

ساخت نظریه توسعه ساختاری سازمان صداوسیما

دکتر اصغر مشبکی*، عباس نژادعبدالله[✉]، دکتر جلیل دلخواه**، محمد بدخشانی***

چکیده

بر مبنای نظریه توسعه ساختاری سازمان صداوسیما، افزایش رقابت در فضای رسانه‌ای، پیشرفت فناوری‌های رسانه‌ای و تحولات اجتماعی - فرهنگی از جمله عوامل محیطی هستند که در مدیران و متولیان صداوسیما احساس نیاز به تغییر و توسعه ساختار را به وجود آورده‌اند. همچنین برخی عوامل درون سازمانی مانند تغییر مؤلفه‌های راهبردی سازمان و لزوم پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان نیز منجر به تغییر و توسعه ساختار شده است.

بر اساس نظریه توسعه ساختاری سازمان صداوسیما، احساس نیاز به تغییر در ساختار، منجر به توسعه منطقی یا غیرمنطقی ساختار می‌شود. حاکمیت داشتن یا نداشتن دیدگاه کارشناسی در توسعه ساختار، درجه اختیار واحدها، میزان اختیارات ریاست سازمان و نگرش مدیران عالی به توسعه ساختار از عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر توسعه ساختار هستند. ضعف نگاه سیستمی در توسعه ساختار، فقدان طرح جامع توسعه رسانه‌ای و ماهیت دولتی سازمان صداوسیما از جمله عواملی هستند که مانع از اجرای توسعه منطقی ساختار می‌شوند. تکثر شرکت‌های وابسته، تورم ساختاری و فقدان توازن و تناسب ساختار سازمان صداوسیما از جمله پیامدهای نامطلوب توسعه ساختاری طی سال‌های مورد مطالعه بوده است.

کلید واژه‌ها: تغییر ساختار، توسعه ساختار، تورم ساختاری، توازن ساختاری، نظریه داده‌بنیاد

* دکترای مدیریت، استاد دانشگاه تربیت مدرس

Email: a.nezhadabdollah@modares.ac.ir

[✉] نویسنده مسئول: دانشجوی دکترای مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس

** دکترای مدیریت، استادیار دانشگاه تربیت مدرس *** کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)

پذیرش نهایی: ۹۲/۶/۱۸

تجدید نظر: ۹۲/۴/۸

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۲/۱۴

مقدمه

تغییر و تحول ساختاری همواره در سازمان‌های مختلف بویژه سازمان‌های عمومی و دولتی به عنوان یک راه‌حل اساسی مورد توجه بوده است و مدیران در دوره‌های مختلف کوشیده‌اند از این طریق، نظام اداری را متحول و اصلاح کنند. تغییرات تشکیلاتی متعدد و متنوع نشان‌دهنده این گرایش متولیان ساختار کلان سازمان‌هاست. در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران نیز تغییرات متعدد ساختاری چه به صورت تدریجی و چه به صورت دفعی شکل گرفته است. از زمان ورود اولین گیرنده‌های رادیویی (۱۳۱۲ هـ.ش) و سپس ایجاد و افتتاح اولین ایستگاه رادیویی در ایران (اردیبهشت ۱۳۱۹) تا زمان انجام این پژوهش، دوره‌های زیر را می‌توان به عنوان نقاط عطف تغییرات ساختاری (مدیریتی) برشمرد.

مرحله اول (سال ۱۳۱۲): ورود رادیو به ایران

مرحله دوم (سال ۱۳۵۰): تأسیس سازمان رادیو و تلویزیون ملی ایران

مرحله سوم (سال ۱۳۵۷): پس از پیروزی انقلاب اسلامی

مرحله چهارم (۱۳۵۹ تا ۱۳۶۸): دوران شورای سرپرستی

مرحله پنجم (۱۳۶۸ تاکنون): سال‌های پس از بازنگری قانون اساسی

بیان مسئله

تحولات ساختاری در سازمان از سال ۱۳۷۳ به بعد با توجه به اقتضات محیطی و سازمانی، پیوسته به لحاظ کمی رو به توسعه و گسترش شتابان بوده است. سازمان از دو شبکه رادیویی و دو شبکه تلویزیونی با ساعات پخش محدود در آغاز دهه هفتاد، به حدود ۱۴۸ شبکه رادیویی و تلویزیونی در پایان دهه ۸۰ رسید. اکنون پس از گذشت سال‌ها و با توجه به روند کاهشی گسترش کمی سازمان صداوسیما، ضرورت‌های دانشی و یادگیری سازمانی ایجاب می‌کند که با مطالعه مبانی و تصمیمات سازمانی در آن موقعیت و با استخراج و بازیابی دانش آشکار و ضمنی در پس تصمیمات وقت، به بازخوانی و ثبت بخشی از حافظه نهان سازمانی پرداخته شود. در مدت ۱۵ سال، سازمان توسعه‌ای را تجربه کرد که چرایی و چگونگی کسب آن، از پرسش‌های اساسی این پژوهش است؛ اینکه چه عواملی موجب به وجود آمدن ضرورت توسعه سازمان

صداوسیما و تغییر ساختار در این سازمان شده است؟ سازمان صداوسیما چگونه و با استفاده از چه راهبردهایی ساختار خود را توسعه و تغییر داده است؟ عوامل مداخله‌گر در توسعه و تغییر ساختار سازمان صداوسیما چه بوده‌اند؟ تغییر و توسعه ساختار در سازمان صداوسیما تحت تأثیر چه عواملی به عنوان بستر یا زمینه بوده است؟ و پیامدهای توسعه ساختار سازمان صداوسیما شامل کدام موارد است؟

ادبیات نظری پژوهش

نظریه داده بنیاد

نظریه داده بنیاد^۱ را به عنوان یکی از راهبردهای پژوهش کیفی در سال ۱۹۶۷ در رشته جامعه‌شناسی، گلاسر^۲ و اشتراوس^۳ مطرح کردند. این دو اعتقاد داشتند روش‌هایی که در پژوهش‌ها به کار می‌روند، اغلب برای مشارکت‌کنندگان در پژوهش نامناسب و ناسازگار هستند. در تقابل با رویکرد قیاسی جهت‌گیری‌های نظری حاکم بر جامعه‌شناسی، نظریه‌پردازان نظریه داده بنیاد اعتقاد دارند که نظریه‌ها باید بر اساس داده‌هایی از حوزه مورد مطالعه، بویژه کنش‌ها، تعاملات و فرایندهای اجتماعی افراد پایه‌گذاری شوند. ایده اصلی راهبرد یاد شده این است که نظریه‌پردازی از داده‌های در دسترس^۴ ناشی نمی‌شود بلکه بر اساس داده‌هایی از مشارکت‌کنندگان که فرایند را تجربه کرده‌اند، ایجاد یا مفهوم‌سازی می‌شود. بنابراین، نظریه داده بنیاد به منظور خلق نظریه‌ای از کنش‌ها، تعاملات یا فرایندها از طریق به هم وابسته کردن مقوله‌هایی از اطلاعات بر اساس داده‌هایی که از افراد به دست آمده، به وجود آمده است (اشتراوس و کوربین^۵، ۱۹۹۸).

دو رویکرد متداول در مورد نظریه داده بنیاد، رویکردهای نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰ و ۱۹۹۸) و رویکرد ساختارگرای چارماز^۶ (۲۰۰۶) هستند. اشتراوس و کوربین در تشریح اصطلاح «نظریه‌پردازی داده بنیاد» اظهار می‌کنند؛ نظریه‌پردازی داده بنیاد، از

1. grounded theory

2. Glaser

3. Strauss

4. off the shelf

5. Corbin

6. Charmaz

داده‌هایی منتج می‌شود که به طور نظام‌مند، گردآوری و از طریق فرایند پژوهش تحلیل می‌شوند. در این روش، گردآوری داده، تحلیل و نظریه منتج شده در قرابت نزدیکی با یکدیگر قرار دارند. در رویکرد اشتراوس و کوربین که بیشتر تحلیلی و نظام‌مند است، پژوهشگر به دنبال ایجاد نظام مندی نظریه‌ای است که تشریح‌کننده و تبیین‌کننده فرایند، کنش یا تعامل بر یک موضوع است. نظریه پدید آمده از داده، نسبت به نظریه پدید آمده از کنار هم قرار دادن مجموعه‌ای از مفاهیم مبتنی بر تجربه یا تنها بر مبنای گمانه‌زنی، به «واقعیت» نزدیک‌تر است. نظریه‌های داده بنیاد، به دلیل بیرون آمدن از داده‌ها، به احتمال، عرضه‌کننده بینش‌اند، فهم را تسهیل می‌کنند و راهنمای عمل معناداری^۱ فراهم می‌آورند. اگر چه مفاهیم داده بنیاد در داده‌ها، اصلی‌ترین مشخصه این روش است، خلاقیت پژوهشگران نیز عنصری اساسی است. پژوهشگر تعدادی مصاحبه را بر اساس ملاقات‌های متعدد، به منظور گردآوری داده‌ها و برای اشباع مقوله‌ها، انجام می‌دهد. یک مقوله اشاره به واحد اطلاعات دارد که مرکب از حوادث، رخدادها، شواهد و مثال‌هاست. همچنین پژوهشگر اسناد و مدارک را گردآوری و تحلیل می‌کند، اما این نوع از اشکال داده، اغلب مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. همزمان با اینکه پژوهشگر داده‌ها را گردآوری می‌کند، وی نیز شروع به تحلیل می‌کند (کوربین و اشتراوس، ۱۹۹۰).

از نظر کرسول^۲ (۲۰۰۷) گردآوری داده در یک مطالعه بر اساس نظریه داده بنیاد نوعی فرایند زیگزاگی است. رفتن به حوزه مورد مطالعه برای گردآوری اطلاعات، برگشتن به دفتر کار برای تحلیل داده، رفتن مجدد برای گردآوری اطلاعات بیشتر، برگشتن به دفتر کار و ... مشارکت‌کنندگانی که با آنها مصاحبه می‌شود، برای کمک به پژوهشگری که نظریه را به بهترین شکل تدوین کند، به صورت نظری انتخاب می‌شوند (موسوم به نمونه‌گیری نظری^۳). به عبارت دیگر، نوع نمونه‌گیری تصادفی نیست بلکه تعمدی و قضاوتی است. اینکه یک پژوهشگر چند دور باید به حوزه مورد مطالعه مراجعه کند، به این موضوع وابسته است که آیا مقوله‌ها اشباع شده‌اند و آیا نظریه بر اساس پیچیدگی خود به درستی تدوین شده است؟

1. meaningful guide to action

2. Creswell

3. theoretical sampling

روش پژوهش

این پژوهش با استفاده از راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، به گردآوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. نظریه داده بنیاد نوعی راهبرد پژوهش برای تدوین نظریه‌هایی است که ریشه در داده‌های مفهومی دارند و به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل می‌شوند. به عبارت دیگر، نظریه داده بنیاد رویکردی نظام‌مند برای کشف نظریه از داده است. پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی است. این روش مبتنی بر این اصل معرفت‌شناسی است که حقیقت قابل شناسایی نیست و باید همیشه تعبیر و تفسیر شود. نظریات به دست آمده از این روش، نه تنها وسیله‌ای برای توضیح و تبیین حقیقت به شمار می‌روند، بلکه چارچوبی برای عمل نیز هستند. پژوهشگران نظریه‌پرداز معتقدند که نظریه، منظم‌ترین راه ایجاد، ترکیب و تلفیق معرفت علمی است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های تفسیری و مبانی فلسفی آن پدیدارشناسی است. پژوهش تفسیری، متغیرهای وابسته و مستقل را از قبل تعریف نمی‌کند و بر این پیش‌فرض استوار است که دسترسی به واقعیت‌های اجتماعی تنها از طریق سازه‌های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی و معانی مشترک میسر است. به عبارت دیگر «حقیقت» ماهیتی متأثر از خصوصیات ذهنی بشر دارد. ماهیتی که نمی‌توان آن را از ساختارهای اجتماعی، ارزش‌ها و واقعیت‌ها مستقل دانست. بررسی‌های تفسیری تلاش می‌کنند از طریق معانی‌ای که افراد به پدیده‌ها می‌دهند آنها را درک کنند (دانایی‌فرد، ۱۳۸۴).

اعتبارسنجی پژوهش

به منظور افزایش اعتبار در پژوهش‌های کیفی، هشت راهبرد اعتبارسنجی یا افزایش اعتبار در ادبیات موضوع پژوهش‌های کیفی وجود دارد. ملاقات‌های مکرر و طولانی درگیر شدن بلندمدت با موضوع^۱، تکثرگرایی^۲، مرور هم‌شان^۳، تحلیل موردی منفی^۴، شفاف‌سازی تعصبات و ارزش‌های پژوهشگر از چارچوب‌های مطالعه^۵، بررسی یا واریسی عضو^۶، تشریح زیاد و تفصیلی^۷ و بازبینی خارجی^۸ مبین این راهبردها هستند. پژوهشگران کیفی باید در هر پژوهشی دست‌کم از این دو راهبرد استفاده کنند (کرسول، ۲۰۰۷).

1. prolonged engagement

4. negative case analysis

6. member checking

2. triangulation

5. clarifying researcher bias from the outset of the study

7. rich, thick description

3. peer review

8. external audits

در این پژوهش به منظور افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد^۱ پژوهش، از سه راهبرد بررسی عضو (برای اطمینان از اینکه مدل و نظریه به وجود آمده منطبق با نظرهای شرکت‌کنندگان در مصاحبه است)، بازبینی خارجی (مصاحبه با افرادی به غیر از افراد تعیین شده برای مصاحبه به منظور بررسی فرایند پژوهش، ستاده پژوهش و دقت آن) و تکثیرگرایی (مصاحبه با افرادی از سطوح مختلف سازمانی و تخصص‌های متفاوت) استفاده شده است.

گام‌های انجام پژوهش

۱. مطالعات مقدماتی

تأکید این مرحله، بر انتخاب مسئله و بیان سؤال پژوهش است. این تعریف می‌تواند نتیجه خلاقیت و دیدگاه شهودی پژوهشگر، تجربیات کاری و اجتماعی وی، تعامل و همکاری او با مشارکت‌کنندگان در پژوهش و یا سفارش و ابلاغ از جانب مشتری و یا یک مقام رسمی سازمان باشد. در این مرحله، بر اساس دغدغه‌های پژوهشی و حوزه تخصصی و مطالعاتی، کشف و انتخاب مشکلات و تعریف آنها در قالب مسائل پژوهشی صورت می‌گیرد.

۲. بررسی اولیه ادبیات نظری پژوهش

این امر پذیرفته شده است که هنگام استفاده از راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، پژوهشگر باید از بررسی ادبیات موضوع قبل از آغاز گردآوری داده‌ها و تحلیل و کدگذاری آنها خودداری کند (گوبا^۲ و لینکلن^۳، ۱۹۹۴). در صورت خودداری از بررسی ادبیات موضوع در شروع پژوهش، با احتمال بالایی نظریه به وجود آمده از داده‌ها منتج خواهد شد. نگاه دیگری که از سوی هاتچینسون^۴ (۱۹۹۳) مطرح شده است، مبین این موضع است که بررسی ادبیات موضوع باید گردآوری داده‌ها و تحلیل و کدگذاری آنها را جهت دهد. به عبارت دیگر، این بررسی ادبیات موضوع است که شکاف موجود در دانش را شناسایی می‌کند و یا به فراهم‌سازی منطقی برای پژوهش ارائه شده کمک می‌دهد.

1. trustworthiness

2. Guba

3. Lincoln

4. Hutchinson

اگر ماهیت طولی تولید دانش و موقعیت‌های مختلفی را که این دو موضع در آن طیف طولی بحث می‌کنند در نظر بگیریم، شاید بتوانیم اختلاف آشکار بین این دو موضع را توضیح دهیم. استدلال‌های هاتچینسون (۱۹۹۳) در موقعیت نقطه آغاز قرار دارد، «ما چه چیزی در مورد این پدیده می‌دانیم؟» بنابراین، هدف وی از مطالعه ادبیات موضوع این نیست که مناسب‌ترین نظریه یا روش را برای تبیین پدیده مورد مطالعه استخراج کند بلکه به دنبال یافتن خلأ دانشی است. در حالی که استدلال‌های سایرین مانند گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) را در موقعیتی می‌توان قرار داد که نقطه شروع آن این است «ما تشخیص دادیم که یک خلأ دانشی در رابطه با پدیده مورد مطالعه وجود دارد و لذا استفاده از روش نظریه داده بنیاد برای این هدف مناسب است». با توجه به این ملاحظات، به نظر می‌رسد که هر دو استدلال درست‌اند و لزوماً متناقض یکدیگر نیستند.

در پژوهش حاضر نیز به رسم روش نظریه‌پردازی داده بنیاد، ادبیات پژوهش به عنوان مقدمه و پایه‌گذار پژوهش تلقی نشده، بلکه هم راستا و همزمان با گردآوری داده‌های میدانی و تحلیل و کدگذاری داده‌ها در نظر گرفته شده است تا از این طریق بتوان شکاف‌های موجود در نظریه‌های فعلی را تبیین کرد و به تفاوت‌ها و شباهت‌های نظریه استخراج شده با نظریه‌های موجود در ادبیات موضوع پرداخت. همچنین فرایند گردآوری داده‌ها، فرایندی دفعی و یک‌مرتب در نظر گرفته نشده و به اشباع و کافی بودن داده‌ها مشروط شده است.

۳. طراحی موافقتنامه مقدماتی (پروتکل) مصاحبه

موافقتنامه مقدماتی (پروتکل) مصاحبه، چارچوب کلی سؤال‌های مصاحبه است که بر اساس مطالعه مقدماتی، مسئله پژوهش، مصاحبه‌های مقدماتی و بررسی اولیه ادبیات نظری پژوهش طراحی شده است. به منظور نهایی‌سازی موافقتنامه مقدماتی (پروتکل) مصاحبه، در ابتدا بر اساس موافقتنامه مقدماتی (پروتکل) اولیه با دو نفر از مشارکت‌کنندگان مصاحبه مقدماتی صورت گرفت و پس از تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌های صورت گرفته، موافقتنامه مقدماتی (پروتکل) اولیه اصلاح و موافقتنامه مقدماتی (پروتکل) نهایی تدوین شد.

۴. گردآوری داده‌های میدانی

داده‌های مورد استفاده پژوهشگران در نظریه‌پردازی داده بنیاد، شامل انواع گوناگونی از داده‌های کیفی نظیر گفتگو، مشاهده، مصاحبه، گزارش‌های عمومی، یادداشت‌های روزانه پاسخ‌دهندگان و تعاملات و تفکرات پژوهشگر است. نحوه نمونه‌گیری و روش انتخاب افراد یا نمونه‌ها برای جمع‌آوری داده‌ها در این نوع پژوهش بر اساس نمونه‌گیری نظری بوده است.

در نمونه‌گیری نظری (نقطه مقابل نمونه‌گیری تصادفی)، هر نمونه بر مبنای نتایج تحلیل نمونه قبلی انتخاب می‌شود و به این ترتیب، داده‌های مورد نظر، همواره نظریه در حال پیدایش را حمایت و پشتیبانی می‌کنند. به بیان دیگر، مشارکت‌کنندگانی که با آنها مصاحبه می‌شود، برای اینکه پژوهشگر بتواند نظریه را به بهترین شکل تدوین کند، به صورت نظری انتخاب می‌شوند (موسوم به نمونه‌گیری نظری). اینکه یک پژوهشگر چند بار باید به حوزه مورد مطالعه مراجعه کند به این موضوع وابسته است که آیا مقوله‌های اطلاعات اشباع شده‌اند و آیا نظریه بر اساس پیچیدگی خود به درستی تدوین شده است یا خیر. این فرایند اخذ اطلاعات از گردآوری داده‌ها و مقایسه آن با مقوله‌های در حال ظهور، به روش مقایسه مستمر^۱ تحلیل داده موسوم است.

در این زمینه و در مورد تعداد افرادی که باید با آنها مصاحبه صورت گیرد، نظریه‌پردازان پژوهش‌های کیفی نظرهای متعددی ارائه داده‌اند ولی نقطه مشترک تمامی این نظرها، انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع مقوله‌ها بوده است. به بیان دیگر، مصاحبه‌ها باید تا زمانی که مقوله‌ها به اشباع برسند، ادامه پیدا کنند. در پژوهش حاضر به منظور گردآوری داده‌های پژوهش، از روش مصاحبه عمیق استفاده شده است.

۵. تحلیل داده‌ها (کدگذاری)

در نظریه‌پردازی با استفاده از نظریه داده بنیاد، نمونه‌گیری به صورت هدفمند و عمدی و با تأکید و تمرکز بر تولید نظریه صورت می‌گیرد. از این رو، در روش یاد شده، تحلیل هر قسمت از داده‌ها باید بلافاصله بعد از جمع‌آوری آن قسمت صورت گیرد.

1. constant comparative

سپس، از تحلیل این داده‌ها، رهنمودها یا سرنخ‌هایی برای جمع‌آوری داده‌های بعدی به دست می‌آید که می‌تواند از مقوله‌های توسعه نیافته و خام، خلأهای اطلاعاتی یا افرادی که بصیرت مناسبی در مورد پدیده دارند، حاصل شود. بعد از جمع‌آوری مجدد اطلاعات بر اساس سرنخ‌های یاد شده، بار دیگر اطلاعات تحلیل می‌شود و سرنخ‌های جدیدی به دست می‌آید که بر اساس آن گردآوری بعدی شکل می‌گیرد. این فرایند تا زمانی پیش می‌رود که مقولات اشباع شده حاصل شود. اشباع حالتی است که بر اساس قضاوت و تشخیص ذهنی مشخص می‌شود داده‌های جدید (مصاحبه‌های جدید) به توسعه مقوله‌ها کمک نمی‌کند.

در این خصوص، با کدگذاری باز، کدگذاری داده‌ها برای مقوله‌های اصلی اطلاعات، آغاز می‌شود. از این کدگذاری، کدگذاری محوری ایجاد می‌شود که طی آن، یک مقوله به منظور تمرکز بر آن (پدیده محوری) شناسایی می‌شود و سپس با مراجعه به داده‌ها، مقوله‌هایی حول پدیده محوری ایجاد می‌گردد.

اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) انواع مقوله‌هایی را که حول پدیده محوری شناسایی می‌شوند، تعیین کرده‌اند. این مقوله‌ها شامل شرایط علی، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و محتوایی یا بستر و پیامدها هستند. این مقوله‌ها به صورت مدل تصویری که موسوم به پارادایم کدگذاری محوری است با پدیده محوری در ارتباط هستند و آن را احاطه کرده‌اند. گام نهایی، کدگذاری انتخابی است که در آن پژوهشگر، مدل را در نظر می‌گیرد و قضایا (یا فرضیه‌هایی) را می‌سازد که مقوله‌ها را به هم وابسته می‌کند. گاه نیز به نقل داستانی می‌پردازد که روابط داخلی بین مقوله‌ها را در مدل تشریح می‌کند.

جامعه آماری پژوهش

داده‌های این پژوهش بر اساس مصاحبه عمیق با ۱۰ نفر از مدیران عالی و خبرگان سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران که به مرور انتخاب شده‌اند، به دست آمده است. این افراد مشتمل بر معاونان و مشاوران سازمان، مدیران شبکه‌ها، مدیران کل و دست‌اندرکاران راه‌اندازی و توسعه شبکه‌ها و واحدهای سازمان‌اند.

نقطه تمرکز زمانی پژوهش بر تحولات و تغییرات ساختاری و تشکیلاتی سازمان صداوسیما طی سال‌های ۱۳۷۴ تا ۱۳۸۹ استوار بوده است. در این مقطع زمانی، همگام با تحولات محیطی، فناورانه و اجتماعی، تغییرات ساختاری سرعتی بیش از پیش گرفته است.

تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها در روش داده بنیاد از سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تشکیل می‌شود. در ادامه به تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با جامعه آماری پژوهش پرداخته می‌شود.

مرحله اول: کدگذاری باز

در این مرحله، با مرور مجموعه داده‌های گردآمده تلاش شده است مفاهیم پنهان در آن بازشناسایی شوند. این مرحله، باز نامیده می‌شود چرا که طی آن، بدون هیچ محدودیتی به نامگذاری مقوله‌ها پرداخته شده است. به بیان دیگر، در کدگذاری باز، با ذهنی باز به نامگذاری مقوله‌ها پرداخته می‌شود و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها نیست (گولدینگ، ۲۰۰۵). در جدول یک به نمونه‌هایی از کدها و مقوله‌های شناسایی شده در این مرحله اشاره شده است.

جدول ۱- کدگذاری باز مصاحبه‌ها

مقوله	زیر مقوله	کد
توسعه منطقی ساختار	توسعه منطقی ساختار	توسعه مبتنی بر کار کارشناسی ساختار
توسعه غیرمنطقی ساختار	تغییر ساختار بر اساس فردگرایی	حاکمیت فردگرایی در تغییر ساختار
	وابستگی ساختار و توسعه ساختار به فرد و قدرت وی	میزان قدرت مدیر در اعمال مدیریت و توجیه نیازهای ساختاری واحد
	توسعه ساختار به عنوان اولین راه‌حل مواجهه با مسائل	تغییر ساختار به عنوان اولین و آسان‌ترین راه حل برخورد با مسائل

ادامه جدول ۱

مقوله	زیر مقوله	کد
	توسعه غیر کارشناسی ساختار	توسعه غیر کارشناسی ساختار (در نظر نگرفتن نظرهای کارشناسی)
	در نظر نگرفتن شرح وظایف و کارها در هنگام طراحی ساختار	ضعف در سازماندهی و طراحی ساختار به دلیل در نظر نگرفتن شرح وظایف و کارها
	وابستگی ساختار و توسعه ساختار به فرد و قدرت وی	وابستگی ساختار و توسعه ساختار به فرد و قدرت وی
ضرورت تغییر ساختار	ضرورت تغییر ساختار	احساس نیاز به تغییر ساختار در مدیران
پیامد	تکثر رسانه‌ای	توسعه منجر به تکثر رسانه‌ای شد
	تکثر شرکت‌های وابسته	توسعه منجر به پیدایش شرکت‌های وابسته شد
	تورم ساختاری صداوسیما	تورم ساختاری صداوسیما
استفاده صحیح یا ناصحیح از برون‌سپاری در سازمان	استفاده صحیح یا ناصحیح از برون‌سپاری در سازمان	اجرای ناصحیح برون‌سپاری در سازمان (مرکز بهداشت، سیما فیلم و واحدهای پژوهشی و ...)
انگیزه توسعه ساختار	میزان مخاطب محور بودن مدیران عالی سازمان	توجه مدیران به میزان مخاطب (بحران مخاطب)
حاکمیت داشتن یا نداشتن دیدگاه کارشناسی در توسعه ساختار	بخش طراحی ساختار و تشکیلات عامل منطقی‌تر شدن توسعه ساختار	واحد طراحی ساختار و تشکیلات عامل منطقی‌تر شدن توسعه ساختار (کاهنده درجه خطا)، نه راهبرد اصلی توسعه ساختار

ادامه جدول ۱

مقوله	زیر مقوله	کد
	ضعف کارشناسان طراحی ساختار و گسترش ساختار در مقابل خصلت‌های فردی (قدرت) مدیران درخواست‌کننده توسعه ساختار	ضعف کارشناسان طراحی ساختار و گسترش ساختار بر اساس خصلت‌های فردی (قدرت) مدیران درخواست‌کننده توسعه ساختار
مؤلفه‌های راهبردی سازمان	مأموریت سازمان صداوسیما	مأموریت‌های سازمان از دیدگاه مدیران عامل توسعه شبکه‌ها
	مأموریت شبکه‌ها	مأموریت و هویت شبکه‌ها (تخصصی‌سازی شبکه‌ها)
	ماهیت و مأموریت سازمان صداوسیما	تفاوت کلی ماهیت و رسالت سازمان صداوسیما با تمامی سازمان‌های رسانه‌ای دنیا
میزان اختیارات ریاست سازمان	میزان اختیارات ریاست سازمان در تغییر ساختار	خروج صداوسیما از نظارت شورای سرپرستی و تفویض اختیارات شورا به ریاست سازمان از بعد ساختاری
میزان بودجه سالانه سازمان	میزان بودجه سالانه سازمان	حجم بودجه در اختیار صداوسیما رابطه مستقیمی با توسعه ساختار دارد.
	هم‌راستایی یا فقدان هم‌راستایی احزاب سیاسی حاکم در جامعه با مدیران عالی سازمان	احزاب سیاسی حاکم بر جامعه (هم‌راستایی احزاب حاکم با افراد حاکم در صداوسیما یا فقدان هم‌راستایی در میزان بودجه صدا و سیما تأثیر دارد).
نگرش مدیران عالی به توسعه ساختار	نگاه مدیران عالی سازمان به توسعه ساختار	نگاه مدیران عالی صداوسیما به توسعه سازمان

ادامه جدول ۱

مقوله	زیر مقوله	کد
حاکمیت داشتن یا نداشتن دیدگاه کارشناسی در توسعه ساختار	حاکمیت داشتن یا نداشتن دیدگاه کارشناسی در بررسی و تغییر ساختار	حاکمیت نداشتن دیدگاه کارشناسی
افزایش رقابت در فضای رسانه‌ای	رشد دریافت شبکه‌های ماهواره‌ای در کشور از طریق خانوارها	گسترش امکان دریافت شبکه‌های ماهواره‌ای در کشور
	شدت یافتن فعالیت‌های رقبا	فعالیت شبکه‌های ماهواره‌ای در تأسیس شبکه تأثیرگذار است.
	نیاز به پاسخگویی به فعالیت‌های رسانه‌ای رقبا	خلاً کنشی در سازمان صداوسیما به دلیل فعالیت‌های گسترده رقبا
پیشرفت فناوری‌های رسانه‌ای	پیشرفت‌های فناورانه بویژه فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی	پیشرفت ظرفیت فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی (ماهواره‌ها و ...)
	دیجیتالی شدن شبکه‌ها	دیجیتالی شدن شبکه‌ها و امکان دریافت شبکه‌های دیجیتال روند توسعه شبکه‌ها را تسریع کرد.
تحولات اجتماعی فرهنگی	تحولات اجتماعی - فرهنگی جامعه	تحولات اجتماعی - فرهنگی عامل تغییر ساختار
	تغییر نیازهای جامعه و مخاطبین و نیاز به پر کردن اوقات فراغت	تغییر نیازهای جامعه و مخاطبان و نیاز به پر کردن اوقات فراغت عامل تأسیس شبکه و تغییر ساختار
	تغییر نیازهای رسانه‌ای جامعه	عطش (نیاز) اجتماعی در زمینه رسانه

ادامه جدول ۱

مقوله	زیر مقوله	کد
تغییر مؤلفه‌های راهبردی سازمان	افزایش دادن حق انتخاب مخاطبان به عنوان هدف	اهداف رسمی صداوسیما (افزایش حق انتخاب) عامل توسعه ساختاری
	تغییر راهبرد صداوسیما	تغییر و توسعه مأموریت و راهبردها منجر به توسعه ساختار شده است.
	تغییر مأموریت و اهداف صداوسیما	تغییر مأموریت عامل تغییر ساختار
	توسعه آرایش رسانه‌ای	توسعه آرایش رسانه ای موجب توسعه ساختار می‌شود
لزوم پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان	پاسخگویی به نیازهای مخاطبان هدف سازمان صداوسیما	مخاطبان هدف صداوسیما و نیازهای آنها
	تقاضاهای نمایندگان مجلس برای توسعه فرستنده‌ها در حوزه انتخابیه	فشارهای نمایندگان مجلس برای ایجاد فرستنده در حوزه انتخابیه موجب گسترده‌گی ساختار می‌شود
ویژگی‌های سازمانی	افزایش اختیارات	کاهش تمرکز، افزایش اختیارات مراکز پس از سال ۱۳۷۳
	بالا بودن سطح رسمیت و نظارت در سازمان	افزایش رسمیت در سازمان موجب توسعه ساختار می‌شود.
	حاکمیت شیوه اداره سازمان از طریق مدل دولتی	حاکمیت شیوه اداره سازمان از طریق مدل دولتی (نبود تمرکز، استفاده از بخش خصوصی فقط در امور پشتیبانی و تولید و ...)

ادامه جدول ۱

کد	زیر مقوله	مقوله
فقدان حاکمیت نظام پاسخگویی رسمی (نظام های ارزیابی عملکرد و شایسته سالاری) عامل توسعه بی رویه ساختار	ضعف نظام پاسخگویی رسمی (نظام های ارزیابی عملکرد اثربخش)	ضعف نظام پاسخگویی و نظام ارزیابی عملکرد اثربخش
حاکمیت نگاه جزیره ای (بخشی) و رقابت در توسعه ساختار حاکمیت	حاکمیت نگاه جزیره ای در توسعه ساختار	ضعف نگاه سیستمی در توسعه ساختار
فقدان نگاه سیستمی	فقدان نگاه سیستمی در توسعه ساختار	
فقدان طرح جامع توسعه رسانه ای	فقدان طرح جامع توسعه رسانه ای	فقدان طرح جامع توسعه رسانه ای

مرحله دوم: کدگذاری محوری

هدف این مرحله، تعیین رابطه بین مقوله های ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز است. این عمل بر اساس مدل پارادایم نظریه داده بنیاد صورت می گیرد و به نظریه پردازان کمک می کند فرایند نظریه پردازی را به سادگی انجام دهند. در کدگذاری محوری، با شناسایی پدیده مرکزی یا محوری، شرایط علی تشریح و راهبردها مشخص می شوند، همچنین شرایط مداخله گر و بستر شناسایی و پیامدها و نتایج این راهبردها برای این پدیده معین می شود (کندال^۱، ۱۹۹۹).

کدگذاری محوری نظریه توسعه ساختاری در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، بر اساس مدل پارادایم در شکل یک نشان داده شده است.

1. Kendall

شکل ۱- کدگذاری محوری نظریه توسعه ساختاری در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل پارادایم



مرحله سوم: کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه پردازی)

کدگذاری انتخابی مهم‌ترین مرحله نظریه پردازی است که طی آن، ارتباط مقوله‌های محوری با مقوله‌های دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد و پس از اثبات ارتباط آنها، مقوله‌هایی که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند، اصلاح می‌شوند. در حقیقت، با برقراری ارتباط بین مقوله‌ها و بر اساس این ارتباط‌ها سعی می‌شود تصویری خلق یا به عبارت دیگر، داستانی نقل شود (دانایی فرد و اسلامی، ۲۰۱۰).

شکل‌گیری نظریه توسعه ساختاری در سازمان صداوسیما

بر اساس نظریه توسعه ساختاری سازمان صداوسیما، عوامل متعددی در این سازمان دست به دست هم داده و احساس نیاز به تغییر ساختار را شکل داده‌اند. این عوامل یا محیطی هستند یا درون سازمانی. افزایش رقابت در فضای رسانه‌ای، پیشرفت فناوری‌های رسانه‌ای و تحولات اجتماعی - فرهنگی، از جمله عوامل محیطی هستند که در مدیران و متولیان صداوسیما احساس نیاز به تغییر و توسعه ساختار را به وجود آورده‌اند. همچنین عوامل درون سازمانی مانند تغییر مؤلفه‌های راهبردی سازمان، تمایلات فردگرایانه، چشم و هم‌چشمی توسعه ساختاری یا مسابقه توسعه ساختار، لزوم پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان و ویژگی‌های سازمانی موجب به فکر انداختن مدیران سازمان صداوسیما برای تغییر و توسعه ساختار شده است. احساس نیاز به تغییر ساختار در مدیران سازمان، منجر به توسعه این ساختار خواهد شد.

توسعه ساختار یا به صورت توسعه منطقی است و یا به صورت توسعه غیرمنطقی. زمانی که توسعه ساختار بر اساس نیازهای واقعی سازمان و بر اساس مطالعات کارشناسی باشد، توسعه منطقی نامیده می‌شود. این در حالی است که هرگاه توسعه ساختار بر اساس فردگرایی، توسعه بی‌رویه، راهبرد راه‌بنداز جابنداز، توسعه بر اساس میزان قدرت فرد متقاضی، توسعه غیرکارشناسی، توسعه وصله پینه‌ای، یا در نظر نگرفتن شرح وظایف و کارها در هنگام طراحی ساختار باشد، به آن توسعه غیرمنطقی ساختار گویند.

همچنین نوع توسعه ساختاری اعم از منطقی یا غیرمنطقی، وابسته به عوامل زمینه‌ای است. عوامل زمینه‌ای شرایطی هستند که بر نوع توسعه ساختاری تأثیر می‌گذارند و منطقی یا غیرمنطقی بودن را بر اساس آنها تعیین می‌کنند. استفاده صحیح یا ناصحیح از

برون‌سپاری در سازمان، انگیزه توسعه ساختار، حاکمیت داشتن یا نداشتن دیدگاه کارشناسی در توسعه ساختار، درجه اختیار واحدها، درجه ارگانیک یا بوروکراتیک بودن سازمان، مؤلفه‌های راهبردی سازمان، میزان اختیارات ریاست سازمان، میزان بودجه سازمان و نگرش مدیران عالی به توسعه ساختار، از عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر نوع توسعه ساختار هستند.

در روند اجرای توسعه ساختاری در سازمان صداوسیما، عوامل و متغیرهایی وجود دارند که ایجاد مداخله می‌کنند و به عبارت دیگر، مانع از اجرای توسعه منطقی ساختار می‌شوند. تنبلی سازمانی، ضعف نظام پاسخگویی و نظام ارزیابی عملکرد اثربخش، ضعف در استفاده از دانش روز برای طراحی ساختار و سازماندهی، ضعف در استفاده کارا از پیشرفت‌های فناورانه، ضعف نگاه سیستمی در توسعه ساختار، فقدان طرح جامع توسعه رسانه‌ای، کمبود بودجه، ماهیت دولتی سازمان صداوسیما، محدودیت‌های فناورانه، مقاومت و مخالفت برخی نهادها با توسعه رسانه و وابستگی سازمان صداوسیما به بودجه عمومی، عوامل مداخله‌گر به شمار می‌آیند.

توسعه ساختاری اعم از منطقی و غیرمنطقی در طول سال‌های مورد مطالعه، پیامدهایی برای سازمان صداوسیما داشته است. تکثر رسانه‌ای و تکثر شرکت‌های وابسته به سازمان، از جمله پیامدهای توسعه ساختاری به شمار می‌روند. همچنین تورم ساختاری صداوسیما و فقدان توازن و تناسب در ساختار این سازمان، از جمله پیامدهای نامطلوب توسعه ساختاری سازمان در طول سال‌های مورد مطالعه بوده است. در توضیح این نظریه می‌توان چنین بیان داشت:

۱. شرایط علی

محوری‌ترین عامل در نظریه توسعه ساختاری صداوسیما، احساس نیاز به تغییر است. عوامل متعددی در به وجود آمدن احساس نیاز در مدیران سازمان تأثیرگذار هستند که در ادامه، هر یک از آنها تشریح می‌شوند.

مقوله‌های استخراج شده، به دو دسته عوامل محیطی و عوامل درون سازمانی تقسیم‌بندی شدند. مقوله‌های مربوط به عوامل محیطی که به عنوان شرایط علی در نظر گرفته شدند، عبارت‌اند از: پیشرفت فناوری‌های رسانه‌ای و افزایش رقابت در فضای رسانه‌ای، و تحولات اجتماعی - فرهنگی.

مقوله های مربوط به عوامل درون سازمانی که به عنوان شرایط علی در نظر گرفته شدند، عبارت اند از تغییر مؤلفه های راهبردی سازمان، تمایلات فردگرایانه، چشم و همچشمی توسعه ساختاری یا مسابقه توسعه ساختار، لزوم پاسخگویی به انتظارات ذی نفعان و ویژگی های سازمانی.

عوامل محیطی

پیشرفت فناوری های رسانه ای

فناوری به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرایندهای لازم برای تبدیل نهاده ها به ستاده ها اطلاق می شود. مطالعات نشان می دهد که فناوری بر کارکنان سازمان، وظایف، طراحی سامانه های کنترل، هزینه ها و دستمزدها، تفکیک مدیریت از مالکیت، حیطه نظارت مدیران و ساختار سازمان به طور کلی، تأثیر می گذارد. مطالعات متعددی در زمینه تأثیر فناوری بر ساختار صورت گرفته است که از آن جمله می توان به پژوهش های وودوارد در اواسط دهه ۱۹۶۰ و مطالعات چارلز پرو و تامسون اشاره کرد. همزمان با پیشرفت فناوری های ارتباطی و اطلاعاتی، فناوری های رسانه ای نیز به شدت پیشرفت کرده است. تغییر از سامانه آنالوگ به دیجیتال، امکان ارسال ماهواره ای و ... تحولات شگرفی در صنعت رسانه به وجود آورده است. در این زمینه، با توجه به تبعیت ساختار از فناوری، مدیران صداوسیما با درک تغییرات فناورانه و لزوم بروز رسانی ساختار و همگام بودن با این تغییرات، به فکر تغییر و توسعه ساختار افتاده اند.

افزایش رقابت در فضای رسانه ای

با پیشرفت فناوری های اطلاعاتی و ارتباطاتی و ظهور شبکه های ماهواره ای و امکان دریافت آنها در کشور، انحصار رسانه ای که تا آن زمان در اختیار صداوسیما بود، در عمل شکسته شد و شبکه های متعددی اعم از فارسی زبان و غیر فارسی زبان وارد فضای رسانه ای کشور شدند. این افزایش تعداد شبکه های ماهواره ای قابل دریافت در کشور و نفوذ ماهواره در خانواده های ایرانی، به تشدید بیش از پیش رقابت در فضای رسانه ای کشور انجامید. از این رو، مدیران سازمان با اطلاع از این روند نیاز به تغییر و توسعه

شبکه‌ها و در نتیجه ساختار را احساس کردند. از دیگر عوامل مؤثر بر افزایش رقابت، افزایش دسترسی به رسانه‌های اینترنتی است که نمی‌توان از آن چشم پوشید.

تحولات اجتماعی - فرهنگی

یکی از وظایف اساسی صداوسیما، پاسخگویی به نیازهای رسانه‌ای جامعه است. تغییرات سنی جمعیت کشور (اعم از هرم سنی جمعیت که زمانی زیر ده سال بود و در حال حاضر بر اساس داده‌های مرکز آمار ایران بین ۲۵ تا ۳۰ سال است)، پایان جنگ و تأثیر آن بر نیازهای رسانه‌ای جامعه، تغییرات فرهنگی جامعه مانند افزایش سطح تحصیلات افراد، افزایش شهرنشینی و ... از مهم‌ترین تغییرات اجتماعی - فرهنگی تأثیرگذار به شمار می‌روند. این تحولات اجتماعی - فرهنگی جامعه، نقشی اساسی در تعیین وظایف و کارکردهای سازمان صداوسیما دارند.

سازمان صداوسیما در دوره‌های مختلف به منظور هماهنگی با این تغییرات و پاسخگویی به نیازهای جامعه، تغییرات متعددی در شبکه‌ها و ساختار سازمانی خود ایجاد کرده است. مشخص کردن مأموریت شبکه‌ها از پاسخ‌های ساختاری صداوسیما به تغییر و تحولات اجتماعی - فرهنگی بوده است.

عوامل درون سازمانی

تغییر مؤلفه‌های راهبردی سازمان

از دیگر عوامل تأثیرگذار بر تحولات ساختاری سازمان صداوسیما، تغییراتی است که در مؤلفه‌های راهبردی سازمان؛ اعم از اهداف (مانند افزایش حق انتخاب و توسعه آرایش رسانه‌ای)، راهبردها و مأموریت صورت می‌گیرد. بر اساس بررسی مستندات و مصاحبه‌های صورت گرفته، مؤلفه‌های راهبردی سازمان در دوره‌هایی، بنا به دلایلی از قبیل تغییر مدیریت واحدها و تغییر ریاست سازمان دستخوش برخی تحولات شده است. با توجه به تأیید تبعیت ساختار از راهبرد، به منظور همگام‌سازی ساختار با تغییرات صورت گرفته در مؤلفه‌های راهبردی سازمان، ساختار سازمان، تغییر و تحولات مختلفی در دوره مورد مطالعه داشته است.

تمایلات فردگرایانه

یکی دیگر از محرک‌های درون سازمانی برانگیزاننده توسعه ساختار، تمایلات فردگرایانه است. منظور از تمایلات فردگرایانه مواردی است که ساختار بر اساس احساس نیازهای شخصی و فردی و بدون در نظر گرفتن نیازهای واقعی سازمان و جامعه توسعه می‌یابد. در این خصوص می‌توان به احساس نیاز شخصی مدیران به پست یا سمت و ارتقا و گسترش حیطه نظارت اشاره کرد. از طرف دیگر، با توجه به تحولات فضای سیاسی کشور در دوره‌های مختلفی مانند انتخابات ریاست‌جمهوری و انتخابات مجلس شورای اسلامی، تعدادی از افراد فاقد سمت، به سازمان وارد می‌شوند چنین مواردی، فارغ از نیاز واقعی سازمان، واحدهایی به ساختار سازمان اضافه می‌شوند که این عامل نیز می‌تواند یکی دیگر از تمایلات فردگرایانه در توسعه ساختار به شمار آید.

چشم و همچشمی توسعه ساختاری یا مسابقه توسعه ساختار

از دیگر عوامل محرک تغییر و توسعه ساختار در سازمان صداوسیما، پیدایش پدیده‌ای با عنوان چشم و همچشمی در توسعه ساختاری است. بروز این پدیده در سازمان دلایل متعددی دارد. برای مثال، بر اساس بررسی‌های صورت گرفته، همزمان با تغییر ریاست سازمان در دوره‌ای، تغییراتی در نحوه محاسبه حقوق و مزایا به وجود آمد و حق سمت که تا آن زمان در محاسبه حقوق و مزایا نقشی نداشت، تعریف شد. همزمان با این تغییر و به دلیل وجود نگاه بخشی حاکم بر سازمان، رقابت فزاینده‌ای برای توسعه ساختار و به واسطه آن، تصویب سمت‌های سازمانی بالاتر و بیشتر شکل گرفت.

لزوم پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان

ذی‌نفعان، افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی هستند که یا عملکرد سازمان بر آنها تأثیرگذار است یا آنها بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق بخصوص سازمان‌های دولتی، شناسایی ذی‌نفعان، تحلیل انتظارات آنها و اتخاذ اقدام مناسب به منظور پاسخگویی به انتظارات آنهاست. انتظارات و خواسته‌های رهبر معظم انقلاب از سازمان، یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر کارکرد و وظایف سازمان است.

تحلیل داده مصاحبه‌ها، نشان می‌دهد که یکی از محرک‌های اصلی و مهم تحولات ساختاری در سازمان، پاسخگویی به انتظارات و خواسته‌های رهبر معظم انقلاب در دوره‌های مختلف است.

از طرف دیگر، سازمان ذی‌نفعان متعدد دیگری نیز در سطوح مختلف دارد. از جمله این ذی‌نفعان می‌توان به نمایندگان مجلس شورای اسلامی اشاره کرد که انتظارات متعددی مانند توسعه فرستنده‌ها در حوزه انتخابیه، تأسیس شبکه‌های محلی و ... در دوره‌های متعدد داشته‌اند. نکته قابل ذکر این است که این انتظارات به قدری پیچیده و متعدد بوده است که یکی از دلایل تأسیس معاونت امور مجلس و استان‌ها، را می‌توان پاسخگویی اثربخش به انتظارات نمایندگان مجلس دانست.

ویژگی‌های سازمانی

هر سازمانی دارای ویژگی‌های خاصی از لحاظ نحوه اداره و ویژگی‌های ساختاری، رسمیت، تمرکز و ... است. تغییر و تحول در این ویژگی‌ها، ساختار را دچار تغییر می‌کند. بررسی ویژگی‌های سازمانی صداوسیما نشان می‌دهد که در دوره مورد مطالعه، تمرکز به نسبت کاهش و اختیارات افزایش یافته است. از طرف دیگر، با توجه به حاکمیت شیوه اداره سازمان از طریق مدل دولتی، سطح رسمیت و نظارت در سازمان بالا به نظر می‌رسد. این تغییرات در سازمان صداوسیما در طول سال‌های مورد مطالعه، از عوامل تأثیرگذار بر تغییر و تحول سازمان بوده است.

۲. مقوله (پدیده) محوری

این مقوله همان برچسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، تحولات ساختاری صداوسیما و چرایی به وجود آمدن این تحولات مورد مطالعه قرار گرفته است، پس از جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها در مرحله کدگذاری باز و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، مقوله «احساس نیاز به (ضرورت) تغییر ساختار» به عنوان پدیده محوری انتخاب شد.

۳. راهبردها (اقدامها یا کنشها)

راهبردها (اقدامها یا کنشها)، بیانگر رفتارها، فعالیتها و تعاملات هدف‌داری هستند که در پاسخ به مقوله محوری، تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و در بستر شرایط خاص، اتخاذ می‌شوند. مجموعه عوامل تشریح شده، در برخی موارد موجب به وجود آمدن احساس نیاز به تغییر ساختار در بین مدیران و متولیان سازمان صداوسیما شد. مدیران و متولیان صداوسیما در هنگام مواجهه با این احساس نیاز، از اقدامات یا کنش‌های متفاوتی برای توسعه ساختار استفاده می‌کردند. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و بررسی اسناد و مدارک، نشان می‌دهد که این استراتژی‌ها را می‌توان در دو دسته توسعه منطقی و توسعه غیرمنطقی ساختار تقسیم‌بندی نمود. در ادامه به تشریح هر یک از این دو دسته کنش‌ها پرداخته می‌شود.

توسعه منطقی ساختار

توسعه ساختار، زمانی منطقی تعریف می‌شود که بر اساس نیاز واقعی سازمان و مبتنی بر مطالعات کارشناسی صورت گیرد. نیازهای واقعی سازمان می‌تواند ناشی از تغییر و تحولات فناوری‌های رسانه‌ای، پاسخ به رقابت فزاینده فضای رسانه‌ای، تغییر و تحولات اجتماعی - فرهنگی جامعه، تغییر مؤلفه‌های راهبردی سازمان و پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان باشند.

توسعه غیرمنطقی ساختار

توسعه ساختار زمانی غیرمنطقی تعریف می‌شود که یا بر اساس نیازهای واقعی سازمان نیست و یا در مواردی، بر اساس نیازهای واقعی سازمان آغاز شده، اما در حین توسعه، عواملی آن را از مسیر منطقی خود خارج ساخته است. تغییر ساختار بر اساس فردگرایی و بر اساس ایجاد سمت یا واحد برای افراد و در نهایت، توسعه ساختار به عنوان اولین راه‌حل مواجهه با برخی مسائل (مانند پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان) را می‌توان از جمله موارد توسعه غیرمنطقی ساختار در نظر گرفت که منطبق با نیازهای واقعی سازمان نیست.

در برخی موارد، محرک یا دلیل اصلی توسعه یا تغییر ساختار، نیاز واقعی سازمان

است ولی در حین اجرا دچار آسیب‌هایی مانند اسراف و توسعه بی‌رویه ساختار، توسعه وصله‌پینه‌ای ساختار (بدون در نظر گرفتن نگاه سیستمی و کلی و تبعیت از طرح یا مدل جامع)، توسعه بر اساس میزان قدرت فرد متقاضی توسعه، توسعه ساختار بر اساس راهبرد راه‌بنداز جا‌بنداز، توسعه غیرکارشناسی ساختار و در نظر نگرفتن شرح وظایف و کارها در هنگام طراحی ساختار می‌شود.

۴. بستر (عوامل زمینه‌ای)

بستر عبارت است از وضعیت خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد و انتخاب راهبردها باید بر اساس آن صورت گیرد. این وضعیت را مجموعه‌ای از مفاهیم و مقوله‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. توسعه ساختار در سازمان صداوسیما و انتخاب نوع توسعه، تاکتیک و شدت آن، با توجه به عوامل زمینه‌ای صورت می‌پذیرد. بر اساس کدگذاری مصاحبه‌های صورت گرفته در این پژوهش، عوامل یاد شده به این صورت تعریف شده‌اند: استفاده صحیح یا ناصحیح از برون‌سپاری در سازمان یکی از عوامل زمینه‌ای است که بر نوع توسعه ساختار تأثیرگذار است. استفاده صحیح از برون‌سپاری منجر به چابکی ساختار سازمان و جلوگیری از تورم و لختی آن می‌شود، در صورتی که استفاده ناصحیح از برون‌سپاری، نه تنها هزینه‌ها را در سازمان تلف می‌کند بلکه به توسعه ناکارآمد ساختار می‌انجامد.

میزان اختیارات ریاست سازمان یا مصوب‌کننده ساختار و درجه اختیار واحد متقاضی نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل زمینه‌ای، بر توسعه ساختار تأثیرگذار است. حاکمیت داشتن یا نداشتن دیدگاه کارشناسی در توسعه ساختار نیز بر نوع توسعه تأثیرگذار است. بررسی‌ها نشان‌دهنده این واقعیت است که هرگاه حوزه متولی ساختار و تشکیلات، نقش کارشناسی خود را در طراحی و تغییر ساختار واحدها به خوبی ایفا می‌کند، توسعه ساختار منطقی‌تر از زمانی است که این واحد نقش خود را بنا به دلایل مختلفی از یاد می‌برد.

درجه ارگانیک یا بوروکراتیک بودن سازمان نیز در تعیین نوع توسعه ساختار تأثیرگذار است. هر اندازه سازمان ارگانیک‌تر باشد، توسعه ساختار آن منطقی‌تر است و هر اندازه که به سمت بوروکراتیک بودن تمایل پیدا کند، از درجه منطقی بودن توسعه ساختار کاسته می‌شود. در نهایت، میزان بودجه سالانه سازمان نیز از دیگر عوامل زمینه‌ای است.

۵. شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، شرایط عامی هستند که در روند اجرای راهبردها (اقدام‌ها یا کنش‌ها) ایجاد مانع می‌کنند و یا با مداخله خود در روند توسعه ساختاری در سازمان صداوسیما، عوامل و متغیرهایی وجود دارند که مداخله‌گرند. بر اساس کدگذاری مصاحبه‌های صورت گرفته در این پژوهش، به دلیل وابستگی صداوسیما به بودجه عمومی، ضعف نظام پاسنگویی و نظام ارزیابی عملکرد اثربخش در صداوسیما، در برخی موارد نیروی انسانی سازمان دچار بی‌انگیزگی و ناکارایی شده‌اند. این عوامل منجر به رخ دادن پدیده‌ای با عنوان تنبلی یا کرختی سازمانی می‌شود.

این عامل، با توسعه غیرمنطقی ساختار و متورم ساختن آن مانعی بر سر راه توسعه منطقی ساختار ایجاد می‌کند. از طرف دیگر، ضعف در استفاده از دانش روز برای طراحی ساختار و سازماندهی، ضعف نگاه سیستمی در توسعه ساختار و فقدان طرح جامع توسعه رسانه‌ای منجر به توسعه غیرکارشناسی ساختار و در نتیجه، توسعه غیرمنطقی آن می‌شود. همچنین مقاومت‌ها و مخالفت‌های برون سازمانی با توسعه رسانه، گاهی مانع از توسعه ساختار در سازمان می‌گردد.

۶. پیامدها

پیامدها بیانگر نتایجی هستند که بر اثر اجرای راهبردها پدید می‌آیند. توسعه ساختاری در طول سال‌های مورد مطالعه، پیامدهایی برای سازمان به بار آورده است. تکرار رسانه‌ای و تکرار شرکت‌های وابسته به سازمان از جمله پیامدهای توسعه ساختاری به شمار می‌روند. همچنین تورم ساختاری صداوسیما و فقدان توازن و تناسب این ساختار، از جمله پیامدهای نامطلوب توسعه ساختاری سازمان صداوسیما در طول سال‌های مورد مطالعه بوده است. در مورد فقدان توازن ساختاری می‌توان گفت که منظور نوعی چاقی یا لاغری سازمانی است به طوری که ساختار برخی از واحدها متورم و گسترده و ساختار برخی واحدها کوچک و لاغر است. به بیان دیگر، تناسب ساختاری در برخی از واحدها به چشم نمی‌خورد.

نتیجه‌گیری

در این مقاله، با به کارگیری نظریه داده بنیاد به عنوان روش تحقیق کیفی مورد استفاده و با مصاحبه با مدیران و خبرگان سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، نظریه توسعه ساختاری در این سازمان تشریح شده است. در پایان، با توجه به نظریه داده بنیاد، قضایای نظری مطرح می‌شود. قضایای نظری تشریح‌کننده روابط کلی بین مقوله محوری با مقوله‌های دیگر هستند. قضایا شامل برخی روابط مفهومی است که از ساختارها شکل می‌گیرند (دانایی فرد و اسلامی، ۲۰۱۰)، بر اساس روایت تحقیق و مدل نظریه توسعه ساختاری سازمان صداوسیما، قضایای زیر پیشنهاد می‌شود:

- افزایش رقابت در فضای رسانه‌ای، پیشرفت فناوری‌های رسانه‌ای و تحولات اجتماعی - فرهنگی به عنوان اصلی‌ترین عوامل محیطی باعث به وجود آمدن احساس نیاز به تغییر ساختار در بین مدیران سازمان می‌شود.
- تغییر مؤلفه‌های راهبردی سازمان، لزوم پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان، تمایلات فردگرایانه و ویژگی‌های سازمانی در صداوسیما، باعث به وجود آمدن احساس نیاز به تغییر ساختار در بین مدیران آن می‌شود.
- چشم و هم‌چشمی توسعه ساختاری یا مسابقه توسعه ساختاری احساس نیاز به تغییر ساختار را در بین مدیران سازمان تشدید می‌کند.
- حاکم نبودن دیدگاه کارشناسی در توسعه ساختار منجر به توسعه غیرمنطقی ساختار سازمان می‌شود.
- شیوه توسعه ساختار در سازمان با انگیزه توسعه ساختار، درجه اختیار واحدها، میزان اختیارات ریاست سازمان و میزان بودجه سالانه سازمان ارتباط دارد.
- ضعف نظام پاسخگویی و ارزیابی عملکرد، ضعف در استفاده از پیشرفت‌های فناورانه، کمبود بودجه، ماهیت دولتی و وابستگی صداوسیما به بودجه عمومی، مانع توسعه منطقی ساختار سازمان می‌شود.
- توسعه ساختاری منجر به تکثیر رسانه‌ای و تکثیر شرکت‌های وابسته در سازمان می‌شود.
- توسعه غیرمنطقی ساختار سازمان صداوسیما منجر به تورم ساختاری و فقدان توازن و تناسب ساختاری در سازمان می‌شود.

منابع

- دانیایی فرد، حسن. (۱۳۸۴). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت. تهران: صفار.
معاونت برنامه‌ریزی و نظارت سازمان صداوسیما. (۱۳۹۱). ساختار و تشکیلات کلان سازمان صداوسیما. تهران: سازمان صداوسیما.
- Charmaz, J.H. (2006). **Grounding Grounded Theory: a Practical Guide Through Qualitative Analysis**. London: Sage.
- Corbin J.M. & Strauss, A.L. (1990). **Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria Qualitative Sociology**, Vol. 13, No. 1, pp. 3-21.
- Creswell, J.W. (2007). **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 2nd ed., Sage Publication, USA.
- Danaee Fard, H. & Eslami, A. (2010). Discovery Theory of Organizational Indifference: a Grounded Theory Strategy. **European journal of Scientific Research**, Vol. 40, No. 3, pp. 450-460.
- Glaser, B. (1978). **Theoretical Sensitivity**. Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Goulding, C. (2005). Grounded Theory, Ethnography and Phenomenology (A comparative Analysis of Three Qualitative Strategies for Marketing Research). **European Journal of Marketing**, Vol. 39, No. 3/4, pp. 294-308.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. in N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds), **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 105.
- Hutchinson, S.A. (1993). Grounded Theory: The Method in P.L. Munhall & C.B. Boyd (Eds.), **Nursing Research: A Qualitative Perspective**. New York: National League for Nursing Press.

Kendall, J. (1999). Axial Coding and Grounded Theory. **Western Journal of Nursing Research**, Vol. 21, No. 6, pp. 743-757.

Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1990). **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**. Beverly Hills, CA: Sage.

Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1998). **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. London: Sage.

