

## بررسی آسیب شناسانه فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

طاہر روشندل اربطانی<sup>۱</sup>، حسین رضی<sup>۲</sup>، سمیه لبافی<sup>۳</sup>

**چکیده:** از آنجا که سازمان‌های رسانه‌ای در فضایی پیچیده و متغیر فعالیت می‌کنند نیازمند نقشه راهی هستند تا به کمک آن بتوانند این فضا را مدیریت کرده و در مقابل تغییرات ناگهانی آن از خود واکنش مناسب نشان دهند. سیاست‌گذاری در سازمان‌های رسانه‌ای می‌تواند نقش مهمی در این خصوص ایفا کند. در این تحقیق فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مطالعه گردیده و آسیب‌های موجود در نظام فعلی سیاست‌گذاری به روش تحلیل تم بررسی شده است. تحقیق حاضر با استفاده از روش کیفی با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با دوازده نفر از مدیران ارشد سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و همچنین اساتید و نخبگان رسانه که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند انجام گردید. با توجه به تجزیه و تحلیل مضمون (تم) پاسخ‌های ارائه شده به نظر می‌رسد که این آسیب‌ها را بتوان در سه دسته آسیب‌های ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی دسته بندی کرد. از جمله این آسیب‌ها در فرایند سیاست‌گذاری سازمان صدا و سیما می‌توان به شکل‌گیری سیاست‌های کلان در طیف کوچکی از مدیران داخل سازمان، عدم شفافیت قوانین در خصوص شورای سیاست‌گذاری سازمان و همچنین عدم پای‌بندی ساختار مدیریتی به تغییر در پیش فرض‌های کنونی راجع به محیط سازمان اشاره کرد.

واژه‌های کلیدی: رسانه، سیاست‌گذاری رسانه، آسیب شناسی.

۱. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۲. استادیار دانشکده صدا و سیما، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۹/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۳/۲۷

نویسنده مسئول مقاله: سمیه لبافی

E-mail: S\_labafi@ut.ac.ir

**مقدمه**

محیط سازمان‌های رسانه‌ای در دهه‌های اخیر تحولات زیادی را تجربه کرده است. بخش مهمی از این تحولات ناشی از ظهور فناوری‌های نوین اطلاعاتی و تغییر در شرایط زیستی و ذهنی مخاطبان است که بر پیچیدگی و سطح تلاطم محیط این سازمان‌ها افزوده است. تواتر فزاینده این تغییرات در محیط رسانه‌ها موجب شده تا مدیران سازمان‌های رسانه‌ای به سیاست‌گذاری این سازمان‌ها در سطح کلان توجه ویژه‌ای داشته باشند. به طور کلی می‌توان سیاست‌گذاری رسانه‌ای<sup>۱</sup> را برنامه‌ریزی، طرح ریزی و اتخاذ تصمیماتی کلان در جهت پیشبرد اهداف سازمان‌های رسانه‌ای با توجه به محیط و نیروی انسانی آن تعریف کرد [۱].

از آنجا که سیاست‌گذاری در هر عرصه‌ای بازتاب ارزش‌های یک جامعه محسوب می‌شود بایستی در راستای آنها تدوین گردد، سیاست‌گذاری در رسانه نیز از این امر مستثنی نبوده و نیازمند پیروی از الگوها و ارزش‌های حاکم بر جامعه است. فرایند سیاست‌گذاری در رسانه تلاشی است در جهت تحقق اهداف سیاسی، فرهنگی و اجتماعی که الزاماً ارزش‌ها و عوامل سیاسی یک جامعه در آن دخیل است و موفقیت یک سازمان رسانه‌ای به عنوان یک نهاد عمومی بستگی به نوع سیاست‌گذاری آن رسانه دارد [۷]. بنابراین بررسی فرایند سیاست‌گذاری در سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مهم به نظر می‌رسد.

برای آنکه سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران بتواند در داخل و همچنین در سطح جهانی موفق عمل کند و به عنوان یک رسانه دولتی مروج ارزش‌های نظام جمهوری اسلامی باشد بایستی در فرایند سیاست‌گذاری خود محیط متغیر و رقابتی سازمان‌های رسانه‌ای را لحاظ کند. بررسی‌های صورت گرفته توسط محققان نشان داد که فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما با ضعف‌های عمده‌ای از جمله شکل نگرفتن چرخه کامل فرایند سیاست‌گذاری در سازمان روبه‌رو است، از این رو این تحقیق بر آن شد تا به شناسایی آسیب‌های موجود در این فرایند بپردازد. در این مقاله در صدد هستیم با استفاده از یک پژوهش کیفی، آسیب‌های موجود در فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما را شناسایی و پیشنهادهایی در جهت رفع این آسیب‌ها ارائه دهیم، تا مورد استفاده و بهره‌برداری دست‌اندرکاران و مدیران این رسانه قرار گیرد.

از این رو هدف این تحقیق شناسایی انواع آسیب‌های فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما است. لذا با توجه به مقدمه ذکر شده سؤالات اصلی این تحقیق به شرح زیر هستند:

---

**1. Media Policy**

- آسیب‌های فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما چیست؟
- چه عواملی باعث به وجود آمدن این آسیب‌ها در سازمان شده‌اند؟
- چه راهکارهایی می‌تواند مانع از بروز این آسیب‌ها در سازمان شود؟

### مبانی نظری تحقیق

مبانی نظری پژوهش به مرور ادبیات پژوهشی درباره آسیب‌های موجود در فرایند سیاست‌گذاری رسانه‌ای می‌پردازد. در ذیل مهم‌ترین مباحث سیاست‌گذاری رسانه‌ای با استناد به پژوهش‌های انجام شده در این حوزه ارائه شده است.

### مفهوم سیاست‌گذاری رسانه‌ای

سیاست‌گذاری رسانه‌ای یک عنصر اولیه در شکل دهی به مسیر رسانه‌ها است، همچنین دورنمایی از شکل دهی رسانه به محیط بشری است. نخستین تعریف تخصصی سیاست‌های رسانه‌ای به سند ۱۹۷۲ یونسکو باز می‌گردد: سیاست‌های رسانه‌ای مجموعه‌ای از اصول و هنجارها هستند که برای هدایت رفتار نظام‌های ارتباطی بنیان نهاده شده‌اند این نوع نگاه، بنیادی و شامل طیف وسیعی از ابزار و اهداف است اما برانگیزاننده اقدامات عملی محدودی است [۲]. سیاست‌گذاری رسانه‌ای در اصل یک فرایند است و بر روابط میان مردم و مسائل جامعه در طول زمان ناظر است، این فرایند تکامل پذیر بوده و عوامل و شاخص‌های آن در زمینه‌های مختلف تغییر می‌کنند [۱۳].

فریدمن (۲۰۰۸)، سیاست‌گذاری رسانه‌ای را همان سیاست‌گذاری عمومی می‌داند که به مسائل خاص رسانه‌ها می‌پردازد. دنیس مک کوئیل (۲۰۰۰)، سیاست‌گذاری رسانه‌ای را پروژه دولتی برای مدیران عمومی تعریف می‌کند که برای انجام اهداف مشخص ماموریت یافته‌اند تا در یک ساختار قانونی و مدیریتی که ممکن است محلی، ملی و یا بین‌المللی باشد عمل کنند. سیاست‌گذاری رسانه‌ای با این رویکرد به تدوین در نهادهای دولتی و یا نیمه دولتی باز می‌گردد که ابزارهای تحریمی از جمله یارانه‌ها را برای تغییر دادن ساختار و رفتار سازمان‌های رسانه‌ای در اختیار دارند.

سیاست‌گذاری رسانه‌ای از ایدئولوژی‌های سیاسی، فرهنگی و اجتماعی کشور و ارزش‌هایی که زیر بنای آن را تشکیل می‌دهد ناشی می‌شوند. سیاست‌گذاری رسانه‌ای در هر جامعه‌ای وجود دارد اگر چه ممکن است اغلب مخفی و پنهان باشد. حتی سانسور نیز نوعی سیاست‌گذاری رسانه است که معمولاً از سوی دولت‌ها با هدف حفظ فضای حاکم بر جامعه صورت می‌گیرد. گرانهام (۱۹۹۸) معتقد است: نوع سیاست‌گذاری رسانه‌ای به این باز می‌گردد که سیاست‌های

رسانه‌ای در کدام مرجع عمومی شکل بگیرند، و ساختار و عملکرد آن رسانه چگونه مشخص شود. این تعریف بر عنصر تغییر در مرجع تدوین سیاست‌ها تأکید می‌کند و مکانیسم‌های ویژه‌ای که در رسانه وجود دارد را مورد توجه قرار می‌دهد. گرانهام، بیان می‌کند که سیاست‌گذاری رسانه‌ای امری مربوط به دولت و قانون‌گذاران است. می‌توان گفت، هر گونه سیاست‌گذاری در رسانه باید با توجه به فضای سیاسی در جامعه تدوین شود [۱۴].

### **ضرورت سیاست‌گذاری در رسانه**

سیاست‌گذاری نظام‌های اطلاعاتی و ارتباطی به دلایل متعدد برای دولت‌ها ضروری است. نخست آن که نظام‌های ارتباطی در فرایندهای سیاسی نقشی مهم و تأثیر گذار بر عهده دارند، دوم اینکه فناوری‌های جهانی اطلاعات و ارتباطات در مسائل اجتماعی و فرهنگی ملت‌ها تأثیر گذار می‌باشند. سومین دلیل در این مورد که چرا سیاست‌گذاری‌های رسانه‌ها برای دولت‌ها مهم هستند، تفکیک ناپذیری کامل فضاهای واقعی و مجازی از یکدیگر است [۱۸]. فریدمن (۲۰۰۸) در پاسخ به این سؤال که چرا به سیاست‌گذاری در رسانه احتیاج داریم؟ رسانه‌ها را یک عامل اقتصادی مهم در جوامع غربی دانسته و همچنین رسانه را یک عامل مهم باز تولید اجتماعی که می‌تواند در فرایندهای اجتماعی و فرهنگی جامعه نقش مهمی ایفا کند، معرفی می‌کند. یونسکو (۱۹۷۲)، سیاست‌گذاری رسانه‌ای را در کشورهای مختلف این‌گونه تبیین می‌کند: هر دولت دارای یک نوع سیاست‌گذاری برای رسانه‌ها است. گاهی سیاست‌گذاری‌ها بیش از آنکه به‌طور صریح در قالب یک مجموعه هماهنگ منعکس شده باشد غیر صریح و پراکنده هستند. سیاست‌گذاری رسانه‌ای می‌تواند بسیار کلی بوده و تنها به هدف‌ها و اصول بپردازد یا آنکه معرف جزئیات نیز باشد و جنبه الزامی برای رسانه‌ها داشته باشد. این سیاست‌گذاری ممکن است از لحاظ فراگیری و نیز طرز تدوین، دارای سطح‌های متعدد باشد [۳].

### **مدل‌های سیاست‌گذاری رسانه‌ای<sup>۱</sup>**

فریدمن (۲۰۰۸) دو مدل از سیاست‌گذاری رسانه‌ای ارائه می‌دهد که هر کدام بر گرفته از مفاهیم دو مکتب پلورالیسم<sup>۲</sup> و نئولیبرالیسم<sup>۳</sup> است و همچنین نشان می‌دهد که چگونه ارزش‌های زیر

---

1. Media policy model  
2. Pluralism  
3. Neo-liberalism

بنایی این دو مکتب در ساختار سیاست‌گذاری رسانه‌ای تأثیر گذار بوده‌اند. رویکرد وی انتقادی است و از هر دو مکتب نئولیبرالیسم و پلورالیسم در حوزه سیاست‌گذاری رسانه انتقاد می‌کند. فریدمن از آسیب‌های مدل پلورالیسم، بحث می‌کند که برخلاف افزایش ذینفعان و افزایش ظاهری در ارجاع مسائل سیاست‌گذاری به سهامداران<sup>۱</sup>، اما هنوز نوعی مرکزیت در سیاست‌گذاری برای رسانه‌ها در این مدل وجود دارد. از ارزش‌های اصلی مدل سیاست‌گذاری در مکتب پلورالیسم، حفظ بازیگران متعدد در حوزه سیاست‌گذاری، ایجاد فضای باز رقابتی و حفظ منافع همه گروه‌های ذینفع در جامعه در فرایند سیاست‌گذاری رسانه‌ای است. اما در واقع سیاست‌گذاران در محدوده یک ایدئولوژی خاص که با منافعشان مطابقت دارد عمل می‌کنند.

مدل بعدی که فریدمن به معرفی آن می‌پردازد مدل سیاست‌گذاری رسانه‌ای است که با توجه به مبانی مکتب نئولیبرال طراحی شده است. مکتب نئولیبرال با نقش دولت در تصمیم‌گیری‌های بازار رسانه مخالف است و معتقد است باید به بازار آزاد روی آورد. بنابراین بازیگران اقتصادی که صاحب اکثر رسانه‌های بزرگ هستند و در آمریکا و انگلستان (دو کشور مورد مطالعه فریدمن) رابطه نزدیکی با دولت‌ها دارند، در حوزه قانون‌گذاری و سیاست‌گذاری رسانه نقش اصلی را به عهده دارند.

مدل بعدی، عناصر اصلی سیاست‌گذاری رسانه‌ای را با توجه به اهداف و ارزش‌های موجود در جامعه طراحی کرده است [۲۲]. این مدل در کشورهایی کاربرد دارد که سیاست‌گذاری رسانه توسط دولت صورت می‌گیرد. در این مدل منافع عمومی<sup>۲</sup> همان اهداف کلی است که در یک کشور دنبال می‌شود و به منافع عموم مردم پیوند دارد. به منظور تفکیک حوزه‌های مختلف منافع عمومی این حوزه به محدوده‌های کوچکتری شامل: منافع سیاسی، منافع اجتماعی و منافع اقتصادی تقسیم می‌شود. ارزش‌های مرتبط با هر کدام از این اهداف در قسمت بعدی مدل مشخص شده‌اند.

بحث در مورد سیاست‌گذاری رسانه‌ای بدون بحث درباره نوع و میزان دخالت دولت دقیق نخواهد بود. در این راستا اسمیت (۲۰۰۷) رویکرد سیاسی جدیدی معرفی می‌کند که مدل‌های سیاست‌گذاری در انگلستان را تغییر داده است. از جمله این تغییرات افزایش تعداد افراد دخیل در سیاست‌گذاری رسانه‌ای و همچنین باز شدن عرصه‌های جدید سیاست‌گذاری است. وی یک مرور تاریخی بر مدل‌های سیاست‌گذاری رسانه‌ای در انگلیس دارد و نشان می‌دهد که چگونه قبلاً این

---

1. stakeholders  
2. Public interest

سیاست‌گذاری‌ها توسط دولت و با نظارت مستقیم آن صورت می‌گرفت در حالی که امروزه این کنترل از میان رفته است [۱۸].

### اصول سیاست‌گذاری رسانه‌ای<sup>۱</sup>

مشخص کردن اصول اساسی در سیاست‌گذاری رسانه فواید متعددی دارد. نخست اینکه اصول می‌توانند بر ارزش‌هایی تأکید کنند که کشورها در زمینه حریم خصوصی، مالکیت معنوی، حق بیان و سایر حوزه‌های سیاسی، در سیاست‌گذاری رسانه‌ای خواهان برتری دادن به آنها هستند. اصول می‌توانند هماهنگی سیاست‌ها، قوانین و تحولات فناوری ملی و بین‌المللی را تقویت کنند. سرانجام کشورهایی که به اصول سیاست‌گذاری‌های رسانه‌ای تعهد دارند دارای ملاک‌های روشن‌تری برای ارزیابی این هستند که آیا سیاست‌ها در حوزه رسانه به اهداف موردنظرشان رسیده‌اند یا خیر [۱۷]. سیاست‌گذاری‌های ارتباطی آینده چه بازار مدار باشند و چه محصول نظام‌های مقررات‌گذاری ملی یا بین‌المللی، تحقیقات حاکی از آن است که سیاست‌گذاری‌ها در اصل مستلزم مجموعه‌ای از اصول اند که در سطح اجتماعی در موردشان توافق وجود داشته باشد [۴].

برخی از اصول زیربنایی سیاست‌گذاری رسانه‌ای که اکثر الگوهای سیاست‌گذاری از آن الهام گرفته‌اند توسط فریدمن (۲۰۰۸) ارائه شده است که در ادامه به معرفی آنها خواهیم پرداخت:

- آزادی<sup>۲</sup>
  - منافع عمومی
  - تکثر گرایی<sup>۳</sup>
- به گفته گرانهام (۱۹۹۸)، چارچوب سیاست‌گذاری رسانه از سه اصل مهم تشکیل شده است:
- زیر ساخت‌ها؛
  - فرایندهای توزیع؛
  - و نوع محتوا، که بازیگران اصلی رسانه بایستی در این سه حیطه به سیاست‌گذاری بپردازند.

---

1. Media policy principles  
2. freedom  
3. pluralism

### چالش‌ها و موانع پیش روی سیاست‌گذاری رسانه‌ای

سازمان‌های رسانه‌ای به طور کلی، محدوده‌ای کمتر قابل سیاست‌گذاری را تشکیل می‌دهد. به خصوص به دلیل گرایش‌های همگرایانه‌ای که بوجود آمده حفظ تفکیک سنتی بخش‌های مختلف رسانه به منظور سیاست‌گذاری را دشوارتر می‌کند [۱۳]. امروزه نقش دولت در سیاست‌گذاری رسانه‌ای گرچه در حال کاهش است اما از بین نرفته و دولت‌های ملی همراه با شرکت‌های چند ملیتی همچنان بازیگران اصلی صحنه سیاست‌گذاری هستند [۱۷].

به اعتقاد بسیاری از محققان، دولت‌ها بازیگران کلیدی در تدوین سیاست‌گذاری رسانه‌ای و اجرای آن بوده و در آینده نیز خواهند بود [۸]. در کشورهایی که سیاست‌گذاری توسط دولت شکل می‌گیرد می‌توان تمرکز رسانه‌ای را به وضوح دید. قوانین کشورها وسیله‌ای است تا از طریق آن نظارت بیشتری توسط دولت شکل گیرد، همچنین کنترل دولتی یا محدود کردن فعالیت بازیگران غیر دولتی در سیاست‌گذاری بواسطه وضع قوانین می‌تواند مشروعیت یابد [۲۰]. تاکنون تحلیل فرایند سیاست‌گذاری رسانه‌ای بر عوامل قابل مشاهده‌ای مانند قانون گذاری‌ها، فعالیت و دخالت دولت، دخالت نهادهای مدنی و غیره تمرکز کرده است و عوامل ناپیدای سیاست‌گذاری را نادیده گرفته است [۱۰]. سیاست‌گذاری رسانه‌ای امری با اهداف و ارزش‌های سیاسی است و نقش قضاوت‌های ارزشی در سیاست‌گذاری‌ها برجسته است. سیستم‌های سیاسی کشورهای پیشرفته ممکن است به اصول دموکراسی پایبند باشند اما تفاوت‌های ویژه‌ای بین سبک دولتمردان، و ارزش‌های ایدئولوژیک آنها وجود ندارد [۷]. فعالیت‌های سیاست‌گذاران رسانه بواسطه افزایش سهامداران مبهم شده است. حضور گسترده ذینفعان گوناگون و همچنین گروه‌های فشار شاید بزرگترین چالش برای سیاست‌گذاری رسانه‌ای در آینده باشد [۸].

اگر مطالعاتی که در حوزه سیاست‌گذاری رسانه‌ای صورت گرفته را در طیفی قرار دهیم یک سر آن مطالعاتی است که به عناصر سیاسی و ایدئولوژیک و پیچیدگی فرایندهای آن توجه بسیار داشته و سر دیگر طیف، آن دسته از مطالعات قرار می‌گیرند که عناصر سیاسی و ایدئولوژیک را در فرایند سیاست‌گذاری کم اهمیت می‌پندارند [۱۹]. محققانی مانند فریدمن (۲۰۰۸) جزء محققانی قرار می‌گیرد که به عناصر ایدئولوژیک سیاست‌گذاری توجه بسیار دارند و سیاست‌گذاری را بیشتر یک فرایند تأثیر پذیر از ایدئولوژی سیاسی می‌دانند تا یک فرایند اقتصادی یا تکنولوژیکی.

با افزایش روز افزون اهمیت اطلاعات و ارتباطات در جوامع فراصنعتی که امروزه تبدیل به جوامع اطلاعاتی شده‌اند، پارادایم جدید سیاست‌گذاری رسانه‌ها در حال ظهور و بروز است.

سیاست‌گذاران امروزه تأکید بر جامعیت و همچنین نگاه به آینده در رابطه با سیاست‌گذاری رسانه دارند [۴].

در جدول زیر مهم‌ترین آسیب‌هایی که ممکن است در فرایند سیاست‌گذاری سازمان‌های رسانه‌ای وجود داشته باشد، بر اساس ادبیات تحقیق دسته بندی شده است.

**جدول ۱. پژوهش‌های گذشته در مورد آسیب‌های سیاست‌گذاری رسانه‌ای**

روش پژوهش	آسیب‌های فرایند سیاست‌گذاری در رسانه
کیفی - مصاحبه	۱. دخالت بی‌حد و حصر دولت‌ها در سیاست‌گذاری رسانه‌های بزرگ [۲۱][۲]
مطالعه تطبیقی	۲. عدم اعتماد سیاست‌گذاران به اطلاعات بدست آمده از نتایج تحقیقات در رابطه با مسائل رسانه [۲۵]
مطالعه مروری	۳. محدودیت طیف سیاست‌گذاران در رسانه و شکل‌گیری سیاست‌ها در دایره تنگ صاحبان رسانه [۲۴]
مطالعه میدانی - کیفی	۴. غیر مشارکتی بودن سیاست‌گذاری‌ها در سازمان‌های رسانه‌ای [۱۲][۵]
روش دلفی	۵. عدم شفافیت قوانین در خصوص سیاست‌گذاری رسانه‌ای. دولت‌ها نخواستند قوانین شفاف گردد تا اختیارات آنها در حیطه سیاست‌گذاری محدود نگردد [۴]
مطالعه میدانی - کیفی	۶. عدم اجرای سیاست‌های کلان توسط مدیران میانی. سیاست‌های کلان سازمان‌های بزرگ رسانه‌ای عموماً طبق خواست سیاست‌گذاران اجرا نمی‌شود [۲۱].

### روش تحقیق

با توجه به نوین بودن تحقیقات دربارهٔ سیاست‌گذاری رسانه‌ای و به خصوص در ایران، تصمیم گرفته شد که در این تحقیق از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با تأکید بر رویکردی اکتشافی<sup>۱</sup> استفاده شود [۶][۹][۱۱][۱۵][۲۱]، این تصمیم‌گیری به این دلیل بود که هدف تحقیق شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعهٔ الگوهایی نظری برای تحقیقات تجربی آتی بر اساس یافته‌های کیفی بود. در نظر است که بر اساس نتایج این تحقیق بتوان ایده‌هایی را شناسایی کرد که برای انجام تحقیقات کمی با نمونه‌های آماری بزرگ با رویکرد تست نظریه مورد استفاده قرار گیرد. در ابتدای این تحقیق در نظر بود تا با توجه به زمان پیش بینی شده برای انجام تحقیق، برای انجام مصاحبه‌ها با حدود ۲۰ نفر از مدیران ارشد سازمان صدا و سیما که به صورت تصادفی

1. exploratory



انتخاب شده بودند برنامه ریزی گردد. قبل از انجام مصاحبه‌ها به شکل حضوری و تلفنی در مورد امکان انجام مصاحبه و زمان انجام آن هماهنگی گردید. اما علی‌رغم تلاش زیاد به علل گوناگون مانند عدم تمایل برخی از افراد به انجام مصاحبه و برخی مشکلات اجرایی دیگر امکان مصاحبه با همه این افراد فراهم نگردید. نهایتاً با تلاش فراوان با ۱۲ نفر از مدیران سازمان صدا و سیما و همچنین اساتید و نخبگان حوزه رسانه مصاحبه‌هایی انجام گرفت.

در ابتدای مصاحبه به طور کلی هدف پژوهش ذکر گردید و تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارش‌های تحقیق و مقالات منتشره مشخص نخواهد شد. با توجه به سؤالات تحقیق، سؤالات زیر در مصاحبه به عنوان سؤالات اصلی در نظر گرفته شد و با توجه به ماهیت نیمه ساختار یافته آن، سؤالات دیگری نیز با توجه به پاسخ‌ها و به منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه شده طرح گردید. در پایان هر جلسه مصاحبه نیز از مصاحبه‌شدگان درخواست گردید که چنانچه مطلب دیگری برای طرح دارند اضافه کنند.

- به نظر شما مهم‌ترین آسیب‌های موجود در فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما چه می‌باشد؟
- نقش دولت و دیگر مراجع سیاسی در تدوین سیاست‌های کلان سازمان به چه میزان است؟
- مهم‌ترین مرجعی که سیاست‌های کلان سازمان در آن شکل می‌گیرد در داخل سازمان است یا خارج آن؟
- ساز و کارهای اجرایی شورای نظارت، به منظور نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلان چیست؟
- چالش‌های قانونی سازمان در رابطه با سیاست‌گذاری چه می‌باشند؟

متن مصاحبه‌ها به دقت پیاده‌سازی شد و به همراه یادداشت‌های برداشته شده از تنها یک مورد مصاحبه که در آن اجازه ضبط صدا داده نشده بود برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم<sup>۱</sup> که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد استفاده شد. در این روش، ابتدا متن مصاحبه از روی صدای ضبط شده از جلسه مصاحبه پیاده‌سازی شد و با استفاده از یادداشت‌های برداشته شده در طی جلسات مصاحبه تکمیل گردید. سپس با مطالعه دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم (مانند "تدوین قوانین جدید توسط نمایندگان به منظور

سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما" و تم‌های فرعی (مانند "اصلاح قوانین سازمان") شناسایی و سپس به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. جدول شماره ۲ حاوی مثال‌هایی از مفاهیم شناسایی شده در متن پیاده شده یک نمونه مصاحبه است که در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شده است. چنین کاری برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده شده به عنوان نشانگر آن‌ها استفاده گردید. سپس بر اساس تمامی تم‌های فرعی شناسایی شده در کل تحقیق دسته‌بندی کلی تری انجام شد که منجر به شناسایی تم‌های اصلی ("انواع آسیب‌های فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما" و "مهم‌ترین عوامل تأثیر گذار بر این فرایند") گردید. در ادامه نتایج حاصل از این فرایند ارائه می‌شود.

جدول ۲. مفاهیم و تم‌های فرعی شناسایی شده در متن یک نمونه مصاحبه

کد مفهوم	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد تم فرعی	عنوان تم فرعی
مفهوم ۱۷	عدم هماهنگی میان سیاست‌های کلان فرهنگی کشور "صدا و سیما به عنوان یک دستگاه فرهنگی بایستی سیاست‌های کلان خود را ذیل سیاست‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی تدوین کند اما متأسفانه در این سالها این اتفاق رخ نداده است."		
مفهوم ۱۵	فرایند سیاست‌گذاری در صدا و سیما متأثر از فشارهای سیاسی است. "... چون صدا و سیما تنها رسانه دارای پخش رادیو - تلویزیونی در کشور است گروه‌های مختلف سیاسی با نفوذ خود سعی در بهره برداری از این رسانه در جهت منافعشان دارند. بدین لحاظ مدیریت این رسانه همیشه یک مدیریت سیاسی بوده و فرایندی شفاف از سیاست‌گذاری در سازمان شکل نگرفته است."	تم فرعی ۱	سیاست زدگی سیاست‌گذاران در سازمان صدا و سیما
مفهوم ۱۸	مداخله دولت در سیاست‌گذاری صدا و سیما به طور چشم‌گیری بالاست. "... چون که حدود نیمی از بودجه صدا و سیما توسط دولت تأمین می‌شود این رسانه همیشه تحت تأثیر سیاست‌های دولت قرار گرفته و هیچ‌گاه نتوانسته مستقل عمل کند."		

ادامه جدول ۲. مفاهیم و تم‌های فرعی شناسایی شده در متن یک نمونه مصاحبه

عنوان تم فرعی	کد تم فرعی	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد مفهوم
ارتقاء سیستم نظارت بر اجرای سیاست‌ها	تم فرعی ۲	ارتقاء سیستم نظارت و ارزیابی در سازمان "در خصوص اجرای سیاست‌ها در سازمان اقدام‌های مؤثری صورت نمی‌گیرد و گاهی سیاست‌ها در حد شعار باقی می‌مانند. نظارت‌ها در سازمان صوری است و مدیران میانی خود را موظف به اجرای کامل سیاست‌ها نمی‌دانند."	مفهوم ۲۰
		لزوم استقلال مرکز نظارت و ارزیابی از معاونت برنامه‌ریزی داخل سازمان " ... مرکز نظارت و ارزیابی سازمان زیر نظر معاونت برنامه‌ریزی بوده بنابراین این نمی‌تواند مستقلاً نظرات خود را اعلام کند. "	مفهوم ۱۹
		اختیارات محدود شورای نظارت بر صدا و سیما "شورای نظارت بر صدا و سیما تنها می‌تواند نظارت استطلاعی داشته باشد و قدرت اجرایی نداشته لذا قانونی در جهت گسترش اختیارات شورای نظارت بر صدا و سیما بایستی تصویب شود."	مفهوم ۱۴
اصلاح قوانین صدا و سیما	تم فرعی ۳	نارسایی قوانین در خصوص سیاست‌گذاری " قوانین صدا و سیما مربوط به سال ۵۹ است و تا کنون تغییر نکرده لذا سازمان در حوزه قوانین با چالش جدی روبه‌رو است. "	مفهوم ۱۲
		نقش قوانین در تمرکز سیاست‌گذاری‌ها "قانون با اعطای اختیارات بی حد و حصر به رئیس سازمان باعث شده تا سیاست‌گذاری در سازمان در یک طیف محدود و با سلايق رئیس سازمان صورت گیرد"	مفهوم ۲۱

## یافته‌های تحقیق

### آسیب‌های فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

با توجه به تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، در پاسخ به سؤال اول تحقیق که در رابطه با "آسیب‌های فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما" است، آسیب‌های عمده این فرایند در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شدند که در ادامه هر کدام توضیح داده می‌شوند. به نظر رسید که مصاحبه‌شوندگان عمدتاً آسیب‌های فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما را در رابطه با ضعف قوانین این سازمان می‌دانند. به طور مثال یکی از مدیران عالی سازمان صدا و سیما اظهار داشت:

"قانون صدا و سیما از سال ۵۹ تا کنون تغییر نکرده است و برخی از قوانین در خصوص سیاست‌گذاری اکنون برای سازمان کارایی ندارد. سازمان قوانین روشنی در خصوص اختیارات شورای سیاست‌گذاران نداشته و در این رابطه ابهامات جدی وجود دارد".

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان نیز این مفهوم را به صورت زیر بیان کرد:

"شورای سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما به دلیل نبودن قانون صریح در رابطه با اختیارات آن، یک شورای صوری بوده و مدیر هرگاه که نیاز بداند این شورا را تشکیل می‌دهد. در واقع سیاست‌های کلان در سازمان طبق ساختارهای قانونی شکل نمی‌گیرد".

ضعف مهارت و دانش تخصصی سیاست‌گذاران در رابطه با مسائل رسانه، از جمله آسیب‌های عمده‌ای است که توسط شش نفر از مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید قرار گرفت. به طور مثال یکی از اعضای هیئت علمی دانشگاه با تخصص سیاست‌گذاری اظهار داشت:

"ضعف مهارت و دانش تخصصی سیاست‌گذاران در رابطه با مسائل رسانه، از آسیب‌های جدی این فرایند می‌باشد. سیاست‌گذاران در سازمان صدا و سیما بر اساس اطلاعات و دانش رسانه‌ای، سیاست‌ها را شکل نمی‌دهند، این طیف سیاست‌گذار صرفاً بر اساس سوابق سیاسی شان انتخاب شده‌اند".

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان نبود سیستم اطلاعاتی را یکی از آسیب‌های این فرایند ذکر کرد. به طور مثال به اظهارات یکی از این مدیران اشاره می‌شود:

"ضعف سیستم اطلاعاتی در فرایند سیاست‌گذاری سازمان یکی از آسیب‌های مشهود می‌باشد. سیاست‌های شکل گرفته در سازمان بیشتر مبتنی بر نظریات و تمایلات مدیریت آن است و از نتایج بدست آمده از تحقیقات در آن استفاده نمی‌شود. در سطوح بالای سازمان اعتماد به نتایج پژوهشی شکل نگرفته است".

تغییر مدیران ارشد، برای یکی از مصاحبه‌شوندگان آنقدر مهم به نظر رسید که تغییرات مدیریتی و عدم پابندی مدیران جدید به سیاست‌های قبلی را از مهم‌ترین آسیب‌های این فرایند ذکر کرد: "با تغییر مدیران سطوح عالی سازمان، سیاست‌های کلان پیشین یا کنار گذاشته می‌شوند و یا اینکه برای اجرای آنها تلاش جدی صورت نمی‌گیرد."

دو نفر از مصاحبه‌شوندگان ساختار سنگین سازمان صدا و سیما را مانع از بروز کارایی و اثر بخشی در اجرای سیاست‌ها دانستند که در برخی موارد عدم تناسب ساختار سازمان با سیاست‌های تدوین شده در آن نیز دیده می‌شود.

یکی از اساتید دانشگاه، قرار گرفتن مرکز نظارت و ارزیابی سازمان تحت مجموعه معاونت برنامه‌ریزی و ارزیابی، را علت عدم استقلال این مرکز در ارزیابی‌ها دانست که در نتیجه سیستم نظارت قوی در سازمان شکل نمی‌گیرد. وی اظهار داشت:

"به منظور شکل‌گیری سیستم کارا و مؤثر نظارت خارج سازمانی، اختیارات شورای نظارت بر سازمان، در قانون به طور شفاف تعریف شود. نظارت‌ها از شکل استطلاعی خارج و شورای نظارت برای پیگیری انحرافات سازمان از سیاست‌ها طبق قانون دارای قدرت باشد."

جدایی فرایند سیاست‌گذاری از فرایندهای اجرایی، از دیگر عواملی بود که محققان با کدهای زیادی از سوی مصاحبه‌شوندگان با آن روبه‌رو شدند. آنها ذکر می‌کردند: سیاست‌ها در اکثر موارد انتزاعی و بسیار ایده آل بوده و مطابق با فرایندهای جاری سازمان نمی‌باشد. این سیاست‌ها در سازمان در اکثر موارد صوری و شعاری است.

کدهای زیادی در این تحقیق اشاره به صوری بودن سیاست‌های کلان داشتند به یک نمونه از این کدها اشاره می‌شود "سیاست‌های کلان به عنوان ابزاری صوری و نه ابزاری کاربردی در سازمان تلقی می‌شود. سیاست‌های کلان ابلاغی از سوی رهبری در سازمان شاخص‌بندی نشده و در جهت اجرای دقیق آن گام‌های مؤثری برداشته نشده است. تمرکز سازمان تا کنون بر این سیاست‌ها بیشتر در حد شعار بوده است."

عدم وجود کانون‌های تحقیق و پژوهش در خارج از سازمان برای تغذیه اطلاعاتی فرایند سیاست‌گذاری و سیاست‌گذاران که بیشتر مورد تأکید اساتید و متخصصان رسانه‌ای قرار گرفت: "کانون‌های پژوهشی سازمان مستقل نبوده و نمی‌توانند سیاست‌های سازمان را بر اساس نتایج تحقیقات انجام گرفته مورد انتقاد قرار دهند."

هفت نفر از مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که: "سیاست‌گذاری در سازمان بایستی از رویکرد شخص محور بودن خارج شده و اختیارات رئیس سازمان در حوزه سیاست‌گذاری محدودتر

گردد. سیاست‌ها بایستی در سطحی فراتر از سازمان و با حضور افراد حقیقی و حقوقی خارج از سازمان که دارای تخصص و صلاحیت لازم در این راستا باشند شکل گیرد." لزوم تفکر رقابتی و توجه به محیط در سطح کلان سازمان از جمله تم‌های فرعی بود که در این تحقیق شکل گرفت. ساختار مدیریتی خود را ملزم به تغییر در پیش فرض‌های کنونی راجع به محیط نمی‌داند و اغلب شرایط محیطی در سیاست‌گذاری‌ها کم رنگ دیده می‌شود. ارتباطات ضعیف سیاست‌گذاران سازمان با متخصصان دانشگاهی از دیگر آسیب‌هایی است که کدهای زیادی در این رابطه در طول تحقیق شکل گرفت. نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان در ادامه آورده شده است:

" حلقه سیاست‌گذاری در سازمان ارتباط کمی با طیف دانشگاهی دارد و اغلب نیز سعی در استفاده از متخصصانی دارد که با اهداف آنها هم سو هستند. نظرات کارشناسی متخصصان صرفاً به عنوان مشورت مطرح می‌شود و الزامی برای مدیران در جهت توجه به آنها وجود ندارد. ساز و کار حضور متخصصان دانشگاهی در شورای سیاست‌گذاری بایستی از طریق معاونت آموزشی و پژوهشی سازمان ایجاد شود (سیاست‌ها مبتنی بر داده باشند). معاونت آموزشی و پژوهشی در فرایند سیاست‌گذاری سازمان رویکرد فعالانه‌تری داشته باشد و گزاره‌های سیاستی بیشتری را برای تصویب به شورای معاونین ببرد."

چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان، عدم شفافیت میزان تأثیرپذیری سیاست‌ها از عوامل سیاسی را مورد توجه قرار دادند. طبق کدهای حاصل شده از مصاحبه‌ها، مکانیزم‌های سیاسی مؤثر بر سازمان شفاف نبوده و با وجود ادعای مدیریت سازمان در داشتن استقلال عمل، دیده می‌شود که سازمان به جریان‌های خاصی وابسته است. یکی از آنها این مفهوم را در شکلی دیگر این گونه بیان داشت:

" جایگاه نظام سیاست‌گذاری رسانه‌ای در سلسله مراتب سیاست‌گذاری کشور مشخص نیست. مدیریت سازمان به شکل خودمختار عمل می‌کند و سیاست‌گذاری‌های این سازمان در ذیل سیاست‌های فرهنگی کشور قرار نمی‌گیرد. به اعتقاد من، جایگاه سیاست‌گذاری رسانه ملی ذیل سیاست‌های فرهنگی است که در شورای عالی انقلاب فرهنگی شکل می‌گیرد."

### **بحث و نتیجه‌گیری**

در مرحله بعدی تحقیق، با بررسی پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان از منظری چند سطحی [۱۶]، که در فوق تعدادی از این پاسخ‌ها آورده شده می‌توان سه مجموعه آسیب عمده را در فرایند

سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما، در قالب تم‌های اصلی با نام آسیب‌های محتوایی<sup>۱</sup>، آسیب‌های ساختاری<sup>۲</sup> و آسیب‌های زمینه‌ای<sup>۳</sup> دسته‌بندی کرد. آسیب‌های محتوایی اشاره به پدیده‌هایی دارد که بیان‌کننده عوامل و روابط انسانی در فرایندهای سازمانی می‌باشد که الگوهای رفتاری و نوع ارتباطات فرایندهای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند[۳]. عوامل محتوایی در واقع عوامل پویایی‌دهنده سازمان تلقی می‌شوند و هر گونه عوامل و متغیرهایی که به طور مستقیم مربوط به نیروی انسانی می‌باشد در این شاخه قرار می‌گیرد. آسیب‌های ساختاری اشاره به پدیده‌هایی دارد که علل و عواملی هستند که نظم ترکیبی یا نظم چینی عناصر تشکیل‌دهنده فرایندهای سازمانی را بر هم زده و ساختارهای اصلی آن را در معرض بحران قرار می‌دهند[۳]. به عنوان مثال ساختار بلند سازمان صدا و سیما که مانع اجرای دقیق سیاست‌ها می‌شود را می‌توان یکی از این آسیب‌های ساختاری نام برد. آسیب‌های زمینه‌ای که علل و عواملی پایه‌ای هستند، از جهات گوناگون فرایندهای سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند. آسیب‌های زمینه‌ای، در بر گیرنده همه شرایط و عوامل محیطی بیرون سازمانی است که بر سازمان محیط بوده و سیستم‌های اصلی آن را تشکیل می‌دهند. آسیب‌های زمینه‌ای، رابطه و تعامل مناسب و واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های هم‌جوار محیطی اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند. عوامل زمینه‌ای بیشتر در رابطه با محیط سازمان بوجود می‌آیند و عواملی هستند که در نتیجه فرایندهای بیرونی حاکم بر سازمان مثل قانون و مقررات حاصل می‌شوند[۳].

### آسیب‌های محتوایی

تقریباً نیمی از مصاحبه‌شوندگان وقتی با سؤالات مصاحبه مواجه شدند، بلافاصله از آسیب‌هایی نام بردند که می‌توان آن را جزء آسیب‌های محتوایی فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما دسته‌بندی کرد. آسیب‌هایی مانند شکل‌گیری سیاست‌های کلان این سازمان در طیف کوچکی از کنشگران داخل سازمانی (بر اساس تم‌های فرعی: عدم استفاده از متخصصین بیرونی، تأثیر ویژگی‌های شخصی رئیس در تدوین سیاست‌ها). اکثر مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که سیاست‌های کلان این سازمان در طیف کوچکی از کنشگران داخل سازمانی تدوین می‌شود و سیاست‌گذاران طبق نظر مدیر سازمان انتخاب می‌شوند. بنابراین دیدگاه‌های محدودی در تدوین این سیاست‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند، سیاست‌گذاران سازمان

- 
1. content factors
  2. co- structure factors
  3. context factors

صرفاً بر مبنای گرایش‌های سیاسی انتخاب شده و از مهارت و دانش تخصصی در رابطه با مسائل رسانه برخوردار نیستند) بر اساس تم‌های فرعی: سیاست زدگی سیاست‌گذاران، نفوذ پذیری فرایند سیاست‌گذاری از سوی گروه‌های فشار). از دیگر آسیب‌های این فرایند که در مصاحبه‌ها به صورت مکرر مورد تأکید قرار گرفت، عدم استفاده مؤثر از نتایج مطالعات و تحقیقات در فرایند سیاست‌گذاری بود (بر اساس تم‌های فرعی: لزوم تعامل دانشگاه و رسانه، عدم التزام سازمان در استفاده از نیروهای متخصص، لزوم تشکیل شوراهای تخصصی). نخبگان رسانه‌ای معتقد بودند مدیران عالی سازمان اعتماد چندانی به اطلاعات بدست آمده از تحقیقات نداشته و سیاست‌ها بیشتر بر مبنای تجربیات و سلیقه شخصی آنها شکل می‌گیرد.

### **آسیب‌های ساختاری**

یکی دیگر از مجموعه آسیب‌های مطرح شده در مصاحبه‌ها، آسیب‌های ساختاری بود. تقریباً نیمی از مصاحبه‌شوندگان به صراحت مواردی را مطرح کردند که به ساختار سازمان و نحوه اجرای سیاست‌ها در آن اشاره داشت. سیاست‌ها در سازمان در اکثر موارد انتزاعی و بسیار ایده آل بوده و مطابق با ساختارهای اجرایی سازمان نمی‌باشد (بر اساس تم‌های فرعی: اصلاح ساختار سازمان، اصلاح فرایندهای اجرایی، لزوم تعیین شاخص برای اجرای سیاست‌ها). این سیاست‌ها در سازمان در اکثر موارد صوری و شعاری است و به مرحله اجرا نمی‌رسد. اکثر مدیران اذعان داشتند که با تغییر رئیس سازمان، سیاست‌های کلان پیشین یا کنار گذاشته می‌شوند و یا اینکه برای اجرای آنها تلاش جدی صورت نمی‌گیرد. این تغییرات مدیریتی و همراه با آن تغییر سیاست‌های کلان، سازمان را دچار تزلزل در اجرای برنامه کرده و مدیران میانی نسبت به برنامه‌ریزی‌های بلند مدت چندان تفکر مثبتی ندارند (بر اساس تم‌های فرعی: نقش مدیران میانی در نحوه اجرای سیاست‌ها، تأثیر تغییرات مدیریتی در نحوه اجرای سیاست‌ها، نقش سازمان در اجرایی کردن تصمیمات کلان نظام). سیاست‌های کلان بایستی در سطحی فراتر از رئیس سازمان تدوین شود تا با تغییر رئیس سازمان در اجرای این سیاست‌ها خللی وارد نشود. بایستی شورای سیاست‌گذاری متشکل از شخصیت‌های حقیقی و حقوقی خارج سازمانی که دارای تخصص و صلاحیت هستند شکل بگیرد و رئیس سازمان نیز به عنوان عضوی از این شورا نظریاتش را ارائه کند (بر اساس تم‌های فرعی: اصلاح فرایند سیاست‌گذاری، تدوین قانون برای تشکیل شورای سیاست‌گذاری، استقرار فرایند سیاست‌گذاری). یکی از ریشه‌های اصلی مشکلات در این فرایند عملکرد ضعیف سیستم نظارت و ارزیابی در سازمان است. نظارت بیرون سازمانی که توسط شورای نظارت متشکل از دو نماینده از هر قوا صورت می‌گیرد به علت عدم قدرت



اجرایی دارای نظارت‌های اثربخش نیست (بر اساس تم‌های فرعی: ارتقای سیستم نظارت و ارزیابی، لزوم استقلال مرکز نظارت و ارزیابی داخل سازمانی، لزوم شفافیت قوانین برای اختیارات شورای نظارت).

مجموع دیدگاه‌های فوق را می‌توان در بعد آسیب‌های ساختاری فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما دسته بندی کرد.

### آسیب‌های زمینه‌ای

گروهی دیگر از آسیب‌های تأثیر گذار بر فرایند سیاست‌گذاری در سازمان را می‌توان در سطح آسیب‌های زمینه‌ای شناسایی نمود که بیشتر در رابطه با ضعف قوانین صدا و سیما در خصوص سیاست‌گذاری در این سازمان است. تم‌های فرعی که در این رابطه شناسایی شدند عبارتند از "عدم شفافیت قوانین در خصوص شورای سیاست‌گذاری سازمان، لزوم ارتباط ارگانیک بین سازمان و مجلس، لزوم نقش پر رنگ کمیسیون فرهنگی در سیاست‌گذاری‌ها و همچنین نقش قوانین در متمرکز شدن طیف سیاست‌گذاران در سازمان". تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان به اتفاق اما به شکل‌های گوناگون بیان داشتند که قوانین صدا و سیما قدیمی بوده و این قوانین بایستی اصلاح و ضعف‌های آن در خصوص سیاست‌گذاری برطرف گردد. مصاحبه‌شدگان اختیارات مجلس و بخصوص کمیسیون فرهنگی را در تدوین سیاست‌ها در حد بسیار ناچیزی برشمردند و معتقد بودند که این نوع آسیب به محتوای سیاست‌ها آسیب جدی خواهد زد.

یکی از موضوعات مهمی که یکی از مصاحبه‌شوندگان مطرح کرد این بود که علی‌رغم محیط پویای رسانه، تفکر رقابتی و توجه به محیط در سطح کلان سازمان درک نشده است و ساختار مدیریتی خود را ملزم به تغییر در پیش فرض‌های کنونی راجع به محیط نمی‌داند و اغلب شرایط محیطی در سیاست‌گذاری‌ها کم رنگ دیده می‌شود (بر اساس تم‌های فرعی: مطالعه بازارهای رقابتی، توجه به افق بلند مدت، نیاز سنجی مخاطب).

عدم شفافیت میزان تأثیرپذیری سیاست‌ها از عوامل سیاسی از جمله تم‌هایی بود که در این تحقیق مشخص شد. طبق اطلاعات بدست آمده از مصاحبه‌ها، مکانیزم‌های سیاسی مؤثر بر سازمان شفاف نبوده و با وجود ادعای مدیریت سازمان در داشتن استقلال عمل، دیده می‌شود که سازمان به جریان‌های خاصی وابسته است. این نکته در بسیاری از مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید قرار گرفت که می‌توان آن را از جمله مهم‌ترین آسیب‌های زمینه‌ای محسوب کرد (بر اساس تم‌های فرعی: میزان تأثیر سیاست‌های کلان نظام، میزان مداخله دولت، لزوم تعامل با فشارهای سیاسی).

**جدول ۳. تطبیق یافته‌های تحقیق با ادبیات پژوهش**

ادبیات موضوع	آسیب‌های شناسایی شده در فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرایند سیاست‌گذاری رسانه‌ای امروزه به طور فزاینده‌ای به سمت استفاده از تحقیقات پیش می‌رود [۲۱]</li> <li>- روندهای مؤثری در حوزه سیاست‌گذاری رسانه‌ای در رابطه با استفاده از تحقیقات علمی در حال ظهور است [۱۵]</li> <li>- حضور سیاست‌گذاران دولتی در حوزه سیاست‌گذاری رسانه‌ها بیشتر شده است [۱۳]</li> <li>- سیاست‌گذاری رسانه‌ای بدون بحث درباره نوع و میزان دخالت حکومت دقیق نخواهد بود [۱]</li> </ul>	<p><b>آسیب‌های محتوایی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- شکل‌گیری سیاست‌های کلان سازمان در طیف کوچکی از مدیران داخل سازمانی</li> <li>- سیاست‌گذاری صرفاً بر مبنای گرایشات سیاسی نبود مهارت و دانش تخصصی در رابطه با مسائل رسانه در اغلب سیاست‌گذاران</li> <li>- عدم استفاده مؤثر از نتایج مطالعات و تحقیقات در فرایند سیاست‌گذاری</li> <li>- شکل‌گیری سیاست‌ها بر مبنای تجربیات و سلاقی شخصی سیاست‌گذاران</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رویکردهای دولتی نسبت به نظارت بر رسانه‌ها [۲۵]</li> <li>- مدیریت و حکمرانی در رسانه [۲۲]</li> <li>- نقش پر رنگ سلاقی مدیر در سیاست‌گذاری [۲] [۲۵]</li> <li>- سیاست‌گذاری نظام‌های اطلاعاتی و ارتباطی برای دولت‌ها ضروری است [۱۸]</li> <li>- رسانه‌ها یک عامل اقتصادی و همچنین یک عامل باز تولید اجتماعی هستند بنابراین سیاست‌گذاری در آنها ضروری است [۸]</li> <li>- ضرورت همراهی مدیران میانی با سیاست‌های رسانه‌ای [۱۴]</li> </ul>	<p><b>آسیب‌های ساختاری:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سیاست‌ها در سازمان انتزاعی و بسیار ایده آل بوده و مطابق با ساختارهای اجرایی سازمان نمی‌باشد</li> <li>- با تغییر رئیس سازمان، سیاست‌های پیشین یا کنار گذاشته می‌شوند و یا اینکه برای اجرای آنها تلاش جدی صورت نمی‌گیرد</li> <li>- مدیران میانی نسبت به برنامه‌ریزی‌های بلند مدت چندان تفکر مثبتی ندارند</li> <li>- شورای سیاست‌گذاری متشکل از شخصیت‌های حقیقی و حقوقی خارج سازمانی شکل نمی‌گیرد.</li> <li>- عملکرد ضعیف سیستم نظارت و ارزیابی در سازمان</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- روندی کاهشی از شفافیت سیاست‌گذاری رسانه‌ای و سیاسی بودن آن بوجود آمده است [۱۴]</li> <li>- قانون‌گذاری در حوزه سیاست‌گذاری رسانه‌ای مبهم و غیر شفاف است [۱۹]</li> <li>- سیاست‌گذاری رسانه‌ای امری با اهداف و ارزش‌های سیاسی و فرهنگی است [۸]</li> <li>- به عناصر سیاسی و ایدئولوژیک در سیاست‌گذاری رسانه‌ای توجه بسیار شده است [۱۵]</li> <li>- خواه ناخواه فرایند سیاست‌گذاری به سمت سوگیری‌های سیاسی حرکت می‌کند [۶]</li> <li>- محیط متغیر اساسی در سیاست‌گذاری‌های رسانه‌ای است [۲۲]</li> <li>- فعالیت رسانه در محیط رقابتی [۹]</li> </ul>	<p><b>آسیب‌های زمینه‌ای:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف قوانین صدا و سیما در خصوص سیاست‌گذاری</li> <li>- عدم شفافیت میزان تأثیرپذیری سیاست‌ها از عوامل سیاسی</li> <li>- اختیارات محدود مجلس در تدوین سیاست‌های کلان سازمان</li> <li>- ساختار مدیریتی خود را ملزم به تغییر در پیش فرض‌های کنونی راجع به محیط نمی‌داند</li> <li>- اغلب شرایط محیطی در سیاست‌گذاری‌ها کم رنگ دیده می‌شود</li> <li>- عدم ارتباط ارگانیک بین سازمان و مجلس</li> </ul>

### محدودیت‌های تحقیق و پیشنهادها

نمونه انتخاب شده در تحقیق، با توجه به محدودیت‌های اجرایی جهت انجام مصاحبه شناسایی شد. گرچه می‌توان گفت تعداد محدود نمونه در تحقیقات کیفی متداول است [۲۳]. اما انجام مصاحبه‌هایی با تعداد بیشتری از مدیران سازمان صدا و سیما و اساتید و همچنین نخبگان حوزه رسانه برای تحقیقات بعدی پیشنهاد می‌شود. هرچند مصاحبه با تعداد بیشتری از نمایندگان عضو کمیسیون فرهنگی مجلس در نظر محققان بود اما در این تحقیق به علت موانع دسترسی تنها با دو نفر از آنها مصاحبه شد، برای مطالعات بعدی پیشنهاد می‌شود با تعداد بیشتری از این نمایندگان مصاحبه شود چرا که اطلاعات خوبی راجع به قانون‌گذاری‌های کلان صدا و سیما در اختیار خواهند گذاشت. به هر حال به نظر می‌رسد که توزیع مصاحبه شدگان از نظر تجربی و نوع دیدگاه‌های گوناگون دارای تنوع نسبتاً مناسبی بوده است.

یکی از مهمترین محدودیت‌های تحقیق این است که اگرچه تلاش شد تا با توجه به زمان محدود این تحقیق، با ۲۰ نفر مصاحبه انجام شود اما با توجه به محدودیت‌های اجرایی فراتر از کنترل مصاحبه (مانند عدم شرکت برخی از مدیران سطوح بالای سازمان صدا و سیما در مصاحبه‌ها یا به هم زدن قرارهای زمانی تعیین شده قبلی) این امکان فراهم نگردید و تعداد مصاحبه‌ها به ۱۲ مصاحبه رسید. هرچند با توجه به اینکه این تحقیق از نوع کیفی بوده و هدف آن نه تعمیم دادن یافته‌ها بلکه توسعه الگویی نظری است، انجام مصاحبه با تعداد بیشتری از مدیران و نخبگان رسانه‌ای برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود.

محدودیت دیگر تحقیق، عدم سازگاری چارچوب ذهنی مدیران سازمان صدا و سیما با محققان در رابطه با فرایند سیاست‌گذاری در سازمان رسانه‌ای بود که این مدیران بیشتر به تجربه و گرایش‌های سیاسی معتقد بودند و محققان با توجه به مطالعه ادبیات پژوهش به مبانی نظری سیاست‌گذاری که شاید گاهی انتزاعی نیز بود اعتقاد داشتند.

در مجموع با توجه به یافته‌های کیفی این تحقیق عناوین زیر برای مطالعات آتی پیشنهاد می‌گردد: انجام این تحقیق به روش‌های دیگر (غیر از تحلیل تم) به عنوان مثال به روش پیمایشی؛ بررسی تطبیقی فرایند سیاست‌گذاری در رسانه ملی با چند رسانه بزرگ دیگر؛ طراحی مکانیزم اصلاح آسیب‌های فرایند سیاست‌گذاری در سازمان. امید است با عنایت مدیران سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران به نتایج این گونه تحقیقات شاهد ارتقاء جایگاه رسانه ملی در میان دیگر رسانه‌های داخلی و خارجی باشیم.

### منابع

۱. بهرام پور، شعبانعلی (۱۳۸۳)، ضرورت تجدید نظر در سیاست‌گذاری رسانه‌ای و مطبوعاتی، فصلنامه رسانه سال پانزدهم شماره دوم، شماره پیاپی ۵۸، تابستان ۱۳۸۳.
۲. مایکل هاوالت و وام رامش (۱۳۸۰)، مطالعه خط مشی عمومی، ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. معتمد نژاد، کاظم (۱۳۸۳)، یونسکو و سیاست‌گذاری ملی ارتباطات در کشورهای در حال توسعه، فصلنامه رسانه، شماره ۵۸.
۴. مقیمی محمد (۱۳۸۱)، رساله دکتری در رشته مدیریت گرایش رفتار سازمانی/طراحی و تبیین مدل کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌های غیر دولتی (NGOs).
5. A.C. Hemerijck, 2004, Media Policy for the Digital Age, Amsterdam University Press
6. Barman, S. 2004: where has media policy gone? . in the communication law and policy 9(2) 153-82.
7. Cresswell, J. W. (1994). Research design. Thousand Oaks, CA: Sage.
8. Des Freedman, 2008, The politics of media policy, Cambridge, UK, Polity Press, ISBN 978-07456-2842-4
9. Des Freedman , 2006, Dynamics of power in contemporary media policy-making, goldsmiths college, university of London
10. De Vaus, D. A. (2001). Research design in social research. London: Sage.
11. Des Freedman, 2009, Media Policy Silences: The Hidden Face of Communications Decision Making, International Journal of Press/Politics 15(3) 344-361
12. Fontana, A., & Frey, J. (1994). Interviewing: The art of science. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 361-376). London: Sage.
13. Garnham, N 1998, The media; An Introduction, London, longman

14. Hancock Alan (1992), communication plenning revisted, UNESCO publications.
15. Jan van Cuilenburg and Denis McQuail, 2003, Media Policy Paradigm Shifts, SAGE Publications.
16. Kvale, S. (1996). Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks, CA: Sage.
17. Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
18. Lievrouw Leah and Livingstone Sonia (editors) (2002), The handbook of new media, sage publications.
19. McQuail, D, 2000, Mass communication theory, London, sage
20. Peter Humphreys ,2009, The politics of media policy: how political?, Politics, School of Social Sciences, University of Manchester, UK
21. Philip M. Napoli & Michelle Seaton,(2006), Necessary Knowledge for Communications Policy: Information Asymmetries and Commercial Data Access and Usage in the Policymaking Process, Graduate School of Business.
22. Paul Smith, 2007, The Politics of Television Policy: the introduction of digital television in Great Britain , Lewiston, USA/Queenston, Canada/Lampeter, UK, The Edwin Mellen Press
23. Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park: Sage.
24. Seidman, I. (2006). Interviewing as qualitative research (3rd ed.).New York: Teachers College Press.
25. Tamber Howard (editor) (2002), media power, professionals and policies, sag publications.
26. Ward, David (2008), Television and Public Policy: change and continuity in an era of globalization, Lawrence Erlbaum Association.

27. Yik Chan Chin, 2011, Policy process, policy learning, and the role of the provincial media in China, University of Nottingham, Media, Culture & Society 33(2) 193-210.

