

## طراحی الگوی تسهیل‌گرهای همگرایی فناورانه در ساختار معاونت

فنی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

دکتر طاهر روشندل اربطانی ✉، دکتر سمیه لبافی\*، مجید امینی\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر بر اساس راهبرد پژوهش کیفی نظریه داده‌بنیاد، الگوی سازوکارهای تسهیل‌گر تغییر ساختار معاونت فنی صداوسیما را طراحی کرده است. روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساخت‌یافته و روش نمونه‌گیری، گلوله برفی بوده است. تحلیل داده‌ها نیز طی، سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) صورت گرفته است. در این پژوهش با ۹ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان صداوسیما مصاحبه شده است. در خلال مصاحبه‌ها ۴۵۰ کد اولیه، ۴۸ کد مفهومی و ۱۴ مقوله در ۶ طبقه، اجزای مختلف الگو را تشکیل داده‌اند. «ظهور فضای همگرایی فناورانه» به‌عنوان شرط علی و «لزوم طراحی مجدد ساختار معاونت فنی» به‌عنوان پدیده اصلی الگو انتخاب شده است. راهبرد، «تغییر فعالیت‌های معاونت فنی» و «سازوکارهای قانونی» نیز، به‌عنوان شرایط مداخله‌گر معرفی شده‌اند. «ایجاد تفکر رقابتی» زمینه را برای چگونگی بازتعریف فعالیت‌های معاونت فنی سازمان فراهم می‌کند. آخرین جزء الگو نیز، «طراحی سازوکارهای تسهیل‌گر تغییر ساختار»، از طبقه‌بندی مقولات به دست آمده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، بسیاری از فعالیت‌های معاونت فنی با ویژگی‌ها و الزامات عصر همگرایی فناورانه همخوانی ندارد. اقداماتی نظیر شناسایی فعالیت‌های غیر هدف و برون‌سپاری آنها، به همراه جذب نیروی انسانی چندمهارتی، در چابک‌سازی و انعطاف‌پذیری ساختار ضروری است.

کلید واژه‌ها: ساختار سازمانی، همگرایی فناورانه، صداوسیما، معاونت فنی، فناوری رسانه‌ای

✉ نویسنده مسئول: دکترای مدیریت رسانه، استاد دانشگاه تهران

Email: arbatani@ut.ac.ir

\* دکترای مدیریت رسانه، مدرس دانشگاه تهران

\*\* کارشناس ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه تهران

پذیرش نهایی: ۹۶/۱۲/۲۲

تجدید نظر: ۹۶/۱۰/۱۲

تاریخ دریافت: ۹۶/۷/۲۶

DOI: 10.22082/CR.2018.73924.1466

## مقدمه

در آغاز هزاره سوم، تغییر و تحولات روزافزون محیطی و تضادهای فراوان پیش‌روی سازمان‌ها، بیش‌ازپیش خودنمایی می‌کند. گسترش فناوری اطلاعات و ظهور نظام‌های ارتباطی نوین نیز بر شدت این تغییرات افزوده است. این روند، بر نحوه طراحی و اصلاح ساختار سازمان‌ها در عصر جدید، تأثیر شایان توجهی داشته است (کارلوف و لاونگسن، ترجمه خانباشی و کیایی، ۱۳۹۱). یکی از مهم‌ترین این تحولات، پیدایش رسانه‌های نوین ارتباطی و ظهور فضای همگرایی<sup>۱</sup> فناورانه است.

همگرایی نشان‌دهنده نوعی تغییر پارادایم است (لوگمایر<sup>۲</sup> و زیانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). اگر از بعد فناورانه به واژه همگرایی نگاه کنیم، همگرایی بر نوعی انقلاب دیجیتالی دلالت دارد که موجب تسهیل پخش رسانه‌ای و محتوای شبکه‌های هم‌تا در سراسر یک پلتفرم می‌شود. از منظر صنعتی و اقتصادی نیز، همگرایی بر ادغام، تملک و شراکت مدیریت راهبردی دلالت دارد که در طول اولین دهه قرن ۲۱، میان سازمان‌های رسانه‌ای سنتی (چاپ، رادیو، تلویزیون، فیلم) و بنگاه‌های رسانه‌ای جدیدی که بر فضای اینترنت و بازارهای آن‌لاین تمرکز داشتند، شکل گرفت (آلباران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). اما از منظر پدیده اجتماعی، همگرایی بازتاب تغییری بزرگ در روش تعامل، مشارکت و واکنش مخاطبان به جریان محتوای شخصی و رسانه‌ای موجود در پلتفرم‌های دیجیتالی گوناگون است (جنکینز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). با این حال، همگرایی، واژه‌ای است که برای تشریح ویژگی‌های صنعتی، اقتصادی، قانون‌گذاری، جهانی، فرهنگی و سیاسی دنیای معاصر نیز به کار می‌رود.

به‌طور کلی، همگرایی فناورانه، موجب تغییر فضای رقابتی در صنایع رسانه‌ای شده است؛ به‌گونه‌ای که این تغییرات هم در رفتار مصرف‌کنندگان و هم در توان بالقوه تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان محتوا، به خوبی مشهود است (توماس، ترجمه میناوند و مقصودی، ۱۳۹۳). واقعیت این است که طی چند دهه اخیر، همگرایی، تأثیرات بسیار شگرفی بر حوزه‌های مختلف رسانه به‌جا گذاشته است، از جمله؛ کارکرد رسانه‌های جمعی و رسانه‌های سنتی، اقتصاد رسانه‌ها، صنایع رسانه‌ای، وضع قوانین و مقررات جدید، ایجاد بنگاه‌های جدید و نیز ادغام آنها، وضعیت بازار و ساختار جدید آن و همگرایی فناورانه (میراسماعیلی، ۱۳۹۲، ص ۷). در این وضعیت، شرط اصلی رقابت رسانه‌ای، آمادگی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری رسانه ملی است (سند افق رسانه، ۱۳۸۳).

1. convergence  
3. Zheng  
5. Jenkins

2. Lugmayr  
4. Albarran

طبق اساسنامه سازمان صداوسیما مصوبه مجلس شورای اسلامی (۱۳۶۲)، معاونت فنی، مدیریت مسائل فناورانه و آماده‌سازی زیرساخت‌های آن را بر عهده دارد. از آنجا که هر سازمان بر مبنای اهدافش تعریف می‌شود و ساختار سازمان وسیله‌ای است که مدیریت می‌تواند با استفاده از آن به هدف‌های خود دست یابد (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۴)، طراحی مجدد ساختار معاونت فنی باید بر اساس پاسخگویی به نیازهای درونی و بیرونی و همچنین حفظ جایگاه واقعی سازمان بر اساس اسناد بالادستی صورت گیرد. بر اساس گزارش سازمان ملی بهره‌وری ایران (۱۳۹۴) با عنوان تغییر و تحول ساختار و تشکیلات سازمان صداوسیما با هدف ارتقای بهره‌وری سازمانی، آسیب‌ها و مشکلات ساختاری و تشکیلاتی سازمان صداوسیما عبارت‌اند از: ۱) فقدان یکپارچگی و انسجام درونی، نظم، همسویی و هماهنگی در امور، ۲) فقدان طرح جامع توسعه رسانه‌ای و در نتیجه، نگاه بخشی و جزئی، ۳) افزایش غیرمنطقی سطوح مدیریت، ۴) نبود تناسب و توازن ساختاری و بزرگ شدن اندازه سازمان، ۵) نبود نگاه جامع و سیستمی و در نتیجه، توسعه وصله‌پینه‌ای ساختار، ۶) توزیع نامتناسب و نامتوازن وظایف بین حوزه‌ها و واحدهای سازمانی، ۷) نبود گرایش به واگذاری وظایف و فعالیت‌های قابل برون‌سپاری و کاهش تصدی‌گری و ۸) حاکمیت فردگرایی در تغییر ساختار.

این پژوهش با توجه به اهمیت مقوله همگرایی فناورانه و لزوم طراحی ساختار سازمانی متناسب با آن، در پی شناخت دیدگاه‌نخبگان، کارشناسان و مدیران حوزه فنی سازمان، به ارائه الگوی سازوکارهای تسهیل‌گر تغییر ساختار معاونت فنی سازمان صداوسیما می‌پردازد و دیدگاه پاسخگویان را در زمینه تغییر ساختار معاونت فنی سازمان صداوسیما برای دستیابی به همگرایی فناورانه بررسی می‌کند. در حقیقت پرسش اصلی پژوهش این است که؛ تسهیل‌گرهای همگرایی فناورانه در ساختار معاونت فنی سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟

با بررسی پیشینه پژوهش در میان منابع موجود، به‌طور مشخص، پژوهشی در زمینه سازوکارهای تسهیل‌گر همگرایی فناورانه در ساختار سازمان رسانه‌ای انجام نشده است؛ تنها یک پژوهش را احسانی‌مرنی (۱۳۹۰) با عنوان «بررسی رابطه همگرایی تکنولوژیکی و ساختار سازمان‌های خبری (مطالعه موردی مطبوعات کشور)» با هدف بررسی ارتباط بین همگرایی فناورانه و عناصر ساختار سازمان‌های خبری انجام داده است. در این پژوهش که از نوع اکتشافی و توصیفی مبتنی بر روش پیمایش است و جامعه آماری آن را کلیه مدیران و کارکنان شاغل در مطبوعات کشور تشکیل می‌دهند، پژوهشگر، پیشرفت‌های

سریع فناوری‌های رسانه‌ای و تحولات آن در دنیای جدید را موجب تغییراتی در نیروی کار، دیدگاه نسبت به کار، تغییرات فیزیکی محیط کار، تأثیر بر الگوهای تصمیم‌گیری و ... معرفی می‌کند.

### پرسش‌های پژوهش

پرسش اصلی: تسهیل‌گرهای همگرایی فناورانه در ساختار معاونت فنی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟

### پرسش‌های فرعی

ویژگی‌های ساختار فعلی معاونت فنی سازمان صداوسیما از لحاظ پیچیدگی، رسمیت، تمرکز و ... چیست؟

عوامل مؤثر در طراحی ساختار معاونت فنی سازمان صداوسیما کدام‌اند؟

مهم‌ترین راهبرد در طراحی مجدد ساختار معاونت فنی سازمان صداوسیما چیست؟

الزامات عصر همگرایی فناورانه چیست؟

فضای همگرایی فناورانه، چه ضرورت‌هایی را در طراحی ساختار معاونت فنی سازمان صداوسیما سبب می‌شود؟

### فرضیه‌های پژوهش

- ظهور وسایل ارتباطی نوین و شکل‌گیری فضای همگرایی فناورانه، ضرورت سازمان‌دهی مجدد معاونت فنی سازمان را در پی دارد.
- سازمان‌دهی مجدد معاونت فنی سازمان به‌منظور دستیابی به همگرایی فناورانه، نیازمند طراحی مجدد ساختار معاونت فنی است.
- بازتعریف فعالیت‌های معاونت فنی سازمان و لزوم تغییر آنها، راهبرد اصلی طراحی ساختار جدید در معاونت فنی است.
- اصلاح سازوکارهای قانونی، عاملی ضروری برای بازتعریف فعالیت‌های معاونت فنی به حساب می‌آید.
- توجه به مقوله رقابت و ایجاد تفکر رقابتی، زمینه را برای چگونگی بازتعریف فعالیت‌های معاونت فنی سازمان و حضور اثربخش آن در فضای همگرایی فناورانه فراهم می‌کند.
- طراحی سازوکارهای تسهیل‌گر برای تغییر ساختار معاونت فنی صداوسیما به‌منظور

دستیابی به همگرایی فناورانه، نتیجه نوع ارتباط و پیوند طبقات به صورت ارائه شده در الگو است.

### تعاریف متغیرها و مفاهیم پژوهش

همگرایی/همگرایی فناورانه رسانه‌ای: همگرایی به معنای ترکیب و یا ادغام دو یا چند چیز جدا از هم با یکدیگر است. در صنایع رسانه‌ای، همگرایی فناورانه موجب اتحاد میان صنایع مجزا مانند پخش، رایانه و الکترونیک می‌شود. یکی از نمونه‌های مشخص همگرایی فناورانه، تلفن‌های هوشمند است که قابلیت‌های تلفن، یک دوربین، یک پخش‌کننده موسیقی و دستیار شخصی دیجیتال<sup>۱</sup> را در یک ابزار واحد فراهم می‌کنند (رولاند<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). معاونت فنی سازمان صداوسیما: معاونت فنی سازمان صداوسیما، مسئولیت انجام کلیه امور مربوط به تجهیزات فنی سازمان؛ شامل تهیه و تأمین وسایل و دستگاه‌های فنی، نگهداری و تعمیرات، گسترش پوشش رادیویی و تلویزیونی در داخل و خارج کشور و بالا بردن کیفیت صدا و تصویر را بر عهده دارد (اساسنامه سازمان صداوسیما مصوبه مجلس شورای اسلامی، ۱۳۶۲).

مخاطب/کاربر: با ظهور رسانه‌های جدید، مصرف رسانه‌ای دچار تغییراتی شده است و دیگر، مخاطبان به همان شیوه‌های قدیمی به مصرف رسانه‌ها به صورت یک‌طرفه و انفعالی نمی‌پردازند. امروزه به جای مخاطب، با کاربر و به جای مصرف‌کننده صرف، با نوعی تولیدکنندگان محتوا روبه‌رو هستیم (ربیعی، ۱۳۹۵، ص ۲۷).

قوانین و نظریه‌های ارتباطات: نسل جدید رسانه‌های دیجیتال که دیگر از منطق پخش گسترده پیروی نمی‌کنند، دانش سنتی مربوط به رسانه‌های جمعی را به چالش کشیده‌اند. نظریه‌های ارتباطات دچار نوعی از هم‌گسیختگی و ناهمگنی شده‌اند. نظریه‌های وب (بورنت<sup>۳</sup> و مارشال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳)، اندیشه‌های مربوط به رسانه‌های الکترونیک (تورنتون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰)، تحلیل فرایندهای باز رسانه‌ای شدن (بولتر<sup>۶</sup> و گروسین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰) و مقدمه‌ای انتقادی بر رسانه‌های نوین (لیستر<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۳) نمونه‌هایی از تولیدات علمی ناهمگن هستند. بر این اساس نمی‌توان به راحتی در مورد اشکال نوین ارتباطات صحبت کرد (همان، ص ۲۶)؛ بنابراین، اصلاح قوانین و نظریه‌های ارتباطات ضروری به نظر می‌رسد.

1. digital personal assistant  
3. Burnett  
5. Thornton  
7. Grusin

2. Roland  
4. Marshall  
6. Bolter  
8. Lister

مزیت رقابتی: فناوری‌های دیجیتال، در حال رها ساختن افراد از محدودیت‌هایی هستند که زمانی آنها را در بند خود کرده بود. برای مثال، فناوری‌های موبایل و مکان‌محور، این امکان را در اختیار مدیران شرکت قرار می‌دهند تا محصولات شرکت را با مشتریان و موقعیت‌های خاص سبک زندگی آنان متناسب سازند (وسترن و همکاران، ترجمه شامی‌زنجانی و ایران‌دوست، ۱۳۹۶). بر این اساس، ایجاد مزیت رقابتی در ارائه محصولات و جذب مخاطب، اصل مهم بقای سازمان‌های رسانه‌ای در مقابل رقبا به شمار می‌رود.

### چارچوب مفهومی و نظری پژوهش

ظهور برخی تحولات بنیادین، چالش‌های جدیدی را برای صنعت رسانه رقم زده است. گرچه امروزه رسانه‌ها به دلیل رشد و تغییر بسترهای فناورانه، به لحاظ ساختاری و کارکردی دچار تغییرات و تحولات عظیمی شده‌اند (ربیعی، ۱۳۹۵)، همچنان در ادبیات مدیریت، از آنها با عنوان سازمان‌های رسانه‌ای یاد می‌شود؛ چنان‌که رسانه را در قالب یک سازمان با تمامی مختصات مفروض برای سازمان‌ها در نظر می‌گیرند (روشندل اربطانی، ۱۳۹۴). در حال حاضر، درک ما از یک سازمان رسانه‌ای، یک ناشر یا سازمان پخش<sup>۱</sup> رادیو - تلویزیونی است که در حوزه تولید، جمع‌آوری، بسته‌بندی<sup>۲</sup> و انتشار محتوا فعالیت می‌کند. در این تلقی، تولید محتوا به‌طور عمده از طریق متخصصان انجام می‌شود. با این حال، از یک طرف با ظهور دستگاه‌های تلفن همراه و دسترسی فراگیر به اینترنت، کاربران نیز قادر به تولید محتوا شده‌اند و این روند، منجر به شکل جدیدی از شرکت‌های رسانه‌ای شده است: اپراتورهای پلت‌فورم<sup>۳</sup> که مسئولیت جمع‌آوری، مدیریت و انتشار محتوای ایجاد شده از سوی کاربر را بر عهده دارند (هس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). از طرف دیگر نیز ادغام‌ها و مالکیت‌های جدید، ترکیب بازیگران اصلی عرصه رسانه را کاملاً دگرگون کرده است (آلبارن، ترجمه روشندل اربطانی، ۱۳۹۵).

بسیاری از این چالش‌ها ریشه در توسعه فناوری دیجیتال دارند. با پیشرفت و توسعه فناوری دیجیتال، آینده پخش همگانی به‌طور وسیعی با دیگر خدمات مخابراتی همگرا خواهد شد (علی‌عسکری، ۱۳۹۴). در حقیقت، تحول بزرگ جهان رسانه در عصر دیجیتال، استفاده از زیرساخت‌های ارتباطی مختلف برای عرضه خدمات رسانه‌ای است تا علاوه بر ایجاد ارزش افزوده، مخاطب با توجه به نیازها و علایق خود، امکان دسترسی چندگانه به

1. broadcaster  
3. platform

2. bundle  
4. Hess

محتوای مورد نظر را داشته باشد. در این عصر، مفهوم مخاطب نیز معنای سنتی خود را از دست داده و مفهوم همگانی در رسانه، به فرایند انتخاب و گزینش پیام‌ها و تعامل با آن تغییر یافته و الگوهای جدیدی در صنعت رسانه‌ای ظهور کرده است. بنابر تعریف، الگو، شیوه‌ای رایج برای انجام کاری یا نحوه تفکر در مورد امری است. وقتی شیوه انجام دادن امور یا تفکر در مورد آنها تغییر می‌کند، تغییر الگو مطرح می‌شود. دو تغییر الگوی مهمی که شیوه ارتباط و تفکر ما را در مورد ارتباطات و رسانه دستخوش تغییر کرده‌اند، «تنوع‌گرایی»<sup>۱</sup> و «همگرایی» هستند (پاکسون، ترجمه مستقیمی و امیرخانی، ۱۳۹۳، ص ۲۳۴).

مفهوم همگرایی از دل پژوهش‌های ارتباطات انتقادی در دهه ۱۹۸۰ در امریکا ظهور کرد و از آن پس، همگرایی تبدیل به نوعی برنامه کار شد. در همگرایی فناورانه، مرز بین فناوری‌های اطلاعاتی و شبکه‌های ارتباطی از میان برداشته شد؛ کامپیوتر و مخابرات، همگرا و تبدیل به رسانه‌های تلماتیک<sup>۲</sup> (ترکیب مخابرات و علوم اطلاعات) شدند و شبکه‌هایی که پیش‌تر از هم جدا بودند، هر روز به یکدیگر مرتبط شدند تا خدمات قبلی را بهتر و گسترده‌تر ارائه کنند. چند رسانه‌ها<sup>۳</sup> نیز که متن، صوت و تصویر را با هم ادغام می‌کنند، نمونه‌ای از همگرایی فناورانه‌اند که در این سال‌ها پدید آمده‌اند (روشندل اربطانی، ۱۳۹۴). دیلی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۳) پدیده همگرایی را در ۴ شاخه مختلف، قابل مطالعه و بررسی می‌دانند: ۱) همگرایی شبکه‌ها (شبکه‌های همه‌جا حاضر)، ۲) همگرایی خدمات، ۳) همگرایی در تجهیزات و ۴) همگرایی در ارائه دهندگان خدمات.

سالتزیس<sup>۵</sup> و دیکینسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) نیز اظهار می‌کنند که همگرایی به معنای گردهم آمدن رسانه، صنایع و محصولات مختلف است و از دیدگاه فناورانه، در سه سطح عمل می‌کند: ۱) شبکه: ابر شاهره‌های اطلاعاتی، ۲) تولید: تولید یک‌باره، انتشار چندین‌باره و ۳) توزیع: همگرایی به‌سوی یک دستگاه واحد.

جنکینز (۲۰۰۶)، جنکینز و همکاران (۲۰۱۳) و دنوز<sup>۷</sup> (۲۰۰۷)، همگرایی را فرایندی معرفی می‌کنند که در خلال آن بازیگران جدید به توسعه محتوا در نوعی فضای رسانه‌ای می‌پردازند که تا پیش از این، برایشان میسر نبود. در این شکل از همگرایی، سازمان‌های رسانه‌ای، با اقدام به استفاده، تعدیل و اصلاح محتوای بیشتر، از منابع گوناگون، به‌گونه‌ای محتوا را با هم ترکیب کرده‌اند که تا پیش از این امکان‌پذیر نبود.

1. diversification  
3. multimedia  
5. Saltiz  
7. Deuze

2. telematics  
4. Dailey  
6. Dickinson

زوت<sup>۱</sup> و آمیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) تعریفی از دوگانگی و همگرایی ارائه داده است. وی همگرایی را پیوستاری می‌داند که در یک سر آن، رسانه‌های مستقل و در انتهای آن، مشارکت کاربران قرار دارد. به‌طور کلی می‌توان گفت، همگرایی رسانه‌ای سه موضوع را در کنار هم قرار می‌دهد: محاسبات<sup>۳</sup>، ارتباطات<sup>۴</sup> و محتوا<sup>۵</sup>. همگرایی در سطح فناوری‌ها و صنایع اتفاق می‌افتد، یعنی استانداردهای صنعتی که ارائه محتوا برای دستگاه‌های مختلف را فراهم می‌کنند، منجر به همگرایی فناورانه می‌شوند. همگرایی صنعتی زمانی رخ می‌دهد که شرکت‌هایی که در صنعت رسانه، ارتباطات مخابراتی و فناوری فعالیت می‌کنند، در کنار هم اتحادی راهبردی را برای ساخت مدل‌های جدید کسب‌وکار شکل بدهند. در این میان، نمونه‌هایی از سازمان‌های رسانه‌ای که به‌عنوان پیشگام و رهبران همگرایی فناورانه با صنایع دیگر ادغام شده‌اند عبارت‌اند از: ای‌تی‌اند تی<sup>۶</sup>، وارنر برادرز<sup>۷</sup>، تایم وارنر<sup>۸</sup>، ای‌اوال<sup>۹</sup>، فیسبوک<sup>۱۰</sup>، اسکایپ<sup>۱۱</sup>، بی‌بی‌سی<sup>۱۲</sup> و آی‌تی‌وی<sup>۱۳</sup>. از بعضی از بازیگران کلیدی این عرصه نیز می‌توان شرکت‌های گوگل<sup>۱۴</sup>، مایکروسافت<sup>۱۵</sup>، آی‌بی‌ام<sup>۱۶</sup>، آمازون پرایم<sup>۱۷</sup>، نت فلیکس<sup>۱۸</sup>، ادوب<sup>۱۹</sup> و اپل<sup>۲۰</sup> را نام برد (رولاند، ۲۰۱۷).

بنابراین اهمیت یک رسانه با فرایند انتشار خاص و در یک بستر مشخص رو به کاهش است. انواع مختلف فناوری‌های رسانه‌ای، ابزارها و زیرساخت‌ها، به‌طور فزاینده‌ای خدمات مختلف رسانه‌ای را با کیفیتی بالاتر ارائه می‌دهند (روشندل اربطانی، ۱۳۹۴). رقابت در صنعت رسانه‌ای بسیار فشرده است و مدیران رسانه‌های عصر حاضر، در محیطی منحصربه‌فرد فعالیت می‌کنند. آنان باید تغییرات فناورانه را بخشی از حیات رسانه بدانند و پیوسته جایگاه رقابتی خود را در بازار حفظ کنند و عملکردی کارا داشته باشند (آلبارن، ترجمه روشندل اربطانی، ۱۳۹۵). باید به یاد داشت که ارگان‌های خوب سازمان‌یافته، کارآتر هستند و کارکنانشان راضی‌ترند (رضائیان، ۱۳۸۸). به گفته وودوارد<sup>۲۱</sup> فناوری الزاماتی را بر سازمان تحمیل می‌کند و از عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمان محسوب می‌شود. لازم است

1. Zott
3. computing
5. content
7. Warner Brothers
9. AOL
11. Skype
13. ITV
15. Microsoft
17. Amaz Prim
19. Adobe
21. Woodward

2. Amit
4. communications
6. AT&T
8. Time Warner
10. Facebook
12. BBC
14. Google
16. IBM
18. Netflix
20. Apple



بین فناوری و ساختار، تناسب کافی برقرار باشد تا سازمان به موفقیت نایل شود. بسیاری از سازمان‌ها با توجه به نیازهای محیط خارجی، در ساختار خود تجدیدنظر می‌کنند تا بتوانند بین فعالیت‌های درون‌سازمانی و محیط خارجی رابطه معقول و مناسبی برقرار کنند. به گفته رضائیان (۱۳۸۸) ساختار هر سازمان، تعیین‌کننده میزان توانایی آن سازمان در پاسخگویی به چالش‌های محیطی است.

در طراحی ساختار سازمان، برای اطمینان از مناسب بودن آن باید با نوع کار و فعالیت واحدها آشنا بود. شناخت اهداف سازمان، نوع کار و فعالیت واحدها از موضوعاتی است که از بزرگ شدن بی‌دلیل اندازه سازمان جلوگیری می‌کند. درک ساختار به‌مثابه پدیده‌ای انتزاعی که خود با مفاهیمی چون پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سروکار دارد، بسیار دشوار است. ساختار، مفهومی است که در عالم واقع، دیدنی و مرئی نیست بلکه از طریق آثار و پیامدهایش شناسایی و ارزیابی می‌شود (پورعزت و طاهری‌عطار، ۱۳۹۲، ص ۴۶). شناخت ویژگی‌های تعیین‌کننده ساختار در هر مرحله از چرخه حیات سازمان یا مراحل گوناگون رشد و تکامل سازمان در طول زمان، برای مدیران و طراحان سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۳۵۷).

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع اکتشافی، بر اساس راهبرد روش نظریه زمینه‌ای یا داده‌بنیاد بر مبنای روش نظام‌مند اشترواس<sup>۱</sup> و کوربین<sup>۲</sup> است.

مبدعان نخست نظریه داده‌بنیاد، دو جامعه‌شناس به نام‌های گلیسر و اشترواس بودند. از نظر اشترواس، نظریه داده‌بنیاد، باید به‌صورت نظام‌مند به‌کار گرفته شود، داده‌ها در چند مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) شوند و نتیجه، دست آخر در چارچوب یک مدل از پیش تعیین شده، مرتب و بازنمایی شود. پژوهشگر زمانی می‌تواند سراغ نظریه داده‌بنیاد برود که: (۱) در عرف علمی، جای خالی یک نظریه احساس می‌شود، (۲) زمینه یا موقعیت خاص موقعیت خاصی وجود دارد که نظریه‌های موجود متعارف، کفاف نمی‌دهند، (۳) پژوهش‌هایی صورت گرفته است ولی هنوز ابهاماتی وجود دارد و (۴) نظریه‌های بدیع تازه‌ای لازم است و یا پژوهشگر به دنبال تولید فرضیه‌هایی تازه برای پژوهش‌های کمی بعدی است. اینجاست که پژوهشگر به سوی زمینه خاص و به سوی میدان تحقیق، از نظریه داده‌بنیاد برای کشف رابطه‌ای جدید استفاده می‌کند (فراستخواه، ۱۳۹۵).

روش‌های پژوهشی که به تناسب از آنها در پژوهش حاضر استفاده شده عبارت‌اند از: مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای برای شناخت وضعیت موجود، مشاهده و تحلیل نظری موضوع و سرانجام، مصاحبه به‌عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها. مصاحبه، با سؤالات کلی (راهنمای مصاحبه) و تعیین چارچوب اصلی پژوهش شامل؛ تعریف سازمان رسانه‌ای، ویژگی‌های سازمان رسانه‌ای، تفاوت نگاه در تعریف سازمان رسانه‌ای، آینده سازمان‌های رسانه‌ای، توجه به زیرساخت در سازمان رسانه‌ای، ارتباط نوع انتشار در یک سازمان رسانه‌ای با ساختار سازمانی آن، اهمیت استفاده از فناوری‌های نوین ارتباطی در سازمان‌های رسانه‌ای، وضعیت فعلی فناوری در صداوسیما جمهوری اسلامی ایران و ... آغاز و با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شونده، سؤالات دیگر پرسیده شد.

از آنجا که مفاهیم در پژوهش کیفی نقش محوری دارند و معمولاً هدف اصلی و یا یکی از اهداف چنین تحقیقاتی، نظریه‌پردازی یا دست‌کم تحلیل نظری است، مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، با تعیین گروه و افراد مشخص از میان نخبگان، کارشناسان و استادان حوزه رسانه، شاغل در سازمان صداوسیما و همچنین مدیران معاونت فنی که گمان می‌رفت راجع به موضوع ساختار و همگرایی فناوریانه اطلاعاتی داشته باشند، انتخاب و در ادامه، با روش گلوله برفی، تعداد ۱۲ نفر افراد صاحب‌نظر برای مصاحبه شناسایی شدند. چهار نفر از این افراد، دارای مدرک دکترای مدیریت رسانه، چهار نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد مدیریت و شاغل در معاونت فنی و چهار نفر دیگر نیز از پژوهشگران حوزه ارتباطات و شاغل در سازمان صداوسیما بودند.

در پژوهش داده‌بنیاد، اطمینان از رسیدن به نقطه اشباع، زمانی حاصل می‌شود که تحلیل مصاحبه سبب ایجاد کد جدیدی نشود و مفاهیم متن در کدهای موجود جای بگیرند. در پژوهش حاضر، به دلیل تازگی موضوع، پژوهشگر باید می‌بایست با افرادی مصاحبه کند که علاوه بر تحصیلات در رشته مدیریت، از فناوری رسانه‌ای و تحولات رخ داده در آن اطلاعات کافی داشته باشند؛ بنابراین، با وجود شناسایی ۱۲ نفر مشارکت‌کننده برای مصاحبه، از مصاحبه نهم به بعد، در عمل کد جدیدی ایجاد نشد و این به معنی رسیدن به نقطه اشباع نظری و کفایت نمونه‌گیری است.

تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در خلال مصاحبه‌ها نیز، با استفاده از کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)، خلاصه کردن و کاستن داده‌های مصاحبه انجام گرفته است. هدف اصلی کدگذاری، مشخص کردن واحدهایی از متن است که به شکلی معنادار، به مقوله‌ها (مفاهیم، مضامین و سازه‌ها) ربط پیدا می‌کنند. کدها،

پیوندهایی هستند که پژوهشگر بین داده‌ها و مقوله‌ها برقرار می‌کند (فراستخواه، ۱۳۹۵). لینکلن<sup>۱</sup> و گوبا<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) ۴ شاخص را به‌عنوان زیرمجموعه دقت در ارزیابی داده‌ها در پژوهش‌های کیفی ذکر می‌کنند: اعتبار<sup>۳</sup>، اعتماد<sup>۴</sup>، تأییدپذیری<sup>۵</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۶</sup> (محسن‌پور، ۱۳۹۰). پژوهشگر برای تأمین و افزایش اعتبار پژوهش پیش‌رو، موارد زیر را مدنظر قرار داده است: الف) اختصاص زمان کافی برای جمع‌آوری داده‌ها: بخش میدانی این پژوهش از اسفند ۱۳۹۵ تا تیرماه ۱۳۹۶ به طول انجامید و پژوهشگر سعی کرد با صرف زمان کافی در جمع‌آوری داده‌ها و استفاده از نظر خبرگان، امکان فهم بیشتر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان را فراهم کند. ب) حضور دایم در محیط پژوهش: پژوهشگر با حضور دایم در محیط پژوهش و آگاهی از روند تغییرات، به‌طور مستقیم درگیر مسائل و چالش‌های ساختاری معاونت فنی سازمان و تأثیرات فناوری‌های نوین ارتباطی بر آن بوده است. ج) ترکیب<sup>۷</sup>: پژوهشگر با شناسایی افراد مختلف درگیر با موضوع، سعی در استفاده از دیدگاه‌های مختلف کارشناسان حوزه مدیریت و فناوری داشته است. د) بازنگری بیرونی<sup>۸</sup>: پژوهشگر در مرحله جمع‌آوری نظر خبرگان در پژوهش حاضر، گفتارها و مسائل مطرح شده در هر مصاحبه را مکرر به مصاحبه‌شونده بازگردانده و در نهایت نیز، خلاصه‌ای از گفتارها را به‌منظور تأیید نهایی، به آنها ارائه کرده است. همچنین، پژوهشگر برای افزایش اعتماد داده‌های به دست آمده، یکبار به‌صورت جداگانه و در آخر نیز به‌صورت کامل، داده‌ها را به استادان مربوط، ارائه و از نظر ایشان در تصحیح و اعمال تغییرات لازم استفاده کرده است. انتقال‌پذیری به این اشاره دارد که آیا نتایج پژوهش در شرایط یا گروه‌های دیگر قابل استفاده است یا خیر؟ (محسن‌پور، ۱۳۹۰). از آنجا که داده‌های یافت شده و تحلیل‌های صورت گرفته در نظریه داده‌بنیاد، متعلق به بستر خاصی است و از زمینه‌ای مشخص برمی‌خیزد، تکرارپذیری آن در زمینه و موقعیت‌های دیگر تقریباً معنا ندارد و یافته‌های پژوهش، مربوط به همان زمان و مکان با مشخصات خاص خود است.

### یافته‌های پژوهش

پس از بررسی، چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی خواهند شد و در نهایت، یک مقوله از کدهای مفهومی منتج می‌شود. در جدول ۱ بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه، مقولات و ابعاد پژوهش ارائه شده است.

1. Lincoln
3. credibility
5. confirmability
7. triangulation

2. Guba
4. dependability
6. transferability
8. external cheeks

جدول ۱. مقولات و ابعاد پژوهش

فراوانی مفاهیم	کدهای مفهومی	مقولات	ابعاد پژوهش
۲۰	درک ضرورت بازتعریف مفهوم رسانه	بازتعریف مفهوم رسانه	بازتعریف فعالیت‌های معاونت فنی سازمان
۱۱	تغییر محیط سازمان رسانه‌ای		
۴	تغییر نوع نگرش مخاطب رسانه		
۴	لزوم ارائه یک تعریف عملیاتی از رسانه		
۵	توجه به تغییر و تحولات فناوری‌های ارتباطی		
۱۲	ضرورت بازتعریف فعالیت‌های هدف	لزوم بازتعریف فعالیت‌های معاونت فنی صداوسیما	
۴	وجود موازی‌کاری		
۶	برون‌سپاری فعالیت‌های غیرهدف		
۷	درک اهمیت طراحی ساختار سازمان	نقش ساختار در طراحی سازمان	
۴	تأثیر ساختار بر عملکرد سازمان		
۱۱	مهارت و توانایی منابع انسانی (سطح حرفه‌ای‌گرایی)	توجه به عوامل مؤثر در طراحی ساختار سازمان رسانه‌ای	طراحی مجدد ساختار معاونت فنی
۵	شناخت صحیح مدیران سازمان از فناوری ارتباطی		
۲۳	فناوری‌های انتشار (پلت‌فرم)		
۷	توجه به نوآوری‌های فنی		
۱۱	نوع اداره سازمان		
۸	نظام (ساختار) سیاسی کشور		
۱۷	جامعه هدف (نیاز مخاطب)		
۱۸	نوع محتوای تولیدی		
۴	راهبرد کلی سازمان		
۷	شکل‌گیری فضای رقابت		
۳	ایجاد مزیت رقابتی در ارائه محصولات رسانه‌ای		
۱۳	شناسایی و تمرکز بر ظرفیت‌های سازمان	توانمندسازی سازمان	
۸	استفاده از رویکردهای نوین طراحی سازمان		

## طراحی الگوی تسهیل‌گرهای همگرایی فناورانه در ساختار معاونت فنی ... ❖ ۴۱

ادامه جدول ۱

۳۹	آسیب شناسی معاونت فنی سازمان	درک ضرورت‌های همگرایی فناورانه	مکانیزم‌های تسهیل‌گر جهت تغییر ساختار معاونت فنی صداوسیما به منظور دستیابی به همگرایی تکنولوژیک
۱۱	نبود کارایی در ساختار فعلی		
۵	تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی بیش‌ازپیش صنعت رسانه	شناخت ویژگی رسانه‌های نوین	
۵	درهم‌تنیدگی فضای تولید و انتشار محتوا		
۱۲	محو مرزهای صنایع ارتباطی		
۶	همگرایی کارکردی ابزارهای ارتباطی		
۳	ایجاد ارزش افزوده در ارائه محتوای رسانه‌ای		
۴	یکپارچه‌سازی انواع ارتباطات		
۳	دیجیتالی شدن انواع داده‌ها		
۵	رقابت‌پذیری بین رسانه‌ها		
۸	جهانی بودن		
۷	حذف نگرش‌های تک‌بعدی		
۸	اصلاح قوانین انحصاری		
۱۲	نقش برون‌سپاری فعالیت‌های غیر ارزش‌افزا	توجه به الزامات عصر همگرایی در طراحی مجدد ساختار	
۷	کاهش میزان رسمیت در ساختار		
۷	لزوم تمرکززدایی در ساختار		
۱۷	کاهش سطح پیچیدگی ساختار		
۳	کاهش میزان تخصص‌گرایی در ساختار		
۳	افزایش سطح حرفه‌ای‌گرایی ساختار (جذب کارکنان حرفه‌ای)		
۲	ارائه تعریف جدیدی از استانداردسازی کار		
۲۷	مخاطب محوری		
۳	تعامل با شرکت‌ها و سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات ارتباطی		
۴	تفاوت در تعریف سازمان رسانه‌ای در ایران و جهان		اصلاح و بازنگری قوانین فعالیت‌های رسانه‌ای
۷	انحصاری بودن فعالیت سازمان صداوسیما طبق قانون		
۵	تفاوت‌های مالکیت زیرساخت فنی در ایران و جهان	لزوم بازبینی مالکیت زیرساخت‌های فنی در سازمان	

ادامه جدول ۱

۱۲	محو مرزهای صنایع ارتباطی	اثرات همگرایی فناورانه بر سازمان رسانه‌ای	فضای همگرایی فناورانه
۱۳	حذف، تقلیل و ادغام ادارات مختلف		
۵	تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی بیش‌ازپیش صنعت رسانه		
۵	درهم‌تنیدگی فضای تولید و انتشار محتوا		
۱۲	تغییر مفهوم رسانه		
۳	تغییر نقش‌های مدیریتی		
۶	همگرایی کارکردی ابزارهای ارتباطی		
۳	ایجاد ارزش افزوده در ارائه محتوای رسانه‌ای	ویژگی‌های عصر همگرایی	
۴	یکپارچه‌سازی انواع ارتباطات		
۳	دیجیتالی شدن انواع داده‌ها		
۵	رقابت‌پذیری بین رسانه‌ها		
۸	جهانی‌شدن ارتباطات		

**تشریح انتخاب طبقات اصلی در کدگذاری محوری پژوهش بر اساس مدل پارادایم**  
آنچه در ادامه به آن اشاره شده است، تشریح انتخاب طبقات اصلی در کدگذاری محوری پژوهش بر اساس مدل پارادایم است.

**طبقه محوری (مقوله اصلی): طراحی مجدد ساختار معاونت فنی**

این پدیده، پاسخی به پرسش «جریان چیست؟» تلقی می‌شود. پدیده اصلی، در ارتباط با مسئله پژوهش، از مجموع داده‌ها و مفاهیم در کدگذاری باز و محوری به استنباط درمی‌آید. در پژوهش حاضر، با توجه به اینکه هدف اصلی، «بررسی سازوکارهای تسهیل‌گر تغییر ساختار معاونت فنی صداوسیما به منظور دستیابی به همگرایی فناورانه» بوده است، پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها در مرحله کدگذاری باز و تعیین مقولات، این طبقه، به‌عنوان طبقه محوری انتخاب شده است.

**شرایط علی: فضای همگرایی فناورانه**

شرایط علی یا سبب‌ساز، به طور معمول آن دسته از رویدادها یا وقایعی هستند که بر پدیده

اصلی اثرگذارند. در پژوهش حاضر، شکل‌گیری فضای همگرایی فناورانه در صنایع ارتباطی به‌طورکلی و در صنعت رسانه به‌طور خاص، شامل اثرات همگرایی فناورانه بر سازمان رسانه‌ای و ویژگی‌های عصر همگرایی، سبب‌ساز پدیده اصلی پژوهش شده است.

### **راهبردها: بازتعریف فعالیت‌های معاونت فنی سازمان**

عمل/تعامل‌های راهبردی، کنش‌هایی با منظور و عمدی هستند که برای حل یک مسئله صورت می‌گیرند؛ بنابراین، راهبردها، بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری هستند که در تبعات طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم قرار دارند. در پژوهش حاضر، بازتعریف فعالیت‌های فنی و فناورانه در سازمان، به‌عنوان طبقه راهبرد در تغییر ساختار معاونت در نظر گرفته شده است.

### **بستر حاکم: توجه به مقوله رقابت و ایجاد تفکر رقابتی**

به‌طور معمول، شرایط مختلف بسیاری به یک زمینه وارد می‌شوند و هر یک نیز ابعاد خاص خود را دارند. نکته قابل ذکر در مورد شرایط زمینه‌ای آن است که توضیح، مستلزم فرض‌هایی است که علیت را برساند. در بررسی و طراحی ساختار معاونت فنی سازمان، توجه به مقوله رقابت و ایجاد تفکر رقابتی، بستر حاکم در نظر گرفته شده است که شامل دو مقوله توجه به فضای رقابتی و توانمندسازی سازمان می‌شود.

### **شرایط مداخله‌گر: سازوکارهای قانونی**

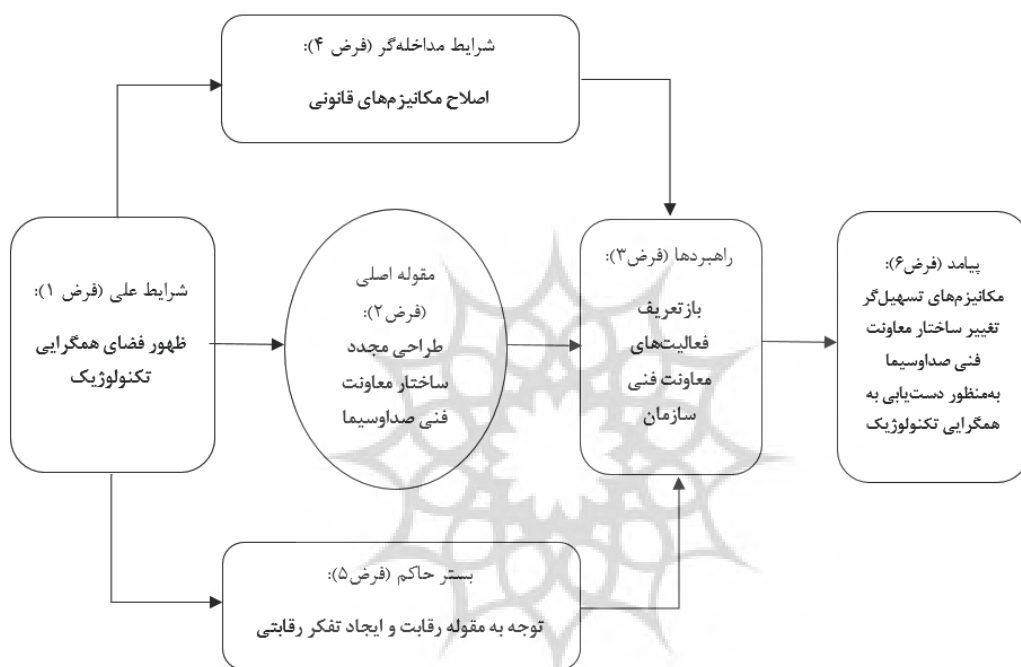
شرایط مداخله‌گر به شرایطی اشاره دارد که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. شرایط مداخله‌گر راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند و یا آنها را محدود می‌کنند. سازوکارهای قانونی که به‌عنوان شرایط مداخله‌گر انتخاب شده‌اند، که شامل این مواردند: اصلاح و بازنگری قوانین فعالیت‌های رسانه‌ای و لزوم بازبینی مالکیت زیرساخت‌های فنی در سازمان.

### **پیامدها: شکل‌گیری سازوکارهای تسهیل‌گر تغییر در ساختار معاونت فنی**

آخرین اصطلاح پارادایمی، پیامد است. هر جا انجام یا انجام نگرفتن عمل/تعامل معینی در پاسخ به امر یا مسئله‌ای یا به‌منظور اداره یا حفظ موقعیتی انتخاب می‌شود، پیامدهایی پدید می‌آید. در اثر انتخاب سازوکارهای بازتعریف فعالیت‌های معاونت فنی سازمان به‌عنوان راهبرد و در بستر حاکم با شرایط مداخله‌گر انتخاب شده، شکل‌گیری سازوکارهای

تسهیل‌گر تغییر ساختار معاونت فنی به‌عنوان پیامد پژوهش انتخاب شده است. پس از اتمام کدگذاری محوری و انتخاب طبقات اصلی بر اساس مدل پارادایم، گام سوم، کدگذاری انتخابی، به‌منظور ربط طبقات به یکدیگر و ارائه یک روایت منسجم از نتیجه پژوهش است.

نمودار ۱. الگوی تسهیل‌گرهای همگرایی فناورانه در ساختار معاونت فنی صداوسیما بر اساس مدل پارادایم



## تشریح الگو

بر اساس نظر خبرگان، ظهور فضای همگرایی فناورانه در عرصه ارتباطات و پیدایش وسایل ارتباطی نوین، با اثرات و ویژگی‌های خاص خود (شامل تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی بیش‌ازپیش صنعت رسانه، درهم‌تنیدگی فضای تولید و انتشار محتوا، محو مرزهای صنایع ارتباطی، همگرایی کارکردی ابزارهای ارتباطی در تولید، انتقال و انتشار امواج، ایجاد ارزش‌افزوده در ارائه خدمات به مخاطب، یکپارچه‌سازی انواع داده‌ها، رویکرد جهانی در انتشار محتوا، ایجاد فضای رقابتی در انواع رسانه‌ها و...)، به دلیل تغییر ماهیت رسانه‌گری و کارا نبودن ساختار فعلی معاونت فنی در عصر همگرایی فناورانه (فرض ۱)، لزوم ایجاد تغییراتی را در بدنه معاونت فنی سازمان و طراحی مجدد ساختار آن به‌منظور دستیابی به همگرایی تکنولوژیک را ایجاد می‌کند (فرض ۲). فضای همگرایی فناورانه، عرصه جدیدی



در صنعت رسانه به حساب می‌آید؛ بنابراین بازتعریف فعالیت‌های فناورانه در سازمان و تغییر سازوکار اجرای آنها و ارائه ترکیب جدیدی از نحوه انجام فعالیت‌های فنی در صداوسیما، لازم و ضروری است. بدین ترتیب، طراحی سازوکارهای بازتعریف فعالیت‌های فناورانه در سازمان، با بازبینی در حجم و نوع عملیات‌های فنی، تعیین پلت‌فرم‌های غالب در حوزه انتشار، حذف موازی‌کاری‌ها برحسب مشابهت وظایف، برون‌سپاری فعالیت‌های غیر هدف و غیر ارزش‌افزا و ... راهی برای طراحی سازوکارهای تسهیل‌گر برای تغییر ساختار معاونت فنی سازمان است (فرض ۳). تعریف سازمان رسانه‌ای و نوع فعالیت‌های آن در ایران، تفاوت‌هایی با ادبیات بین‌المللی و جهانی آن دارد. بخش عمده‌ای از این تفاوت‌ها به دلیل نگرش‌ها و دیدگاه‌های قانونی موجود در اداره سازمان است؛ بنابراین، با توجه به شرایط سیاسی و خاص حاکم بر کشور، آنچه در بازتعریف فعالیت‌های معاونت فنی سازمان به لحاظ رفع چالش‌های احتمالی نیاز است، اصلاح قوانین و نوع مالکیت زیرساخت‌های فنی سازمان خواهد بود. با اصلاح و بازنگری قوانین فعالیت‌های رسانه‌ای و همچنین بازبینی مالکیت زیرساخت‌های فنی، شرایط برای بازتعریف فعالیت‌ها و حضور مؤثر و کارا در فضای فناوری‌های نوین رسانه‌ای؛ همچنین دستیابی به مزیت‌های همگرایی فناورانه تا حدودی مهیا خواهد شد. این اقدام بسیاری از الزامات و اقدامات تحمیل شده بر سازمان را در حوزه انتقال و انتشار امواج که همواره موجب صرف هزینه‌های اضافی در منابع مالی و انسانی سازمان می‌شود کاهش، می‌دهد (فرض ۴). توجه به مقوله رقابت و ایجاد تفکر رقابتی، با توجه به ایجاد ارزش افزوده در ارائه محصول، تقاضای کاربر، شناسایی و تمرکز ظرفیت‌های سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی، توجه به نوآوری‌های فنی، توجه به مهارت رقبا در ارزیابی و پایش جایگاه سازمان، شناسایی ویژگی‌های محیطی و ... چگونگی و میزان حضور سازمان صداوسیما در عرصه فناوری‌های رسانه‌ای و همچنین نحوه بازتعریف فعالیت‌های فنی سازمان را مشخص می‌کند (فرض ۵). معاونت فنی سازمان به لحاظ اجرایی، متولی زیرساخت فناوری در سازمان به شمار می‌رود. در نهایت، آنچه مدنظر است طراحی سازوکارهای تسهیل‌گر تغییر ساختار معاونت فنی سازمان صداوسیما به منظور دستیابی به همگرایی فناورانه و حضور اثربخش و کارآمد آن در محیط پیچیده و رقابت‌های رسانه‌ای است. در صورت توجه به الگوی ارائه شده (نمودار ۱)، به نظر می‌رسد سازوکارهای تغییر ساختار معاونت فنی با درک ضرورت‌های همگرایی فناورانه (شامل شناخت ویژگی رسانه‌های نوین، اصلاح نگرش‌های انحصاری، برون‌سپاری فعالیت‌های غیر

ارزش‌افزا، کاهش میزان رسمیت، تمرکز و پیچیدگی در ساختار، افزایش سطح حرفه‌ای‌گری در سازمان، جذب کارکنان چندمهارتی، ارائه تعریف جدیدی از استانداردسازی کار در فعالیت‌های فنی، مخاطب‌محوری در انتشار و تعامل با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات (مخابراتی)، امکان حضور مؤثر سازمان را در عرصه رقابت‌های رسانه‌ای فراهم می‌کند (فرض ۶).

### بحث و نتیجه‌گیری

همگرایی فناورانه، نوآوری‌های فنی و تغییرات بنیادین فناوری‌های ارتباطی در سال‌های اخیر، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین روندهای محیطی تأثیرگذار بر سازمان صداوسیما، منجر به پیدایش محیط‌های کاری جدیدی در تولید، توزیع و مصرف محصولات رسانه‌ای شده است. دیجیتالی شدن انواع داده‌ها، درهم‌تنیدگی فضای تولید و انتشار محتوا، محورهای صنایع ارتباطی و همگرایی کارکردی ابزارهای ارتباطی، برخی از مهم‌ترین این تغییرات هستند. در نتیجه، نوع مخاطب رسانه تغییر کرده و با شکل‌گیری فضای رقابت، تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی پیش‌ازپیش صنعت رسانه، بازتعریف فعالیت‌های هدف در حوزه فنی و ارائه تعریف جدیدی از استانداردسازی کار از یک طرف و تعامل با شرکت‌ها و سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات ارتباطی و برون‌سپاری فعالیت‌های غیر ارزش‌افزا از طرف دیگر، بخشی از الزامات جدید سازمان‌دهی و طراحی مجدد ساختار سازمان‌های رسانه‌ای هستند. در حالی که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، در طول سالیان متمادی، به ازای هر وظیفه و فعالیتی در معاونت فنی سازمان صداوسیما، بدون توجه به زنجیره ارزش در تعیین فعالیت‌های هدف در یک سازمان رسانه‌ای، اداره‌ای مجزا در مجموعه معاونت فنی تشکیل شده است. در نتیجه، سطح پیچیدگی و تخصص‌گرایی در ساختار فعلی معاونت فنی سازمان، بسیار بالا رفته است. از طرف دیگر، توجه به خلاقیت و نوآوری، از الزامات عصر همگرایی فناورانه، با میزان بالای رسمیت و تمرکز در ساختار فعلی سازگار نیست.

یکی از مهم‌ترین نتایج پژوهش پیش‌رو، شناسایی راهبرد اصلی طراحی مجدد ساختار معاونت فنی، یعنی تغییر فعالیت‌های آن است. بسیاری از فعالیت‌های معاونت فنی با ویژگی‌ها و الزامات عصر همگرایی فناورانه همخوانی ندارد. به همین سبب بسیاری از بخش‌های این معاونت نیز اثربخشی و کارایی لازم را نخواهند داشت. سازمان صداوسیما نیازمند یک تعریف عملیاتی جدید از نوع فعالیت‌های فنی متناسب با عصر همگرایی فناورانه است. در این میان، امکان ادغام برخی از ادارات معاونت فنی برحسب مشابهت

وظیفه (حذف فعالیت‌های موازی) نیز وجود دارد. همچنین، به‌کارگیری منابع انسانی چندمهارتی، صاحب‌اندیشه، نوآور و خلاق موجب ایجاد ساختاری چابک در سازمان خواهد شد.

علاوه بر موارد یاد شده، با توجه به مباحث نظری و یافته‌های پژوهش، راهکارهای زیر در خصوص طراحی مجدد ساختار معاونت فنی سازمان پیشنهاد شده است:

با دقت در الگوی ارائه شده در پژوهش حاضر، طراحی مجدد ساختار معاونت فنی باید در بستر سازوکارهای رقابتی انجام گیرد. تمرکز بر فعالیت‌هایی که سازمان در آنها مهارت بسیاری دارد، جزء مزیت‌های رقابتی به‌شمار می‌رود. هدف اصلی همه سازمان‌های رسانه‌ای، تولید محتواست اما در حال حاضر، وزن برودکستر بودن سازمان صداوسیما نسبت به رسانه‌ای بودن آن بیشتر است. این موضوع، به کاهش اثربخشی و کارایی عملکرد معاونت فنی سازمان منجر خواهد شد. در تحلیل داده‌ها نیز مشخص شد که تأکید مصاحبه‌شوندگان بر استفاده از رویکردهای نوین طراحی ساختار در معاونت فنی، بیانگر ضرورت چابک‌سازی ساختار است؛ ساختاری که در آن، اغلب فعالیت‌های غیر هدف، به سازمان‌های بیرونی واگذار می‌شود. سازمان‌های پارندی، سازمان‌های شبکه‌ای و سازمان‌های بدون مرز، ساختار خود را به‌صورت یک شبکه پویا تنظیم می‌کنند، برحسب نیاز، با شرکت‌های مختلف قرارداد می‌بندند و فعالیت‌های غیر هدف را واگذار می‌کنند. در سازمان پارندی، مرزهای سازمان منعطف‌اند، استقلال کاری بالا و برنامه‌ریزی راهبردی برقرار است و هدف‌های چندگانه مورد توجه سازمان است. به این ترتیب، قدرت رقابتی سازمان افزایش می‌یابد و خاصیت هم‌افزایی سبب می‌شود که در مجموعه سازمان، نسبت به بهره‌برداری از فرصت‌های موجود توانمندی بیشتری به وجود آید. این نوع طراحی سازمان، با ارتباطات درونی و بیرونی، گروه‌های کاری شایسته و متخصص، انعطاف‌پذیری بالا، محور قرار دادن مشتریان و هماهنگی کامل با شرکای بیرونی، ساختار مناسبی برای انجام فعالیت‌های فنی صداوسیما در محیط متغیر و پیچیده امروزی است. سازمان پارندی به مدیریت قدرت می‌دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه‌هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت‌های رقابتی است ضمن اینکه با این کار، از امور جزئی و کم‌اهمیت خود را رها می‌سازد. وقتی یک سازمان کارها را برون‌سپاری می‌کند، از دارایی‌های بدون کارا و مؤثری که باید برای انجام کار در اختیار می‌داشت رهایی می‌یابد و این امر، گردش دارایی‌های

اصلی را افزایش می‌دهد. بخش نگهداری و تعمیرات بسیاری از حوزه‌های معاونت، مانند ساختمان و تأسیسات، فرستنده‌های کم قدرت محلی، خطوط ارتباطی و انتقال سیگنال و ... با تعیین استانداردهای لازم، امکان برون‌سپاری دارند.

جدول ۲. مقایسه الگوی تسهیل‌گرهای همگرایی فناورانه در ساختار معاونت فنی صداوسیما با ادبیات موضوع

ادبیات موضوع	الگو
<p>دو تغییر الگوی مهمی که شیوه ارتباط و تفکر ما را در مورد ارتباطات و رسانه دستخوش تغییر کرده‌اند، «تنوع‌گرایی» و «همگرایی» هستند (پاکسون، ترجمه مستقیمی و امیرخانی، ۱۳۹۳). چندرسانه‌ها نیز که متن، صوت و تصویر را با هم ادغام می‌کنند، نیز نمونه‌ای از همگرایی فناورانه‌اند که در این سال‌ها رخ داده است (روشندل اربطانی، ۱۳۹۴).</p> <p>مدیران رسانه باید تغییرات فناورانه را بخشی از حیات رسانه بدانند (آلبارن، ترجمه روشندل اربطانی، ۱۳۹۵). همگرایی در رسانه‌ها و مخاطبان آنها نیز منجر به رنسانس دیجیتال می‌شود که طی آن، شیوه‌های تولید و مصرف رسانه‌ها دچار تحول شگرف خواهد شد (جنکینز، ۲۰۰۶).</p> <p>زنجیره همگرایی: الگویی برای مطالعه مشارکت بین اتاق خبر رسانه‌ها (دیلی و همکاران، ۲۰۰۳).</p> <p>همگرایی نشان‌دهنده نوعی تغییر پارادایم است (لوگمایر و زیانگ، ۲۰۱۲).</p>	<p>شرایط علی: ظهور فضای همگرایی فناورانه</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اثرات همگرایی فناورانه بر سازمان رسانه‌ای</li> <li>• ویژگی‌های عصر همگرایی</li> </ul>
<p>پدیده اصلی از نتایج پژوهش حاضر است.</p>	<p>پدیده اصلی: لزوم طراحی مجدد ساختار معاونت فنی</p>
<p>تغییرات فناورانه موجب تغییر فضای رقابتی در صنایع رسانه‌ای شده‌اند (توماس، ترجمه میناوند و مقصودی، ۱۳۹۳).</p>	<p>بستر حاکم: توجه به مقوله رقابت و ایجاد تفکر رقابتی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توجه به فضای رقابتی</li> <li>• توانمندسازی سازمان</li> </ul>

ادامه جدول ۲

ادبیات موضوع	الگو
<p>سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، سازمانی رسانه‌ای است که تنها متولی قانونی پخش برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی در جمهوری اسلامی ایران است. این سازمان بر اساس ماده ۱۷۵ قانون اساسی کشور وظیفه نشر افکار را با رعایت موازین اسلامی و مصالح کشور بر عهده دارد. صنایع رسانه‌های الکترونیک به علت ازدحام نیروهای فناورانه، اقتصادی، قانونی، جهانی و اجتماعی با تغییرات چشم‌گیری مواجه هستند (آلباران، ترجمه روشندل اربطانی، ۱۳۹۵).</p>	<p>شرایط مداخله‌گر: سازوکارهای قانونی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اصلاح قوانین انحصارطلبی فعالیت‌های رسانه‌ای از سوی صداوسیما</li> <li>• لزوم بازبینی مالکیت زیرساخت‌های فنی در سازمان</li> </ul>
<p>سازمان‌های رسانه‌ای در مفهوم جدید، عبارت از نهادهای حقیقی یا حقوقی هستند که کار توزیع اطلاعات را به عموم مردم از طریق روزنامه، مجله، رادیو، تلویزیون، اینترنت و سایر رسانه‌های الکترونیکی در حوزه ارتباطات بر عهده دارند (هس، ۲۰۱۴). مفهوم مخاطب نیز دیگر معنای سنتی خود را از دست داده و مفهوم همگانی در رسانه، به فرایند انتخاب و گزینش پیام‌ها و تعامل با آن تغییر یافته است (علی‌عسکری، ۱۳۹۴).</p>	<p>راهبرد اصلی: بازتعریف فعالیت‌های معاونت فنی سازمان</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بازتعریف مفهوم رسانه</li> <li>• لزوم بازتعریف فعالیت‌های معاونت فنی صداوسیما</li> </ul>
<p>پیامد برگرفته از نتایج پژوهش حاضر است.</p>	<p>پیامد: طراحی سازوکارهای تسهیل‌گر با هدف تغییر ساختار معاونت فنی صداوسیما به‌منظور دستیابی به همگرایی فناورانه</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• درک ضرورت‌های همگرایی فناورانه</li> <li>• شناخت ویژگی رسانه‌های نوین</li> <li>• اصلاح نگرش‌های انحصاری</li> <li>• توجه به الزامات عصر همگرایی در طراحی مجدد ساختار</li> </ul>

## منابع

- آلبارن، آلن‌بی. (۱۳۹۵). مدیریت رسانه‌های الکترونیک (ترجمه طاهر روشندل اربطانی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- احسانی‌مرنی، مهدیه. (۱۳۹۰). بررسی رابطه همگرایی تکنولوژیکی و ساختار سازمان‌های خبری (مطالعه موردی مطبوعات کشور). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- اساسنامه سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۶۲). بازیابی شده از: <http://www.rc.majlis.ir>
- پاکسون، پیتون. (۱۳۹۳). درآمدی بر مطالعات ارتباطات و رسانه‌های جمعی (ترجمه امین مستقیم و زیبا امیرخانی). تهران: سخنوران.
- پورعزت، علی‌اصغر و طاهری‌عطار، غزاله. (۱۳۹۲). سازمان‌دهی و طراحی ساختار. تهران: سمت.
- توماس، جان پرسکات. (۱۳۹۳). راهنمای مدیریت رسانه؛ برای کشورهای در حال گذار (ترجمه محمدقلی میناوند و مسعود مقصودی). تهران: انتشارات دانشگاه صداوسیما.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۹۴). مبانی رفتار سازمانی (ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ۴۲.
- ریعی، علی. (۱۳۹۵). رسانه‌های نوین و مسائل اجتماعی جدید در ایران. تهران: انتشارات سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت، چاپ ۱۳.
- روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۹۴). سیاست‌گذاری رسانه‌ای. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- سازمان ملی بهره‌وری ایران. (۱۳۹۴). تغییر و تحول ساختار و تشکیلات سازمان صداوسیما در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی. بازیابی شده از: <http://www.nipo.gov.ir>
- علی‌عسکری، عبدالعلی. (۱۳۹۴). سپهر جهانی رسانه: روندهای عمده در زیرساخت رسانه‌های نوین. تهران: انتشارات دانشگاه صداوسیما.
- فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۵). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر نظریه برپایه گراندد تئوری (GTM). تهران: آگاه.
- کارلوف، بنجت و لاونگسن، فردریک. (۱۳۹۱). سازمان‌دهی مجدد؛ طراحی و اصلاح ساختار، تشکیلات و روش‌ها متناسب با عصر اطلاعات (ترجمه محمد خانباشی و پریسا کیایی). تهران: مؤسسه کتاب مهربان‌نشر.

محسن‌پور، محدثه. (۱۳۹۰). ارزیابی داده‌های کیفی. فصلنامه کمیته تحقیقات دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سبزوار، ۱۶ (۳ و ۴)، صص ۵۵-۵۰.  
میراسماعیلی، بی‌بی‌سادات. (۱۳۹۲). همگرایی رسانه‌ای و فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی. تهران: کتاب الکترونیک دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.  
وسترمن، جورج؛ مکافی، اندرو و بنه، دیدیه. (۱۳۹۶). تحول دیجیتال (ترجمه مهدی شامی‌زنجانی و شادی ایران‌دوست). تهران: نص.

Albarran, A. (2010). Assessing the Field of Media Management and Economics Research: Looking Back, Looking Forward. In: **Palabra Clave**, Vol. 17, No. 4, Pp. 1025-1040.

Bolter, J.D. & Grusin, R. (2000). **Remediation, Understanding New Media**. Cambridge, MA: MIT Press.

Burnett, R. & Marshal, D. (2003). **Web Theory; An Introduction**. London; Routledge.

Dailey, L.; Demo, L. & Spillman, M. (2003). **The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms**. Education in Journalism and Mass Communication, Kansas City, Missouri, July-August.

Deuze, M. (2007). Convergence Culture in the Creative Industries. **International Journal of Cultural Studies**, Vol. 10, No. 2, Pp. 243-263.

Hess, T. (2014). What is a Media Company? A Reconceptualization for the Online World. **International Journal on Media Management**, Vol. 16, No. 1, Pp. 3-8.

Jenkins, H. (2006). **Convergence culture. Where old and New Media Collide**. New York, London: New York University Press.

Jenkins, H. & Ford, S. & Green, J. (2013). **Spreadable media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture**. New York: NYU Press.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1994). **Competing Paradigms in Qualitative Research**. Handbook of Qualitative Research, London CA: Sage.

Lister, M.; Dovey, J.; Gidding, S.; Grant, I. & Kelly, K. (2003). **New Media; A Critical Introduction**. London: Routledge.

Lugmayr, A. & Zheng, H. (2012). **Forecasting the Usage of Ambient Media in TV Broadcasting in the year 2016**. In A. Lugmayr, T. Risse, B. Stockleben, J.

Roland, C. (2017). **The Complete and Modern Guide to Technology Convergence**. Retrieved from,

<https://www.developer.att.com/blog/technology-convergence>

Saltz, k. & Dickinson, R. (2008). Inside the Changing News room: Journalists' Responses to Media Convergence. **Aslib proceeding**, Vol. 60, No. 3, Pp. 216-228.

Thornton, C. J. (2000). **Electronic Media and Technoculture**. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Zott, C. & Amit, R. (2008). The fit Between Product market Strategy and Business model: Implications for firm Performance. **Strategic Management Journal**, 29, Pp. 1-26.

