

# عناصر اصلی ساخت‌دهی سازمان‌های رسانه‌ای و مقایسه ساختار سازمانی صدا با سیما

نوشته

دکتر حسن خجسته\*

## چکیده

این مقاله با استفاده از رویکردی میان رشته‌ای و با نظری اجمالی به جامعه‌شناسی و علم مدیریت و تا حدی نگاهی فلسفی به حوزه ارتباطات، ضمن توضیح ساختار سازمان‌های رسانه‌ای، تفاوت‌های میان ساختار سازمان رادیو با سازمان تلویزیون جمهوری اسلامی را بیان می‌کند.

کلید واژه: ساختار، سازمان، سازمان رسانه‌ای، عوامل طبیعی، رقابت

## مقدمه

سازمان‌ها واقعیت‌هایی برآمده از زندگی جمعی و گروهی جامعه بشری هستند. هر سازمان به دلیل ارتباطات و پیوندهایی که با محیط بیرونی و دیگر عوامل مستقل از خود دارد تحت تأثیر آنها قرار می‌گیرد. این ارتباطات به‌طور ذاتی موجب پیدایش روابطی می‌شود که سازمان را ناگزیر از بروز رفتار خاصی می‌سازد. درک مدیران از ساختاری که بر سازمان آنها احاطه پیدا کرده است موجب می‌شود تا راه‌های مناسبی برای دستیابی به هدف‌های سازمانی بیابند.

«ساختارشناسی» سازمانی نیازمند دو عنصر است: ۱. شناخت عواملی که «ساختار» را ایجاد می‌کنند و ۲. درک میزان اثرگذاری آنها بر مسائل درون سازمانی. زیرا در هر شرایطی میزان تأثیر هر کدام از آنها ممکن است متفاوت باشد.

## مبانی نظری سازمان و ساختار آن

واژه‌های زیادی برای توضیح «سازمان» و «ساختار» لازم است. همه این واژه‌ها بخشی از

\* دکترای مدیریت استراتژیک و عضو هیئت علمی دانشگاه صدا و سیما

معاون ریاست سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران در حوزه صدا

زندگی روزانه ما هستند که نشان دادن آنها کار دشواری است. همه ما به یک سازمانی تعلق داریم، اما نشان دادن سازمان‌ها درست همانند آنچه توصیف می‌شود نیست. ما یک برنامه رادیویی را می‌شنویم، یک خبر را در تلویزیون دنبال می‌کنیم، از یک دانشکده فارغ‌التحصیل می‌شویم، در یک رستوران همراه خانواده غذا می‌خوریم، از اداره ثبت کد ملی دریافت می‌کنیم، به دفاتر ملکی برای اجاره یا خرید خانه مراجعه می‌کنیم، در یک سازمان دولتی یا شرکت خصوصی کار می‌کنیم اما وجود سازمان آنها را درک نمی‌کنیم. تماس‌های مکرر روزانه وجود آنها را برای ما عادی کرده است.

## سازمان چیست؟

مروری در ادبیات موجود درباره "سازمان" بیانگر آن است که نه تنها از منظر رشته‌های علمی گوناگون تعاریف متفاوتی از آن صورت گرفته است که در درون هر رشته خاص نظیر جامعه‌شناسی، براساس پارادایم‌ها و چارچوب‌های مفهومی گوناگون تعاریف متفاوت و گاه مانع‌الجمع از این مفهوم ارائه شده است.

در یک تعریف کلی سازمان عبارت از نهادی اجتماعی است که هدف‌های جمعی را تعقیب می‌کند و برچگونگی اجرای فعالیت‌هایش نظارت و کنترل دارد و دارای مرزهای مشخصی با محیط پیرامونی خود است. (Wikipedia Encyclopedia)

در جامعه‌شناسی، سازمان به مثابه یک فعالیت برنامه‌ریزی شده، هدفمند و مبتنی بر همکاری مورد بررسی قرار می‌گیرد. رویکرد علم مدیریت به بررسی سازمان نگاهی ابزاری است، زیرا سازمان برای یک شرکت یا مؤسسه وسیله دستیابی به اهداف آن است. ریچارد ال دف معتقد است: سازمان‌ها به رغم تفاوت‌های ظاهری فراوانی که دارند به دلیل خصلت و ذات سازمان دارای ویژگی‌ها و وجوه مشترک هستند:

۱. نهاد اجتماعی است.
۲. دارای هدف است.
۳. ساختار آن آگاهانه طراحی شده و دارای سیستم فعال و هماهنگ است.
۴. با محیط خارجی ارتباط دارد (ریچارد ال. دف، ۱۳۷۷: ۱۹)

کلید واژه دیگر "ساخت" یا "ساختار" است. "ساخت" از دیگر مفاهیم مناقشه‌برانگیز در ادبیات علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی است. هر پارادایمی تعریفی خاص ارائه می‌دهد. ساختگرایان آلمانی و فرانسوی به نظام روابط عمیق در پس لایه‌های آشکار ترتیبات سازمانی اشاره دارند، در حالی که ساختگرایان آمریکایی نگاهشان به سلسله مراتب عینی و ملموس موجود در سازمان‌ها و نهادها و نهادهای غیر رسمی است.

به هر صورت به‌رغم نگاه‌های متفاوتی که به مفهوم "ساخت" و "ساختار" وجود دارد،

می‌توان این تعریف را از "ساخت" مبنا قرار داد: "ساخت" عبارت از روابط پایدار میان عوامل و عناصر یک مجموعه است که کلیت آن مورد نظر است. به نظر لوی اشتراوس "ساخت" مشخصات یک نظام را تشکیل می‌دهد و از عناصر متعددی تشکیل یافته است، به گونه‌ای که هیچ‌یک از عناصر بدون آنکه عناصر دیگر را نیز تغییر دهد، نمی‌تواند تغییر کند (توسلی، ۱۳۶۹: ۱۴۲). از این جهت می‌توان گفت "ساخت" در عین اینکه یک "واقعیت عینی" است یک صورت "ذهنی" و مجرد نیز هست. در جامعه‌شناسی ساختارگرایان در پی کشف ساختارهای اجتماعی و تغییرات ساختی و تأثیر آن بر دیگر حوزه‌های اجتماعی هستند.

### حدود و عوامل مؤثر در ساختار سازمانی رسانه‌ها

برای کشف "ساختار سازمان‌ها" نیازمند شناخت عناصر اصلی و عمده‌ای هستیم که کلیت مورد نظر را شکل می‌دهند. این کلیت نه تنها در برگیرنده یک سازمان است که در برگیرنده عنصر یا عناصر عمده دیگری نیز هست که رابطه پایدار میان آنها و سازمان مورد مطالعه وجود دارد؛ به طوری که هر تغییری در آنها موجب تغییر در عوامل عینی شکل دهنده سازمان نیز می‌شود.

هر "سازمان" را اگر یک سیستم بسته در نظر بگیریم "ساختار شکلی" آن مطابق تعریف علم مدیریت عناصر عینی شکل دهنده آن خواهد بود. در این صورت، ساختار شکلی سازمان‌ها و مؤسسات به دو بُعد تجزیه می‌شوند که بر یکدیگر تأثیرگذارند و به همان صورتی سازمان را معرفی می‌کنند که ویژگی‌های فیزیکی یک فرد معرف اوست. این دو بُعد سازمانی در دو گروه "ابعاد شکلی" و "ابعاد محتوایی" طبقه‌بندی می‌شوند که بعداً شرح آنها خواهد آمد.

اما اگر سازمان را یک سیستم باز در نظر بگیریم، که این چنین است، در این صورت نمی‌توان عناصر اصلی و مهم خارج از سیستم که هم واقعیت عینی را می‌سازند و هم واقعیت مجرد و ذهنی برآمده از روابط ثابت و پایدار میان این عناصر را به وجود می‌آورند، نادیده گرفت. در غیراین صورت چون ادراک ما از "ساخت" پدیده مورد بررسی نادرست است، در تجزیه و تحلیل آن نیز به اشتباه خواهیم افتاد و نتایج به دست آمده گمراه کننده خواهد بود. کشف عناصر ساختار سازمانی مبتنی بر ادبیات "علم مدیریت" و "جامعه‌شناسی" است. بی‌شک مدیران موفق با این دید مسائل درون سازمانی و برون سازمانی خود را آگاهانه و حتی ناآگاهانه تجزیه و تحلیل می‌کنند تا راه حل مناسبی برای آنها بیابند. از این جهت می‌توان گفت آنچه "ساختار واقعی" یک سازمان یا شرکت را در برمی‌گیرد فقط با نگاه به درون و استفاده صرف از ادبیات مدیریت حاصل نخواهد شد، بلکه عوامل و عناصر دیگری نیز در ساخت‌دهی مؤثرند. در اینجا سؤال مهمی پیش خواهد آمد: چه عناصری "ساخت" را با همان تعریفی که گفته شده است ایجاد می‌کنند و کلیت واحد و یگانه‌ای را می‌سازند؟

هیچ مدیر یا هیچ محقق نمی‌تواند ادعا کند که عناصر "ساختی سازمانی" را به درستی دریافته است، چون هیچ معیار روشنی برای آن وجود ندارد. شاید از نگاه جامعه‌شناسی بتوان

معیار صحت را در آن دانست. اگر یکی از عناصر ساختی تغییر کند موجب تغییر عناصر دیگر می‌شود، یعنی اصل تأثیرپذیری در تغییر و از منظر علم مدیریت، موفقیت مدیر در تبیین مسائل سازمانی و یا ضرورت‌های پیش رو حاکی از درک صحیح آن مدیر از عوامل مؤثر در "ساختار" سازمان است. در اینجا تأکید آگاهانه بر تبیین مسائل سازمانی است و نه موفقیت اجرایی یک مدیر در سازمان. زیرا موفقیت هر مدیر در اجرای آنچه که بر اساس این "ساختار سازمانی" درک می‌کند، به عوامل دیگری وابسته است که در اینجا مورد بحث نیست.

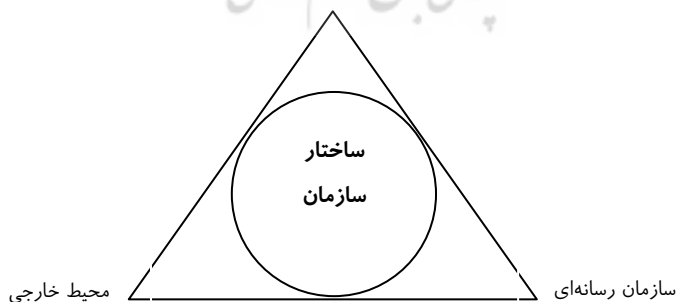
### عوامل اصلی ساختاری در سازمان‌های رسانه‌ای

ساختار سازمان‌های رسانه‌ای تحت تأثیر سه عنصر اصلی شکل می‌گیرد. بین این سه عنصر رابطه دیالکتیکی وجود دارد. این "ساخت" بر تمام فعالیت‌های درون سازمانی و برون‌سازمانی تأثیرگذار است. به طوری که تغییر در هر کدام موجب تغییر کامل در عناصر دیگر و در نتیجه در شکل و نوع فعالیت سازمان رسانه‌ای می‌شود. این سه عنصر عبارت‌اند: ۱. سازمان رسانه، ۲. نوع رسانه، ۳. محیط بیرونی.

هر رسانه بر روی سازمانی شکل می‌گیرد که ویژگی‌های آن قبلاً تعریف شد. هر سازمان رسانه‌ای یک "شکل سازمانی" (از واژه "شکل" استفاده می‌کنیم تا با واژه "ساخت" که در این مقاله در مفهومی بین‌رشته‌ای به کار گرفته‌ایم اشتباه نشود) دارد و دارای دو بُعد روشن و مشخص است که بعداً به تفصیل این ابعاد مورد بحث قرار می‌گیرد.

عنصر دیگر معطوف به نوع رسانه و ماهیت آن است. شاید به همین دلیل نمی‌توان انتظارات یکسانی از سازمان‌های رسانه‌ای مختلف داشت. رسانه‌های مکتوب با رسانه‌های صوتی و تصویری متفاوت‌اند. میان رسانه‌های سنتی با رسانه‌های جدید تفاوتی به عظمت تاریخ وجود دارد. تفاوت در نوع رسانه موجب تفاوت در «ساختار» می‌شود.

عنصر سوم "ساخت" دهی محیط بیرونی سازمان رسانه‌ای است که بر تمام فعالیت‌های آن اثرگذار است.



عناصر مؤثر در ساختار سازمان رسانه

## ۱. نوع رسانه و ماهیت آن

ماهیت و نوع رسانه تأثیر شگرفی بر "ساختار" سازمان رسانه‌ای دارد. اگر چه بحث در حوزه رسانه‌های جمعی است اما می‌توان به روشنی و وضوح تفاوت اساسی دو سازمانی که خدمات ارتباطی می‌دهند را دریافت. به‌طور مثال اگر یک مؤسسه یا سازمان رادیو-تلویزیونی را با یک سازمان خدمات پستی یا تلفنی مقایسه کنید تفاوت‌های زیادی در آن دو خواهید یافت. این تفاوت‌ها در تمام شئون این دو سازمان مشهود است.

در حوزه وسایل ارتباط جمعی جدید نیز تفاوت‌های مهمی در میان آنها به دلیل تفاوت‌های ذاتی که با هم دارند، وجود دارد که نباید از تأثیر آنها غافل بود. از اولین تقسیمات ذات‌گرایانه شاید بتوان به مطالعات مک لوهان اشاره کرد. تقسیم‌بندی رسانه‌ها به رسانه‌های سرد و گرم یا جمله معروف او که "رسانه پیام است" حاکی از نگاهی ذات‌گرایانه و پذیرش جبرگرایی تکنولوژیکی است. همچنین می‌توان مارکسیست‌ها و نئو مارکسیست‌ها از جمله اصحاب مکتب فرانکفورت را در این زمره به حساب آورد.

ماهیت رسانه به دو شکل اساسی تأثیر خود را در ساختار نشان می‌دهد: الف. کارکردها و تفاوت آنها در هر نوع رسانه؛ ب. تکنولوژی و روش‌های تولید.

برای رسانه‌ها سه کارکرد عمده اصلی وجود دارد. به نظر می‌رسد دیگر کارکردهایی که در حوزه ادبیات ارتباطی مطرح می‌شود، کارکردهای ضمنی و ثانوی ناشی از کارکردهای فوق باشد. این سه عبارت‌اند از: کارکرد آموزشی، کارکرد اطلاع‌رسانی و کارکرد تفریحی و سرگرمی.

کارکردها از آن جهت که در هر نوع رسانه ارزش متفاوتی دارند بر "ساختار" تأثیر می‌گذارند. این اصل موضوعی است که مکتب کارکردگرایی ساختی نیز بدان معتقد است. درجه اهمیت کارکرد تفریحی و سرگرمی تلویزیون با همین کارکرد در رادیو نه تنها یکسان نیست، که کاملاً متفاوت است. شاید بتوان گفت در دنیای امروز برجسته‌ترین کارکرد تلویزیون "تفریحی" و رادیو "اطلاع‌رسانی" است. در صورتی که کارکرد تفریحی رادیو عموماً معطوف به کانال‌های پخش موسیقی شده است؛ البته درباره اینکه آیا این کانال‌ها را می‌توان یک رادیو دانست جای تأمل و بحث است. در مورد دیگر رسانه‌های جمعی جدید نیز باید چنین ملاحظه کارکردی داشت. از میان آنها؛ اینترنت به دلیل چندرسانه‌ای (Multimedia) بودن متفاوت است و در هر جایگاه رسانه‌ای یکی از کارکردها برجسته می‌شود.

تفاوت تکنولوژی و روش‌های تولید هر رسانه خود نیز موجب شکل‌بندی "ساختار" متفاوت می‌شود. مقایسه سه رسانه جمعی رادیو، تلویزیون و مطبوعات این تأثیرگذاری را بیشتر نشان می‌دهد. مطبوعات در مرحله نخست به "صاحب قلم" یا نویسنده نیاز دارد که دانش کافی در زمینه مورد نظر داشته باشد. تلویزیون در مرحله نخست به دنبال "چهره" است و پس از آن قدرت مناسب بیان برای مخاطبان مورد نظر. رادیو در ابتدای امر به قدرت و ویژگی‌های فیزیکی و رنگ‌آمیزی "صدا" توجه دارد سپس به دیگر ابزارها و لوازم یک ارتباط اثربخش

می‌اندیشد. از این رو تلویزیون برای جذب مخاطب بیشتر در پی ستاره‌های سینما و قهرمانان ورزشی یا خوانندگان، خصوصاً خوانندگان پاپ است، در صورتی که این امر در رادیو و مطبوعات اثر کمتری دارد. مطبوعاتی که بر اساس کارکرد اطلاع‌رسانی تفصیلی به زندگی خصوصی این نوع چهره‌ها می‌پردازند به سرعت در گروه مطبوعات زرد قرار می‌گیرند که به معنی نشان دادن کارت قرمز به آنها است.

## ۲. سازمان رسانه‌ای

همان گونه که قبلاً مطرح شد، هر سازمان را می‌توان در ساختار شکلی آن معرفی کرد که شامل دو بُعد است و هر بُعد با مجموعه عناصری گروه‌بندی می‌شود. این دو بُعد بر روی یکدیگر اثر می‌گذارند و در نهایت می‌توانند موجب درک عینی ما از آن سازمان شود.

### الف. ابعاد شکلی (format dimensions)

این مفهوم در ادبیات مدیریت با ابعاد ساختی یا ساختاری مطرح شده است. در اینجا برای جلوگیری از بروز اشتباه در درک "ساختار سازمانی" که در مفهومی وسیع‌تر از ادبیات مدیریت به کار گرفته شده از اصطلاح "ابعاد شکلی" استفاده شده است.

ابعاد شکلی بیان‌کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان است که می‌توان به وسیله آنها سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد این ابعاد هشت‌گانه عبارت‌اند از: ۱. میزان رسمی بودن؛ ۲. نوع تقسیم کار و تخصصی بودن؛ ۳. رعایت استاندارد در اجرای فعالیت‌ها؛ ۴. نحوه سلسله مراتب و اختیارات؛ ۵. میزان پیچیدگی؛ ۶. میزان تمرکز؛ ۷. میزان حرفه‌ای بودن سازمان؛ ۸. نسبت کارکنان یا پرسنل که عبارت است از تقسیم تعداد کارکنان یک گروه بر کل تعداد کارکنان.

### ب. ابعاد محتوایی (contextual dimensions)

ابعاد محتوایی معرف کل سازمان و جایگاه آن است و بر ابعاد شکلی اثر می‌گذارد. ابعاد محتوایی می‌تواند مبهم باشد، زیرا نشان‌دهنده سازمان و محیطی است که ابعاد شکلی در درون آن قرار می‌گیرد. ابعاد سازمان بر یکدیگر رابطه متقابل دارند و برای رسیدن به اهداف سازمانی آنها خود را با یکدیگر وفق می‌دهند.

۱. اندازه سازمان. عبارت است اندازه بزرگی آن، که به صورت تعداد افراد یا کل دارایی و یا کل فروش مشخص می‌شود.

۲. تکنولوژی سازمان. عبارت است از ماهیت زیر سیستم تولید، شامل عملیات و روش‌های فرایند تولید.

۳. اهداف و راهبرد سازمان. اهداف و شیوه‌های رقابتی که موجب تفاوت با دیگر سازمان‌ها و مؤسسات می‌شود.

۴. فرهنگ. مجموعه ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجه‌مشترک دارد.

در ادبیات و منابع علمی مدیریت از محیط هم به عنوان یکی از عوامل محتوایی نام برده شده است (برای اطلاع بیشتر نک: ریچارد ال. دف). محیط شامل مجموعه عواملی است که از بیرون سازمان را احاطه کرده و بر همه ابعاد آن تأثیر گذاشته است؛ لذا باید در بررسی "ساختار سازمان" (در مفهومی که این مقاله به کار گرفته است) یک رسانه به عنوان یک عنصر اصلی در بیرون سازمان و نه عنصری در کنار و همراه دیگر عناصر درون سازمانی، مورد بحث قرار گیرد.

### ۳. محیط خارجی

تحلیل جامعه‌شناسان از سازمان‌ها بر اساس محیط اجتماعی‌شان انجام شده است. این دیدگاه بر این عقیده است که محیط پیرامونی محدودیت‌ها و الزام و اجباری را برای آن سازمان ایجاد می‌کند. از این جهت سازمان‌های مشابه به دلیل تفاوت محیط پیرامونی "ساخت" های متفاوتی دارند. در حقیقت "ساختار واقعی سازمان رسانه‌ای" با وجود این عنصر قابل تصور و فهم است. امروزه محیط رسانه‌ها محیط بسیار رقابتی و فشرده است. عوامل و عناصر متعددی شکل‌دهنده این محیط‌اند. از این جهت سپهر رسانه‌ای جهانی یا ملی و محلی سپهر رقابتی شدیدی است.

محیط بسیار رقابتی رسانه‌ها باعث می‌شود مدیران همواره در پی تحلیل دقیق از رقبا باشند. بسیاری از سازمان‌های رسانه‌ای برای تدوین راهبردهای خود، شناخت رقبا را بسیار جدی می‌گیرند؛ زیرا ممکن است رقبای بالفعل و بالقوه بتوانند محصولات و خدمات خود را جایگزین فعالیت‌های آن سازمان کنند. از این جهت چگونگی شناخت رقبا و مخاطب موجود در این بازار رقابتی نیازمند یک چارچوب نظری و تئوریک است تا مدیران و برنامه‌ریزان رسانه‌ای بتوانند براساس دریافت دقیقی از محیط، مسیر فعالیت‌ها را روشن نمایند. الگوی پیشنهادی تجزیه و تحلیل محیطی مبتنی بر الگوی پورتر است که در تجزیه و تحلیل محیط‌های صنعتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. طبق این الگو در حوزه‌ها و فعالیت‌های کم‌بازده، رقابت شدید است. مخصوصاً در رسانه‌هایی که هزینه‌های خود را از طریق آبونمان یا تبلیغات تجاری تأمین می‌کنند این رقابت بیشتر نمایان است. این الگو بر پنج عامل به شرح زیر تأکید می‌کند:

۱. رقابت و همچشمی بین رقبا؛
۲. توان بالقوه برای ورود رقبای جدید؛
۳. فعالیت‌ها و محصولات رسانه‌ای جایگزین (بالقوه و بالفعل)؛
۴. توان عرضه‌کنندگان و تأمین‌کنندگان کالاها و خدمات رسانه‌ای (قدرت چانه زنی)؛
۵. قدرت انتخاب و گزینش مخاطبان.

۱. **رقابت و همچشمی بین رقبا.** معمولاً از میان پنج نیروی رقابتی، رقابت و همچشمی بین شرکت‌های رقیب بالاترین قدرت را دارد. تنها زمانی یک مدیر رسانه می‌تواند موفق باشد که بتواند از مزیت‌ها و برتری‌های سازمان یا مؤسسه خود (مانند اعتبار، سطح پوشش، میزان مخاطب و ...) در برابر سازمان‌ها و مؤسسه‌های دیگر استفاده کند. وقتی محیط رقابتی است،

اگر مؤسسه رسانه‌ای رقیب، تغییری در سیاست رسانه‌ای خود بدهد سایر رقبا نسبت به آن واکنش نشان خواهند داد، مانند افزایش قیمت یک روزنامه، کاهش یا افزایش نرخ تبلیغات، جا به جایی زمان پخش برنامه‌های مورد علاقه مردم مانند فیلم سینمایی، خبر و . . . . گاهی رقابت به دلیل برخی رویدادها افزایش می‌یابد. این رویدادها عبارت‌اند از:

**الف.** افزایش یا کاهش سازمان‌ها و مؤسسات رسانه‌ای رقیب؛

**ب.** یکسان شدن بزرگی سازمان‌های رقیب؛

**ج.** افزایش یا کاهش جمعیت مخاطبان یا مصرف کنندگان خدمات و تولیدات رسانه‌ای؛

**د.** زمانی که مخاطبان یک رسانه به راحتی جذب دیگر رسانه‌ها بشوند؛

**هـ.** هنگامی که هزینه‌های ثابت تولید و پخش و توزیع بسیار بالاست؛

**و.** هنگامی که زمان اصل مهمی در مصرف و استفاده از محصولات و خدمات رسانه‌ای باشد،

مانند خبر و گزارش‌های خبری یا سبقت در پخش یک فیلم سینمایی پر طرفدار.

همان‌طور که در بالا مشهود است، چگونگی ساختار صنعت رسانه‌ای در سطح ملی و جهانی بر وضعیت رقابت رسانه‌ای تأثیر زیادی دارد. در سال‌های اخیر ساختار این صنعت در جهان دگرگونی بسیاری داشته است به طوری که در اواخر قرن بیستم تعداد شرکت‌های رسانه‌ای از حدود ۸۰ به ۲۰ شرکت کاهش یافت. در صورتی که تعداد کانال‌های پخش یا تعداد رسانه‌های مکتوب افزایش خارج از تصویری داشته‌اند.

**۲. توان بالقوه برای ورود رقبای جدید.** هنگامی که هر رسانه یا سازمان تازه تأسیس بتواند به راحتی وارد سپهر رسانه‌ای شود، موجب افزایش رقابت خواهد شد. شاید یک تفاوت عمده میان صنعت رسانه‌ای با دیگر صنایع محدودیت کمتر آن در مصرف است. همین امر سبب می‌شود در این صنعت برای رقبای بالقوه، ظرفیت بالفعل شدن بیشتری فراهم باشد. برخی عوامل مانع از ورود یک رسانه جدید و یا یک شرکت رسانه‌ای جدید به سپهر رسانه‌ای محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی می‌شوند. این عوامل از این قرارند:

**الف.** وجود مقررات و قوانین ملی و فراملی؛

**ب.** وفاداری شدید مخاطبان یک رسانه؛

**ج.** احساس نیاز به استفاده از فناوری پیشرفته و روش‌های تخصصی؛

**د.** ثبت قبلی برخی نام‌ها و یا فرکانس‌ها و طول موج‌های مطلوب؛

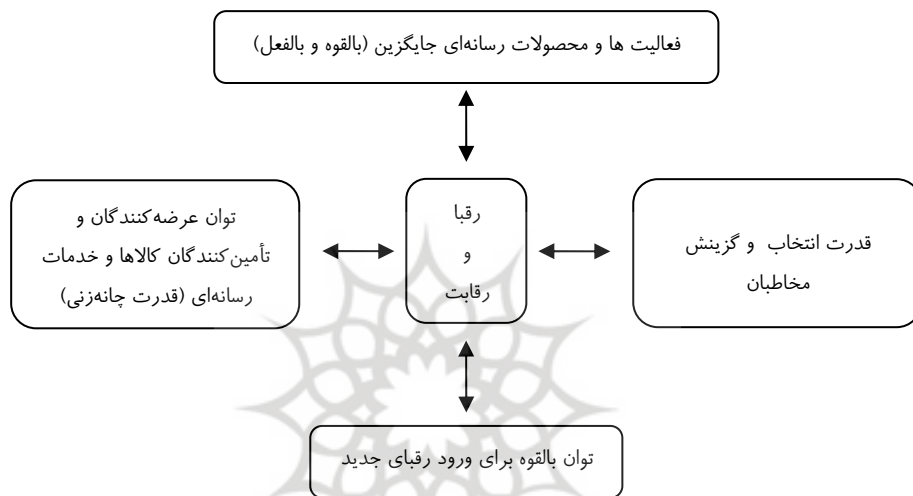
**هـ.** نامطلوب بودن مکان فعالیت؛

**و.** اشباع بازار و حوزه مخاطب؛

**ز.** نیاز به سرمایه‌گذاری ثابت و سنگین.



۳. **فعالیت‌ها و محصولات رسانه‌ای جایگزین ( بالقوه و بالفعل).** در حوزه رسانه‌ها، دلایلی که مردم از یک رسانه استفاده می‌کنند، اگر به سهولت تأمین نشود، ممکن است به وسیله فعالیت‌ها و محصولات جایگزین تأمین شود. محصولات جایگزین غالباً در صنایعی تولید می‌شود که سودآوری بالایی دارند، مثل ویدئو که محصول جایگزین سینما و تلویزیون است و ضبط صوت و Mp3CD Player که جایگزین رادیو هستند. یکی از نقش‌های عمده جایگزین‌ها این است که به یک صنعت اجازه نمی‌دهد محصولات یا فرآورده‌ها و خدماتش را به هر شکلی که بخواهد به مخاطبان ارائه کند.



الگوی رقابت و جایگزینی در سپهر رسانه‌ای

۴. **توان عرضه کنندگان تأمین کنندگان کالاها و خدمات رسانه‌ای (قدرت چانه‌زنی).** گاهی عرضه کنندگان و تأمین کنندگان این صنعت به دلایل زیر قدرت چانه زنی زیادی پیدا می‌کنند:  
**الف.** هنگامی که عرضه مواد اولیه یا تولیدات در انحصار قرار گیرد (مانند انحصار پخش مسابقات فوتبال بین‌المللی و جهانی).  
**ب.** هنگامی که فقط چند قلم کالا یا خدمات برای جایگزینی وجود داشته باشد.  
**ج.** هنگامی که هزینه استفاده از مواد جدید یا تولیدات جدید (جایگزین) زیاد باشد.

۵. **قدرت انتخاب و گزینش مخاطبان.** وقتی مخاطبان و استفاده کنندگان یا مصرف کنندگان تولیدات رسانه‌ای قدرت انتخاب بیشتری در میان گزینه‌های مختلف پیدا کنند، موجب تشدید رقابت در میان رسانه‌های رقیب خواهد شد.  
 قدرت مخاطبان ناشی از عوامل زیر است:

- الف. تعداد زیاد رسانه‌های موازی با استانداردها و تولیدات همانند؛
- ب. تعداد زیاد رسانه‌ها با رویکردهای متفاوت؛
- ج. وجود رسانه‌های جایگزین؛
- د. وجود خدمات و امکانات و کالاهای جایگزین.

### قدرت انتخاب و گزینش مخاطبان در ایران

بررسی تاریخی سپهر رسانه‌ای ایران سه دوره زمانی را نشان می‌دهد.

- از آغاز فعالیت رادیو (۱۳۱۹) تا انقلاب اسلامی ایران. در این دوره قدرت رادیو و تلویزیون انحصاری بود. تقریباً هیچ گزینه دیگری برای مردم مخصوصاً شهرستان‌ها و مناطق روستایی وجود نداشت. سینما گزینه رقابتی محدودی در شهرهای اصلی و برخی شهرهای درجه دو محسوب می‌شد. رادیو بی‌بی‌سی در اواخر دوره پهلوی گزینه خبری جدید بود.
  - از آغاز انقلاب تا آغاز دهه (۱۳۷۰). در این دوره رسانه‌های جدیدتری وارد سپهر رسانه‌ای ایران شدند. گسترش و تعدد و تکثر روزنامه‌ها همراه رسانه‌های دیگر نظیر انواع ضبط صوت که موجب سرعت و سهولت استفاده کاربران شده بود به‌علاوه انواع ویدئو و تاحدی شبکه‌های تلویزیونی ماهواره‌ای، گزینه‌های جدیدی در اختیار مخاطبان قرار داده بودند.
  - از ۱۳۷۰ تا کنون (۱۳۸۶). سپهر رسانه‌ای به رقابت فشرده‌ای در داخل و خارج وارد شده است. بیش از صدها شبکه تلویزیونی و رادیویی ماهواره‌ای در کنار شبکه وسیع و سهل الوصول اینترنت همراه افزایش مدت زمان پخش بی‌بی‌سی فارسی، صدای آمریکا، رادیو فردا و دیگر شبکه‌های تلویزیونی و رادیویی فارسی زبان فضای رقابتی و از منظر سیاسی، گاهی تهدیدآمیزی را ایجاد کرده‌اند.
- رقابتی بودن سپهر رسانه‌ای موجب شده است تعداد شبکه‌های رادیویی-تلویزیونی در دو شکل سراسری و محلی افزایش یابد تا قدرت رقابت بیشتری در داخل به‌وجود آید. این شبکه‌های جدید داخلی "ساختار" خاصی می‌باید تا قدرت رقابتی خود را افزایش دهد در غیراین صورت کمک چندانی به رسانه ملی در این رقابت نخواهد کرد.

### ساختار رسانه‌های داخلی در فضای رقابتی

سپهر رسانه‌ای رقابتی بسیار متراکم داخلی همانند سیستم بازی است که ورود به آن برای هر نوع رسانه غیر ایرانی بسیار ساده و بدون هرگونه مزاحمتی است. در صورتی که این نوع ورود بدون مزاحمت حتی قانونی، در هیچ سپهر رسانه‌ای وجود ندارد. زیرا حداقل دریافت مجوزهای قانونی برای هر نوع پخش لازم است. تعداد محدود و اندک شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی داخلی در مقابل انبوه رادیو-تلویزیون‌های ماهواره‌ای و شبکه‌هایی که از طریق

فرستنده‌های زمینی پخش می‌شوند، رقابت را برای شبکه‌های داخلی از جهاتی دشوار کرده است. لذا این شبکه‌ها در یک ساختار خاص و از جهتی جدید شکل یافته‌اند. عملکرد آنها در این ساختار ظرفیتی چند برابر برای رقابت در این سپهر رسانه‌ای به شبکه‌ها می‌دهد.

### ویژگی‌های ساختار رسانه‌های داخلی

رسانه‌های داخلی در یک ساختار سخت و بسیار پیچیده وارد عرصه رقابت سپهر رسانه‌ای شده‌اند. این ساختار موجب برخی محدودیت‌ها و الزاماتی درون هر شبکه شده است. اگر این الزامات به دلیل عدم شناخت مورد توجه نباشد، نه تنها مشکلات داخلی میان مدیریت و تولیدکنندگان بروز پیدا می‌کند که در میان مخاطبان نیز خود را نشان خواهد داد. "ساختار" سازمانی رادیو با تلویزیون تا حد زیادی متفاوت است. این تفاوت ناشی از تفاوت‌هایی است که در سه عنصر اساسی "ساخت‌دهی" یعنی: نوع رسانه، شکل سازمان و محیط بیرونی وجود دارد.

در نوع رسانه، تفاوت‌های گفته شده موجب تفاوت "ساخت" می‌شود. رادیو با مخاطبانش سخن می‌گوید در حالی که تلویزیون باید خود را نشان دهد. رادیو چون فقط شنیده می‌شود لذا تفسیرپذیر است، در حالی که تلویزیون با تصویرش تفسیرگر است. مخاطبان رادیو معروف به وفاداری‌اند. در واقعه طوفان کاترینا در آمریکا اکثر افراد در منطقه طوفان‌زده برای دریافت اخبار جدید به رادیوهایی که همیشه گوش می‌کردند، مراجعه کرده بودند، در صورتی که مخاطبان تلویزیون عموماً از یک کانال و از یک شبکه به کانال و شبکه دیگر می‌روند. به سخن دیگر مخاطب تلویزیون "برنامه" مطلوبش را از میان برنامه‌های گوناگون شبکه‌ها و کانال‌ها انتخاب می‌کند، حال آنکه مخاطب رادیو، یک شبکه یا کانال رادیویی را از میان انبوه شبکه‌ها و کانال‌ها انتخاب می‌کند. یعنی مخاطب رادیو عموماً "شبکه" انتخاب می‌نماید.

علاوه بر چگونگی تأثیر تفاوت نوع و ماهیت رسانه رادیو با تلویزیون بر "ساختار سازمانی" آنها، وضعیت محیط رقابتی سپهر رسانه‌ای در ایران نیز دارای تأثیر متفاوتی بر رادیو-تلویزیون است. فشرده‌گی و تراکم این سپهر برای تلویزیون بیشتر از رادیو است. همین تفاوت یکی از دلایل و تفاوت "ساختار سازمانی" این دو رسانه با یکدیگر شده است. در سپهر رسانه‌ای ایران رقبا و جایگزین‌های بیشتری برای تلویزیون وجود دارد. رقبایی که برای مجموعه شبکه‌های رادیویی صدای جمهوری اسلامی ایران وجود دارد عموماً رادیوهایی با رویکرد سیاسی هستند. حتی برخی از آنها مانند رادیو فردا اگر چه نوع برنامه‌هایش در حوزه اجتماعی است اما ماهیت آن سیاسی است. زیرا مستقیماً زیر نظر سازمان سیا کار می‌کند. اصلاً مهم‌ترین دلیل اینکه "رادیو آزادی آمریکا" به "رادیو فردا" تغییر نام یافت و در چارچوب جدیدی با رویکرد اجتماعی به پخش برنامه پرداخت، لاپوشانی مقاصد سیاسی در شکل اجتماعی بود (برای اطلاع بیشتر نک: حسن خجسته، در حوزه رادیو از آن جهت که فرستنده‌های زمینی اندکی خارج از ایران قابل

دریافت است رقابت یا تهدید کمتری وجود دارد. گیرنده‌های ماهواره‌ای اغلب برای دریافت کانال‌های تلویزیونی استفاده می‌شود تا رادیو. وجود بیش از هزار کانال تلویزیون ماهواره‌ای و انواع فیلم‌های سینمایی مجاز و غیرمجاز و حتی رایانه و اینترنت محیط رقابتی را برای تلویزیون که عمده کارکردش تفریحی و سرگرمی است، بسیار دشوار کرده است، در حالی که اینترنت و رایانه می‌تواند رادیو را همراهی کند و حتی به افزایش مخاطبان آن کمک کند. یک نفر ضمن کار با این دو رسانه می‌تواند به رادیو هم گوش کند.

دیگر عنصر "ساخت‌دهی" در سازمان‌های رسانه‌ای نیز دارای تفاوت‌های اساسی در رادیو-تلویزیون است. ابعاد شکلی سازمان تلویزیون با رادیو از چند جهت متفاوت است. تلویزیون از جهت اندازه و بزرگی و نسبت میان کارکنان تولید و پشتیبانی یا صف و ستاد متفاوت است. این نسبت در مقایسه با رادیو چند برابر است. به علاوه در رادیو در چند مورد تمرکز اداری وجود دارد که بر روی رفتار سازمانی مدیران و برنامه‌ریزان هر شبکه تأثیر زیادی دارد. این تمرکز در سه وجه صورت می‌گیرد. در حوزه نیروی انسانی، در نظام دستمزد و پرداخت و در نظام اداری و مالی رادیو. در صورتی که در سیما این تمرکز وجود ندارد. شاید به دلیل فضای شدید رقابتی آزادی عمل بیشتری باید وجود داشته باشد تا هر شبکه سیما به مقتضای امکاناتش بتواند سهم خود را از مخاطب کسب کند و در رقابت فشرده با صداها کانال تلویزیونی ماهواره‌ای و دیگر رقا و جایگزین‌هایی که در سپهر رسانه‌ای داخلی وجود دارد، نقش خود را بتواند ایفا نماید.

این شرایط و نوع روابطی که در میان سه عنصر اصلی "ساخت‌دهی" سازمان رسانه‌ای برقرار شده، "ساختار" خاص و البته متفاوتی در صدا و سیما ایجاد کرده است. این ساختارها را هرگز نباید ثابت و غیر قابل تغییر دانست. به‌طور مثال در حال حاضر تعداد شبکه‌های رادیویی سراسری دوازده کانال است که برخی از آنها کمتر از بیست و چهار ساعت برنامه دارند. اگر تعداد این شبکه‌ها افزایش یابد یعنی بُعد شکلی سازمان رادیو گسترش یابد، به احتمال زیاد تمرکز فعلی در بخش‌هایی که گفته شد لزوماً کاهش خواهد یافت. تغییر در یک عنصر اساسی ساختار موجب تغییر در سایر عناصر می‌شود و در نهایت موجب بروز "ساختار سازمانی" دیگری خواهد شد.

این تفاوت‌ها در وضعیت عوامل و عناصر "ساخت‌دهی" موجب تفاوت‌های زیادی در "ساختار" دو سازمان صدا (رادیو) و سیما (تلویزیون) در درون سازمان صدا و سیما شده است.

### ویژگی‌ها و تفاوت‌های ساختار سازمانی صدا با سیما

محیط شدیداً رقابتی سپهر رسانه‌ای، ماهیت و کارکرد تلویزیون و انتظارات و توقعات مخاطبان از آن، همراه وضعیت ابعاد شکلی و محتوایی سازمان تلویزیون موجب "ساختار" خاصی شده

است. ساختار سازمان سیما را می‌توان این‌گونه تعریف کرد:

### ساختار رقابتی - تکمیلی

رابطه میان شبکه‌های تلویزیونی داخلی در مرحله اول "رقابتی" است. این رقابت بر سر جذب هر چه بیشتر مخاطب است. شبکه‌های تلویزیونی ناچاراند به رقابتی دوگانه و البته فرساینده تن در دهند. در مرحله نخست، این رقابت در میان شبکه‌های داخلی است و در مرحله بعد، هر شبکه تلویزیونی همراه دیگر شبکه‌ها باید با شبکه‌های بین‌المللی در محیط رسانه‌ای رقابت کند، در حالی که دیگر رقبا و کالاهای فرهنگی و تفریحی را نیز به ناچار باید در نظر داشته باشد. همان‌طور که قبلاً گفته شد مخاطب تلویزیون همواره به دنبال برنامه مطلوب خود است. از این جهت شبکه‌های داخلی تلویزیونی اگرچه با یکدیگر رقابت دارند اما در یک صف واحد باید به رقابت و گاهی به مقابله با شبکه‌های خارجی بپردازند. در این هنگام ناچاراند که نقش "تکمیلی" برای یکدیگر را بپذیرند. سریال‌ها، فیلم‌های سینمایی، برنامه‌های کودک و اکثر برنامه‌های تفریحی و سرگرمی به اضافه برنامه‌ها و بخش‌های خبری بدون کمترین همپوشانی پخش می‌شوند، زیرا جدول پخش برنامه شبکه‌های داخلی تلویزیون در این امور بر اساس نظام "تکمیلی" تنظیم می‌شود. "رقابت" در میان شبکه‌های تلویزیونی داخلی را می‌توانید در جذب ستاره‌ها برای اجرای برنامه‌ها، در انتخاب سوژه‌های سیاسی و اجتماعی حساس و بعضاً جنجالی، در گرافیک و رنگ بندی تصویر، کارگردانان یا بازیگران معروف در سریال‌ها و فیلم‌های تولیدی خاص هر شبکه و حتی نوع دستمزد و میزان پرداخت برای جلب افراد خاص به شبکه و نظایر آن به‌وضوح ببینید.

"ساختار سازمانی صدا" تا حد زیادی با "ساختار سیما" متفاوت است. این امر ناشی از تفاوت نوع و ماهیت رادیو با تلویزیون، تفاوت در ابعاد گوناگون شکلی این دو سازمان و تفاوت در محیط پیرامونی این دو رسانه است. مجموعه این تفاوت‌ها موجب آن شده است که رادیو ساختار سازمانی کاملاً متفاوت با تلویزیون داشته باشد. این ساختار را می‌توان به‌طور خلاصه چنین تعریف کرد:

### ساختار کمتر رقابتی - منظومه‌ای

مفهوم این ساختار این است که در میان شبکه‌های رادیویی "رقابت کمتری" وجود دارد، زیرا اکثر مخاطبان رادیو کانال یا شبکه‌ای را انتخاب می‌کنند و نه مانند تلویزیون برنامه‌ای را. البته رقابت مجموعه شبکه‌های رادیویی صدای جمهوری اسلامی ایران در سپهر رسانه‌ای ملی، با رادیوهای فارسی زبان بیگانه است. گاهی این رقابت تبدیل به مبارزه و مقابله نیز می‌شود. رقابت کمتر در حوزه میان شبکه‌های داخلی سبب شده است تا آنها در امور برنامه‌ای خود در چارچوب‌های کلی تعیین شده آزاد باشند. این شبکه‌ها در جداول پخش برنامه‌ها آزادی تام دارند و بدون واهمه از همپوشانی برنامه‌ها با دیگر شبکه‌های رادیویی جدول پخش خود را

تنظیم می کنند. با این وصف شبکه‌های رادیویی از طریق تمرکزهایی که قبلاً گفته شد، قادر به تغییرمسیرهای اصلی حرکت خود نیستند. انواع تمرکزی که در ابعاد شکلی و محتوایی سازمان رادیو وجود دارد "وضعیتی منظومه‌ای" همانند منظومه شمسی به آنها داده است. به این ترتیب که شبکه‌های رادیویی در برنامه‌ریزی‌های خود آزادند و تندی یا کندی حرکت در اختیار مجموعه هر شبکه قرار دارد. اما تمرکزهای پیش‌بینی شده مسیر کلی و البته روشنی را برای آنها ترسیم کرده است که حرکت بر روی آن از هرگونه مواجهه و برخورد ناخواسته میان شبکه‌های رادیو جلوگیری می‌کند.

تفاوت‌های ساختاری سازمانی صدا با سیما موجب تفاوت‌های مهمی در مجموعه عناصر هر دو سازمان - که در واقع دو بخش از یک سازمان بزرگ هستند - می‌شود. فرهنگ سازمانی، روابط میان بخشی، سطح روابط و گروه‌های رسمی و غیررسمی، منابع انسانی، نوع مخاطب و انتظارات از رسانه رادیو و... اگر مورد بررسی قرار بگیرند و مقایسه‌ای از این جهت در رسانه‌های مختلف از جمله در رادیو و تلویزیون صورت بگیرد حتماً نتایج شگفت‌آوری خواهد داشت.

نگاه ساختاری به سازمان رسانه‌ای توصیه مؤکدی به مدیران آن است. پیچیدگی فوق‌العاده محیط درونی و محیط بیرونی رسانه را می‌توان با نگاه ساختاری به محیط‌هایی تا حدی بسیط و قابل تجزیه و تحلیل تبدیل کرد و هدف‌های توسعه‌ای را به سرمنزل مقصود رسانید.

### منابع

۱. توسلی، غلام عباس. نظریه‌های جامعه‌شناسی، انتشارات سمت، ۱۳۶۹.
۲. ریچارد ال دف. *تئوری‌های سازمان*، ترجمه پارسائیان و اعرابی، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷.
۳. خجسته، حسن. «مقایسه کارکرد واقعیت‌های سیاسی رسانه‌ای از رادیو و تلویزیون»، *درآمدی بر جامعه‌شناسی رادیو*، اداره کل تحقیق و توسعه رادیو، ویرایش دوم.
۴. صبوری، منوچهر. *جامعه‌شناسی سازمان‌ها*، نشر شب تاب، ۱۳۷۴.

5. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)