

## شناسایی شاخص‌های ارزیابی و طراحی فرهنگ سازمانی صدا و سیما در قالب چهارچوب ارزش‌های رقابتی و پویایی‌های فرهنگی

### (مطالعه موردی حوزه‌های خبر، سیما و برنامه‌ریزی)<sup>۱</sup>

کیوان مظفری\*

اسماعیل کاوسی\*\*، اکبر اعتباریان خوراسگانی\*\*\*

#### چکیده

اکثر صاحب‌نظران علم مدیریت بر این موضوع تأکید دارند که تحول در سازمان‌های فرهنگی و رسانه‌ای برای تغییر در عملکرد و اثربخشی بلند مدت، منوط به تغییر متناسب و مبتنی بر فرهنگ سازمانی است. این پژوهش به روش ترکیبی و با هدف شناسایی وضع موجود و طراحی فرهنگ مطلوب سازمانی صدا و سیما انجام شد. ابتدا از طریق مصاحبه عمیق با خبرگان رسانه و استفاده از تکنیک دلفی شاخص‌های ارزیابی و شناخت مولفه‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی استحصال شد. سپس این شاخص‌ها در ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی که یک روش کمی است، ترکیب و وضعیت فرهنگ سازمانی صدا و سیما در قالب چهار بعد " فرهنگ تیمی، فرهنگ توسعه‌گرا، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله‌مراتبی"، چهار سطح " نمادها، مصنوعات، ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها" و شش ویژگی اصلی سازمان‌ها

\* دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران، keivan.mo@gmail.com

\*\* دانشیار مدیریت و برنامه‌ریزی امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران، ekavousy@gmail.com

\*\*\* دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران، etebarian@ymail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۱، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۹

Copyright © 2018, IHCS (Institute for Humanities and Cultural Studies). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and Adapt the material for any purpose

" مشخصات برجسته، ویژگی‌های رهبری، ویژگی‌های مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تأکیدات استراتژیک و شاخص موفقیت" در دو وضع موجود و مطلوب شناسایی شد. جامعه آماری سه حوزه خبر، سیما و برنامه ریزی بوده است.

نتایج پژوهش نشان داد گفتمان حاکم بر فرهنگ سازمانی صدا و سیما، سلسله مراتبی است و تجانس فرهنگی در سطوح پویایی‌های فرهنگی و ویژگی‌های شش‌گانه سازمانی مشاهده نمی‌شود. برای رسیدن به وضع مطلوب، تعدیل فرهنگ سلسله مراتبی از طریق چابک سازی و برون سپاری، استمرار شرایط فرهنگ تیمی از طریق تثبیت کنش‌های مشارکتی و تأکید بیشتر بر دو فرهنگ توسعه‌گرا و بازار به معنی اشاعه نوآوری و خلاقیت و تمرکز بر مأموریت پیشنهاد می‌شود.

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

## ۱. مقدمه

یکی از ابزارهای مهم برای سنجش تأثیر کارکردهای سازمانی و افزایش اثربخشی در محیط رقابتی معاصر، فرهنگ سازمانی است. این مقوله از مباحث مهم در دانش مدیریت و قلمرو رفتار سازمانی، تلقی می‌شود. فرهنگ سازمانی فی‌الفسه در یک کلیت معنا دار در تمام بخش‌های سازمان و با توجه به مقتضیات آن منجر به تأثیر مثبت بر عملکرد کارکنان، احساس هویت، تعهد گروهی و ثبات سازمان می‌شود و همچنین بستری برای جذب و پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق را فراهم می‌کند و در عین حال در وظایف و نحوه عملکرد مدیریت تأثیر به‌سزایی دارد. این مهم نقش مؤثری در پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان‌های فرهنگی به منظور مواجهه در محیط رقابتی با رقبا برای تحول و رقابت مهیا می‌کند و ضریب نفوذ و ماندگاری را در محیط افزایش می‌دهد. بنابراین در سازمان‌های توسعه‌یافته یا به عبارتی تحول‌گرا، فرهنگ بخشی از سنت موفقیت سازمان است که در روش‌ها و ساختار سازمان بازتاب پیدا می‌کند.

نتایج تحقیقات پیترز و واترمن (Peters and Waterman) در مورد سازمان‌های توسعه‌یافته و تحول‌گرا موید این مهم است که وجود ارزش‌ها و باورهای اساسی در سازمان‌ها موجبات ترقی و پیشرفت آنها بوده است (دفت (Daft)، ۱۳۸۵).

در دو دهه اخیر بخش عمده‌ای از تحقیقات در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی و مخصوصاً در سازمان‌های رسانه‌ای بر مقوله فرهنگ سازمانی متمرکز شده است. اکثر

صاحب‌نظران علم مدیریت و جامعه‌شناسی بر این نکته متفق‌القول تأکید دارند که تحول در سازمان‌ها برای تغییر در عملکرد و اثربخشی بلند مدت سازمان‌های فرهنگی و رسانه‌ای منوط به تغییر متناسب و مبتنی بر فرهنگ سازمانی است.

تحقیقات کمرون و کوئین (Cameron & Quinn) نیز نشان می‌دهد علاوه بر مزیت‌های رقابتی که سازمان‌ها 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 ارزش‌های 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 می‌شود. 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. در عصر جهانی شدن و پیامدهای ناشی از آن هیچ سازمانی نمی‌تواند برای مدت طولانی بدون تغییر بماند و به حیات خود ادامه دهد. بنابراین 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: ۱۷-۲۱).

از سویی ناکامی اغلب طرح‌های مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت فراگیر و کوچک‌سازی سازمان، حیات آنها را با تهدید مواجه کرده است. نتایج تحقیقات در این خصوص بر نادیده گرفتن فرهنگ سازمانی تأکید دارد. در واقع به نظر می‌رسد بدون تغییر در فرهنگ سازمان امیدی به بهبود دائم عملکرد سازمان وجود ندارد.

بنابراین فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در هر سازمان است. در محیط رقابتی، سازمان‌هایی همچون صدا و سیما به عنوان 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 و شناسایی فرهنگ سازمانی است. بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه شود، شناسایی فرهنگ سازمانی رسانه ملی ضرورت پیدا می‌کند.

هر چند در موضوع فرهنگ سازمانی سازمان صدا و سیما تحقیقاتی انجام شده 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

هرگونه راهبرد جدید برای سازمان صدا و سیما در بستر تغییر فرهنگ سازمانی نباشد و به همین دلیل راهبردها به اهداف مورد نظر منتهی نشود.

در مقاله حاضر از طریق شناسایی شاخص های ارزیابی و طراحی فرهنگ سازمانی در ابعاد چارچوب ارزش های رقابتی و در سطوح پویایی های فرهنگی، نسبت به شناسایی وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی صدا و سیما اقدام می شود.

## ۲. اهداف و پرسش ها

هدف اصلی مقاله طراحی وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی در چارچوب ارزش های رقابتی و مبتنی بر پویایی های فرهنگی برای سازمان صدا و سیما است. بر این اساس پرسش ها عبارتند از: وضعیت فرهنگ سازمانی مطلوب رسانه ملی در چارچوب ارزش های رقابتی و مبتنی بر مدل پویایی های فرهنگی چگونه باید باشد؟، مشخصات برجسته رسانه ملی چیست؟، رهبری رسانه ملی از چه ویژگی هایی برخوردار است؟، مدیریت کارکنان رسانه ملی دارای چه ویژگی هایی است؟، ویژگی های انسجام سازمانی رسانه ملی چیست؟، تاکیدات استراتژیک رسانه ملی چه مولفه هایی است؟، موفقیت رسانه ملی مبتنی چه شاخص هایی است؟

## ۳. پیشینه پژوهش

به لحاظ تاریخی، فرهنگ سازمانی از زاویه گونه شناسی های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. عمده ترین هدف این بررسی ها، توسعه ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی است که از جمله پژوهش انجام شده به موارد ذیل می توان اشاره کرد:

(۱) "مدیریت فرهنگی سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش های رقابتی (مطالعه موردی شرکت ملی نفت ایران)" که توسط رعنائی کردشولی (۱۳۹۵) انجام شده است. محقق در این پژوهش بدنبال پاسخگویی به این سوال بوده است که مدیران چگونه می توانند با مدیریت مناسب فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمان های خود را در بلند مدت بهبود بخشند؟ در مدل مفهومی طراحی شده تحقیق، سه عامل عمده یعنی عوامل شکل دهنده فرهنگ، ویژگی های فرهنگ و پیامدها و نتایج فرهنگ به طور همزمان مورد توجه قرار گرفته است.

۲) صالحی، میرسپاسی و فرهنگی (۱۳۹۴) در پژوهشی 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 «انطباق-پذیری» در وضعیتی مناسب قرار ندارند و پایین‌تر از حد متوسط هستند، اما «مأموریت» در وضعیت متوسط قرار دارد. بر اساس آزمون فریدمن «مأموریت» مهم‌ترین مؤلفه از ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی در سازمان صداوسیما است.

۳) طاوولی و عسگری (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان "تأثیر فرهنگ و معماری بر سازمان‌ها و مقایسه مدل‌های فرهنگ سازمانی" انجام دادند. نتایج نشان داد که بین ارزش‌های مطلوب فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان همبستگی مثبت وجود دارد. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند با ارتقا سطح مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی خود مثل رقابت‌جویی، به رشد، تشویق کارکنان به نوآوری و ریسک‌پذیری و سازماندهی فعالیت‌های کارکنان حول محور گروه کاری موجبات ارتقا سطح عملکرد کارکنان را فراهم کنند.

۴) ملک، دباغی و عالی زاده (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان "ارائه روشی برای شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کمرون و کوین با بهره‌گیری از تئوری سیستم‌های خاکستری پیاده‌سازی شده در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران" به 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.

۵) ویجی، گوچایات و سوار داموندر Jyotiranjan Gochhayat Vijai N. Giri Damodar (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارآمدی سازمانی نقش میانجی ارتباطات سازمانی"، این موضوع را مورد تعمق قرار داده است 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 فنی هند 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.

۶) کمرون و کویین (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان "معماری فرهنگ سازمانی" برای شناخت فرهنگ سازمانی موجود به طراحی فرهنگ مطلوب در چارچوب ارزش‌های رقابتی اقدام کردند. روش تحقیق، کیفی و به شیوه اکتشافی بود. نتایج نشان داد 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 کوتاه مدت 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.

عمده پژوهش‌های یاد شده را از جهت استفاده از چارچوب ارزش‌های رقابتی یا مدل کمرون و کویین با پژوهش حاضر می‌توان شبیه دانست، اما در این تحقیق ضمن بهره‌مندی از مدل مبنایی کمرون و کویین در خصوص چارچوب ارزش‌های رقابتی سعی شده با شاخص‌های پویایی فرهنگی شامل (نمادها، ارزش‌ها، مصنوعات و پیش‌فرض‌ها) با رویکرد تلفیقی جامعه‌شناسی و انسان‌شناسی و به عبارتی تلفیق دو پارادایم مدرن و نمادین تفسیری به شناسایی فرهنگ موجود و مطلوب سازمان پرداخته شود. از طرفی پژوهش‌های اشاره شده (به جز یک مورد) متمرکز بر تحقیقات کمی بوده‌اند. با این حال در تحقیق حاضر از متد تلفیقی استفاده شده است. به عبارت دیگر مهم‌ترین خلا تحقیقاتی که مشاهده می‌شد نگاه کمی صرف یا پارادایم مدرن به فرهنگ سازمانی و بی‌توجهی به پارادایم نمادین تفسیری بوده، که این پژوهش به این منظور انجام شده است.

#### ۴. چارچوب نظری پژوهش

##### ۱.۴ فرهنگ سازمانی

تا چند دهه قبل به سازمان‌ها به عنوان ابزارهای عقلایی برای ایجاد هماهنگی و کنترل افراد برای تحقق اهداف نگریسته می‌شد، اما تحقیقات روزافزون، تأثیر فرهنگ سازمانی را بر

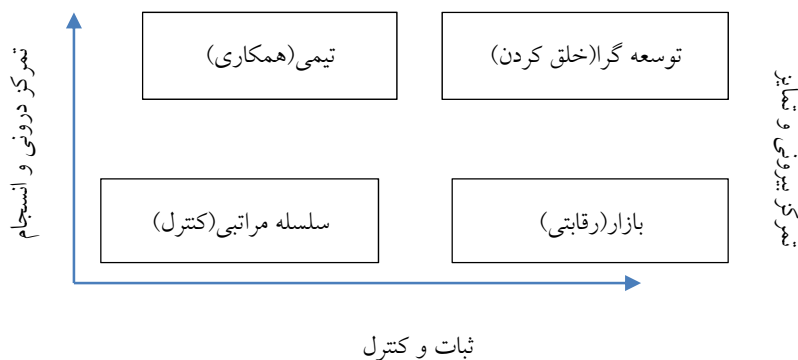
رفتار کارکنان و نظام‌های گوناگون اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی حاکم بر سازمان‌ها نشان می‌دهد. با این اوصاف دو دیدگاه متفاوت در زمینه تحقیقات فرهنگ سازمانی وجود دارد، یکی قائل به فرهنگ سازمانی و انجام تحقیقات در آن خصوص است و گروهی دیگر نظر مخالف به تحقیقات در زمینه فرهنگ سازمانی دارند (اوچی و ویلکینز، ۱۹۸۵).

از همین رو دو رویکرد عمده نیز درباره فرهنگ سازمانی وجود دارد گروه نخست که برمقوله عملکرد (مبتنی بر عمل) تأکید دارد و دیگری روی عواملی که (مبتنی بر محتوا) فرهنگ سازمانی را تعریف می‌کند تمرکز دارد. در رویکرد اول مدیران می‌توانند تفاوت‌های بین فرهنگ‌های سازمانی را شناسایی کنند، فرهنگ‌ها را تغییر داده و به صورت تجربی مورد اندازه‌گیری قرار دهند. در رویکرد دوم در سازمان‌ها چیزی جز فرهنگ وجود ندارد و هر کس وارد سازمان شود به ناچار با فرهنگ سازمان مواجه می‌شود. در رویکرد اول به عنوان یک مفهومی که باید مستقل از سایر پدیده‌ها توضیح داده شود مورد توجه قرار می‌گیرد در حالیکه در رویکرد دوم فرهنگ یک متغیر پیش‌بین برای سایر نتایج و پیامدهای سازمانی مانند اثربخشی است (کمرون و کوئین، ۱۳۹۳).

#### ۲.۴ چارچوب ارزش‌های رقابتی

کمرون و کوئین تئوری کارآمدی سازمانی بنام چارچوب ارزش‌های رقابتی منتشر کردند. در این تحلیل دو بعد اصلی بیرون آمده که عبارتند از انعطاف‌پذیری در برابر ثبات در ساختار 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، قویا 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. (کمرون و کوئین، ۲۰۰۶).

انعطاف پذیری و صلاح‌دید



شکل شماره ۱. چارچوب ارزشهای رقابتی کمرون و کوئین (۲۰۰۶)

### ۳.۴ فرهنگ سلسله مراتبی (کنترل)

نوع سلسله مراتبی فرهنگ، بیشتر کنترل محور با محل کار رسمی و ساختار یافته است. مقامات تصمیم گیرنده، مقررات، پاسخگویی، کارآمدی، نبود شخصیت محوری از ویژگیهای این فرهنگ هستند. در این سازمانها تولید و خروجی هموار و قابل پیش بینی بسیار مطلوب است. نگرانیها و دغدغه های درازمدت آن سازمان، ثبات، قابل پیش بینی بودن و کارآمدی است. (کمرون و کوئین، ۱۳۹۳).

### ۴.۴ فرهنگ بازار (رقابتی)

فرهنگ بازار ضمن تاکید بر جایگاه سازمان در بیرون و کنترل قوی، به سازمانهای رقابتی مربوط می شود که روی احاطه بر بازار، سودآوری، بهره وری، تولید، هزینه های معاملات، جایگاه های امن برای مشتری و اهداف گسترده تاکید دارند.



#### ۵.۴ فرهنگ تیمی (گروهی)

در این نوع از فرهنگ ارزشها و اهداف مشترک، انسجام، مشارکت، فردیت و حق ما بودن اهمیت دارد. سطوح بالای وفاداری و سستیها به چنین سازمانی انسجام می دهد. توسعه و افزایش آزادی و باز بودن فضا و اعتماد پرسنل در دراز مدت، در چنین سازمانی ارزشمند است. (کمرن و کوپین، ۲۰۱۱).

#### ۶.۴ فرهنگ توسعه گرا ( تحول گرا)

در این فرهنگ ضمن انعطاف پذیری و متخصص گرابودن تاکید روی پویایی، ماجراجویی و خلاقیت است. در این گونه سازمانها رهبران نوآوری دارند و ریسک گرا هستند. آنچه باعث انسجام چنین سازمانی می شود و افراد را دور یکدیگر نگاه می دارد، تعهد به آزمایش و تجربه کردن و نوآوری است. از چالش‌های مهم این نوع سازمانها تولید محصولات و خدمات جدید و تطبیق با فرصتهای جدید است (کوپین، ۱۹۹۹)

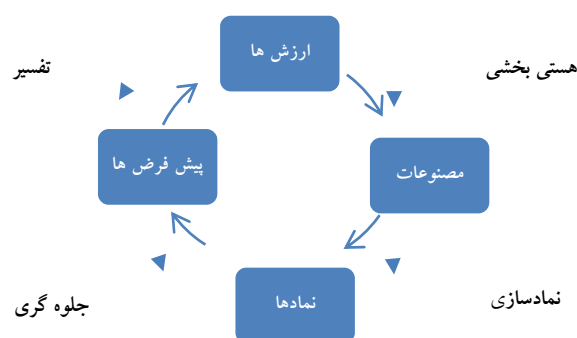
#### ۷.۴ ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی

ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup> ضمن اینکه قابلیت و امکان تعریف کمی فرهنگ سازمانی را ارائه می دهد، به گونه ای 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 سال های آتی مواجه می شود همخوانی خواهد داشت، کمک می کند. 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 می کند. این شش بعد عبارتند از: ویژگی های غالب، رهبری سازمان، مدیریت کارکنان، انسجام سازمان، تاکیدات استراتژیک و شاخص های موفقیت.

## ۸.۴ پویایی‌های فرهنگی

نظریه شاین فرهنگ را در سه سطح به عنوان پیش فرض‌ها، ارزش‌ها و مصنوعات طراحی و شناسایی می‌کند و یک ارتباط عمودی بین این سطوح برقرار می‌سازد. (شاین، ۱۳۹۲)

مدل پویایی‌های فرهنگی بر اساس نظریه شاین طراحی شده است ولیکن بر فرآیندهای پیوند دهنده این عناصر استوار است. چرا که فرهنگ را به عنوان 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 به کارگیری 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. بنابراین این مدل و عناصر آن امکان تغییر از وضع موجود به وضع مطلوب فرهنگ سازمانی را واقع بینانه تر مهیا می‌سازد (هیچ، ۲۰۰۶).



شکل شماره ۲. مدل پویایی‌های فرهنگی (هیچ، ۲۰۰۶)

## ۵. روش شناسی پژوهش

این پژوهش به صورت ترکیبی با دو روش کیفی (تکنیک دلفی) و روش کمی (پرسشنامه) انجام شده است. در مرحله اول، در روش کیفی، در راستای اهداف پژوهش برای شناخت مولفه‌های سنجش فرهنگ سازمانی در چارچوب ارزشهای رقابتی و مبتنی بر مدل پویایی‌های فرهنگی، پنلی از متخصصان و خبرگان سازمانی به تعداد ده نفر تشکیل شد. مصاحبه‌ها بر اساس ابعاد چارچوب ارزش‌های رقابتی (فرهنگ تیمی، توسعه‌گرا، بازار و سلسله مراتبی)،

ویژگی‌های ششگانه سازمانی (ویژگی‌های برجسته سازمانی، ویژگی‌های رهبری، مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تاکیدات استراتژیک و عوامل موفقیت سازمانی) و سطوح پویایی-های فرهنگی (نمادها، مصنوعات، ارزش‌ها و پیش فرض‌های اساسی) انجام شد. بدین منظور ویژگی‌های مولفه‌های شش گانه سازمانی در هر بعد از فرهنگ‌ها استحصال و در اختیار خبرگان قرار گرفت. سپس متناظر با این مولفه‌ها و ابعاد، شاخص‌هایی در سطوح چهارگانه شناسایی، استخراج و طبقه‌بندی شد. در مرحله نخست مصاحبه‌ها ۴۴۲ شاخص استحصال شد. این شاخص‌ها به اعضای پنل عودت داده شد و از آنها خواسته شد در قالب طیف لیکرت به آنها امتیاز دهند. بعد از دریافت پرسش‌نامه‌ها شاخص‌هایی که دارای امتیاز پایین بود حذف و آنها که دارای بالاترین میانگین و کمترین انحراف بودند حفظ شد. در مجموع در مرحله دوم، ۲۲۴ شاخص باقی ماند و ۱۱۸ مقوله ضعیف حذف شد. در مرحله آخر مجدداً ۲۲۴ شاخص باقی مانده همانند مرحله قبلی امتیاز دهی و سپس از طریق آنالیز امتیازات داده شده در مجموع ۹۶ شاخص نهایی انتخاب شدند. بعد از تعیین شاخص‌ها و مولفه‌های اصلی تحقیق، پرسشنامه‌ای براساس ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی و مبتنی بر مدل پویایی‌های فرهنگی در ۴ بعد، با ۶ مولفه و ۴ زیر مولفه و جمعاً ۹۶ سوال طراحی و توزیع شد. پرسشنامه در دو وضع وجود و مطلوب فرهنگ سازمانی را مورد ارزیابی قرار داد. نحوه امتیاز دهی برای هر کدام از مولفه‌ها بر حسب ۱۰۰ محاسبه شد. نتایج امتیاز دهی چهارگانه به صورت میانگین محاسبه و مقایسه شد. در این مقایسه فاصله بین وضع موجود و مطلوب محاسبه و از طریق نمودار مختصات و استفاده از نرم افزار MATLAB این شکاف ترسیم شد.

## ۱.۵ جامعه آماری

جامعه آماری برای این پژوهش از چهارگروه خبرگان و کارشناسان حوزه‌های خبر، سیما و برنامه ریزی تشکیل شد. تعداد اعضای این جامعه شامل ۱۰ نفر خبره (اعضای پنل) و ۲۶۹۰ نفر کارشناس بود. توضیح اینکه در طراحی نهایی وضع مطلوب فرهنگ سازمانی، صرفاً نظرات خبرگان رسانه ملاک قرار گرفت.

## ۲.۵ حجم نمونه آماری و روش نمونه گیری

بر اساس فرمول کوکران حداقل حجم نمونه ۳۳۶ نفر برآورد شد (به جز خبرگان). سهم حجم نمونه برای حوزه خبر ۱۱۷، حوزه سیما ۱۷۱ و حوزه برنامه ریزی ۴۸ نفر تعیین شد. نمونه گیری در بخش کمی به شیوه احتمالی و به روش سیستماتیک انجام شد. همچنین انتخاب خبرگان نیز بر اساس شناخت محقق (قضاوتی)، غیر احتمالی و با رویکرد شبکه ای بوده است.

## ۳.۵ اعتبار و پایایی

در بخش کیفی از تکنیک دلفی استفاده شد و برای رفع محدودیت اعتبار در این تکنیک از روش اعتبار محتوایی بهره برداری شد. برای افزایش اعتبار محتوایی سعی شد پذیرش نظر اکثریت مبنا واقع شود. برای بررسی روایی محتوایی سوالات پرسشنامه، جهت ارزیابی کفایت و دقت شاخص‌های معرفی شده در تحقیق، پرسشنامه نهایی استخراج شده از مصاحبه های دلفی به متخصصان ارایه و از نظر آنها تأیید شد. همچنین به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه بین ۳۰ نفر از افراد در سه حوزه خبر، سیما و برنامه ریزی بصورت تصادفی توزیع شد. پایایی محاسبه شده (۰/۸۸۰) نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشند.

جدول شماره ۱. ضریب پایایی پرسشنامه (نتایج آلفای کرونباخ)

آلفای کرونباخ کل	آلفای کرونباخ	تعداد سوال	تعداد پاسخ دهنده	انواع فرهنگ	فرهنگ سازمانی
0.880	.875	24	۳۰	فرهنگ تیمی	
	.845	24	۳۰	فرهنگ توسعه ای	
	.897	24	۳۰	فرهنگ بازاری	
	.497	24	۳۰	فرهنگ سلسه مراتبی	

## ۶. یافته‌های تحقیق

### ۱.۶ بخش اول: شناسایی شاخص‌های کیفی و ارزیابی فرهنگ سازمانی

هدف تحقیق شناسایی و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی رسانه ملی در چارچوب ارزش‌های رقابتی و مبتنی بر مدل پویایی‌های فرهنگی بود، بدین منظور ۹۶ شاخص در بخش کیفی شناسایی شد.

جدول شماره ۲. شاخص‌های کیفی فرهنگ سازمان صداوسیما براساس نظر خبرگان رسانه

ابعاد	مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	شاخص‌ها
فرهنگ تبیینی	ویژگی‌های سازمانی	نمادها	زیبا کنار
		مصنوعات	روابط صمیمانه
		ارزش‌ها	دیگرخواهی / همدلی
		پیش فرض‌ها	ترجیح منافع سازمانی
	ویژگی‌های رهبری	نمادها	افق رسانه
		مصنوعات	خوش رفتاری
		ارزش‌ها	نوع دوستی
		پیش فرض‌ها	سعادت‌مندی
	مادیریت کارکنان	نمادها	جشنواره سازمانی
		مصنوعات	تجلیل از کارکنان
		ارزش‌ها	احساس مسئولیت
		پیش فرض‌ها	توانمندسازی سازمانی
فرهنگ بازار رقابتی	ویژگی‌های سازمانی	نمادها	خبرگزاری صدا و سیما
		مصنوعات	تحریریه- های خبر
		ارزش‌ها	تفکر رقابتی
		پیش فرض‌ها	افزایش ضریب نفوذ
	ویژگی‌های رهبری	نمادها	سند چشم‌انداز
		مصنوعات	برنامه پنج ساله
		ارزش‌ها	نتیجه- گرایی
		پیش فرض‌ها	خودباوری
	مادیریت کارکنان	نمادها	الف ویژه
		مصنوعات	برنامه‌های فاخر
		ارزش‌ها	آینده‌نگری
		پیش فرض‌ها	کادرسازی

ابعاد	مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	شاخص‌ها	ابعاد	مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	شاخص‌ها	
	انسجام سازمانی	نمادها	مرکز تحقیقات	انسجام سازمانی	نمادها	مصنوعات	نماز جماعت	
		ارزش‌ها	اثربخش تولید		ارزش‌ها	مصنوعات	اخلاق نیک	
		پیش فرض‌ها	شکل‌دهی به افکار عمومی		پیش فرض‌ها	پیش فرض‌ها	ما بودن	
		نمادها	Press Tv		پیش فرض‌ها	نمادها	برنامه‌سازی	
	تأکيدات استراتژی	مصنوعات	شبکه‌های بین‌المللی	تیم‌های کاری	تأکيدات استراتژی	مصنوعات	مشارکت همگانی	مشارکت همگانی
		ارزش‌ها	تمایز و تکرار	پیش فرض‌ها		ارزش‌ها	خودباوری	
		پیش فرض‌ها	گفتمان-سازي	پیش فرض‌ها		پیش فرض‌ها	جشنواره (ABU)	
		نمادها	مخاطب (محوری)	نمادها		نمادها	توليدات برتر	
	شاخص‌های موفقیت	مصنوعات	تنوع زبانی تولیدات	توليدات برتر	شاخص‌های موفقیت	مصنوعات	تعهد سازمانی	توسعه منابع انسانی
		ارزش‌ها	اقتناع مخاطب	ارزش‌ها		ارزش‌ها	پیش فرض‌ها	
		پیش فرض‌ها	تعامل با مخاطب	پیش فرض‌ها		پیش فرض‌ها		

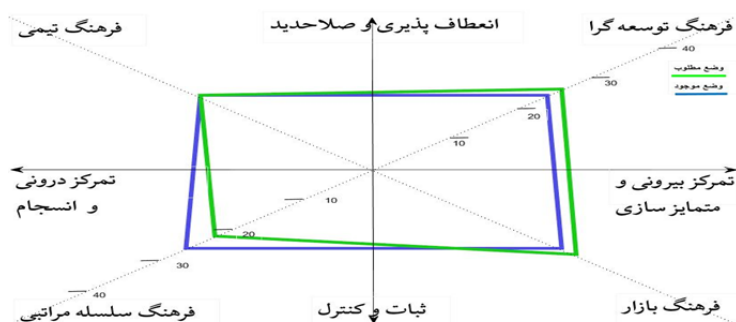
ابعاد	مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
فرهنگ توسعه‌گرا	ویژگی‌های سازمانی	نمادها	ساختمان شیشه‌ای
		مصنوعات	ترتیبات سازمانی
		ارزش‌ها	رعایت مقرات
		پیش فرض‌ها	قانون‌گرایی
	ویژگی‌های رهبری	نمادها	شورای معاونین
		مصنوعات	اطلاعیه‌ها
		ارزش‌ها	پرهیز از تعارض
		پیش فرض‌ها	تعامل‌گرایی سازنده
	مدیریت کارکنان	نمادها	استخدام رسمی
		مصنوعات	دستورالعمل‌ها
		ارزش‌ها	وحدت رویه
		پیش فرض‌ها	ضابطه‌مندی
انسجام سازمانی	نمادها	بوروکراسی	
	مصنوعات	نظام ارشدیت	
	ارزش‌ها	وظیفه‌مداری	
	پیش فرض‌ها	هماهنگی (تقسیم کار)	
تأکیدات استراتژی	نمادها	بخشنامه و برنامه بودجه	
	مصنوعات	استانداردهای حرفه‌ای	
فرهنگ توسعه‌گرا	ویژگی‌های سازمانی	نمادها	دانشگاه صدا و سیما
		مصنوعات	دوره‌های آموزشی
		ارزش‌ها	یادگیری سازمانی
		پیش فرض‌ها	تحول خواهی
	ویژگی‌های رهبری	نمادها	تکنوکرات
		مصنوعات	فن‌سالاری
		ارزش‌ها	کارآفرینی
		پیش فرض‌ها	مثبت‌اندیشی
	مدیریت کارکنان	نمادها	خبیر فوری
		مصنوعات	برنامه‌های زنده
		ارزش‌ها	پیشرو بودن
		پیش فرض‌ها	انعطاف‌پذیری
انسجام سازمانی	نمادها	IP MEDIA	
	مصنوعات	رسانه‌های نوین	
	ارزش‌ها	ایده‌پردازی	
	پیش فرض‌ها	تکنرگرایی	
تأکیدات استراتژی	نمادها	سلبریتی‌ها	
	مصنوعات	نخبگان فرهنگی	

ابعاد	مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	ابعاد	مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	شاخص‌ها		
ابعاد	مؤلفه‌ها	ارزش‌ها	کارایی و کارآمدی	ابعاد	مؤلفه‌ها	ارزش‌ها	حرفه‌ای‌گری		
		پیش فرض‌ها	عقلانیت			مؤلفه‌ها	پیش فرض‌ها	مرجعت رسانه‌ای	
		نمادها	کنداکتور پخش				نمادها	سریال امام علی (ع)	
	مصنوعات	پخش منظم برنامه	مصنوعات		ساختار و طبقات برنامه‌سازی				
	مؤلفه‌ها	ارزش‌ها	استمرار تولید برنامه		ارزش‌ها	جذب و حفظ مخاطب	مؤلفه‌ها	پیش فرض‌ها	فرهنگ‌سازی جهانی
		پیش فرض‌ها	اعمال کنترل		پیش فرض‌ها	فرهنگ‌سازی جهانی			

## ۲.۶ بخش دوم: یافته‌های بخش کمی

وضعیت فرهنگ سازمانی صدا و سیما

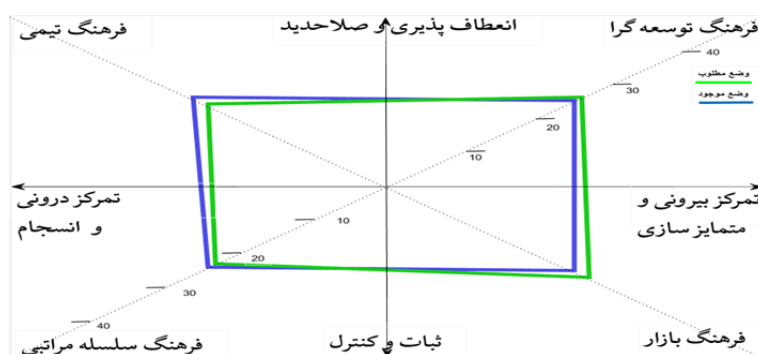
با توجه به سؤال تحقیق مبنی بر "شناخت وضعیت فرهنگ سازمانی مطلوب رسانه ملی در چارچوب ارزش‌های رقابتی مبتنی بر مدل پویایی‌های فرهنگی"، نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی صدا و سیما به صورت کلی در وضع موجود به سمت فرهنگ سلسله مراتبی گرایش دارد. در حالی که فرهنگ سازمانی در وضع مطلوب تأکید بیشتری بر دو فرهنگ بازار و توسعه‌گرا به صورت توأمان و تأکید کمتر بر فرهنگ سلسله مراتبی با حفظ وضع موجود فرهنگ تیمی دارد.



شکل شماره ۳. تصویر فرهنگ سازمانی سازمان صدا و سیما در دو وضع موجود و مطلوب

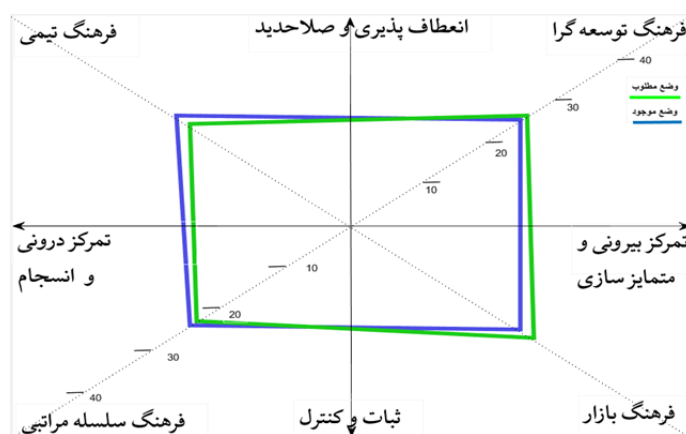


وضعیت فرهنگ سازمانی در سطح نمادها  
 فرهنگ سازمانی در وضع موجود و در سطح نمادها بازنمایی کننده گفتمان فرهنگ  
 تیمی و سلسله مراتبی است، در حالی که وضع مطلوب نیازمند نمادسازی برای تقویت و  
 تأکید بر دو فرهنگ بازار و توسعه‌گرا است.



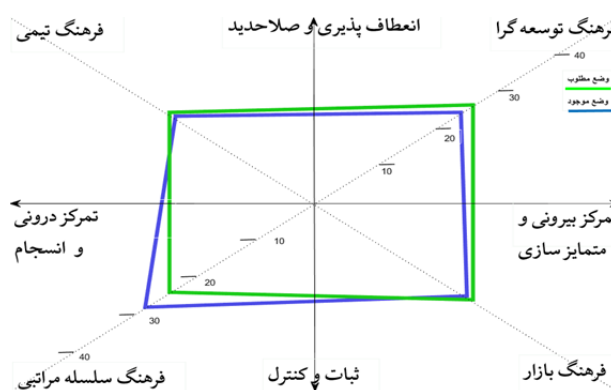
شکل شماره ۴. تصویر فرهنگ سازمانی صدا و سیما در سطح نمادها در دو وضع موجود و مطلوب

وضعیت فرهنگ سازمانی در سطح مصنوعات  
 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 توسعه‌گرا اقدام شود.



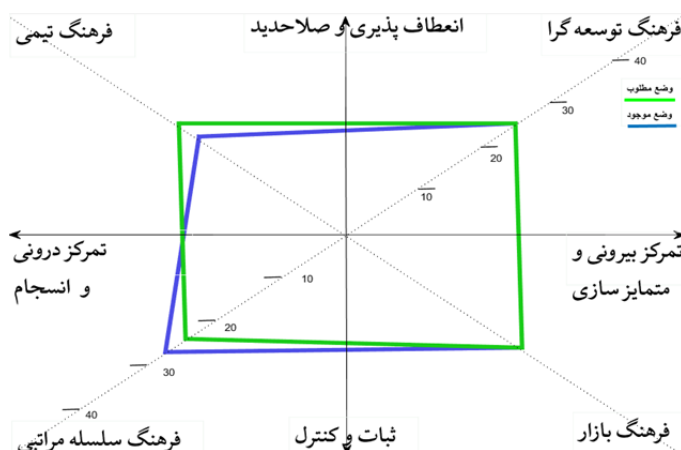
شکل شماره ۵. تصویر فرهنگ سازمانی صدا و سیما در سطح مصنوعات در دو وضع موجود و مطلوب

وضعیت فرهنگ سازمانی در سطح ارزش ها  
 تصویر فرهنگ سازمانی در سطح ارزش های حاکم بازنمایی کننده غلبه گفتمان فرهنگ  
 سلسله مراتبی است در حالی که در وضع مطلوب نیازمند تقویت ارزش های حاکم بر دو  
 فرهنگ بازار و توسعه گرا است.



شکل شماره ۶. تصویر فرهنگ سازمانی صدا و سیما در سطح ارزش ها در دو وضع موجود و مطلوب

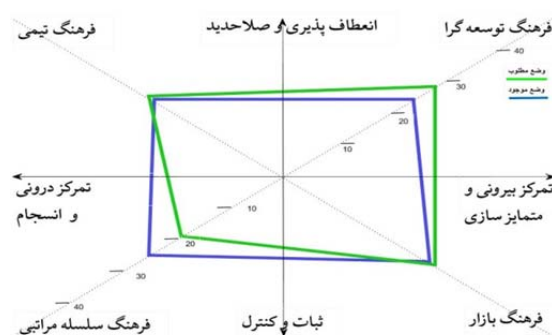
وضعیت فرهنگ سازمانی در سطح پیش فرض ها  
 پیش فرض های حاکم بر وضع موجود فرهنگ سازمانی نشانگر غلبه فرهنگ سلسله  
 مراتبی است. در حالی که در وضع مطلوب ضرورت تقویت فرهنگ تیمی محسوس است.



شکل شماره ۷. تصویر فرهنگ سازمانی صدا و سیما در سطح پیش فرض ها در دو وضع موجود و مطلوب

### مشخصات برجسته سازمانی

نتایج نشان داد مشخصات برجسته سازمانی به صورت کلی در حالت مطلوب باید تاکید بیشتری بر فرهنگ توسعه گرا و تاکید به مراتب کمتری بر فرهنگ سلسله مراتبی داشته باشد.

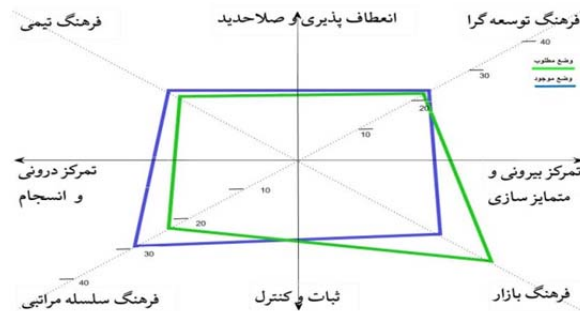


شکل شماره ۸. تصویر ویژگی‌های برجسته سازمانی در دو وضع موجود و مطلوب

این مشخصات در سطح نمادها و مصنوعات در وضع مطلوب نیازمند تأکید و تقویت دو فرهنگ توسعه گرا و بازار و کاهش تأکید بر دو فرهنگ تیمی و سلسله مراتبی است. در سطح ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های مشخصات برجسته سازمانی ضرورت تقویت فرهنگ تیمی، تثبیت و استمرار وضع موجود فرهنگ توسعه گرا و تأکید کمتر بر دو فرهنگ سلسله مراتبی و بازار مشاهده می‌شود.

### ویژگی‌های رهبری سازمانی

نتایج نشان داد ویژگی‌های رهبری سازمانی در حالت مطلوب نیازمند تأکید زیاد بر فرهنگ بازار و تأکید به مراتب کمتر بر فرهنگ سلسله مراتبی است

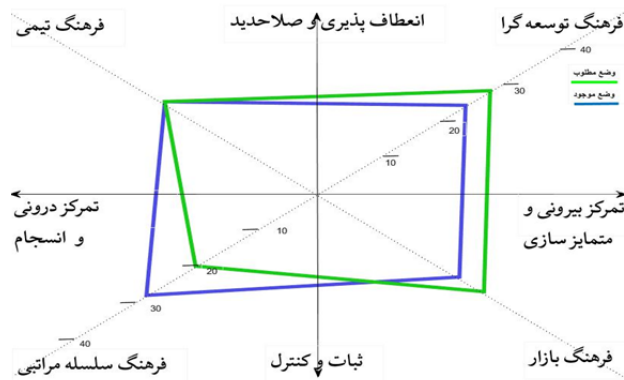


شکل شماره ۹. تصویر ویژگی های رهبری سازمان در دو وضع موجود و مطلوب

از دید پاسخگویان ویژگی های رهبری سازمان در سطح نمادها و مصنوعات در وضع مطلوب نیازمند تأکید و تقویت دو فرهنگ توسعه گرا و بازار و کاهش تأکید بر دو فرهنگ تیمی و سلسله مراتبی است. همچنین ارزش های حاکم بر رهبری سازمان در وضع مطلوب نیازمند تأکید و تقویت دو فرهنگ توسعه گرا و بازار، تأکید کمتر بر فرهنگ تیمی و در عین حال استمرار وضع موجود فرهنگ سلسله مراتبی است. پیش فرض های حاکم بر رهبری سازمان در وضع مطلوب نیازمند تأکید و تقویت فرهنگ تیمی و تأکید کمتر بر دو فرهنگ توسعه گرا و سلسله مراتبی و در عین حال استمرار وضع موجود فرهنگ بازار می دانند.

ویژگی های مدیریت کارکنان

نتایج نشان داد ویژگی های مدیریت کارکنان در حالت مطلوب نیازمند تأکید بر دو فرهنگ توسعه گرا و بازار و تأکید به مراتب کمتر بر فرهنگ سلسله مراتبی است.

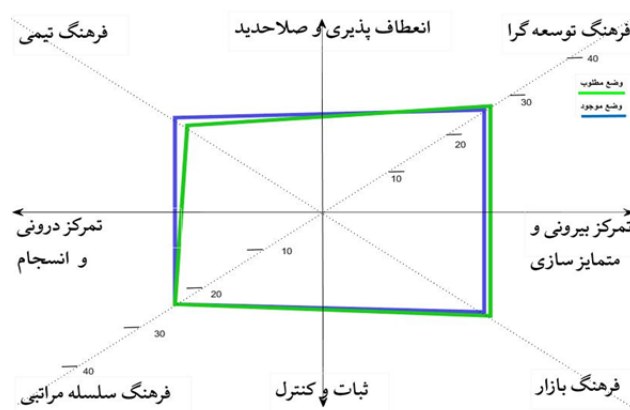


شکل شماره ۱۰. تصویر ویژگی های مدیریت کارکنان در دو وضع موجود و مطلوب

پاسخگویان بر این اعتقادند که نمادهای نشان‌دهنده ویژگی‌های مدیریت کارکنان برای وضع مطلوب نیازمند تأکید کمتر بر فرهنگ تیمی و تقویت و تأکید اندک بر سه فرهنگ دیگر است. ویژگی‌های مدیریت کارکنان در سطح مصنوعات در وضعیت مطلوب نیازمند تقویت و تأکید بر دو فرهنگ توسعه‌گرا و بازار و کاهش دو فرهنگ سلسله‌مراتبی و تیمی است. ارزش‌های حاکم بر مدیریت کارکنان رسانه ملی در وضع مطلوب نیازمند کاهش فرهنگ سلسله‌مراتبی و تقویت و تأکید بیشتر بر سه فرهنگ دیگر به صورت همزمان است. پیش‌فرض‌های حاکم بر مدیریت کارکنان سازمان صدا و سیما در وضع مطلوب نیازمند تأکید کمتر بر دو فرهنگ سلسله‌مراتبی و توسعه‌گرا و در عین حال تقویت و تأکید بیشتر بر دو فرهنگ بازار و تیمی به صورت توأمان است.

#### انسجام سازمانی

نتایج نشان داد انسجام سازمانی در حالت مطلوب نیازمند تأکید کمتر بر فرهنگ تیمی و تأکید نسبتاً بیشتر بر دو فرهنگ توسعه‌گرا و بازار است.



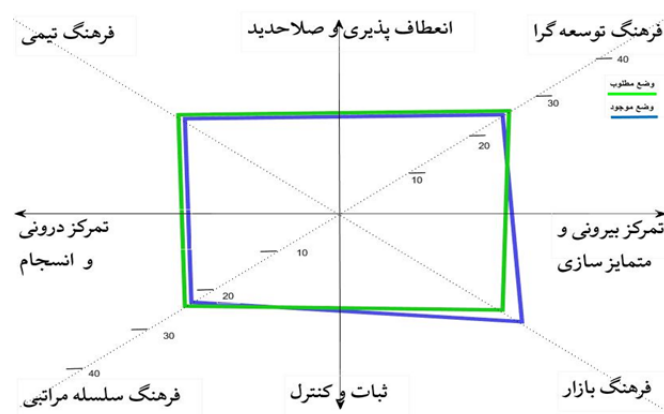
شکل شماره ۱۱. تصویر انسجام سازمانی در دو وضع موجود و مطلوب

از نظر پاسخگویان نمادهای بازنمایی‌کننده انسجام سازمانی برای حالت مطلوب به نسبت به وضع موجود نیازمند تقویت اندک فرهنگ سلسله‌مراتبی و کاهش و تأکید کمتر بر فرهنگ تیمی و البته با استمرار بخشی وضعیت موجود دو فرهنگ توسعه‌گرا و بازار است. پاسخگویان بر این باورند که جلوه‌گری مصنوعات انسجام سازمانی در وضع مطلوب به نسبت وضع موجود نیازمند تقویت فرهنگ تیمی و کاهش فرهنگ سلسله‌مراتبی و البته

با ادامه وضع موجود دو فرهنگ توسعه‌گرا و بازار است. ارزیابی نتایج پاسخگویان در زمینه ارزش‌های حاکم بر انسجام سازمانی نشان می‌دهد که برای حالت مطلوب تقویت اندک دو فرهنگ تیمی و توسعه‌گرا و در مقابل کاهش اندک دو فرهنگ سلسله‌مراتبی و بازار مشاهده می‌شود نظرات پاسخگویان در زمینه پیش‌فرض‌های حاکم بر انسجام سازمانی نشان می‌دهد در حالت مطلوب تقویت اندک فرهنگ سلسله‌مراتبی و در عین حال کاهش فرهنگ توسعه‌گرا ضرورت دارد. برای دو فرهنگ دیگر استمرار وضع موجود کفایت می‌کند.

#### تأکیدات استراتژیک

نتایج نشان داد تأکیدات استراتژیک در حالت مطلوب نیازمند تأکید کمتر بر فرهنگ بازار و تأکید بیشتر بر سه فرهنگ دیگر است.



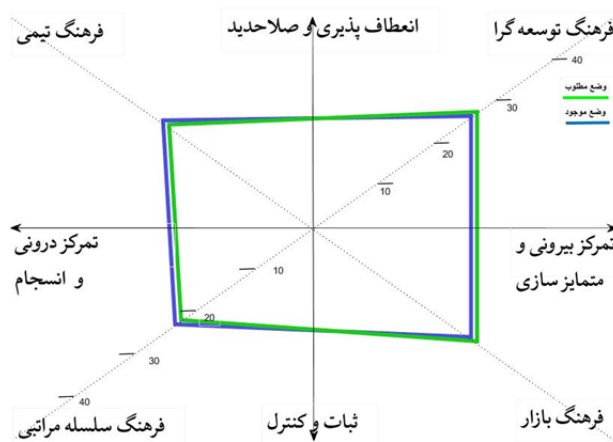
شکل شماره ۱۲. تصویر تأکیدات استراتژیک در دو وضع موجود و مطلوب

پاسخگویان بر استمرار وضع موجود نمادهای بازنمایی کننده تأکیدات استراتژیک تأکید دارند. همچنین پاسخگویان بر این باورند که جلوه‌گری مصنوعات تأکیدات استراتژیک در وضع مطلوب نیازمند تأکید کمتر بر فرهنگ بازار و تأکید و تقویت بیشتر بر سه فرهنگ دیگر است. از نظر ایشان ارزش‌های حاکم بر تأکیدات استراتژیک در وضع مطلوب نیازمند تقویت جزئی فرهنگ تیمی و همچنین کاهش اندک فرهنگ سلسله‌مراتبی و ادامه وضع موجود دو فرهنگ بازار و توسعه‌گرا است. پیش‌فرض‌های حاکم بر تأکیدات استراتژیک در

ارزیابی پاسخگویان نشان می‌دهد که در وضع مطلوب نیازمند تأکید کمتر بر فرهنگ بازار و تقویت سه فرهنگ دیگر است.

#### شاخص موفقیت

نتایج نشان داد شاخص موفقیت در حالت مطلوب نیازمند تأکید کمتر بر فرهنگ سلسله مراتبی و تأکید بیشتر بر دو فرهنگ بازار و توسعه گرا است.



شکل شماره ۱۳. تصویر شاخص های موفقیت سازمانی در دو وضع موجود و مطلوب

پاسخگویان بر این باورند که ضمن حفظ وضع موجود فرهنگ توسعه گرا، تقویت فرهنگ بازار و کاهش فرهنگ سلسله مراتبی و تیمی برای شاخص‌های نمادین موفقیت سازمانی در وضعیت مطلوب نسبت به وضع موجود امری ضروری است. تقویت دو فرهنگ تیمی و توسعه گرا و کاهش دو فرهنگ سلسله مراتبی و بازار در وضع مطلوب جلوه‌گری شاخص موفقیت سازمانی مورد تأکید پاسخگویان بوده است. ارزش‌های حاکم بر شاخص موفقیت سازمانی در وضعیت مطلوب نسبت به وضع موجود، کاهش فرهنگ سلسله مراتبی و تقویت سه فرهنگ تیمی، توسعه گرا و بازار از نظر پاسخگویان بوده است. کاهش فرهنگ سلسله مراتبی و تقویت دو فرهنگ تیمی و توسعه گرا و ادامه وضع موجود فرهنگ بازار به عنوان پیش فرض‌های شاخص موفقیت برای وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی توسط پاسخگویان اعلام شده است.

## ۷. بحث و نتیجه‌گیری

بی‌تردید فرهنگ سازمانی نقش مؤثری در پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان‌های فرهنگی و برنامه‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت به منظور مواجهه در محیط رقابتی با رقبا برای تحول و رقابت ایفا می‌کند و ضریب نفوذ و ماندگاری در محیط را افزایش می‌دهد. 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 دارد. نتایج تحقیقات داخلی در موضوع فرهنگ سازمانی صداوسیما تأکید بر فرهنگ سلسله مراتبی در وضع موجود است و نتایج تحقیق کنونی نیز در سه معاونت سازمان صدا و سیما (خبر، سیما و برنامه ریزی)، این نتیجه را تأیید کرد. همچنانکه نتایج تحقیقات کمرون و کویین نشان داد سازمان‌های دولتی تقریباً به طور همزمان و نسبتاً یکسان چهار فرهنگ ناشی از چارچوب ارزش‌های رقابتی را دارا هستند، نتایج این تحقیق نیز مؤید این موضوع است، یعنی فرهنگ سازمانی سازمان صداوسیما نیز از این اصل مستثنی نبوده 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 جهت گیری عمده سازمان باید بر مأموریت‌گرا بودن و اشاعه نوآوری و خلاقیت متمرکز شود. باید در نظر داشت حفظ و تقویت جایگاه رقابتی سازمان (سهم بازار به لحاظ محتوایی) بدون برنامه‌ریزی و مشخص کردن مأموریت شفاف سازمانی، ترسیم اهداف واقع بینانه از فضای رقابتی و رقبا، هدف محوری، سود محوری و تولید محصولات اثربخش امکان‌پذیر نخواهد بود.

همچنین توجه به چند ویژگی عمده از جمله نگاه به آینده، ریسک‌پذیری (با توجه به ویژگی سازمان‌های رسانه‌ای و تحولات آنها) تأکید بر یادگیری فرآیند محور، سرعت عمل و شناخت دقیق نیازها و پاسخگویی به انتظارات مخاطبان در قالب احترام و تعهد سازمانی



نسبت به مخاطب، توجه به طراحی یا فرم محصولات (متناسب با محتوا)، همگام با انعطاف‌پذیری در ضوابط، روش‌ها و رویه‌ها کاری می‌تواند زمینه‌ساز نوآوری و خلاقیت سازمانی را در بین عوامل انسانی مجموعه فراهم نماید.

از نتایج دیگر تأکید کمتر بر فرهنگ سلسله‌مراتبی با رویکرد تعدیل ساختاری و چابک‌سازی بود. از خصوصیات بارز این فرهنگ وجود استانداردهای مشخص و قابل تشخیص برای کنترل سازمانی در قالب پیروی از قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها به منظور قابل پیش‌بینی نمودن و سازمان‌دهی امور و پرهیز از تعارض و در یک کلام هماهنگی بین افراد و مجموعه‌های مختلف سازمانی است. بر این اساس با توجه به نتایج که بر تعدیل ساختاری و چابک‌سازی تأکید دارد لازم است با بهره‌گیری از نظرات نخبگان و کارشناسان نسبت به منطقی‌سازی ساختار، حذف فعالیت‌های موازی، افزایش بهره‌وری و برون‌سپاری وظایف غیر ذاتی 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. از ویژگی‌های این فرهنگ مداخله کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در راستای اجماع و دستیابی به توافق و ایجاد انگیزه بین ایشان است که احساس روحیه جمعی در کار و ارتقای سرمایه اجتماعی (اعتماد و کنش تعاملی) و در عین حال تعهد کارکنان به آرمان‌ها و اهداف و استراتژی‌ها سازمان را تقویت و ارتقا می‌بخشد. بنابراین تثبیت کنش‌های مشارکتی بین کارکنان منجر به ایجاد روابط پویا و سالم و سازنده در محیط سازمانی شده که نهایتاً به تعالی فرهنگ تیمی سازمانی منجر می‌شود.

با توجه به نتایج تطبیقی شاخص‌های کیفی "ویژگی‌های سازمانی" در سطح نمادها، شاخص‌های زیباکنار، خبرگزاری صدا و سیما، دانشگاه صدا و سیما و ساختمان شیشه‌ای به ترتیب در باز تولید ویژگی‌های فرهنگ‌های تیمی، رقابتی، توسعه‌گرا و سلسله‌مراتبی نقش موثری ایفا می‌کنند. در سطح مصنوعات نیز شاخص‌های روابط صمیمانه، تحریریه‌های خبر، برگزاری دوره‌های آموزشی، ترتیبات سازمانی به ترتیب در فرهنگ‌های تیمی، رقابتی، توسعه‌گرا و سلسله‌مراتبی نقش تأثیرگذاری در باز تولید ویژگی‌های فرهنگ‌های پیش‌گفته عهده‌دار هستند. در سطح ارزش‌ها نیز شاخص‌های همدلی، تفکر رقابتی، یادگیری سازمانی و رعایت مقررات به ترتیب از شاخص‌های مؤثر در ارتقای فرهنگ‌های تیمی، رقابتی، توسعه‌گرا و سلسله‌مراتبی سازمان هستند. در سطح پیش‌فرض‌ها نیز شاخص‌های ترجیح

منافع سازمانی، افزایش ضریب نفوذ، تحول‌خواهی و قانون‌گرایی به ترتیب در شکل‌دهی در ارتقای فرهنگ‌های تیمی، رقابتی، توسعه‌گرا سلسله مراتبی نقش موثری ایفا می‌نمایند. همچنین نتایج تطبیقی شاخص‌های کیفی "ویژگی‌های رهبری" موید این مهم است که شاخص‌های افق رسانه، سند چشم‌انداز، افراد تکنوات و شورای معاونین در سطح نمادی، در سطح مصنوعات شاخص‌های خوش‌رفتاری، برنامه پنج‌ساله، فن‌سالاری و اطلاعیه‌ها، در سطح ارزش‌ها شاخص‌های نوع دوستی، نتیجه‌گرایی، کارآفرینی و پرهیز از تعارض و در سطح پیش‌فرض‌ها شاخص‌های سعادت‌مندی، خودباوری، مثبت‌اندیشی و تعامل‌گرایی سازنده به ترتیب در ارتقای فرهنگ‌های تیمی، رقابتی، توسعه‌گرا و سلسله‌مراتبی را در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی نقش موثری ایفا می‌نمایند.

از سوی دیگر توجه به نتایج تطبیقی شاخص‌های کیفی "مدیریت کارکنان" حاکی از آن است که شاخص‌های جشنواره‌های سازمانی، تولیدات الف ویژه، خبر فوری و استخدام رسمی در سطح نمادها، شاخص‌های تجلیل از کارکنان، برنامه‌های فاخر، برنامه‌های زنده و دستورالعمل‌ها در سطح مصنوعات، شاخص‌های احساس مسئولیت، آینده‌نگری، پیشرو بودن و وحدت رویه در سطح ارزش‌ها و شاخص‌های توانمندسازی سازمانی، کادر سازی، انعطاف‌پذیری و ضابطه‌مندی در سطح پیش‌فرض‌ها به ترتیب نقش عمده‌ای در بازتولید ویژگی‌های فرهنگ‌های تیمی، رقابتی، توسعه‌گرا و سلسله‌مراتبی ایفا می‌کنند.

نتایج تطبیقی شاخص‌های کیفی "انسجام سازمانی" نشان داد در سطح نمادها شاخص‌های نماز جماعت، مرکز تحقیقات و نظرسنجی، IP Media و بوروکراسی، در سطح مصنوعات کنش‌های رفتاری مناسب، نظرسنجی، رسانه‌های نوین و نظام ارشدیت، در سطح ارزش‌ها، ما بودن، تولید اثربخش، ایده‌پردازی و وظیفه‌مداری و در سطح پیش‌فرض‌ها هویت‌خواهی، شکل‌دهی به افکار عمومی، تکثرگرایی و تقسیم کار نقش عمده‌ای در شکل‌دهی به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بر عهده دارند.

مقایسه شاخص‌های کیفی "تأکیدات استراتژیک" موید این نکته است که در سطح نمادها، برنامه‌سازی، شبکه Press Tv، سلبریتی‌ها و بخشنامه برنامه و بودجه، در سطح مصنوعات تیم‌های کاری، شبکه‌های بین‌المللی، نخبگان فرهنگی و استانداردهای حرفه‌ای، در سطح ارزش‌ها مشارکت همگانی، تمایز و تکثر، حرفه‌ای‌گری و کارایی و کارآمدی و در سطح پیش‌فرض‌ها نیز خودباوری، گفتمان‌سازی، مرجعیت رسانه‌ای و عقلانیت از مهمترین شاخص‌های کیفی مؤثر بر بازتولید ویژگی‌های فرهنگ سازمانی ایفای نقش دارند.

و در نهایت با توجه به شاخص‌های کیفی "شاخص‌های موفقیت" مشخص شد در سطح نمادها، توجه به جشنواره‌های بین‌المللی و مخاطب محوری، در سطح مصنوعات تنوع تولیدات، در سطح ارزش‌ها تعهد سازمانی، توجه به جذب، حفظ و اقتناع مخاطب و در سطح پیش‌فرض‌ها توسعه کیفی منابع انسانی با رویکرد تعامل با مخاطبان می‌تواند در بازتولید ویژگی‌های فرهنگ سازمانی ناثرگذار باشند.

### پیشنهادها

- با توجه به نتایج تحقیق مبنی بر وجود شکاف در بین وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی، این فاصله می‌تواند بر تمام برنامه‌های بلند مدت و کوتاه مدت سازمان اثر منفی داشته باشد. این شکاف عمدتاً بر حاکم بودن گفتمان فرهنگ سلسله مراتبی و غلبه آن بر ویژگی‌های دو فرهنگ توسعه‌گرا و بازار نمایان است. بنابراین برای ترمیم این شکاف و تقویت دو گفتمان توسعه‌گرا و بازاری اعمال تدریجی و فرآیندی یافته‌های پژوهش و تمرکز بر مأموریت اصلی سازمان و ترویج نوآوری و خلاقیت پیگیری شود. بدین منظور پیشنهاد می‌شود استراتژی‌های متناسب در برنامه ریزی بلند مدت سازمان صدا و سیما به صورت ویژه مورد تاکید 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 و برون‌سپاری بخشی از فرآیندها 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 موجب تاکید کمتر 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. یعنی تاکید بیشتر مولفه‌ها به دو فرهنگ توسعه‌گرا و بازار و تاکید کمتر بر فرهنگ سلسله‌مراتبی. بدین منظور تقویت جایگاه دانشگاه صدا و سیما و برگزاری دوره‌های آموزشی، ارتقای کمی و کیفی تولیدات خبری و خبرگزاری صدا و سیما، ارتقای

کیفی تولیدات طبقه الف ویژه و برنامه های زنده، اعمال نتایج اقدامات مرکز تحقیقات در تولیدات رسانه، استفاده از چهره ها و افراد مشهور، حضور پر رنگ تر در جشنواره ها و استفاده از رسانه های نوین می توانند از طریق نماد سازی و اعمال در چرخه سطوح پویایی های فرهنگی در ایجاد تجانس فرهنگی و تقویت دو فرهنگ توسعه گرا 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 انعطاف پذیری درونی و انطباق پذیری بیرونی، نسبت به تدوین راهبرد و برنامه های جدید اقدام لازم به عمل آید.

- از آنجا که بخشی از پیش فرض ها و ارزش های حاکم بر فرهنگ سازمانی از طریق ورود پرسنل جدید به سازمان منتقل می شود، جامعه پذیری (ایستاری و هنجاری) کارکنان با مفروضات حاکم بر سازمان ضروری است. بنابراین تدوین برنامه های لازم در این خصوص اجتناب ناپذیر است.

## پی نوشت ها

۱. مقاله حاضر برگرفته شده از رساله مقطع دکترای تخصصی با عنوان " معماری فرهنگ سازمانی در رسانه ملی بر پایه ارزش های رقابتی " است.

2. OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

## کتاب نامه

دفت، ریچارد ال. ۱۳۸۵. تئوری و طراحی ساختار، ترجمه علی اکبر پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ پنجم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

رعنایی کردشولی، حبیب الله. ۱۳۹۵. مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش های رقابتی، تهران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۶، صفحات ۶۹-۹۴.

صالحی، سید محمدرضا، میرسپاسی، ناصر، فرهنگی، علی اکبر. ۱۳۹۴. شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)، تهران، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۳، پاییز، صفحات ۸۵۷-۸۷۸.

شناسایی شاخص‌های ارزیابی و طراحی فرهنگ سازمانی صدا و سیما ... ۳۲۱

طاوولی، رضا، عسگری، مقداد. ۱۳۹۳. تأثیر فرهنگ و معماری بر سازمان‌ها و مقایسه مدل‌های فرهنگ سازمانی، تهران، دومین همایش ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم کامپیوتر و فناوری اطلاعات. کمرون، کیم، کوئین، رابرت. ۱۳۹۳. معماری فرهنگ سازمانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران، صفحه ۲۱، ۱۲.

ملک، امیرمهدی، دباغی، آزاده، عالی زاده، عبدالرضا. ۱۳۹۱. ارائه روشی برای شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کامرون و کوئین با بهره‌گیری از تئوری سیستم‌های خاکستری: پیاده‌سازی شده در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، تهران، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.

Caldwell, Bruce. *Missteps, Miscues*. Information Week, June 20, 1994.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*, Revised ed. John Wiley & Sons, San Francisco.

Cameron, K.S., Quinn, R.E. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3rd edn. Jossey-Bass, San Francisco .

Hatch, Mary Jo with Ann L. Cunliffe. 2006. *Organization Theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Oxford University Press.

Gross, Tracy, Pascale, Richard, and Athos, Anthony. *The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future*. Harvard Business Review, November-December 1993, pp 97-107.

Kotter, John p., and Heskett, James L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Quinn, Robert E. and Rohrbaugh, John. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management science*, 29, 363-377.

Quinn, R. 1999. "Diagnosing culture and changing organizational culture." New York: Addison Wesley, P.28.

Ouchi, William G. and Wilkins, Alan L. 1985. "Organizational Culture", *Annual Review of Sociology*, Vol. 11, pp.457-483

Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey- Bass Publishers, San Francisco, CA. p12.

Vija, Jyotiranjana Gochhayat, i N. Giri, Damodar Suar, (2017), "Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication", *Global Business Review*, Volume: 18 issue: 3, Page (s): 691-702