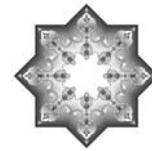


## ارائه راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی و پویایی های فرهنگی در سازمان صدا و سیما



کیوان مظفری<sup>۱</sup>

اسماعیل کاوسی<sup>۲</sup>

اکبر اعتباریان خوراسگانی<sup>۳</sup>

از صفحه: ۱۱۹ تا ۱۴۶

تاریخ‌ارایه: ۹۶/۱۲/۱۵

تاریخ‌پذیرش: ۹۷/۰۱/۲۱

### چکیده

فرهنگ سازمانی یکی از ابزارهای سنجش کارکرد سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. ضمن آنکه تغییر فرهنگ سازمانی و اعمال تصمیمات سازمانی در بستر آن تاثیر بسیار زیادی در کارکردهای سازمان و افزایش اثربخشی دارد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی فرهنگ مطلوب سازمانی صدا و سیما و ارائه راهبردهایی برای تغییر فرهنگ انجام شده است. روش پژوهش ترکیبی است. از طریق مصاحبه با خبرگان رسانه شاخص‌های ارزیابی و شناخت مولفه‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی استحصال شده است. سپس از طریق تلفیق این شاخص‌ها در ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی، وضعیت فرهنگ سازمانی صدا و سیما در چارچوب ارزش‌های رقابتی، سطوح پویایی‌های فرهنگی و ویژگی‌های شش‌گانه سازمانی در دو وضع موجود و مطلوب شناسایی و از شکاف بین دو وضع موجود و مطلوب نقاط قوت و ضعف استخراج شده است. جامعه آماری این پژوهش سه حوزه خبر، سیما و برنامه‌ریزی بوده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد گفتمان حاکم بر وضع موجود فرهنگ سازمانی صدا و سیما، سلسله‌مراتبی است و تجانس فرهنگی در سطوح پویایی‌های فرهنگی و ویژگی‌های شش‌گانه سازمانی مشاهده نمی‌شود. درحالی‌که در وضع مطلوب باید به ویژگی‌های دو فرهنگ توسعه‌گرا و بازار تاکید بیشتر شود. همچنین از طریق تکنیک سوات راهبردهایی در حوزه‌های ساختار و برنامه‌ریزی، محتوا و پیام، زیرساخت و فنی، فضای مجازی و سرمایه انسانی طراحی و پیشنهاد شده است.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، پویایی‌های فرهنگی، چارچوب ارزش‌های رقابتی، ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی، سازمان صدا و سیما

keivan.mo@gmail.com

ekavousy@gmail.com

etebaryan@yahoo.com

۱. دانشجوی دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

۲. دانشیار مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

## مقدمه

نظریه پردازان در دهه‌ی اخیر به اهمیت و نقش فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان تأکید بسیار داشته‌اند. برخی از این صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی یا به‌طور عام جنبه‌ی انسانی سازمان را به‌عنوان کوششی تلقی می‌کنند که جنبه‌های گوناگون مطالعات محققان سازمان و مدیریت در گذشته را به روش‌های جدید ارائه می‌دهد؛ آن‌ها کوشش‌های انجام‌شده پیرامون روابط انسانی، مدیریت بر مبنای هدف، ساختار سازمانی، استراتژی‌های سازمانی و توجه به گروه‌های کاری و گروه‌های سازمانی را به‌عنوان جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی و به‌منظور بهبود عملکرد و کیفیت کار، معرفی می‌نمایند. از آنجایی که در حال حاضر بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه صاحب‌نظران قرار دارد، فرهنگ سازمانی به‌عنوان سرچشمه‌ی همه‌ی توانایی‌های سازمان تلقی می‌گردد. صاحب‌نظران بر این باورند که موفقیت سازمان منوط به شناخت ارزش‌های کلیدی، باورها و تفاهم‌هایی است که در اعضای یک سازمان، مشترک می‌باشد (بلیاد و همکاران، ۱۳۹۵، ۶۷). فرهنگ سازمانی با توجه به ماهیت اثرگذاری قوی که می‌تواند بر رفتار و عملکرد اعضای سازمان داشته باشد، نقش مهمی در کنترل درونی و شکل‌دهی به رفتارهای کارکنان دارد و عامل مهمی در پدید آوردن دگرگونی‌ها در رفتارهای نامطلوب و ایجاد ثبات در رفتارهای موردنظر در سازمان است (پیران و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۳۷).

فرهنگ سازمانی یکی از ابزارهای مهم برای سنجش تأثیر کارکردهای سازمانی و افزایش اثربخشی در محیط رقابتی معاصر است. اهمیت فرهنگ سازمانی چنان است که شماری از صاحب‌نظران، بالندگی و تعالی سازمانی را به‌عنوان یک فراگرد دگرگونی برنامه‌ریزی شده می‌خوانند و آن را با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر می‌شمارند. به نظر آنان، بالندگی سازمانی یعنی دگرگون کردن فرهنگ سازمانی. فرهنگ سازمانی نقش مهم و عمده‌ای در سازمان‌ها ایفا می‌کند، یعنی خود را با اوضاع و احوال پیرامون سازگار می‌سازد، کارکنان را به دست‌یابی به هدف‌ها برمی‌انگیزاند، وحدت و یکپارچگی سازمان را فراهم می‌آورد و مشروعیت و مقبولیت آن را در جامعه و محیط محفوظ نگه می‌دارد (باقی‌نصرآبادی و سلیمانی، ۱۳۹۲، ۹۱). به‌طور کلی فرهنگ سازمانی ارزش‌ها و هنجارهایی است که در میان

همکاران به اشتراک گذاشته می شود، به طوری که این باورها اغلب فرا گرفته می شوند و بر تفکر و رفتار فرد تاثیر گذار است. فرهنگ سازمانی می تواند تاثیر (مثبت یا منفی) بر موفقیت و توانایی سازمانی جهت به کارگیری تغییرات داشته باشد. نتایج تحقیقات پیترز و واترمن<sup>۱</sup> در مورد سازمان های توسعه یافته و تحول گرا مویده این مهم است که وجود ارزش ها و باورهای اساسی در سازمان ها موجبات ترقی و پیشرفت آنها بوده است (دفت، ۱۳۹۵). در دو دهه اخیر بخش عمده ای از تحقیقات در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی و مخصوصاً در سازمان های رسانه ای بر مقوله فرهنگ سازمانی متمرکز شده است. اکثر صاحب نظران علم مدیریت و جامعه شناسی بر این نکته متفق القول تأکید دارند که تحول در سازمان ها برای تغییر در عملکرد و اثربخشی بلندمدت سازمان های فرهنگی و رسانه ای منوط به تغییر متناسب و مبتنی بر فرهنگ سازمانی است.

تحقیقات کمرون و کوئین<sup>۲</sup> نیز نشان می دهد علاوه بر مزیت های رقابتی که سازمان ها دارند، فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین عوامل موفقیت آنهاست و موفقیت مستمر بیشتر از آنکه به عوامل بازار، موقعیت رقابتی و مزیت منابع مربوط شود، به ارزش های حاکم بر سازمان، اعتقادات فردی و نگرش آنها مربوط است. از همین رو فرهنگ سازمانی جزء بنیادی در پیکره هر سازمان بوده که پذیرش و رعایت اصول و موازین زیربنایی آن توسط اعضا، نه تنها جزء وظایف، بلکه ضامن بقا و پویایی سازمان محسوب می شود. از سویی ناکامی اغلب طرح های مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت فراگیر و کوچک سازی سازمان، حیات آنها را با تهدید مواجه کرده است. نتایج تحقیقات (Caldwell, 1994, Gross et al, 1993, Kotter & Hoskett, 1992) در این خصوص بر نادیده گرفتن فرهنگ سازمانی تأکید دارد. به حساب نیابردن تفاوت های فرهنگی و عدم توانایی درک و سازگاری با آن در گذشته دلیل بسیاری از شکست ها در سازمان بوده است. درک و هدایت تفاوت های فرهنگی، سازمان ها را در رسیدن به اهدافشان کمک می کند (علائی و میرمحمدی، ۱۳۹۳، ۱۲). هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی ممکن است پیامدهای پیش بینی نشده و ناخواسته ای داشته باشد. وقتی

1. Peters & Waterman  
2. Cameron & Quinn

سازمان‌هایی با فرهنگ‌های خاص، درهم می‌آمیزند، یکدیگر را می‌خرند، یا به شیوه‌های گوناگون مشارکت می‌کنند، آثار فرهنگ آشکارتر می‌شود (درودی و کنگری، ۱۳۹۳، ۱۱۰). کمرون و کوئین معتقدند تغییرات سازمانی اگر در بستر فرهنگ سازمانی اجرایی شوند موفقیت آمیز بوده و اثربخشی بیشتری خواهند داشت، در واقع عامل اصلی موفقیت، تغییر فرهنگ است. بنابراین به نظر می‌رسد بدون تغییر در فرهنگ سازمان، امیدی به بهبود دائم عملکرد سازمان وجود ندارد. این در حالی است که در عصر جهانی شدن و پیامدهای ناشی از آن هیچ سازمانی نمی‌تواند برای مدت طولانی بدون تغییر بماند و به حیات خود ادامه دهد. لذا به نظر می‌رسد چالش جدید، تعیین ضرورت تغییر نیست، بلکه برای تعیین این است که چگونه می‌توان با تغییر، اثربخشی را افزایش داد (کمرون و کوئین، ۱۳۹۳، ۱۷). در محیط رقابتی، سازمان‌هایی همچون صدا و سیما به‌عنوان یکی از مهمترین سازمان‌های فرهنگی تأثیرگذار در مجموعه حاکمیت، برای ادامه حیات و تحقق هر چه بیشتر اهداف خویش، قبل از هر تحولی، نیازمند به تغییر بنیادی در بینش‌های حاکم بر سازمان از طریق شناسایی و طراحی فرهنگ سازمانی مطلوب است. هر چند در موضوع فرهنگ سازمانی سازمان صدا و سیما تحقیقاتی انجام داده است، اما عمده آنها به ارزیابی وضع کنونی فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند و کمتر به حیطه طراحی وضع مطلوب و تغییر آن معطوف بوده‌اند. به همین دلیل بیم آن می‌رود که طراحی و اجرای هر گونه راهبرد جدید برای سازمان صدا و سیما، در بستر تغییر فرهنگ سازمانی نباشد و به همین دلیل به اهداف مورد نظر منتهی نشوند.

هدف اصلی در این مقاله طراحی وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی و ارائه راهبردهای بلندمدت برای سازمان صدا و سیما است. بر این اساس پرسش‌ها عبارتند از: وضعیت فرهنگ سازمانی مطلوب رسانه ملی در چارچوب ارزش‌های رقابتی و مبتنی بر مدل پویایی‌های فرهنگی چگونه باید باشد؟ و چه راهبردهای برای حوزه‌های ساختار و برنامه‌ریزی، سرمایه انسانی، محتوا و پیام، زیرساخت و فنی و فضای مجازی می‌توان طراحی و ارائه کرد؟ برای پاسخ به این پرسش‌ها از طریق شناسایی شاخص‌های ارزیابی و طراحی فرهنگ سازمانی در ابعاد چارچوب ارزش‌های رقابتی و در سطوح پویایی‌های فرهنگی، نسبت به شناسایی وضع

موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی صدا و سیما اقدام و سپس با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی نسبت به طراحی راهبردهای بلندمدت اقدام می‌شود.

## ۱. ادبیات تحقیق

### ۱-۱. ادبیات تجربی

فرهنگ سازمانی از زوایای مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. به برخی از آنها که مبتنی بر چارچوب ارزش‌های رقابتی و یا توسعه ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی بوده اشاره می‌شود. یافته‌های حاصل از پژوهش افراسیابی و باعصمت (۱۳۹۶) تحت عنوان «تحلیل قابلیت‌های چارچوب ارزش‌های رقابتی در تشخیص و تغییر فرهنگ سازمانی» شش قابلیت جالب این چارچوب را نشان می‌دهد که عبارت‌اند از: قابلیت نظری، قابلیت کاربردی، قابلیت روش‌شناختی، قابلیت توصیفی، قابلیت تفسیری و قابلیت ابزاری. قابلیت‌های کاربردی آن از جمله مطابقت با اشکال اصلی سازمانی، در نظر گرفتن هر ربع به‌عنوان یک گونه فرهنگی، قابلیت آن در توصیف رهبری سازمانی، اثربخشی سازمانی، سازماندهی جنبه‌های متنوع مدیریت کیفیت فراگیر، تعیین نقش‌های مدیریت منابع انسانی، طبقه‌بندی بیانیه‌ها و چشم‌انداز سازمان و همچنین تعیین چرخه حیات سازمان‌ها از جمله مهم‌ترین قابلیت‌های این مدل است. با توجه به این قابلیت‌ها، استفاده از این چارچوب، روشی مناسب جهت تشخیص و تغییر فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود.

در تحقیق دیگری صالحی و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان «شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون» نسبت به شناسایی فرهنگ سازمانی صداوسیما اقدام کردند. نتایج نشان داد «درگیر شدن در کار»، «سازگاری (ثبات و یکپارچگی)» و «انطباق‌پذیری» در وضعیتی مناسب قرار ندارند و پایین‌تر از حد متوسط هستند، اما «مأموریت» در وضعیت متوسط قرار دارد. نتایج آزمون فریدمن نشان داده که «مأموریت» مهم‌ترین مؤلفه از ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی در سازمان صداوسیما است.

ملک و همکاران در سال ۱۳۸۹ پژوهشی با عنوان «ارائه روشی برای شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کمرون و کویین با بهره‌گیری از تئوری سیستم‌های خاکستری

پیاده‌سازی شده در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی صداوسیما در وضع فعلی به سمت فرهنگ مراتب‌گرا سوق دارد. در وضع مطلوب نیز لازم است فرهنگ سازمانی در تمامی ابعاد گسترش یابد. اولویت تقویت و گسترش به ترتیب عبارتند از فرهنگ تیم‌گرا، فرهنگ توسعه‌گرا و فرهنگ نتیجه‌گراست. همچنین حفظ ویژگی‌های فرهنگ سلسله‌مراتبی سازمان کافی به نظر می‌رسد.

رعنائی کردشولی (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت فرهنگی سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی (مطالعه موردی شرکت ملی نفت ایران)» به دنبال پاسخ به این سوال بوده که مدیران چگونه می‌توانند با مدیریت مناسب فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمان‌های خود را در بلندمدت بهبود بخشند؟ در مدل مفهومی طراحی شده تحقیق، سه عامل عمده یعنی عوامل شکل‌دهنده فرهنگ، ویژگی‌های فرهنگ و پیامدها و نتایج فرهنگ به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار گرفته است.

گوچایات و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارآمدی سازمانی نقش میانجی ارتباطات سازمانی»، این موضوع را مورد تعمق قرار داده‌اند که می‌توان از روی فرهنگ‌ها کارآمدی سازمانی را پیش‌بینی کرد. مسأله اصلی تحقیق نیز بر این موضوع متمرکز است که چگونه فرهنگ سازمانی قوی یا ضعیف صرف نظر از آرایه‌بندی آن، بر کارآمدی سازمانی در آموزش فنی‌هندسی تأثیر می‌گذارد. همچنین پژوهش نقش میانجی ارتباطات سازمان را مورد بررسی قرار داده است. نتایج نشان داد هر چه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد کارآمدی سازمانی بالاتر خواهد بود. از همین رو فرهنگ قوی راه را برای برقراری ارتباط بهتر در سازمان فراهم می‌کند و ارتباط بهتر کارآمدی سازمانی را تقویت می‌کند، از سوی دیگر فرآیند ارتباطی بهتر، تأثیر مشارکت، سازگاری و مأموریت فرهنگ را برای سازماندهی، بیشتر می‌کند.

1. Gochhayat & et al

تحقیقی با عنوان «نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت کیفیت دانشگاه‌ها» توسط اینگا لاپینا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) با هدف ارزیابی ویژگی‌های نظری فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفی و نمایش رابطه بین آنها و اثرات آن بر بهبود و توسعه دانشگاه انجام شده است. روش مورد استفاده در این پژوهش استفاده از یک نسخه اختصاصی از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی بوده. نتایج نشان داده است فرهنگ سازمانی مستقیماً با اثربخشی و عملکرد سازمان در ارتباط است و هرچه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد، سازمان اثربخش‌تر خواهد بود.

سنسونه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان «نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت منابع انسانی در دولت اندونزی» و با هدف تشریح و شناخت فرهنگ سازمانی در وضع فعلی و ارائه پیشنهادهایی برای آینده انجام داده‌اند. روش مورد استفاده در این تحقیق پیمایشی و با استفاده از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی در چارچوب ارزش‌های رقابتی بود. نتایج تحقیق نشان داده فرهنگ سازمانی عامل توانمندی در اجرای مدیریت اطلاعات است.

پژوهشی با عنوان «معماری فرهنگ سازمانی» توسط کمرون و کویین (۲۰۱۱) برای شناخت فرهنگ سازمانی موجود و طراحی فرهنگ مطلوب مبتنی بر چارچوب ارزش‌های رقابتی انجام شده است. روش تحقیق، کیفی و به شیوه اکتشافی بوده. نتایج نشان داده است معماری فرهنگ سازمانی دارای سه مرحله تشخیص، تفسیر و اجرا است. در مرحله تشخیص از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی، در مرحله تفسیر از معنا و داستان و در مرحله اجرا از استراتژی و شناسایی پیروزی‌های کوتاه‌مدت و با تقویت قابلیت‌های مدیریت و رهبری و تدوین استراتژی‌های ارتباطات فرهنگ مطلوب استفاده می‌شود. از نتایج این تحقیق آن است که در فرهنگ سازمانی سازمان‌های دولتی از هر چهار فرهنگ به شکل نزدیک به هم مشاهده می‌شود.

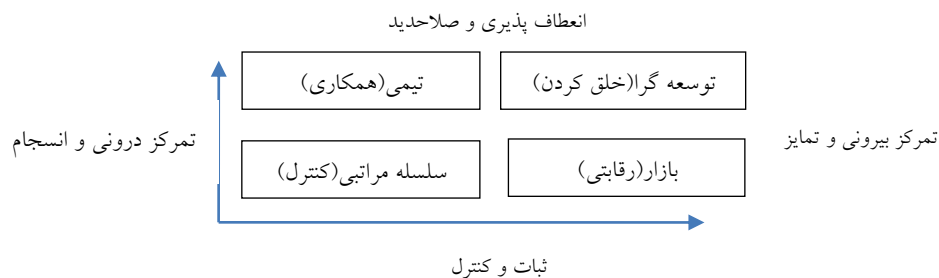
## ۲-۱. ادبیات نظری

### ۱-۲-۱. چارچوب ارزش‌های رقابتی

کمرون و کویین تئوری کارآمدی سازمانی به نام چارچوب ارزش‌های رقابتی منتشر کردند. در این تحلیل دو بعد اصلی بیرون آمده که عبارتند از انعطاف‌پذیری در برابر ثبات در ساختار

1. Lapina, Inga et al  
2. Sensuse & et al

سازمانی و تمرکز سازمانی درونی در برابر بیرونی. از این دو بعد چهار ربع شکل گرفت که معادل و متناظر با چهار فرهنگ سازمانی هستند که بر اساس این ابعاد و جنبه‌ها، به صورت جدی با یکدیگر تفاوت دارند. ارزش‌های رقابتی نیز به همین شکل نامگذاری می‌شوند. زیرا آنچه در سازمان انجام می‌شود ممکن است در رقابت با وضعیت مطلوب باشد (شکل ۱). چهار فرهنگ ناشی از چارچوب ارزش‌های رقابتی عبارتند از فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ بازار یا رقابتی، فرهنگ تیمی و فرهنگ توسعه‌گرا. نوع سلسله مراتبی فرهنگ، بیشتر کنترل محور با محل کار رسمی و ساختاریافته است. مقامات تصمیم‌گیرنده، مقررات، پاسخگویی، کارآمدی، نبود شخصیت محوری از ویژگی‌های این فرهنگ هستند. نگرانی‌ها و دغدغه‌های درازمدت آن سازمان، ثبات، قابل پیش‌بینی بودن و کارآمدی است. در فرهنگ بازار ضمن تاکید بر جایگاه سازمان در بیرون و کنترل قوی، به روی احاطه بر بازار، سودآوری، بهره‌وری، تولید، هزینه‌های معاملات، جایگاه‌های امن برای مشتری و اهداف گسترده تاکید می‌شود. در حالی که در فرهنگ تیمی ارزش‌ها و اهداف مشترک، انسجام، مشارکت، فردیت و حق ما بودن اهمیت دارد. سطوح بالای وفاداری و سنت‌ها به چنین سازمانی انسجام می‌دهد. توسعه و افزایش آزادی و باز بودن فضا و اعتماد به پرسنل در درازمدت، در چنین سازمانی ارزشمند است. در فرهنگ توسعه‌گرا ضمن انعطاف‌پذیری و متخصص‌گرا بودن، تاکید روی پویایی، ماجراجویی و خلاقیت است. در این گونه سازمان‌ها رهبران، نوآوری دارند و ریسک‌گرا هستند. آنچه باعث انسجام چنین سازمانی می‌شود و افراد را دور یکدیگر نگاه می‌دارد، تعهد به تجربه کردن و نوآوری است. از چالش‌های مهم این نوع سازمان‌ها تولید محصولات و خدمات جدید و تطبیق با فرصت‌های جدید است (Camerron & Quinn, 2011).



شکل ۱: چارچوب ارزش‌های رقابتی کمرون و کوئین (۲۰۰۶)



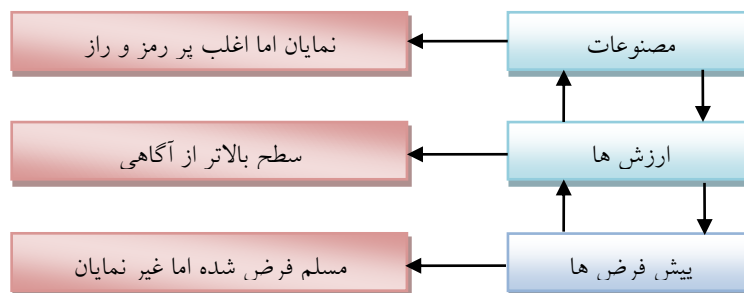
### ۱-۲-۲. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی

ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> ضمن اینکه قابلیت و امکان تعریف کمی فرهنگ سازمانی را ارائه می‌دهد، به گونه‌ای طراحی شده است که فرهنگی که در حال حاضر (وضع موجود) وجود دارد را شناسایی و همچنین در تعیین فرهنگی که اعضای سازمان باور دارند (وضع مطلوب) با تقاضاهای محیط و فرصتهایی که هر سازمان در سال‌های آتی مواجه می‌شود همخوانی خواهد داشت، کمک می‌کند. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی همساز با چارچوب ارزش‌های رقابتی طراحی شده است. این ابزار شش بعد کلیدی فرهنگ سازمانی مبتنی بر چارچوب ارزش‌های رقابتی را ارزیابی می‌کند. این شش بعد عبارتند از: ویژگی‌های غالب، رهبری سازمان، مدیریت کارکنان، انسجام سازمان، تاکیدات استراتژیک و شاخص‌های موفقیت.

### ۱-۲-۳. پویایی‌های فرهنگی

مدل پویایی‌های فرهنگی بر اساس نظریه شاین از فرهنگ، به عنوان پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و مصنوعات طراحی شده است و بر فرآیندهای پیونددهنده این عناصر استوار است (شکل ۲). شاین معتقد است جوهره فرهنگ، هسته پیش‌فرض‌های اساسی آن است. این هسته در ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری متجلی می‌شود که اعضا آنها را پذیرفته، نسبت به آن واکنش نشان داده و به وسیله آنها حفظ می‌شوند و آن را برای اتخاذ گزینه‌ها (تصمیم‌ها) و در پیش‌گرفتن اقدام عملی مورد استفاده قرار می‌دهند، در نهایت گزینه‌ها (تصمیم‌ها) و اقدام‌های تحت راهنمای فرهنگ، مصنوعات را تولید می‌کنند (شاین، ۱۳۹۴).

1. OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

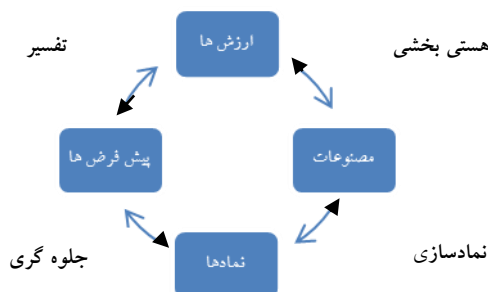


شکل ۲: سطوح سه‌گانه فرهنگ از نگاه شاین (شاین، ۱۹۸۵)

اگرچه مدل پویایی‌های فرهنگی همانند نظریه شاین از فرهنگ طراحی شده است. اما بر عناصر پیش فرض‌ها، ارزش‌ها و مصنوعات متمرکز نیست، بلکه بر فرآیندهای پیونددهنده این عناصر استوار است. مدل پویایی فرهنگی نمودار شاین را به شکل (۳) تبدیل می‌کند. در این نمودار، سلسله مراتب اولیه شاین منتفی می‌شود و بر این نکته تأکید می‌شود که مصنوعات که می‌توانند پتانسیل نمادین عظیمی داشته باشند و حرکتی که تعاملات بین این جنبه‌های فرهنگ را برجسته می‌کند، نسبت به مفهوم‌سازی مناسب از فرهنگ که مشتمل بر پیش فرض‌ها و ارزش‌ها هستند، از اهمیت کمتری برخوردار نیستند. افزودن نمادها نظریه شاین را با پیش فرض‌های نگاه نمادین - تفسیری متناسب‌تر می‌سازد.

مدل پویایی‌های فرهنگی، فرهنگ را به‌عنوان فرآیندی که از آن طریق، مصنوعات و نمادها در بستر ارزش‌ها و پیش فرض‌های سازمانی خلق می‌شوند، تبیین می‌کند. همچنین نحوه حفظ و تفسیر پیش فرض‌ها و ارزش‌ها را نیز از طریق به‌کارگیری و تفسیر مصنوعات و نمادها تبیین می‌کند. به عبارت دیگر، تأثیرگذاری متقابلی میان مصنوعات، ارزش‌ها، نمادها و پیش فرض‌ها وجود دارد، به طوری که تغییر در یکی از آنها می‌تواند دیگری را تحت تأثیر قرار دهد. هیچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) این فرآیندها را که منجر به تغییر فرهنگ می‌شود هستی بخشی، تفسیر، جلوه‌گری و نمادسازی تعریف می‌کند. بنابراین این مدل و عناصر آن امکان تغییر از وضع موجود به وضع مطلوب فرهنگ سازمانی را واقع بینانه‌تر مهیا می‌سازد.

1. Hatch



شکل ۳. مدل پویایی‌های فرهنگی (هچ، ۲۰۰۶)

وجه مشترک برخی از پژوهش‌های پیشین که در ادبیات تجربی به تعدادی از آنها ارائه شده، با پژوهش حاضر، استفاده از چارچوب ارزش‌های رقابتی است، اما در این تحقیق ضمن بهره‌مندی از مدل مبنایی کمرون و کوین در خصوص چارچوب ارزش‌های رقابتی سعی شده از طریق تلفیق آن در سطوح پویایی‌های فرهنگی، با رویکرد ترکیبی جامعه‌شناسی و انسان‌شناسی و به عبارتی تلفیق دو پارادایم مدرن و نمادین تفسیری به شناسایی فرهنگ موجود و مطلوب سازمان پرداخته شود و همچنین شرایط تغییر از وضع موجود به وضع مطلوب نیز مهیا شود.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به صورت ترکیبی انجام شده است. در مرحله اول برای شناخت مولفه‌های شناسایی و سنجش فرهنگ سازمانی پنبلی از متخصصان و خبرگان سازمانی به تعداد ده نفر تشکیل شد. در این مرحله ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه عمیق با خبرگان بود. مصاحبه‌ها براساس ابعاد چارچوب ارزش‌های رقابتی، ویژگی‌های شش‌گانه سازمانی (ویژگی‌های برجسته سازمانی، ویژگی‌های رهبری، مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تاکیدات استراتژیک و عوامل موفقیت سازمانی) و سطوح پویایی‌های فرهنگی انجام و متناظر با آن ۴۴۲ شاخص شناسایی، استخراج و طبقه‌بندی شد. این شاخص‌ها در دو مرحله به خبرگان عودت داده شد که با امتیازدهی بر اساس طیف لیکرت و حذف مواردی با کمترین میانگین و بالاترین انحراف معیار به ۹۶ شاخص نهایی کاهش یافت.

در مرحله بعد برای جمع آوری اطلاعات لازم از ابزار پرسشنامه استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه‌ای بر اساس شاخص‌های طراحی شده در مرحله قبلی و مبتنی بر ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی، بین جامعه آماری توزیع و وضعیت فرهنگ سازمانی در دو حالت موجود و مطلوب شناسایی شد. نحوه امتیازدهی در پرسشنامه برای هر کدام از مولفه‌ها به تفکیک دو وضعیت موجود و مطلوب بر حسب ۱۰۰ بوده، پردازش اطلاعات جمع آوری شده از طریق پرسشنامه، با محاسبه میانگین و ترسیم اشکال از طریق نمودار مختصات و استفاده از نرم‌افزار متلب<sup>۱</sup> انجام شده است.

در ادامه برای طراحی راهبردها از تکنیک سوات<sup>۲</sup> استفاده شده است. فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی از طریق مصاحبه با خبرگان و نقاط قوت و ضعف داخلی از محاسبه شکاف بین دو وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی استخراج شده و نهایتاً با تشکیل ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و تدوین ماتریس استراتژی‌ها چهار دسته راهبرد SO – WO – ST و WT تدوین شد.

## ۲-۱. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی (تدوین شاخص‌ها و تعیین عوامل محیطی) ده نفر از خبرگان و در بخش کمی علاوه بر ایشان، کارشناسان حوزه‌های خبر، سیما و برنامه‌ریزی با جمعیتی معادل ۲۶۹۰ نفر بودند. بر اساس فرمول کوکران حداقل حجم نمونه ۳۳۶ نفر و سهم حجم نمونه برای حوزه خبر ۱۱۷، حوزه سیما ۱۷۱ و حوزه برنامه‌ریزی ۴۸ نفر تعیین شد. نمونه‌گیری در بخش کمی به شیوه احتمالی و به روش سیستماتیک انجام شد. همچنین انتخاب خبرگان نیز بر اساس شناخت محقق (قضاوتی)، غیراحتمالی و مبتنی بر رویکرد شبکه‌ای بوده است. ضمن آنکه ۳۸۵ پرسشنامه بین جامعه آماری توزیع شد که از آن میان ۳۶۰ مورد عودت داده شد و در محاسبات منظور شد.

## ۲-۲. اعتبار و پایایی

1. MATLAB
2. Strength, Weakness, Opportunity, and Threats (SWOT)

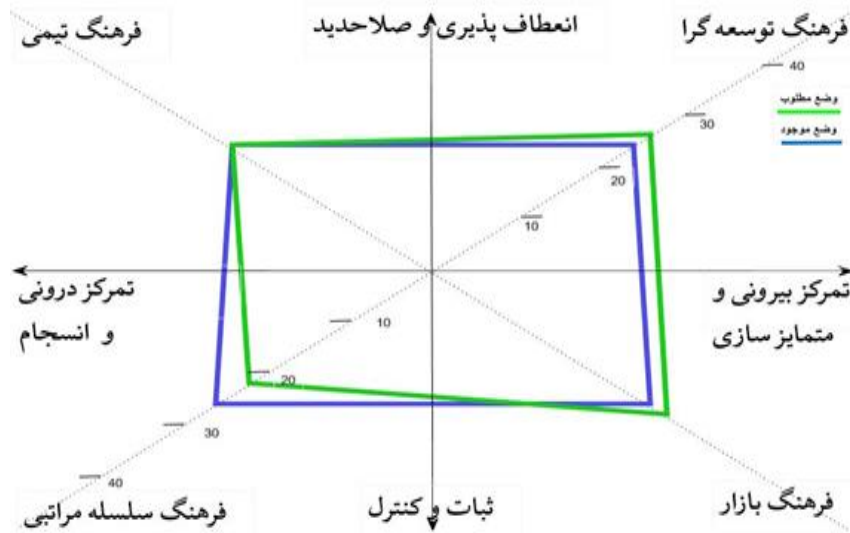
در بخش کیفی برای رفع محدودیت اعتبار تکنیک دلفی از روش اعتبار محتوایی بهره برداری شد. در بخش کمی، پرسشنامه نهایی استخراج شده از مصاحبه‌ها به متخصصان ارایه و از نظر آنها تأیید شد. برای تحقق پایایی مناسب در بخش کیفی، معیار رسیدن به اجماع و پذیرش نظر اکثریت و در عین حال مصاحبه با افراد متخصص خارج از پنل مینا قرار گرفت. برای اندازه‌گیری قابلیت اعتماد در بخش کمی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه بین ۳۰ نفر از افراد در سه حوزه خبر، سیما و برنامه‌ریزی به صورت تصادفی توزیع شد. پایایی محاسبه شده (۰/۸۸۰) نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

جدول ۱: ضریب پایایی پرسشنامه (نتایج آلفای کرونباخ)

انواع فرهنگ	تعداد پاسخ دهنده	تعداد سوال	آلفای کرونباخ	آلفای کرونباخ کل
فرهنگ تیمی	۳۰	۲۴	۰.۸۷۵	۰.۸۸۰
فرهنگ توسعه‌ای	۳۰	۲۴	۰.۸۴۵	
فرهنگ بازاری	۳۰	۲۴	۰.۸۹۷	
فرهنگ سلسله مراتبی	۳۰	۲۴	۰.۴۹۷	

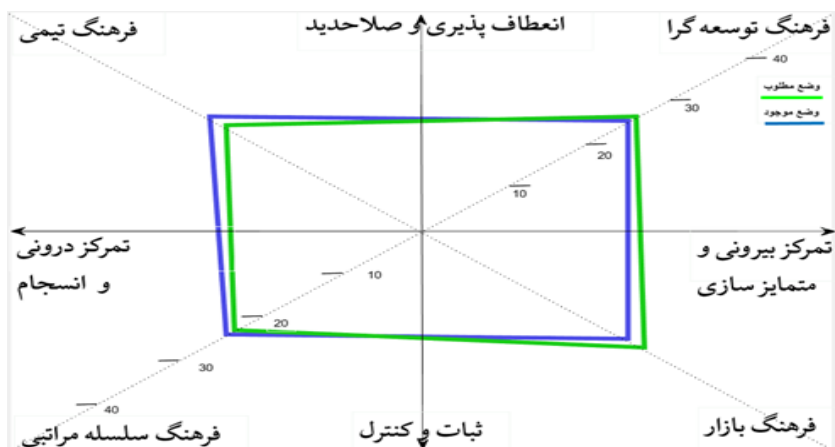
### ۳. یافته‌های تحقیق

در اولین مرحله و در بخش کیفی کار و در جهت تحقق هدف تحقیق که شناسایی و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی رسانه ملی در چارچوب ارزش‌های رقابتی و مبتنی بر مدل پویایی‌های فرهنگی بود، ۹۶ شاخص طراحی شد. این شاخص‌ها در ۴ بعد، ۶ مولفه و ۴ زیرمولفه و در ترکیب با ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی قابلیت شناسایی فرهنگ سازمانی رسانه ملی در دو وضع موجود و مطلوب را دارا هستند. بدین ترتیب و از طریق توزیع پرسشنامه در جامعه آماری مشخص شد که فرهنگ سازمانی صدا و سیما به صورت کلی در وضع موجود به سمت فرهنگ سلسله مراتبی گرایش دارد. در حالی که فرهنگ سازمانی در وضع مطلوب تأکید بیشتری بر دو فرهنگ بازار و توسعه‌گرا به صورت توأمان و تأکید کمتر بر فرهنگ سلسله مراتبی با حفظ وضع موجود فرهنگ تیمی دارد (شکل ۵).

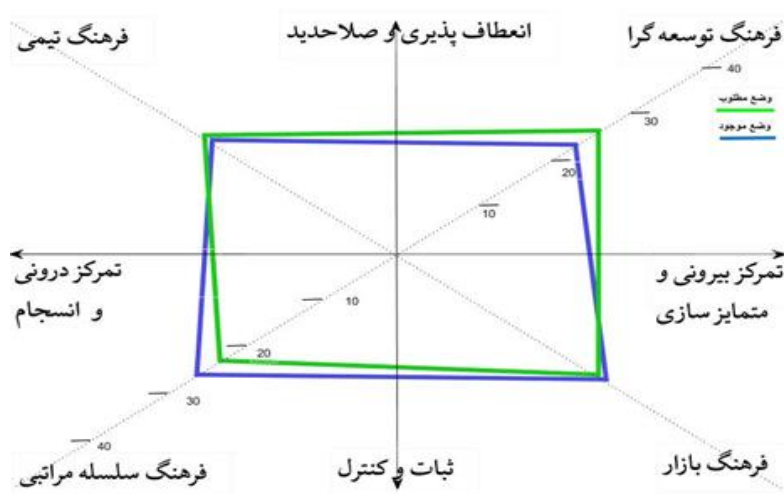


شکل ۵: تصویر فرهنگ سازمانی سازمان صدا و سیما در دو وضع موجود و مطلوب

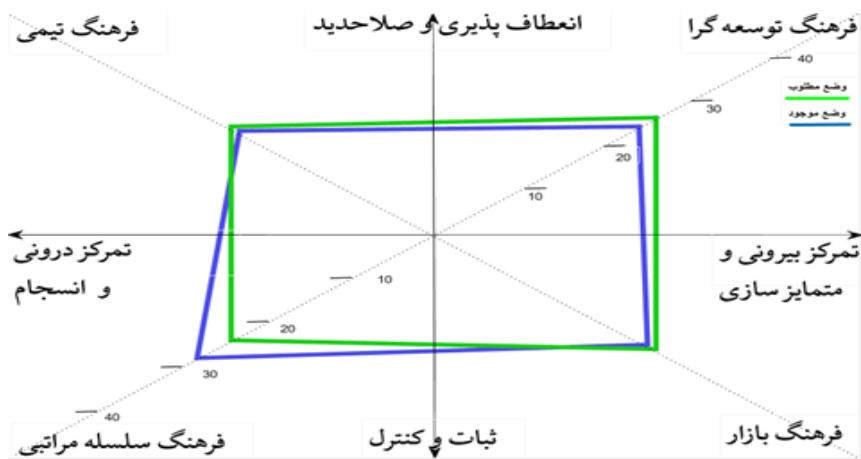
نتایج همچنین حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی در سطح نمادها و در وضع موجود بازنمایی کننده گفتمان فرهنگ تیمی و سلسله مراتبی است، در حالی که وضع مطلوب نیازمند نمادسازی برای تقویت و تأکید بر دو فرهنگ بازار و توسعه گرا است (شکل ۶). در سطح مصنوعات وضع موجود نشانگر حاکم بودن گفتمان سلسله مراتبی نسبت به سایر ابعاد است. در حالی که برای وضع مطلوب ضمن تقلیل جایگاه سلسله مراتبی لازم است از طریق جلوه‌گری مصنوعات نسبت به تأکید بر فرهنگ توسعه گرا اقدام شود (شکل ۷). تصویر فرهنگ سازمانی در سطح ارزش‌های حاکم بازنمایی کننده غلبه گفتمان فرهنگ سلسله مراتبی است در حالی که در وضع مطلوب نیازمند تقویت ارزش‌های حاکم بر دو فرهنگ بازار و توسعه گرا است (شکل ۸). پیش فرض‌های حاکم بر وضع موجود فرهنگ سازمانی نشانگر غلبه فرهنگ سلسله مراتبی است. در حالی که در وضع مطلوب ضرورت تقویت فرهنگ تیمی محسوس است (شکل ۹).



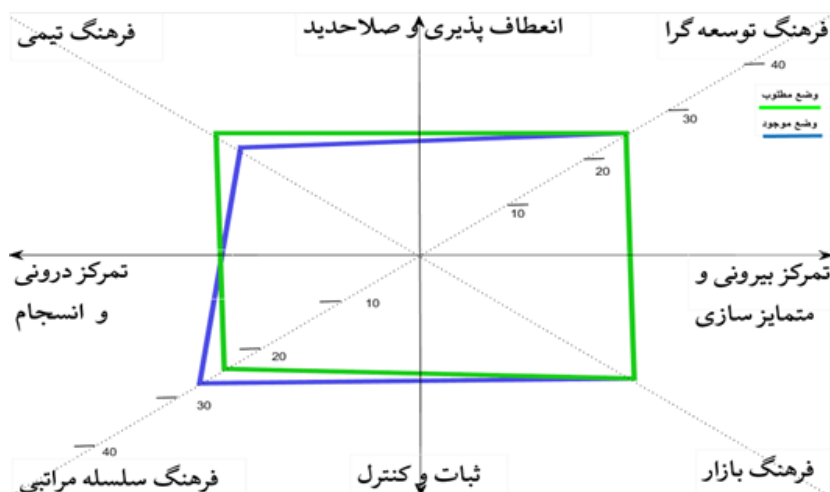
شکل ۶: تصویر فرهنگ سازمانی صدا و سیما در سطح نمادها در دو وضع موجود و مطلوب



شکل ۷: تصویر فرهنگ سازمانی صدا و سیما در سطح مصنوعات در دو وضع موجود و مطلوب



شکل ۸: تصویر فرهنگ سازمانی صدا و سیما در سطح ارزش‌ها در دو وضع موجود و مطلوب



شکل ۹: تصویر فرهنگ سازمانی صدا و سیما در سطح پیش فرض‌ها در دو وضع موجود و مطلوب

برای تحقق هدف نهایی پژوهش که طراحی راهبردهای بلندمدت بر بستر تغییر فرهنگ سازمانی است، از تکنیک سوات استفاده شد. بدین منظور در ابتدا ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و محیطی تشکیل شد.

نقاط قوت و ضعف از فاصله بین دو وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن شناسایی شده‌اند. به این ترتیب درحالی که بین دو وضع مطلوب و موجود شکافی نبوده یا



کمترین تفاوت بوده، به عنوان نقطه قوت و در مقابل، فاصله بیشتر به عنوان نقطه ضعف شناسایی شده است. روش کار به این صورت بوده که در مرحله اول چهار فرهنگ منتج از چارچوب ارزش های رقابتی با توجه به وضع موجود و مطلوب مقایسه شدند که مشخص شد سه فرهنگ توسعه گرا، بازار و سلسله مراتبی در رده ضعیف و فرهنگ تیمی قوی است. در مرحله دوم هر کدام از فرهنگ ها در سطوح پویایی های فرهنگی (نماد، مصنوعات، ارزش ها و پیش فرض ها) متناسب با ویژگی های شش گانه سازمانی مورد مقایسه قرار گرفتند که نقاط قوت و ضعف نیز در این سطوح مشخص شد (جدول ۲). برای تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل محیطی نیز تهدیدها و فرصتهایی که بیشتر از خبرگان اخذ شده بود، برای رتبه بندی وزن دهی مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفت، سپس بر اساس میانگین امتیازات کسب شده فرصت ها و تهدیدها در سه رده بالا، متوسط و پایین رتبه بندی شدند (جدول ۳).

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قدرت و ضعف)

فاصله وضع موجود و مطلوب	عوامل داخلی		فاصله وضع موجود و مطلوب	عوامل داخلی	
	قوت			ضعف	
۰	فرهنگ تیمی		۲	فرهنگ توسعه گرا	
۰	مدیریت کارکنان در فرهنگ تیمی		۲	فرهنگ بازار	
۰	ارزش های مدیریت کارکنان در فرهنگ تیمی		-۴	فرهنگ سلسله مراتبی	
۰	پیش فرض های شاخص موفقیت در فرهنگ تیمی		۴	مشخصات برجسته سازمانی در فرهنگ توسعه گرا	
۱	مشخصات برجسته سازمانی در فرهنگ تیمی		۴	مدیریت کارکنان در فرهنگ توسعه گرا	
۱	تاکیدات استراتژی در فرهنگ تیمی		۴	پیش فرض های مشخصات برجسته سازمانی در فرهنگ توسعه گرا	
۱	شاخص موفقیت در فرهنگ تیمی		-۴	نمادهای مشخصات برجسته سازمانی در فرهنگ سلسله مراتبی	
-۱	نمادهای ویژگی های رهبری در فرهنگ تیمی		۵	ارزش های مشخصات برجسته سازمانی در فرهنگ توسعه گرا	
-۱	نمادهای مدیریت کارکنان در فرهنگ تیمی		-۶	مشخصات برجسته سازمانی در فرهنگ سلسله مراتبی	
-۱	ارزش های انجام سازمانی در فرهنگ تیمی		-۶	ویژگی های رهبری در فرهنگ سلسله مراتبی	
-۱	نمادهای شاخص موفقیت در فرهنگ تیمی		۶	نمادهای مشخصات برجسته سازمانی در فرهنگ توسعه گرا	

فاصله وضع موجود و مطلوب	عوامل داخلی		فاصله وضع موجود و مطلوب	عوامل داخلی	
	قوت			ضعف	
۱	ارزش‌های شاخص موفقیت در فرهنگ تیمی		۶	پیش‌فرض‌های ویژگی‌های رهبری در فرهنگ بازار	
۲	ویژگی‌های رهبری در فرهنگ تیمی		-۶	نمادهای ویژگی‌های رهبری در فرهنگ سلسله مراتبی	
-۲	انسجام سازمانی در فرهنگ تیمی		-۶	پیش‌فرض‌های ویژگی‌های رهبری در فرهنگ سلسله مراتبی	
۲	مصنوعات مشخصات برجسته سازمانی در فرهنگ تیمی		-۷	پیش‌فرض‌های مشخصات برجسته سازمانی در فرهنگ سلسله مراتبی	
-۲	ارزش‌های تأکیدات استراتژیک در فرهنگ تیمی	متوسط	-۸	مدیریت کارکنان در فرهنگ سلسله مراتبی	
۳	مصنوعات شاخص موفقیت در فرهنگ تیمی		۸	مصنوعات مدیریت کارکنان در فرهنگ توسعه‌گرا	
۵	پیش‌فرض‌های مدیریت کارکنان در فرهنگ تیمی		۸	ارزش‌های ویژگی‌های رهبری در فرهنگ بازار	
-۵	پیش‌فرض‌های انسجام سازمانی در فرهنگ تیمی		-۸	ارزش‌های مدیریت کارکنان در فرهنگ سلسله مراتبی	
-۶	نمادهای انسجام سازمانی در فرهنگ تیمی		۹	ویژگی‌های رهبری در فرهنگ بازار	
۷	پیش‌فرض‌های مشخصات برجسته سازمانی در فرهنگ تیمی		۹	نمادهای ویژگی‌های رهبری در فرهنگ بازار	
-۷	نمادهای تأکیدات استراتژیک در فرهنگ تیمی	ضعیف	-۹	ارزش‌های مشخصات برجسته سازمانی در فرهنگ سلسله مراتبی	
-۹	ارزش‌های ویژگی‌های رهبری در فرهنگ تیمی		-۹	مصنوعات ویژگی‌های رهبری در فرهنگ سلسله مراتبی	ضعیف
-۱۲	نمادهای مشخصات برجسته سازمانی در فرهنگ تیمی		-۹	پیش‌فرض‌های مدیریت کارکنان در فرهنگ سلسله مراتبی	
			۱۰	مصنوعات ویژگی‌های رهبری در فرهنگ بازار	
			-۱۱	مصنوعات مدیریت کارکنان در فرهنگ سلسله مراتبی	

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها)

فرصت‌ها	میانگین	تهدیدها	میانگین
انحصاری بودن رسانه ملی به دلیل محدودیت‌های قانونی برای رقبا،	۴	ظهور رقبای جدید در سپهر رسانه‌ای در قالب فضای سایبر،	۴
دریافت آسان و کم هزینه سیگنال رسانه ملی به نسبت سایر رقبا،	۴	تحول در نیازها و انتظارات مخاطبان مبتنی بر تحولات اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و تأثیر منفی آن بر امر مدیریت پیام و اثربخشی،	۳
وجود نیروهای خلاق، جوان، تحصیلکرده و متعهد در جامعه،	۴	تشدید فضای رقابتی و چند معرفتی شدن مخاطبان و پیچیده شدن جذب، حفظ و اثرگذاری بر مخاطب،	۳
ارتقاء کیفیت فنی از طریق تکنولوژی دیجیتال و فناوری‌های جدید،	۴	غلبه نگاه اقتصادی بر نگاه فرهنگی به رسانه در تخصیص بودجه به رسانه،	۳
نیاز مسلمانان به سید فرهنگی رسانه‌ای مطمئن و مبتنی بر هویت اسلامی،	۳	افزایش شبکه‌های فارسی زبان رقیب و سهل‌الوصول بودن دسترسی به آنها،	۳
بهره‌گیری از فناوری‌های نوین اطلاعات به منظور مدیریت بهینه، کارآمد و اثربخش،	۳	اعمال نفوذ گروه‌های سیاسی برون سازمانی بر رسانه،	۳
میل جامعه به برنامه‌های سالم،	۳	وابستگی فنی در حوزه سخت‌افزاری (مانند سیگنال رسانی از طریق ماهواره‌های غیر ایرانی)،	۳
وجود فرصت‌های مناسب در محیط برای برون سپاری بخشی از فعالیت‌های سازمانی،	۳	سهل‌الوصول نبودن انتخاب و خرید محتوای مناسب برای تغذیه شبکه‌ها مبتنی بر ارزش‌ها و هنجارهای موجود در جامعه،	۳
ظرفیت اینترنت جهانی و اینترنت ملی در جهت برقراری ارتباط تعاملی با مخاطبان،	۳	مبادله و فروش محصولات رسانه‌ای به شبکه‌های مختلف به منظور توسعه مخاطب،	۲
وجود تنوع فرهنگی در کشور و نیازمندی به رسانه‌های محلی در جهت توسعه متوازن،	۳	وجود مخاطبان انبوه دارای میل به برنامه‌های معارفی و قرآنی،	۲
تکنولوژی فیبر نوری و نیز وجود زیرساخت‌های ارتباطی برای راه‌اندازی شبکه کابلی،	۳		
فرصت جامعه‌پذیری کودکان و نوجوانان به عنوان بخشی از مخاطبان،	۳		
بهره‌گیری از همگرایی رسانه‌ای (فن‌آوری‌های نوین و رسانه) برای غنی‌سازی مشاغل،	۲		

### ۳-۱. ماتریس استراتژی‌ها

پس از تشکیل ماتریس اجرایی عوامل داخلی و خارجی در سه سطح و تعیین اولویت‌های بالا، متوسط و پایین بر اساس وزن‌ها و رتبه‌های محاسبه شده و تلفیق نقاط قوت و ضعف و تهدید و فرصت‌ها، چهار دسته استراتژی WT،ST،WO،SO طراحی شد. این راهبردها در پنج حوزه ساختار و برنامه‌ریزی، سرمایه انسانی، زیرساخت و فنی، فضای مجازی و محتوا و پیام دسته‌بندی شدند (شکل ۱۰).



شکل ۱۰: راهبردهای کلان بر حسب حوزه‌های عملیاتی

#### ۴. بحث و نتیجه گیری

جوامع امروزی به جامعه‌ی سازمانی شهرت یافته‌اند. سازمان‌ها هم چون جوامع دارای فرهنگ منحصر به فردی هستند که موجبات تمایز یکدیگر را پدید می‌آورند. سازمان‌ها از فلسفه، اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای خاصی برخوردارند که از بدو تأسیس سازمان، پی‌ریزی شده است، فرهنگ سازمانی به مثابه مبدأ و سرچشمه فرآیندهای سازمانی از قبیل: ساختار، سلسله مراتب، نحوه‌ی روابط انسانی، شیوه‌ی مدیریت و نگرش‌ها و طرز تلقی اعضای سازمان می‌باشد. بر این اساس، هر سازمان شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد (بلیاد و همکاران، ۱۳۹۵، ۶۷). بی‌تردید فرهنگ سازمانی نقش مؤثری در پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان‌های فرهنگی و برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت به‌منظور مواجهه در محیط رقابتی با رقبای مهیا می‌کند. این مهم در قالب اثربخشی در حوزه تولید محتوا، منابع انسانی، کنش‌های رفتاری، کمیت و کیفیت توسعه سازمانی و همچنین رقابت در عرصه بازار رسانه‌ای نقش مهمی ایفا

می‌کند. اکثر صاحب نظران علم مدیریت و جامعه‌شناسی بر این نکته متفق‌القول تأکید دارند که تحول در سازمان‌ها برای تغییر در عملکرد و اثربخشی بلندمدت سازمان‌های فرهنگی و رسانه‌ای منوط به تغییر متناسب و مبتنی بر فرهنگ سازمانی است. نتایج تحقیقات داخلی در حوزه فرهنگ سازمانی صداوسیما تأکید بر قوی بودن فرهنگ سلسله مراتبی در وضع موجود دارد و نتایج تحقیق کنونی نیز در سه معاونت اصلی سازمان صدا و سیما (خبر، سیما و برنامه‌ریزی) این نتیجه را تأیید کرد. از طرفی نتایج تحقیقات کمرون و کوین نشان داد سازمان‌های دولتی تقریباً به طور همزمان و نسبتاً یکسان چهار فرهنگ ناشی از چارچوب ارزش‌های رقابتی را دارا هستند که نتایج این تحقیق نیز مؤید این موضوع است. ضمن آن که برای وضع مطلوب نیز این نتیجه قابل مشاهده بود. نتایج این تحقیق برای طراحی فرهنگ سازمانی مطلوب به چهار هدف کلان برای سازمان صدا و سیما منتهی شد که عبارتند از:

- ۱- تقویت و تأکید بیشتر بر فرهنگ بازار با رویکرد تمرکز بر مأموریت،
  - ۲- تقویت و تأکید بیشتر بر فرهنگ توسعه‌گرا با نگاه اشاعه نوآوری و خلاقیت،
  - ۳- تأکید کمتر یا تعدیل فرهنگ سلسله مراتبی از طریق تعدیل ساختار و چابک‌سازی،
  - ۴- تثبیت و استمرار وضع موجود فرهنگ تیمی با رویکرد تثبیت کنش‌های مشارکتی
- بنابراین جهت‌گیری عمده سازمان صدا و سیما باید بر مأموریت‌گرا بودن و اشاعه نوآوری و خلاقیت متمرکز شود. ضمن آنکه حفظ و تقویت جایگاه رقابتی سازمان (سهم بازار به لحاظ محتوایی) بدون برنامه‌ریزی و مشخص کردن مأموریت شفاف، ترسیم اهداف واقع‌بینانه از فضای رقابتی و رقبا و تولید محصولات اثربخش امکان‌پذیر نخواهد بود. همچنین توجه به چند ویژگی عمده از جمله نگاه به آینده، ریسک‌پذیری، تأکید بر یادگیری سازمانی، سرعت عمل و شناخت دقیق نیازها و پاسخگویی به انتظارات مخاطبان، توجه به طراحی یا فرم محصولات، همگام با انعطاف‌پذیری در ضوابط، روش‌ها و رویه‌های کاری می‌تواند زمینه اشاعه نوآوری و خلاقیت سازمانی را در بین عوامل انسانی مجموعه فراهم نماید.

از نتایج دیگر تأکید کمتر بر فرهنگ سلسله مراتبی با رویکرد تعدیل ساختاری و چابک‌سازی است. بر این اساس با توجه به نتایج به‌دست آمده که بر تعدیل ساختاری و چابک‌سازی تأکید دارد، لازم است با بهره‌گیری از نظرات نخبگان و کارشناسان نسبت به

منطقی سازی ساختار، حذف فعالیت‌های موازی، افزایش بهره‌وری و برون‌سپاری وظایف غیرذاتی سازمان اقدام شود.

فرهنگ تیمی یا مشارکتی نیز از بخش‌های عمده چارچوب ارزش‌های رقابتی است که نتایج پژوهش دلالت بر استمرار و تثبیت وضع کنونی داشت. این بدین معنا است که باید در خصوص تثبیت کنش‌های مشارکتی بین کارکنان اقدام شود، چرا که منجر به ایجاد روابط پویا و سالم و سازنده در محیط سازمانی خواهد شد، که نهایتاً به تعالی فرهنگ تیمی سازمانی منجر می‌شود.

برای تحقق فرهنگ سازمانی مطلوب و تعالی آن لازم است راهبردهایی برای بخش‌های اصلی سازمان که بر فرهنگ سازمانی تاثیر دارند، طراحی کرد. پنج حوزه اصلی و کاری سازمان صدا و سیما که تاثیر بسزایی بر فرهنگ سازمانی و جهت‌گیری آن دارند عبارتند از: پیام و محتوا، سرمایه انسانی، ساختار و برنامه‌ریزی، فضای مجازی و فنی و زیرساخت.

برای حوزه پیام و محتوا راهبردهایی برای دستیابی به سهم حداکثری از سبد رسانه‌ای مخاطبان از طریق تکرر و تمایز کمی و کیفی، استفاده از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های محلی و تنوع فرهنگی کشور، معرفی تولیدات برتر در جشنواره‌ها، پخش انحصاری برنامه و مقوله سواد رسانه‌ای پیشنهاد شد. این راهبردها متأثر از محیط رقابتی سپهر رسانه است که ایجاب می‌کند تا رسانه‌ها برای پیشرو بودن، متفاوت باشند. مسأله مهم امروز رسانه‌ها، رسیدن به الگوی جدید و مناسب برای تهیه و تولید محتوای اثرگذار در این سپهر است. در همین راستا می‌توان به تولیدات پاک سازمان صدا و سیما اشاره داشت که مخاطبان بیشماری را در سطح ملی و فراملی می‌تواند جذب نماید که البته به‌عنوان یک مزیت رقابتی برای صدا و سیما محسوب می‌شود. از طرفی تولیدات پاک، نیازمند توسعه نوآوری و شناخت نیازهای معاصر مخاطبان و همچنین ارتقا سواد رسانه‌ای مخاطبان است. سواد رسانه‌ای به‌عنوان ابزاری برای حمایت شهروندان در برابر آثار منفی رسانه‌های جمعی است؛ که چارچوبی را جهت دسترسی، تحلیل، ارزیابی و خلق پیام‌ها به اشکال مختلف از چاپ گرفته تا اینترنت، فراهم می‌نماید. شخص دارای سواد رسانه‌ای از رسانه‌ها عاقلانه، هدفمند، با مدیریت، برنامه‌ریزی شده و به‌طور مؤثر استفاده می‌کند به‌گونه‌ای که با ارزیابی پیام‌های رسانه‌ای، در تفکر انتقادی شرکت

می‌کند. بنابراین می‌توان اذعان داشت که ارتقای سطح آگاهی‌های مخاطبان در واقع به‌نوعی تلاش رسانه ملی در سپهر رسانه‌ای برای جذب و حفظ مخاطب است. در کنار موضوعات فوق جشنواره‌ها نیز می‌توانند فرصت‌های مناسبی برای ظرفیت‌شناسی، آسیب‌شناسی و تحلیل ضرورت‌ها و افق‌های پیشرو در عرصه‌ها و موضوعات مختلف فراهم سازند. در همین راستا می‌توان از برگزاری جشنواره‌های استانی صدا و سیما، حوزه نمایشی و خبر نام برد که توامان باعث ارتقای فرهنگ رقابتی و توسعه‌گرا در سازمان صدا و سیما می‌شوند.

براساس قانون، صدا و سیما تنها رسانه انحصاری پخش فراگیر صوت و تصویر در کشور است. با این حال به مدد همگرایی رسانه‌ای و فناوری‌های ارتباطی، رقابتی جدیدی از جمله شبکه‌های اجتماعی ظهور کرده‌اند. در عین حال شبکه‌های ماهواره‌ای و به‌خصوص فارسی زبان تعدادشان بیشتر شده و بنابراین مخاطب حق انتخاب بیشتری در بین رسانه‌ها پیدا کرده است. به نظر می‌رسد در صورت جدی نگرفتن رقابتی جدید، در سال‌های آتی شرایط برای رسانه ملی سخت‌تر خواهد شد. از همین‌رو رسانه ملی باید برای حفظ مرجعیت رسانه‌ای خود، ضمن ارتقای کیفیت برنامه‌ها و بالابردن استانداردها و حرفه‌ای‌گرایی در تولیدات، با بهره‌گیری از پلتفرم نوین رسانه‌ای، تولیدات محتوایی خود را فارغ از مکان در دسترس مخاطبان قرار دهد. در عین حال با حفظ انحصار پخش برنامه می‌توان با صدور مجوز به بخش خصوصی برای مشارکت در تولیدات، ضمن ارتقای سطح تولیدات زمینه تقویت فرهنگ توسعه‌گرا و رقابتی را مهیا ساخت.

نتایج این تحقیق نشان داد که برای تعالی فرهنگ سازمانی باید راهبردهایی در حوزه سرمایه انسانی طراحی کرد. این راهبردها معطوف به استفاده از ظرفیت نیروهای جوان و خلاق در بیرون و درون سازمان است. ظرفیت بیرونی از طریق برون‌سپاری بخشی از فرآیندها و فعالیت‌ها و ظرفیت درونی از طریق تقویت خودباوری، کادرسازی و باز طراحی نظام مشاغل و غنی‌سازی آن تجلی می‌یابد.

از چالش‌های امروز سازمان‌های رسانه‌ای می‌توان به جابه‌جا شدن مرزهای فعالیت حرفه‌ای، رقابت شدید در جذب و حفظ مخاطبان، به همراه سرعت تحولات اشاره کرد. سازمان‌های

رسانه‌ای برای سازگاری با این تغییرات شیوه‌های عملیاتی جدیدی را دنبال می‌کنند که یکی از این شیوه‌ها استفاده از راهبردهایی برای طراحی مجدد ساختار، منطقی‌سازی هزینه‌ها و انضباط مالی است که از آن جمله می‌توان به چابک‌سازی و کاهش فاصله عمودی ساختار اشاره کرد، چراکه برای بقاء و حفظ موقعیت خود، لازم است شکل‌های متفاوتی به خود بگیرند. البته باید در نظر داشت که موضوعات مربوط به ساختار و برنامه‌ریزی تاثیر فراوانی بر فرهنگ سازمانی دارد.

از طرفی باید به این واقعیت اذعان داشت که فعالیت رسانه بدون ایجاد زیرساخت‌های فنی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ممکن نیست. بنابراین طراحی راهبردهای فنی و فضای مجازی جزو الزامات محسوب می‌شود. نتایج این پژوهش نیز تائیدکننده این مهم است. در این حوزه‌ها استفاده حداکثری از بسترهای انتشار مانند برودبند و برودکست، استفاده از ظرفیت شبکه جهانی اینترنت برای ایجاد تعامل با مخاطبان باید مد نظر قرار گیرد. زیرساخت‌های فنی علاوه بر سوق دادن رسانه به فعالیت بین‌المللی، جهان وطنی مخاطبان را تسهیل کرده‌اند. فناوری‌های جدید، تولید و مصرف محتوای رسانه‌ای را به فعالیتی خارج از مرزهای سیاسی و فرهنگی تبدیل کرده است. در این راستا ضرورت دارد سازمان صدا و سیما در بخش برون‌مرزی و درون‌مرزی برای رشد و افزایش ضریب نفوذ و تعامل با مخاطبان با شناسایی ارزش‌های مخاطبان، تولیدات خود را منطبق با آنها طراحی و از طریق فضای برودکست و برودبند منتشر نماید. توجه به ارزش‌های مخاطبان ضمن این‌که رقابت درون سازمانی را بین عناصر تولید ارتقا می‌دهد، به‌نوعی تقویت‌کننده فرهنگ تیمی و کم‌رنگ شدن فرهنگ حاکم سلسله‌مراتبی و در عین حال ارتقای فرهنگ رقابتی است و از طرفی زمینه را برای گسترش کمی و کیفی تولیدات در قالب فرهنگ توسعه‌گرا فراهم می‌آورد. البته لازم به ذکر است در حال حاضر سازمان صدا و سیما با مدیریت نزدیک به ۱۶۰ شبکه رادیویی و تلویزیونی از ظرفیت بسیار بالایی در حوزه فنی، نیروی انسانی و زیرساخت در سه در سطح استانی، ملی و برون‌مرزی برخوردار است. این ظرفیت برای ارتقای دو فرهنگ بازار و توسعه‌گرا نقش بسیار مهمی بر عهده دارند.

پیشنهادات



- با توجه به نتایج تحقیق مبنی بر وجود شکاف بین وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی، این فاصله می‌تواند بر تمام برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان اثر منفی داشته باشد. این شکاف عمدتاً بر حاکم‌بودن گفتمان فرهنگ سلسله‌مراتبی و غلبه آن بر ویژگی‌های دو فرهنگ توسعه‌گرا و بازار نمایان است. بنابراین برای ترمیم این شکاف و تقویت دو گفتمان توسعه‌گرا و بازار اعمال تدریجی و فرآیندی یافته‌های پژوهش باید پیگیری شود. بدین‌منظور پیشنهاد می‌شود استراتژی‌های طراحی‌شده در حوزه‌های پیام و محتوا، سرمایه انسانی، ساختار و برنامه‌ریزی، فضای مجازی و فنی و زیرساخت در منشور رسانه در افق ۱۴۰۱ به صورت ویژه مورد تأکید قرار گیرد. این موضوع به خصوص برای حوزه‌های سیما و خبر از اهمیت دوچندان برخوردار است.
- برای کاهش گفتمان سلسله‌مراتبی، تعدیل ساختار و حرکت از ساختار عمودی به افقی، برون‌سپاری بخشی از فرآیندها و تقویت مدیران از طریق اجازه اجتهاد رسانه‌ای به ایشان توصیه می‌شود. همچنین برگزاری دوره آموزشی و تشویق رفتار فرآیند محور به جای وظیفه‌مداری می‌تواند ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های حاکم بر گفتمان سلسله‌مراتبی را نزد مدیران و کارکنان تضعیف و نهایتاً موجب می‌شود که در وضع مطلوب، تأکید کمتری بر فرهنگ سلسله‌مراتبی شود.
- مشاهده نشدن تجانس فرهنگی بین مولفه‌های شش‌گانه سازمانی از دیگر نتایج این پژوهش بود. برای ایجاد تجانس فرهنگی در سازمان صدا و سیما لازم است جهت‌گیری هر شش مولفه متناسب با وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی باشد. بدین‌منظور تقویت جایگاه دانشگاه صدا و سیما و برگزاری دوره‌های آموزشی، ارتقای کمی و کیفی تولیدات خبری و خبرگزاری صدا و سیما، ارتقای کیفی و کمی تولیدات طبقه «الف ویژه» و برنامه‌های زنده، اعمال نتایج اقدامات مرکز تحقیقات در تولیدات رسانه، استفاده از چهره‌ها و افراد مشهور، حضور پررنگ‌تر در جشنواره‌ها و استفاده از رسانه‌های نوین، می‌تواند از طریق نمادسازی و اعمال در چرخه سطوح پویایی‌های فرهنگی در ایجاد تجانس فرهنگی و تقویت دو فرهنگ توسعه‌گرا و بازار نقش مهمی ایفا کنند.

- با توجه به تغییرات شدید سپهر رسانه ضرورت دارد که فرهنگ سازمانی سازمان صدا و سیما به صورت ادواری سنجش و ارزیابی شود تا شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب به صورت مرتب رصد تا در صورت لزوم به منظور انعطاف‌پذیری درونی و انطباق‌پذیری بیرونی، نسبت به تدوین راهبرد و برنامه‌های جدید اقدام لازم به عمل آید.
- از آنجا که بخشی از پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های حاکم بر فرهنگ سازمانی از طریق ورود پرسنل جدید به سازمان منتقل می‌شود، جامعه‌پذیری (ایستاری و هنجاری) کارکنان با مفروضات حاکم بر سازمان ضروری است. بنابراین تدوین برنامه‌های لازم در این خصوص اجتناب‌ناپذیر است.

## منابع

- افراسیابی، رویا، باعصمت، محمد (۱۳۹۶). تحلیل قابلیت‌های چارچوب ارزش‌های رقابتی در تشخیص و تغییر فرهنگ سازمانی، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد، توانمندی صنعت جهانگردی در توسعه، مشهد، موسسه آموزش عالی شان‌دیز.
- باقی نصرآبادی، علی، سلیمانی، مجید (۱۳۹۲). نقش فرهنگ سازمانی در تعالی اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها (مطالعه موردی سازمان‌های پژوهشی استان قم). مدیریت فرهنگی، ۷(۲۲)، ۸۸-۱۰۲.
- بلیاد، محمدرضا، لرنی، منوچهر، منافی شرف آباد، کاظم (۱۳۹۵). مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد هوش فرهنگی، تهران، انتشارات هورمزد.
- پیران، مریم، پرواز، حمیدرضا، اسمی، کرامت (۱۳۹۱). بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمان بر بروز خلاقیت از دیدگاه اعضای هیأت‌علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز، نامه آموزش عالی، ۵(۱۷)، ۱۳۷-۱۶۴.
- درودی، هما؛ کنگری، سهیلا (۱۳۹۳). تبیین رابطه فرهنگ سازمانی در بالندگی نیروی انسانی (مطالعه موردی: اداره کل امور مالیاتی تبریز)، مطالعات کمی در مدیریت، ۵(۱)، ۱۰۵-۱۲۱.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۹۵). تئوری و طراحی ساختار، مترجم علی اکبر پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هجدهم.
- شاین، ادگار (۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی و رهبری، مترجم ابوالفضل سهرابی، تهران، دارالفکر، چاپ اول.
- صالحی، سید محمدرضا، میرسپاسی، ناصر، فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۴). شناسایی فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مطالعه موردی سازمان صدا و سیما). فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۳(۱۳)، ۸۵۷-۸۷۸.
- علائی، سوسن، میرمحمدی، مهسا (۱۳۹۳). رابطه هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب (مورد مطالعه: دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی). فصلنامه مدیریت فرهنگی، ۸(۲۳)، ۱۱-۳۰.
- کردشولی، رعنا (۱۳۸۶). مدیریت فرهنگی سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی (مطالعه موردی شرکت ملی نفت ایران)، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲(۶)، ۹۴-۶۹.
- کمرون، کیم، کوئین، رابرت (۱۳۹۳). معماری فرهنگ سازمانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران، چاپ اول.

ملک، امیر مهدی، دباغی، آزاد، عالی زاده، عبدالرضا (۱۳۸۹). ارائه روشی برای شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کمرون و کویین با بهره‌گیری از تئوری سیستم‌های خاکستری پیاده‌سازی شده در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، گروه ناب، گروه پرتویینا.

Caldwell, B (1994). Missteps, Miscues. Information Week, June 20.

Cameron, K. S & Quinn, R. E (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, John Wiley & Sons.

Gochhayat, J, Giri V. N & Suar, D (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication, Global Business Review, 18(3).

Gross, T, Pascale, R & Athos, A (1993). The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future. Harvard Business Review, 71(6), 97-106.

Hatch, M. J & Ann, L. C (2006). Organization Theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives, Oxford University Press.

Kotter, J. P & Heskett, J. L (1992). Corporate Culture and Performance. New York: Free Press

