های سازمانی، حرفه‌ای، انسانی و مذهبی شناسایی نمود. بر همین اساس تمامی ارزش‌های اخلاقی و مذهبی، سازمانی، کاری و حرفه‌ای و باورها و ارزش‌های حاکم بر دانشگاه صداوسیما که برگرفته از ارزش‌های اسلامی و آرمان‌ها و بنیان‌های فکری انقلاب اسلامی می‌باشد، با بررسی اسناد بالادستی و نظر کارشناسان در قالب 10 بند زیر تعیین گردیدند.

بیانیه ارزش‌های دانشگاه صداوسیما	
1	خدایمحروری، عدالت‌مداری و التزام فکری و عملی به اصل ولایت فقیه
2	اعتلای فرهنگ ایرانی-اسلامی
3	حفظ و اعتلای کرامت و منزلت انسانی و تکریم علم و عالم
4	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
5	تعلیم و تربیت مبتنی بر آموزه‌های اسلامی و ایرانی
6	توجه به نقش دانشگاه در ایجاد تمدن نوین اسلامی
7	کمک به خلاقیت، خودباوری و اعتلای نظریه پردازی علمی بر اساس ارزش‌های اسلامی و آرمان‌های انقلاب اسلامی
8	خلق و گسترش دانش و ارج نهادن به جهاد علمی و علم‌گرایی بومی
9	توجه به ارتقای کیفیت در حوزه‌های آموزش و پژوهش
10	حضور فعال، تأثیرگذار و سازنده در فضای علمی علوم و فنون رسانه‌ای کشور، منطقه و جهان اسلام

### 4-2- اهداف راهبردی دانشگاه صداوسیما

اهداف راهبردی از یک‌طرف با مقاصد آرمانی و از طرف دیگر با راهبردها در ارتباط هستند به‌طوری‌که به‌صورت رهنمودهایی مشخص برای تحقق مقاصد آرمانی به‌شمار رفته و به‌عنوان نتایج معین هستند، که پس از تعیین و اجرای راهبرد به دست می‌آیند. اهداف استراتژیک 4 رهنمودهایی در مورد نحوه محقق ساختن مقاصد آرمانی ارائه می‌دهند. اهداف استراتژیک، مقاصدی هستند که سازمان در جهت دستیابی به آنها حرکت می‌کند. این اهداف به‌طور مستقیم از مقاصد آرمانی منتج می‌شوند.

با تعیین حوزه‌های شش‌گانه حوزه سرمایه انسانی (شامل اعضای هیات علمی، دانشجو، کارکنان و مدیران)، حوزه آموزشی، حوزه پژوهش و فناوری، حوزه ساختار و مدیریت، حوزه نظام دینی، فرهنگی و اجتماعی، حوزه همکاری‌های علمی، آموزشی و بین‌الملل در جهان اسلام و نیز طراحی چشم‌انداز برای هر یک از حوزه‌ها، کارگروه برنامه‌ریزی راهبردی اهداف ذیل را به‌عنوان مهمترین و بااولویت‌ترین راهبردها مشخص کردند.



جدول 1: اهداف راهبردی دانشگاه صداوسیما

حوزه	اهداف راهبردی
1- سرمایه انسانی	1-1-1- ارتقاء سطح علمی و توانمند سازی اعضای هیأت علمی؛
	1-1-2- ارتقای سطح آگاهی و معرفت دینی، سیاسی و اجتماعی اعضای هیات علمی متناسب با رشته تخصصی، علایق و تجارب آنان؛ (سند اسلامی شدن دانشگاهها)
	1-1-3- اصلاح هرم و الگوی اعضای هیات علمی دانشگاه؛
1-2- دانشجوی	1-2-1- شناسایی، جذب و تربیت سرمایه انسانی مؤمن و متعهد انقلابی، متخصص و کارآمد، دانشور، خلاق و نوآفرین؛ (حکم دکتر سرافراز)
	1-2-2- جذب بهترین استعداد های جوان و متعهد به کشور با سازوکارهای علمی و دقیق در دانشگاه صداوسیما به منظور معرفی نیروی های کارآمد در سازمان؛ (حکم دکتر سرافراز)
	1-2-3- تدوین و ارایه نقشه و برنامه جامع پذیرش دانشجویان داخلی و خارجی؛
	1-2-4- تربیت مدیران و افسران جنگ نرم، مسلط و مسلح به فناوری مهندسی و مدیریت پیام؛ (حکم دکتر سرافراز)
	1-2-5- تربیت و بکارگیری نویسندگان، تهیه کنندگان و کارگردانان مؤلف و مسلط به مهندسی پیام همراستا با ارزشها و اهداف رسانه؛ (حکم دکتر سرافراز)
	1-2-6- توجه ویژه به تربیت سرمایه انسانی در مشاغل کمیاب؛ (حکم دکتر سرافراز)
	1-2-7- جوانگرایی و جانشین پروری و ایجاد سازوکار مناسب برای تربیت رهبران آینده سازمان در بخش های مختلف و مشاغل حساس و کلیدی؛ (حکم دکتر سرافراز)
1-3- کارکنان	1-3-1- آموزش و ارتقاء کارکنان متناسب با اهداف اجرایی دانشگاه؛
	1-3-2- هفتی سازی مشاغل و حرکت از مشاغل ساده به سمت مشاغل چندلایه و چند وجهی؛ (حکم دکتر سرافراز)
	1-3-3- جذب نیروی انسانی هدفمند و کارآمد در دانشگاه برای تحقق این اصل که «رسانه ملی: جایگاه بهترین هاست»؛ (حکم دکتر سرافراز)
1- آموزشی	1-3-4- توجه به آموزش مدیران به منظور ارتقاء و روزآمد ساختن دانش و اطلاعات و ایجاد بسترهای لازم به منظور بهره گیری از جوانان و جانشین پروری؛ (برگرفته از حکم دکتر سرافراز)
	1-2-1- تدوین و بازنگری برنامه های آموزشی، متناسب با دانش روز دنیا، نیازهای سازمان و طرح تحول دانشگاه صداوسیما؛
	2-2- حضور دانشگاه در جهت ارایه آموزش های روزآمد و اثربخش، مورد نیاز در همه رشته ها و تخصص ها از جمله تخصص های حساس و اولویت دار؛ (حکم دکتر سرافراز)
	2-3- تأسیس رشته و گرایشهای علمی جدید در دانشگاه و بنا به اولویت های سازمان، کشور و جهان اسلام پس از تصویب در شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم؛ (اساسنامه دانشگاه)
	2-4- طراحی دروس و رشته های میان رشته ای در دانشگاه در راستای نیاز رسانه ملی بویژه در حوزه دین و رسانه؛ (اساسنامه دانشگاه)
	2-5- نهادینه کردن فرهنگ مهارت گرایی، چند مهارته کردن، پژوهش محوری و کارآفرینی در دوره های تحصیلی دانشگاه؛ (نقشه جامع علمی کشور)
	2-6- نهادینه سازی نگرش ایرانی-اسلامی در برنامه ها و متون آموزشی، تحول در نگرشها و روشها و محتوای آموزشی بر پایه جهان بینی و تربیت اسلامی؛ (نقشه جامع علمی کشور)
	2-7- ارتقاء و تقویت زبان فارسی با توجه به جایگاه آن در تولیدات رادیو و تلویزیون؛ (برگرفته از نقشه جامع علمی کشور و حکم دکتر سرافراز)
	2-8- تهیه و تولید محتوا و متون آموزشی با تأکید بر کاربردی، بومی و چند رسانه ای بودن؛
2- پژوهش و فناوری	2-9- توجه ویژه به روزآمد سازی و ارتقاء کیفیت روشهای تدریس و بهره گیری از فناوری های نوین آموزشی به منظور تدریس اثربخش؛
	3-1- توسعه فعالیت های پژوهشی در جهت ارتقاء سطح آموزش، کارآمدسازی، توسعه توانمندی ها، توسعه و تعمیق باورهای دینی و انقلابی و برنامه های تولیدی سازمان؛ (اساسنامه دانشگاه)
	3-2- رسیدن به قطب علمی برودکست و پروبند و دستیابی به جایگاه مرجعیت در سطح کشور، منطقه و جهان اسلام؛ (برگرفته از حکم دکتر سرافراز)
	3-3- پشتیبانی پژوهشی سازمان در عرصه های تولید برنامه ای، شناخت افکار عمومی، انتشار محصولات علمی و پژوهشی به صورت مکتوب، نرم افزارها و برنامه های رایانه ای و رادیو-تلویزیونی متناسب با اهداف دانشگاه؛ (اساسنامه دانشگاه)
	3-4- گسترش و تعمیق فعالیت های پژوهشی اعضای هیات علمی؛ (دانشگاه تهران)
	3-5- ترویج فرهنگ کسب و کار دانش بنیان و فرهنگ کارآفرینی؛ (نقشه جامع علمی کشور)
	3-6- تقویت جنبش نرم افزاری و تولید بومی علم رسانه در کشور؛ (نقشه جامع علمی کشور)
3- ساختار و مدیریت	3-7- ترویج و تعمیق نقد و مناظره و گسترش کرسی های نظریه پردازی در حوزه علوم انسانی و هنر؛ (نقشه جامع علمی کشور)
	3-8- ایجاد شرایط مطلوب برای تجاری سازی نتایج پژوهشی و فناوری؛
	4-1- متناسب و چابک سازی ساختار، حذف فعالیت های موازی، برون سپاری وظایف غیرداتی و افزایش بهره روی؛ (حکم دکتر سرافراز)
	4-2- استقرار نظام برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی برای دانشگاه؛ (سند هیات های امانت)
	4-3- استقرار نظام بودجه نویسی مبتنی بر اهداف و برنامه های کلان دانشگاه؛ (حکم دکتر سرافراز و دانشگاه فردوسی مشهد)
	4-4- گسترش پایدار منابع مالی دانشگاه؛ (دانشگاه شریف)
	4-5- نهادینه کردن مدیریت دانش در دانشگاه و پیشرفت و پیشبرد آن در تراز یک سازمان یادگیرنده؛ (نقشه جامع علمی کشور و حکم دکتر سرافراز)
	4-6- توسعه نظام اداری الکترونیک در راستای اصلاح فرایندها و ارایه مطلوب خدمات؛ (برنامه جامع اصلاحات اداری)
5- نظام دینی، فرهنگی و اجتماعی	4-7- تأمین زیرساخت ها، امکانات و تجهیزات و بروزرسانی فناوری های الکترونیکی؛
	4-8- روزآمدسازی و ارتقاء نظام روابط عمومی و اطلاع رسانی دانشگاه؛
	5-1- تعمیق معرفت دینی و ارتقاء همه جانبه فرهنگ دانشگاهیان مبتنی بر اندیشه و گفتمان دین مبین اسلام؛
	5-2- ارتقای سطح آگاهی و معرفت دینی، سیاسی و اجتماعی اعضای هیات علمی متناسب با رشته تخصصی، علایق و تجارب آنان؛ (سند اسلامی شدن دانشگاهها)
	5-3- تقویت و گسترش تشکل ها و کانون های علمی، معرفی، ورزشی و فرهنگی دانشجویان؛
	5-4- اهتمام به تربیت انسانهایی چند بعدی و تقویت جسم و روح در کنار کسب علم؛ (برگرفته از دانشگاه تهران)
6- همکاری های علمی، آموزشی و بین الملل در جهان اسلام	5-5- توسعه فرهنگ مطالعه و تتبع و تحقیق، تقویت روحیه پرسشگری و یادگیری مادام العمر؛ (نقشه جامع علمی کشور)
	6-1- تأسیس واحدهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه در سایر شهرها و در خارج از کشور پس از اخذ مجوزهای لازم؛ (اساسنامه دانشگاه)
	6-2- همکاری فعال با دانشگاهها و مراکز علمی جهان اسلام و بستر سازی به منظور تبادل استاد و دانشجو، برگزاری همایش ها، فرصت های مطالعاتی و تولید معرفت علمی مورد نیاز تمدن نوین اسلامی؛
	6-3- برپاندازی دانشگاه صداوسیما و معرفی توان آموزشی و پژوهشی آن در سطح کشور، منطقه و جهان اسلام؛
6-4- ایجاد و توسعه مدارس دانشگاه صداوسیما به منظور ارایه دوره های پیش رشد دانشگاه در راستای جذب استعدادها؛	

#### 3-4- اجرا و نتایج تحلیل سوات

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

##### بررسی عوامل داخلی

الف) عوامل درونی: این عوامل در اختیار شرکت بوده و جزء عوامل داخلی می‌باشند. پس در عین حال که بر فعالیت‌های سازمان تاثیر دارند سازمان نیز بر آنها تاثیر دارد. هدف از بررسی محیط درونی تهیه فهرستی از نقاط قوت است که سازمان برای به دست آوردن سود بایستی از آنها بهره‌برداری نمایند و یا نقاط ضعفی که برای جلوگیری از ضرر یا کاهش سود باید از آنها اجتناب نمایند. عوامل درونی دو دسته می‌باشند که عبارتند از: نقطه قوت (S): موردی است که سازمان در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز مثبت و توانایی قابل ملاحظه‌ای برخوردار خواهد شد.

نقطه ضعف (W): موردی است که سازمان در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز منفی و عدم توانایی برخوردار خواهد شد.

با توجه به مقاصد آرمانی و مصاحبه‌ها، بررسی عوامل داخلی نیز بر اساس همان 6 حوزه‌ای که پیش‌تر اشاره شد صورت گرفت. سپس میزان تأثیر این عوامل و ضریب اهمیت آن‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت و در نهایت نقاط قوت و ضعف بر اساس رتبه اکتسابی هر عامل مشخص شد.

در ماتریس اولویت‌بندی عوامل داخلی، ضریب اهمیت تخصیص داده شده به هر عامل به‌گونه‌ای است که حاصل جمع ضرایب کلیه عوامل بیش از یک نمی‌شود و ثانیاً رتبه هر عامل با در نظر گرفتن وضعیت آتی و میزان کمک آن عامل در محقق نمودن مأموریت و چشم‌انداز دانشگاه تعیین شد. به هر عامل رتبه‌ای از 1 تا 4 داده شد. عدد 4 نشان‌دهنده قوت جدی و رتبه 1 نشان‌دهنده ضعف جدی آن عامل است و رتبه 3 نشان‌دهنده قوت نسبی و رتبه 2 نشان‌دهنده ضعف نسبی است.

با استفاده از قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی‌شده در جدول اولویت‌بندی عوامل راهبردی درونی، در جدول زیر، قوت‌ها را از ضعف‌ها تفکیک کرده و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تشکیل دادیم (به دلیل محدودیت اهم موارد در جداول زیر آمده است).



جدول 2: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها)

ردیف	قوت‌ها	ضریب اهمیت	رتبه (قوت جدی (4))	رتبه (قوت نسبی (3))	نمره کل (حاصلضرب ضریب اهمیت در رتبه)
1	بهره مندی دانشگاه از نیروهای با تجربه و اساتید متخصص حوزه های برودکست و برودبند با سابقه همکاری در سازمان	0,0062	4,0000		0,025
2	داشتن فضای فیزیکی مناسب	0,0060	4,0000		0,024
3	ایجاد تغییرات در ساختار دانشگاه با توجه به الگوهای وزارت علوم از جمله تشکیل هیات امنای دانشگاه	0,0060	4,0000		0,024
4	بالا بودن سطح تحصیلات کارشناسان دانشگاه	0,0060	4,0000		0,024
5	استفاده از اساتید برجسته به صورت حق التدریس	0,0060	4,0000		0,024
6	حضور اعضای هیات علمی در رتبه های و پست های عالی کشوری و علمی	0,0060	4,0000		0,024
...					
88	استفاده از نیروهای تخصصی بدنه سازمان به عنوان مدیر و مسئولین دانشگاه	0,0025		3,0000	0,007
89	وجود رشته های معرفتی و رسانه ای از قبیل دین و رسانه و فلسفه رسانه	0,0025		3,0000	0,007
90	وجود افرادی که می توانند برای همکاریهای بین المللی جذابیت و حرف تازه داشته باشند	0,0021		3,0000	0,006
91	وجود پستوانه های لازم برای ارتقا علمی اعضای هیات علمی دانشگاه	0,0018		3,0000	0,006
92	برخوردار بودن از دانشجویان نقاد و روحیه پژوهشگری	0,0016		3,0000	0,005
93	ارتباط و تفاهم نامه با برخی از مراکز علمی داخل و خارج از کشور	0,0016		3,0000	0,005
94	بالا بودن روحیه کار گروهی بین اعضای هیات علمی	0,0006		3,0000	0,002

جدول 3: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (ضعف‌ها)

ردیف	ضعف‌ها	ضریب اهمیت	رتبه (ضعف نسبی (2))	رتبه (ضعف جدی (1))	نمره کل (حاصلضرب ضریب اهمیت در رتبه)
1	گرایش شدید به تئوریهایی نظری و مغفول ماندن مباحث عملی و کاربردی	0,0060	2,000		0,012
2	ناشناس بودن امکانات و ظرفیتهای دانشگاه در داخل و خارج	0,0060	2,000		0,012
3	وجود نیروهای غیرمتخصص در دانشگاه	0,0060	2,000		0,012
4	اجرا نشدن تفاهم نامه ها در عمل	0,0060	2,000		0,012
5	عدم انتقال تجارب ارزشمند داخلی از طریق تألیف و ترجمه کتاب به زبان خارجی	0,0060	2,000		0,012
6	ناهماهنگی های میان بخشی در مجموعه دانشگاه	0,0060	2,000		0,012
7	اطمینان اندک مسئولین دانشگاه به اعضای هیات علمی	0,0045	2,000		0,009
...					
74	ضعف در فضای فیزیکی و امکانات مناسب برای اساتید	0,0052		1,000	0,005
75	ضعف کارگروهی بین دانشجویان	0,0052		1,000	0,005
76	وجود دو تعریف شغلی متفاوت برای اعضای هیات علمی (داخلی و وزارت علوم)	0,0052		1,000	0,005
77	عدم وجود روحیه همکاری در بین کارکنان بخصوص در کارهای گروهی	0,0052		1,000	0,005
78	عدم ارتباط منسجم و پایدار با مراکز علمی و آموزشی در سطح جهان اسلام	0,0052		1,000	0,005
79	نبود شادابی، پویایی و نشاط در فضای دانشگاه	0,0052		1,000	0,005
80	ضعف در سازوکار مناسب برای جذب بهترین و کارآمدترین مدیران و کارشناسان	0,0045		1,000	0,004



نتیجه محاسبات نشان داده است که امتیاز عوامل داخلی برای تشریح موقعیت راهبردی دانشگاه در ماتریس سوات، 2,53 می باشد. به عبارتی جمع ستون نمره کل (حاصلضرب ضریب اهمیت در رتبه) در مجموع دو جدول 2 و 3 (قوت ها و ضعف ها) 2,53 می باشد.

### بررسی عوامل خارجی

عوامل بیرونی: این عوامل خارج از سازمان بوده است و بر فعالیت های سازمان تاثیر دارند اما در اختیار سازمان نبوده و سازمان هیچ گونه تاثیری بر آنها ندارد. هدف از بررسی محیط خارجی تهیه فهرستی محدود از فرصت هایی که می تواند به یک سازمان سود رسانده یا تهدیداتی که باید از آنها اجتناب شود. عوامل بیرونی خود به دو گونه می باشد :

فرصت (O) : پتانسیل نهفته ای است که بهره گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد و استفاده از آن مزایای قابل ملاحظه ای برای سازمان خواهد داشت . بعبارت دیگر منفعت بالقوه ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز بوجود نیامده است .

تهدید (T) : برعکس فرصت ، عاملی است که مانع حرکت ، رشد و بالندگی سازمان می شود. بعبارت دیگر ضرر بالقوه ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است .

ماتریس اولویت بندی عوامل خارجی، شامل فرصت ها و تهدیدهای بیرونی است. در این ماتریس نظر خبرگان درخصوص هر یک از حوزه های شش گانه تأثیرگذار بر دانشگاه مشخص و جمع آوری شده است. به هر عامل نمره ای تا یک و نیز رتبه ای از 1 تا 4 تعلق گرفته است. رتبه هر عامل نیز با در نظر گرفتن وضعیت آتی و میزان کمک آن عامل در محقق نمودن مأموریت و چشم انداز دانشگاه تعیین گردید. رتبه 4 نشان دهنده فرصت جدی، رتبه 3 نشان دهنده فرصت نسبی، رتبه 2 نشان دهنده تهدید نسبی و رتبه 1 نشان دهنده تهدید جدی آن عامل است.

در ماتریس ارزیابی عوامل راهبردی خارجی فرصت ها را از تهدیدها تفکیک کرده و امتیاز هر عامل را با ضرب رتبه هر عامل در ضریب اهمیت آن مشخص نمودیم.

جدول 4: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت ها)

ردیف	فرصت ها	ضریب اهمیت	رتبه (فرصت جدی (4))	رتبه (فرصت نسبی (3))	نمره کل (حاصلضرب ضریب اهمیت در رتبه)
1	بهره مندی از برند برجسته صداوسیما در محافل علمی و فرهنگی داخلی و خارجی	0,011	4,000		0,042
2	نیاز مبرم سازمان به نظام آموزش عالی به منظور تربیت نیروی انسانی متخصص در زمینه هنر و رسانه	0,011	4,000		0,042
3	وجود زمینه استخدام دانش آموختگان دانشگاه صداوسیما در سازمان	0,011	4,000		0,042
4	ارتباط مستقیم سازمان و دانشگاه با نهاد رهبری و تأکیدات شخص مقام معظم رهبری (مد.روی دانشگاه	0,011	4,000		0,042
5	اتصال به سازمان و امکان استفاده از تجربیات سازمان در دانشگاه	0,010	4,000		0,041
6	وجود داوطلبان جوان و با انگیزه برای تحصیل در رشته های رادیو و تلویزیون	0,010	4,000		0,041
7	نفوذ گفتمان انقلاب اسلامی در سازمان و دانشگاه	0,010	4,000		0,041
...					
48	پیش بینی و پشتیبانی نیازهای پژوهشی سازمان	0,009		3,000	0,028
49	اتصال به حوزه تولید رادیو و تلویزیون	0,009		3,000	0,027
50	ارایه تولیدات و محصولات دانشجویی به سازمان	0,008		3,000	0,025
51	امکان درآمدزایی با برگزاری دوره های آزاد هنری	0,008		3,000	0,024
52	ارتباط اعضای هیات علمی با سازمان به عنوان کارشناس و پژوهشگر	0,008		3,000	0,023
53	انحصار نسبی موضوعات رسانه ای برای دانشگاه در زمینه های پژوهشی	0,008		3,000	0,023



جدول 5: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (تهدیدها)

ردیف	تهدیدها	ضریب اهمیت	رتبه (تهدید نسبی (2))	رتبه (تهدید جدی (1))	نمره کل (حاصلضرب ضریب اهمیت در رتبه)
1	کمبود نیروهای مومن و انقلابی در میان نقرات برتر کنکور	0,003		1,000	0,003
2	نبود آمارهای معتبر درباره نظام آموزش عالی	0,004		1,000	0,004
3	مطول شدن زمان جذب هیات علمی	0,004		1,000	0,004
4	بالا بودن حقوق و مزایای مدیران کارآمد در دیگر دانشگاهها	0,005		1,000	0,005
5	مشکلات در جذب دانش آموختگان به سازمان	0,006		1,000	0,006
6	نبود دانش آموخته دکتری تخصصی در حوزه رسانه برای جذب هیات علمی	0,006		1,000	0,006
7	ترویج رویکردهای ضد دینی و ضدگفتمان انقلاب اسلامی از طریق ماهواره و اینترنت	0,007		1,000	0,007
...					
56	ایجاد مانع از سوی وزارت علوم برای جذب استاد بر اساس مهارت نه مدرک	0,006	2,000		0,011
57	تحلیل نیروی انسانی ناکارآمد از خارج دانشگاه	0,006	2,000		0,013
58	نبود رویکردهای بومی متناسب با نیازهای کشور در تربیت دانشگاہیان	0,008	2,000		0,016
59	رشد روز افزون شبکه های اجتماعی و به حاشیه رفتن حوزه پرودکست	0,011	2,000		0,021
60	عدم استقبال داوطلبین رتبه های مطلوب از رشته های دانشگاه	0,011	2,000		0,021

نتایج بررسی عوامل بیرونی نشان داده است که نمره کل فرصت ها و تهدیدها عدد 2,52 می باشد. به عبارتی جمع ستون نمره کل در دو جدول شماره 4 و 5 (مربوط به عوامل خارجی) نمره 2,52 بدست آمده است.

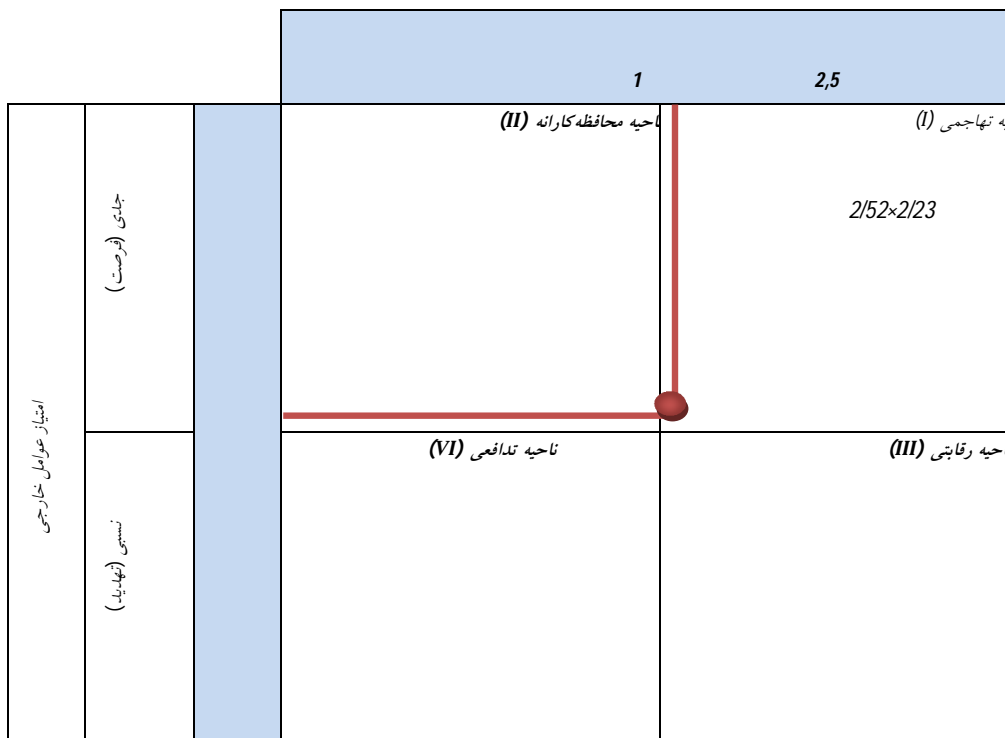
### نتیجه گیری

در مرحله «مقایسه» ابتدا، موقعیت راهبردی دانشگاه را بر اساس امتیاز نهایی که در ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به دست آمد، تعیین می شود و سپس، از طریق تناظر عوامل شناسایی شده در ماتریس تناظر عوامل راهبردی (ماتریس سوات) راهبردهای دانشگاه صداوسیما برای رسیدن به اهداف راهبردی نوشته شده اند.

برای تعیین موقعیت دانشگاه، ماتریس تعیین موقعیت راهبردی را ترسیم گردید. این ماتریس شامل چهار ناحیه است. ناحیه 1 نشان دهنده ناحیه تهاجمی و ناحیه 2 نشان دهنده ناحیه محافظه کارانه است و 3 و 4 نیز به ترتیب نواحی رقابتی و تدافعی است. امتیاز عوامل داخلی در محور افقی و امتیاز عوامل خارجی نیز در محور عمودی ماتریس نوشته شدند. با تناظر امتیازات، نقطه تقاطع امتیاز عوامل راهبردی در منطقه راهبردهای تهاجمی قرار گرفت و موقعیت راهبردی دانشگاه در ناحیه 1 تثبیت شد.

البته با توجه به نزدیکی اعداد بدست آمده به مرز میانگین دو محور افقی و عمودی باید در تدوین راهبردها دقت لازم را لحاظ کرد.

امتیاز عوامل داخلی	
قوی (قوت)	ضعیف (ضعف)



شکل 7 - ماتریس تعیین موقعیت راهبردی 6 دانشگاه صداوسیما

پس از بررسی نقاط قوت و ضعف درونی و فرصتها و تهدیدهای عوامل خارجی، جهت گیری اصلی دانشگاه بر اساس آن صورت گرفت. با توجه به نمرات حاصله از ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی (2,53) و ارزیابی عوامل خارجی (2,52) مشخص گردید که اولاً دانشگاه اگر چه از حیث عوامل داخلی در وضعیت متوسط قرار دارد، اما نقاط قوت دانشگاه بر نقاط ضعف آن غلبه دارد. لذا در این حالت دانشگاه باید به شدت در صد تقویت رویه های جاری و برنامه های در دست اقدام باشد. البته با توجه به نزدیک بودن عدد بدست آمده به میانگین، بهتر است برنامه های مدون و دقیقی برای از بین بردن نقاط ضعف تدارک دیده شود. ثانیاً نمره ارزیابی عوامل خارجی حاکی از آن است که فرصت ها بیشتر از تهدیدها پیش روی دانشگاه قرار دارد و همچنین گویای این واقعیت است که دانشگاه بدلیل داشتن قوت های درونی امکان واکنش مناسب به فرصت ها را می تواند داشته باشد.

به عبارتی این باعث خرسندی است که وضعیت دانشگاه صداوسیما از نظر محیط خارجی خوب و از نظر محیط داخلی مناسب است. اما نباید از نظر دورداشت که تداوم و بهبود در ایجاد شرایط مطلوب نیاز به کار همه جانبه دارد؛ که گام بلند آن تدوین برنامه راهبردی می باشد. لذا جهت گیری دانشگاه به سمت «استراتژی تهاجمی» می باشد و این بدین معنی است که دانشگاه برای انجام مأموریت خود در آینده فرصت های مناسبی پیش رو دارد و موانع و تهدیدهای پیش روی آن نیز خیلی جدی نیست، این امر با توانایی ها و قوت های رو به رشد در داخل، شرایط را برای استفاده از این فرصت ها مهیا می کند. بنابراین دانشگاه باید سعی کند تا محیط داخلی خود را نظارت و پایش کرده، برنامه های مطلوب را تداوم داده، به ایجاد تغییرات و تحولات صحیح دست زده و در صد رفع نقاط ضعف خود برآید تا بتواند از فرصت هایی که برایش مهیا می باشد حداکثر استفاده را بنماید و همچنین با افزایش قابلیت ها و توانایی های خود، قادر به استفاده از استراتژی های تهاجمی در آینده نیز باشد تا بتواند به سمت تحقق چشم انداز و رسالت های خود حرکت کند.

**5-1- شناسایی راهبردهای قابل قبول (تشکیل ماتریس سوات)**

فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف شناسایی شده را در جدول تناظر عوامل راهبردی (ماتریس SWOT) وارد کردیم و از تناظر مهم‌ترین عوامل راهبردی، راهبردهای قابل قبول مشخص شد. با توجه به موقعیت راهبردی دانشگاه که در ناحیه تهاجمی قرار دارد، ما نیز تنها نقاط قوت و فرصت‌های مهم بدست آمده را ارایه شد و از آوردن سایر نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدها در سایر نواحی به دلیل عدم لزوم آن‌ها خودداری گردید. در جدول زیر فرصت‌های اولویت‌دار (دارای بالاترین امتیاز) را در تناظر با ضعف‌های اولویت‌دار قرار دادیم.

## راهبردهای SO

- SO1 شناسایی، جذب و تربیت سرمایه انسانی مؤمن و متعهد انقلابی، متخصص و کارآمد، دانشور، خلاق و نوآفرین؛
- SO2 جذب بهترین استعدادها، جوان و متعهد به کشور با سازوکارهای علمی و دقیق در دانشگاه صداوسیما به منظور معرفی نیروی های کارآمد در سازمان؛
- SO3 تربیت مدیران و افسران جنگ نرم، مسلط و مسلح به فناوری مهندسی و مدیریت پیام؛
- SO4 تربیت و بکارگیری نویسندگان، تهیه کنندگان و کارگردانان مؤلف و مسلط به مهندسی پیام همراه با ارزشها و اهداف رسانه؛
- SO5 توجه ویژه به تربیت سرمایه انسانی در مشاغل کمیاب؛
- SO6 حضور دانشگاه در جهت ارایه آموزش های روزآمد و اثربخش، مورد نیاز در همه رشته ها و تخصص ها از جمله تخصص های حساس و اولویت دار؛
- SO7 ترویج و تعمیق نقد و مناظره و گسترش کرسی های نظریه پردازی در حوزه علوم انسانی و هنر؛
- SO8 تأمین زیرساخت ها، امکانات و تجهیزات و بروزرسانی فناوری های الکترونیکی؛
- SO9 تعمیق معرفت دینی و ارتقاء همه جانبه فرهنگ دانشگاهیان مبتنی بر اندیشه و گفت‌وگو بین دین مبین اسلام؛
- SO10 ارتقای سطح آگاهی و معرفت دینی، سیاسی و اجتماعی اعضای هیات علمی متناسب با رشته تخصصی، علایق و تجارب آنان؛
- SO11 تقویت و گسترش تشکلهای و کانون های علمی، معرفتی، ورزشی و فرهنگی دانشجویان؛
- SO12 اهتمام به تربیت انسانهایی چند بعدی و تقویت جسم و روح در کنار کسب علم؛
- SO13 تدوین و ارایه نقشه و برنامه جامع پذیرش دانشجویان داخلی و خارجی؛
- SO14 غنی سازی مشاغل و حرکت از مشاغل ساده به سمت مشاغل چندلایه و چند وجهی؛
- SO15 تداوم بازنگری برنامه های آموزشی، متناسب با دانش روز دنیا، نیازهای سازمان و طرح تحول دانشگاه صداوسیما؛
- SO16 رسیدن به قطب علمی برودکست و برودبند و دستیابی به جایگاه مرجعیت در سطح کشور، منطقه و جهان اسلام؛
- SO17 گسترش و تعمیق فعالیت های پژوهشی اعضای هیات علمی؛

در پایان به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود در قدم‌های بعدی با توجه به محدودیت منابع، نسبت به الویت‌بندی برنامه‌ها از دیدگاه ذی‌نفعان و تبدیل راهبردها به برنامه‌های بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت در افق‌های مورد نظر اقدام کنند. از این



طریق می‌توان با توجه به تقدم و تأخر راهبردها، شبکه فعالیت هر برنامه را مشخص و سپس CPM آن را تهیه کرد. این اقدامات می‌تواند بستر عملیاتی شدن برنامه راهبردی طراحی شده را مهیا کند.



## منابع:

1. اساسنامه دانشگاه صداوسیما (1392). مصوب شورای گسترش آموزش عالی. #
2. اسناد و موضوعات راهبردهای ابلاغی مرکز هیات های امنای و هیات های ممیزه مرکزی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (1394). #
3. اسناد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (1393): تصویب نامه هیات وزیران، تهیه برنامه عملیاتی کلیه دستگاه های اجرایی. #
4. اعرابی، م. (1393). دستنامه برنامه ریزی استراتژیک (نسخه چاپ هشتم). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی. #
5. پیوست حکم انتصاب ریاست سازمان صداوسیما جناب آقایان دکتر محمد سرافراز (1393) و عبدالعلی علی عسکری (1395). ابلاغی از سوی رهبری معظم انقلاب. #
6. حسن بیگی، ا. (1390). مدیریت راهبردی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت). #
7. جعفری، ع. و همکاران (1388) منشور رسانه؛ اهداف، سیاست ها و مسولیت های رسانه ملی از منظر حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری، تهران: انتشارات سروش. #
8. دانشکده صدا و سیما قم (1394). مقوله بندی بیانات مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) پیرامون دانشگاه، علم، استاد، دانشجو و مدیریت مراکز علمی تا سال 1394 با روش تحلیل محتوا. #
9. دیوید، ف. (1393). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و م. نقی زاده مطلق، مترجم) تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی. #
10. سند اسلامی شدن دانشگاه ها (1392). مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی. #
11. سند نقشه جامع علمی کشور (1389). مصوب و ابلاغی شورای عالی انقلاب فرهنگی. #
12. علی احمدی، ع. و فتح الله، م. و تاج الدین، ا. (1382)، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش. #
13. غلامرضایی، ع. و همکاران (1393). دانشگاه صداوسیما؛ تحول و چشم انداز، تهران: انتشارات دانشگاه صداوسیما. #
14. میرسپاسی، ن. (1373). مقایسه دو مکتب در مدیریت استراتژیک. تدبیر، 43، 18-23. #
15. ویتینگتون، ر. (1391). چپستی راهبرد، درآمدی بر الگوی شکل گیری راهبرد. (ب. حاجی پور، و م. ناجی، مترجم) تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت). #

پی نوشت

<sup>1</sup> Richard Whittington

2. Mission

3. Vision

<sup>4</sup> Strategic Objectives

<sup>5</sup> اولویت های بیان شده در نقشه جامع علمی کشور عبارت از این حوزه ها می باشد: فناوری اطلاعات و ارتباطات، فناوری های نرم و فرهنگی، علوم شناختی و رفتاری، فلسفه های مضاف متکی بر حکمت اسلامی، حوزه ارتقای سلامت، حکمت و فلسفه هنر، هنرهای اسلامی ایرانی، هنرهای مرتبط با انقلاب اسلامی و دفاع مقدس، اقتصاد هنر، فیلم و سینما، رسانه های مجازی با تأکید بر پویانمایی و بازی های رایانه ای، موسیقی سنتی و بومی ایرانی، پدافند غیرعامل، کارآفرینی و مهارت افزایی، مطالعات انتقادی هنر مدرن، مطالعات تطبیقی حوزه های هنر، هنرهای نمایشی.

<sup>6</sup> Internal and External (I.E) Matrix