

اهرم‌های تغییر در فرایند مدیریت تصویر در سازمان صداوسیما

سیاوش صلواتیان^۱ * سید محمدرضا فیاضی^۲ * علی اکبر رزمجو^۳

چکیده

هدف نهایی فرآیند مدیریت تصویر، ایجاد و ارائه انگاره‌هایی هدفمند از اشخاص، رویدادها و موضوعاتی است که متناسب با مأموریت یک رسانه بوده و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های پرداختی و فرآوری رسانه‌ای بتواند حتی‌المقدور انگاره‌هایی حساب‌شده و مطلوب را به مخاطبان منتقل کند. این تحقیق با اتخاذ رویکرد فرآیندی، تلاش داشت تا به شناسایی اهرم‌های تغییر این فرآیند بر مبنای روش بازمهندسی کندور بپردازد. به همین منظور، خروجی مصاحبه با ۲۰ نفر از کارشناسان، اساتید و پژوهشگران ارتباطات و تعدادی از مدیران و مشاوران رسانه ملی به صورت باز، محوری و انتخابی کدگذاری و مقوله‌بندی شد تا ۱۸۰ مفهوم استخراج‌شده اولیه به ۷۰ مفهوم تقلیل یابد. نتایج نهایی کدگذاری محتوای مصاحبه‌ها در پنج محور کلان قرار گرفته و در هر بخش تلاش شده تا ضمن ارائه توصیف اهرم‌های تغییر موجود از نگاه کارشناسان، ریشه‌های ایجاد این مسائل و همچنین پیامدهای ناشی از تداوم چنین موانعی در سازمان تبیین شود. این پنج گلوگاه تغییر در بازمهندسی فرآیند مدیریت تصویر سازمان صداوسیما، که هر کدام به نحوی مانع تحقق فرآیند تصویرسازی هستند عبارت‌اند از: عوامل محیطی، عوامل آموزشی و پژوهشی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی و عوامل مدیریتی.

واژگان کلیدی: مدیریت تصویر، مدیریت پیام، آسیب‌شناسی، بازمهندسی فرآیندها، سازمان صداوسیما.

فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی • سال ششم • شماره بیست‌وپنجم • زمستان ۹۶ • صص ۴۱۰-۳۶۷

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۵/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۷/۲۳

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. استادیار دانشگاه صداوسیما، نویسنده مسئول (salavatian@gmail.com)
۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه صداوسیما (smrf@gmail.com)
۳. استادیار دانشگاه صداوسیما (razmjoo@gmail.com)

مقدمه

مدیریت تصویر فرآیندی است میان‌رشته‌ای که ذیل مفهومی کلی‌تر به نام مدیریت برداشت و مدیریت پیام تعریف می‌شود. به بیان دیگر، یکی از راه‌های دستیابی به مدیریت مطلوب برداشت، بهره‌گیری از سازوکارهای مدیریت تصویر است. شایان‌ذکر است که مفهوم مدیریت برداشت در سال ۱۹۵۹ و در رشته مدیریت، ذیل مباحث رفتار سازمانی توسط اروین گافمن مطرح و بعدها توسط پیتر هال به فضای سیاست و رسانه وارد شد (فیاضی و صلواتیان، ۱۳۹۴: ۳). امروزه مدیریت تصویر به ابزاری مهم در حیات سیاسی قرن ۲۱ تبدیل شده است به طوری که اکثر سیاستمداران و حتی افراد شاخص غیرسیاسی به اهمیت طراحی تصویر خود در ذهن دیگران واقف شده‌اند و بسیاری از سازمان‌های سیاسی غیردولتی از استراتژی‌های مدیریت تصویر استفاده می‌کنند و این روند مبنی بر افزایش نقش تصاویر در دنیای سیاست، همچنان در حال رشد است (Khatib, 2012: 8).

لازم به یادآوری است موضوع مدیریت تصویر از حیث جوانب مختلف آن به دو رهیافت فرآیندی و محتوایی تقسیم می‌شود. در رهیافت فرآیندی، به دنبال آن هستیم تا با نگاهی سیستمی، فرآیندهای سخت‌افزاری مدیریت تصویر را به صورت کلی و فارغ از مصادیق، طراحی و مدل‌سازی کنیم تا برای مدیریت تصویر مطلوب هر سوژه، مسیر مشخصی بر اساس الگوی طراحی شده طی شود. اما در رهیافت محتوایی که به تنهایی موضوع پژوهش‌های مستقلی است باید با رویکردی اقتضایی به طراحی تصویر مطلوب و اختصاصی یک فرد یا رویداد خاص پرداخته شود که به علت منحصر به فرد بودن، با بررسی مصداقی و عمیق سوژه، راهبردها و دستورالعمل‌های تجویزی برای مدیریت تصویر بهینه آن سوژه ارائه شود (فیاضی و صلواتیان، ۱۳۹۴: ۳). با عنایت به نقش کلیدی سازمان صداوسیما به عنوان رسمی‌ترین و بزرگ‌ترین سازمان رسانه‌ای کشور، بررسی‌ها حاکی از آن است که به رغم تلاش‌های قابل ستایش صورت گرفته در زمینه مدیریت تصویر در این سازمان، فاصله وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، فاصله‌ای قابل ملاحظه است که می‌توان از طریق انجام پژوهش‌هایی کاربردی و عمیق، سیاست‌های کلی این موضوع و خلأ موجود را تا حد زیادی مشخص و تکمیل کرد.

پرواضح است با توجه به وجود فضای رقابتی شدید بین رسانه‌های داخلی و رسانه‌های جبهه مقابل در جهت حاکم کردن انگاره مطلوب خود بر افکار عمومی، در صورت فقدان مدیریت مطلوب برای طراحی تصویر اشخاص، موضوعات و رویدادها، انگاره مطلوب رسانه‌های رقیب فضای افکار عمومی را تحت تأثیر خود قرار خواهد داد و وضعیت جبهه رسانه‌ای داخلی در حالت منفعلانه قرار خواهد گرفت.

در این پژوهش به رغم اذعان به این مطلب که در شرایط فعلی رسانه ملی، فرآیندهایی هرچند نانوشته در زمینه مدیریت تصویر اشخاص و رویدادها وجود دارد، تلاش شد تا با انتخاب رهیافت فرآیندی به عنوان رویکرد مختار تحقیق، با رجوع به آرای صاحب‌نظران و مدیران رسانه‌ای، به شناسایی گلوگاه‌ها یا اهرم‌های تغییر در سازمان صداوسیما بپردازیم که به نحوی مانع شکل‌گیری فرایند مدیریت تصویر در این سازمان هستند. در این مسیر از توصیه‌های روش بازمهندسی‌کنندور برای درک فرآیندهای موجود، تشخیص فرآیندها برای طراحی مجدد و در نهایت تشخیص و تحلیل اهرم‌های تغییر استفاده شد.

۱. پیشینه پژوهش

در بررسی پیشینه تحقیقات مرتبط با این پژوهش با دو دسته از تحقیقات مواجه می‌شویم. نخست تحقیقاتی که در زمینه مفهوم مدیریت تصویر و یا سایر مفاهیم نزدیک به آن انجام شده است. نظیر مقاله «بازنمایی گفتمانی رهبر عالی ایران در رسانه‌های آنلاین» (Zuraidah & Alan, 2013) که به تصویرسازی رسانه‌های داخلی از مقام معظم رهبری پرداخته و یا کتاب «استراتژی حزب‌الله در مدیریت تصویر» (Khatib, 2012) که به بررسی سیاست‌های مدیریت تصویر حزب‌الله لبنان اختصاص دارد. در همین زمینه، مقاله «مدیریت تصویر بین‌الملل در فضای سایبر» (آشنا، ۱۳۸۵) به تصویرپردازی سایت ممری^۴، پایگاه رسانه‌ای وابسته به اسرائیل، پیرامون ایران پرداخته است و در مورد مفهوم مدیریت برداشت نیز که به نوعی پیشینه مفهومی حوزه مدیریت تصویر را تشکیل می‌دهد، مقاله‌های بسیاری تدوین شده است. مقاله «مدیریت برداشت» (Richard & Couto, 2012) به تأثیرات ناشی از این مفهوم در انتخابات ریاست جمهوری آمریکا پرداخته و مقاله «مدیریت برداشت در نفوذ رو به بالا» (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲) به بررسی فرآیند مدیریت برداشت در حوزه رفتار سازمانی اختصاص دارد. مقاله «مدیریت برداشت یا همسازی درک» (Tetlock, 1981) نیز به بررسی تغییرات کلامی کاندیداهای ریاست جمهوری آمریکا پرداخته است و کرت بیر^۵ در مقاله‌ای با عنوان «ساختارهای ارتباطات سیاسی: تحلیلی بنیادی و نمادین از عوامل ارتباطاتی در مناظره انتخابات ریاست جمهوری ۲۰۰۸ آمریکا» با استفاده از روش تحلیل گفتمان به بررسی و تحلیل فرآیند مدیریت برداشت باراک اوباما^۶ و جان مک کین^۷ در مناظره انتخاباتی پرداخته است (Kurt, 2010).

دسته دوم مقالات نیز به حوزه بازمهندسی فرایندها اختصاص دارد که یا به صورت مبنایی این مفهوم مدیریتی مورد بحث و انتقاد قرار گرفته و یا با رویکردی عملیاتی از آن برای بهینه‌سازی عملکرد یک سازمان، استفاده اختصاصی شده است. در رویکرد نخست، مقالات متعددی به صورت پژوهشی و مبنایی تدوین شده است. مقاله «روش طراحی مجدد فرایند کسب‌وکار در حمایت از یکپارچگی زنجیره تامین» به طراحی مجدد زنجیره تامین^۸ پرداخته است تا به فعالان زنجیره تامین در ایجاد یکپارچگی زنجیره تامین کمک کند (Jaime & et al, 2014). «توسعه یک راهبرد تصمیم‌گیری برای بهبود کارایی BPR مقاله‌ایست که با نگاهی انتقادی به BPR و با استفاده از AHP یک طبقه‌بندی برای بهترین جهت‌دهی بازطراحی فرایندی پیشنهاد کرده است (Mansar & Reijers, 2009). در رویکرد کاربردی اما مقاله «افزایش بهره‌وری با بازمهندسی فرآیندها در سازمان‌های رسانه‌ای» نویسندگان به بررسی و تحلیل وضعیت موجود فرآیند تامین برنامه خارجی شبکه دوم سیمای جمهوری اسلامی ایران و طراحی وضعیت مطلوب آن پرداخته‌اند (سیدی، ۱۳۹۲). «شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار موفق مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان‌های دولتی شهر تهران» (طاهرپور و همکاران، ۱۳۹۱) عنوان مقاله دیگری است که با استفاده از رویکرد کاربردی BPR به شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار موفق BPR و اولویت‌بندی آنها پیرامون سوژه تحقیق خود پرداخته است.

۲. مبانی نظری

برخلاف پژوهش‌های کمی مبتنی بر آزمون فرضیه که بیشتر بر استفاده از نظریه یا ترکیبی از نظریه‌های رقیب تأکید می‌کنند، پژوهش‌های کیفی در استفاده از نظریه‌ها انعطاف‌پذیرترند. اگر بپذیریم که دیدگاه‌ها و گزاره‌های نظری از پیش تعیین شده

4. Memeri
5. Kurt Beers
6. Barack Obama
7. John McCain
8. SCR

می‌توانند یافته‌های پژوهشی را محدود یا جهت‌دار کنند، در آن صورت ممکن است به شکل و محتوای این واقعیت‌های اجتماعی با دقت و حساسیت بیشتری بنگریم. در عین حال اگر نتوانیم دیدگاه‌های از پیش موجود را بشناسیم و بشناسانیم، از قدرت و میزان حساسیت ما نسبت به موضوع پژوهش کاسته می‌شود. البته این موضوع بدان معنا نیست که باید خود را نسبت به آنها متعهد بدانیم بلکه ابتدا باید ببینیم به کار ما می‌آیند یا نه (لیندلف و برایان، ۱۳۹۲: ۱۲۶). بنابراین به‌رغم اینکه در پژوهش حاضر چارچوب نظری مشخصی در نظر گرفته نمی‌شود، برخی از نظریات مرتبط و مفاهیمی که ذیل مبانی مدیریتی و مبانی ارتباطاتی احتمالاً مورد استفاده قرار خواهند گرفت، به صورت مختصر ذکر می‌شود.

۱-۲. مدیریت رسانه

روشندل اربطانی (۱۳۸۶) در مقاله‌ای با عنوان «چیستی مدیریت رسانه» هشت دیدگاه کلی موجود نسبت به مدیریت رسانه را بررسی کرده و در نهایت الگوی جامعی را در این زمینه مطرح کرده است. در این الگو، بر اساس نگرش سیستمی، سازمان‌های رسانه‌ای یک سیستم اجتماعی و محصور در محیط‌اند. مدیریت رسانه در یک الگوی فراگیر، مدیریت کلیه اجزا و عناصر محیطی اعم از داخلی و خارجی است. بر اساس این الگو، مدیریت رسانه هم ناظر بر بُعد محتوایی و هم بُعد شکلی و ساختاری است.

در این پژوهش با در نظر گرفتن این جامع، به‌عنوان نگاه جامع‌تر به حوزه مدیریت رسانه، به دنبال تحقق فرآیند مدیریت تصویر در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی هستیم که بیشتر ناظر بر رویکرد محتوایی مدیریت رسانه است. به دیگر سخن، مدیریت رسانه دایره مفهومی گسترده‌ای را در برمی‌گیرد و ابعاد متعددی دارد که از این بین می‌توان مدیریت پیام را یکی از مهم‌ترین ابعاد مدیریت رسانه به شمار آورد. در این رویکرد تلاش می‌شود تا ضمن مشخص کردن اهداف و موضوعات، با استفاده بهینه از نیروی انسانی، ساختار و تکنولوژی، انگاره‌های ذهنی با حداکثر اثرگذاری به مخاطبان منتقل شود.

۲-۲. مدیریت پیام

مدیریت رسانه دایره مفهومی گسترده‌ای را در برمی‌گیرد و ابعاد متعددی دارد که مدیریت پیام را یکی از مهم‌ترین ابعاد آن می‌توان به شمار آورد. در معنایی کوتاه، مدیریت پیام را می‌توان همه تلاش‌هایی دانست که برای طراحی، تولید یا تأمین و پخش مناسب و کارآمد پیام‌ها صورت می‌گیرد (کرباسیان، ۱۳۹۴).

همچنین در بخش آشنایی با مبانی و مفاهیم اساسی مدیریت پیام در سند افق رسانه ملی، مدیریت پیام این‌گونه تعریف شده است: «انجام دادن همه فرایندهای مدیریتی، شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج امکانات و منابع، هدایت و نظارت که درباره تعیین، تولید و ارسال پیام مؤثر و بازخورد گرفتن از آن و اهداف و ارزش‌های رسانه صورت می‌گیرد». به عبارت دیگر، مدیریت پیام عبارت است از: «فراگرد به کارگیری کارآمد منابع مادی و انسانی از راه برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، به کارگیری و بسیج منابع و نیروها، هدایت، رهبری و کنترل که در راستای تعیین، تهیه، تولید، ارسال، پخش و بازخوردگیری از پیام در چارچوب نظام ارزشی معین و پذیرفته‌شده است و با هدف نهایی اثرگذاری مطلوب بر مخاطبان صورت می‌گیرد».

۳-۲. مدیریت برداشت

مفهوم مدیریت برداشت، ابتدا در منابع مرتبط با حوزه رفتار سازمانی و توسط اروین گافمن مطرح شد. براساس تعریف گافمن

«هنگامی که فرد در جمعی حاضر می‌شود معمولاً دلایلی وجود دارد تا بسته به شرایط تلاش کند رفتارهای خود را تغییر داده و تأثیر مطلوب خود را در ذهن دیگران ایجاد کند. در واقع مدیریت برداشت تلاشی است برای ایجاد معنی، هدایت تعاملات اجتماعی و کمک به پیش‌بینی انتظارات دیگران از ما» (Goffman, 1959: 4). این در حالی است که منظور گافمن از مدیریت برداشت حاکم کردن یک ادبیات علمی برگرفته از مطالعات بین‌رشته‌ای برای استفاده مدیران شرکت‌ها بود و متأسفانه در این زمینه محققان اندکی از این رویکرد برای مدیریت برداشت در عرصه سیاست استفاده کرده‌اند (Richard & Couto, 2012). سیزده سال بعد، پیتز هال سعی کرد تا این مفهوم را برای نخستین بار در حوزه سیاست وارد کند و در تعریف آن نوشت: «مدیریت برداشت به معنای خوداظهاری موفقی است که در فرآیندهای متغیر چانه‌زنی‌های سیاسی، منجر به درک قدرت سیاسی ما توسط طرف مقابل می‌شود و این توانایی را ایجاد می‌کند تا تعیین مختصات موقعیت‌ها به گونه‌ای برای طرف مقابل ترسیم شود که مطلوب ماست». بنا بر تعاریف ارائه‌شده، در این پژوهش منظور ما از مدیریت برداشت، کنترل بر قضاوت و رفتار دیگران به منظور دستیابی به تمایلات هدفمندی است که از طریق تأثیر و نفوذ روی تعریف و برداشت مخاطبان از موقعیتی که با آن درگیر هستند انجام می‌شود (Hall, 2009).

۲-۴. مدیریت تصویر

مدیریت تصویر، نتیجه ترکیب مفهوم مدیریت برداشت و مدیریت پیام بوده و به معنای ساماندهی فرآیندهای رسانه‌ای برای انتقال انگاره هدفمند و مطلوب به مخاطب است. در واقع مدیریت تصویر به دنبال ایجاد و ارائه انگاره‌هایی از اشخاص، رویدادها و موضوعاتی است که متناسب با اهداف یک رسانه بوده و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های پرداختی و فرآوری رسانه‌ای بتواند حتی‌المقدور انگاره‌ای حساب‌شده و مطلوب را به مخاطبان منتقل کند (فیاضی و صلواتیان، ۱۳۹۴: ۱۳۰).

۲-۵. تفکر سیستمی

نگرش سیستمی، یکی از دیدگاه‌های روش‌شناسی علوم جدید است که در اوایل قرن بیستم توسعه گسترده‌ای داشته است و امروزه در علوم مختلف، نگرش سیستمی برای شناخت جامع موضوعات به کار می‌رود. به دیگر سخن، مدیران با مسائل جدای از هم مواجه نیستند، بلکه در شرایطی پویا از سیستم‌های پیچیده قرار دارند که در آن مسائل در حال تغییر با یکدیگر در ارتباط هستند (مدوز، ۱۳۹۲: ۲۵).

۲-۶. نظریه عمومی سیستم‌ها

نظریه سیستم‌ها به‌عنوان نوعی روش‌شناسی علمی و نگرش به جهان است که بر پایه به‌کارگیری رویکرد سیستمی انجام می‌گیرد. ودویک فون برتالنفی، زیست‌شناس و متفکر اتریشی، مفهوم نظریه عمومی سیستم‌ها را در طی سال‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ مدون کرد. وی که از دیدگاه ارگانیسمی به موجودات زنده می‌نگریست، به تدریج دریافت که این نظرگاه میدانی بس وسیع را در برمی‌گیرد و مفهوم ارگانیسم نیز خود مفهوم جهان‌شمول است (فرشاد، ۱۹: ۱۳۶۲). البته بولدینگ^۹ و راپوپورت^{۱۱} نیز در جهت بنیان‌گذاری نظریه عمومی سیستم‌ها گام‌هایی برداشته‌اند. بر اساس این نظریه، در عمق تمام مسائل تعدادی اصل و ضابطه موجود است که رفتار سیستم‌ها را به‌صورت عمومی تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، اگرچه

9. Bertalanffy
10. Boulding
11. Rapoport

هر رشته‌ای ویژگی‌ها و قواعد خاص خود را دارد اما اصول و ضوابط سیستم‌ها در تمام سیستم‌ها یکسان عمل می‌کند (پاسدار، ۱۳۸۹: ۴۴).

۲-۷. بازمهندسی فرآیندها

بازمهندسی فرآیندها^{۱۲} یا نوعی جنبش در مسیر ارتقای کیفیت خروجی‌های سازمان است که تا به حال با اسامی متنوعی توصیف شده است. طراحی مجدد فرآیند محور، نوآوری فرآیند، طراحی مجدد فرآیند کاری و بازمهندسی سازمانی از جمله نام‌هایی است که برای این مفهوم به کار برده شده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶). BPR اولین بار توسط مایکل هممر^{۱۳} در سال ۱۹۹۰ معرفی شد. این نظریه بیان می‌کند که در دنیای دگرگون‌شده امروز، اصول «تقسیم کار» وضع شده از سوی آدام اسمیت که محور سازمان‌دهی شرکت‌ها بود، دیگر کارساز نیست و لذا برای شرکت‌ها سودمند و ضروری نیست تا کار خود را بر پایه این اصول سازمان دهند. ساختار وظیفه‌گرا در دنیای کسب‌وکار امروز غیر مؤثر بوده و منسوخ است و شرکت‌ها اینک باید برگرد محور فرآیندها سازمان‌دهی شوند (همر، ۱۳۷۵).

۲-۸. بازمهندسی کندور

متدولوژی بازمهندسی کندور را می‌توان ترکیبی از متدولوژی‌های مختلف دانست. برتری این روش بر متدولوژی‌های دیگر این است که به صورت همزمان مسائل نرم (انسان‌گرا) و سخت (فن‌گرا) را مد نظر قرار می‌دهد. این متدولوژی، بازمهندسی فرآیند کسب‌وکار را چرخه‌ای از گام‌های متوالی می‌داند که هیچ‌گاه پایان نمی‌پذیرد (سیدی، ۱۳۸۸: ۷۲).

۳. روش پژوهش

این پژوهش با پیروی از اصول حاکم بر تحقیقات علمی و بر مبنای رویکرد کیفی انجام شده است. از آنجا که با ابزار مصاحبه می‌توان بهتر به زبان خود شرکت‌کنندگان از تجربه آنان آگاه شد (بازرگان، ۱۳۸۷: ۳۳)، در این تحقیق از مصاحبه عمیق به عنوان ابزار و تکنیک جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. بر این اساس، سعی شد تا از طریق نمونه‌گیری هدفمند با افراد صاحب نظر در حوزه‌های مدیریت رسانه، علوم ارتباطات، علوم سیاسی و همچنین کارشناسان آشنا با مسائل رسانه، که نسبت به فرایند مدیریت تصویر در سازمان صداوسیما اشراف نظری و عملی دارند، مصاحبه شود. لذا گروه‌های تشکیل دهنده جامعه مورد بررسی به شرح زیر مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند:

۱. اساتید رشته‌های مدیریت رسانه، ارتباطات و رشته‌های مرتبط

۲. مدیران و معاونان ارشد رسانه ملی

۳. مشاوران ارشد و پژوهشگران رسانه ملی.

حجم نمونه در این پژوهش به وسیله قاعده اشباع مشخص شد. اشباع نظری به این معنا است که خصوصیات یک دسته یا طبقه تئوریک به اشباع رسیده است. این حالت زمانی رخ می‌دهد که داده بیشتری که سبب توسعه، تعدیل، بزرگ‌تر شدن یا اضافه شدن به تئوری موجود می‌شود به پژوهش وارد نشود (رنجبر، ۱۳۹۱: ۲۴۳).

در تحقیق حاضر با بیست نفر از خبرگان رسانه‌ای که به صورت هدفمند انتخاب شده بودند، مصاحبه شد تا پاسخ سؤال اصلی پژوهش از نظر کارشناسان استخراج شود. پس از اینکه نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها بعد از هر مصاحبه مورد تحلیل

12. Business Process Reengineering

13. Michael Hammer

و بررسی قرار گرفت، متوجه شدیم که از مصاحبه سیزدهم به بعد در اکثریت قریب به اتفاق مفاهیم اجماع نظر وجود دارد. با این حال تعداد مصاحبه‌ها تا بیست مصاحبه ادامه یافت تا از اجماع کارشناسان بر مفاهیم طرح شده اطمینان حاصل شود. جدول ۱ مشخصات علمی و تخصصی مصاحبه‌شوندگان را نمایش می‌دهد.

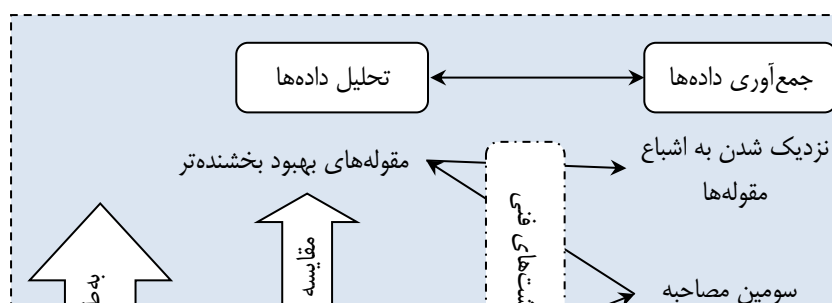


جدول ۱. مشخصات علمی و تخصصی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات	سمت و تخصص
۱	دکترای جامعه‌شناسی	معاونت سیمای رسانه ملی
۲	دکترای جامعه‌شناسی و مطالعات فرهنگی	مدیر مرکز پژوهش و سنجش افکار
۳	دکترای زبان‌شناسی	مدیر گروه فرهنگ مردم مرکز پژوهش و سنجش افکار
۴	دکترای علوم ارتباطات اجتماعی	مدیر سابق گروه مطالعات ماهواره و مدیر کل پژوهش‌های راهبردی مرکز پژوهش و سنجش افکار
۵	دکترای فلسفه	مدیر کل پشتیبانی و اجرای نظرسنجی مرکز پژوهش و سنجش افکار
۶	دکترای مدیریت رسانه و گفتاردرمانی	ریاست سابق دانشکده ارتباطات دانشگاه صداوسیما
۷	دکترای علوم اجتماعی	پژوهشگر و مدیر گروه بازنمایی مرکز پژوهش و سنجش افکار
۸	دکترای علوم ارتباطات اجتماعی	معاون فرهنگی ریاست دانشگاه و استادیار دانشگاه صداوسیما
۹	دکترای علوم ارتباطات اجتماعی	مدیر سابق گروه مدیریت رسانه مرکز پژوهش و سنجش افکار و عضو هیئت علمی گروه ارتباطات دانشگاه علامه طباطبائی
۱۰	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	کارشناس بازمهندسی فرآیندها و مشاور مدیر مرکز پژوهش و سنجش افکار
۱۱	دکترای علوم سیاسی	مدیر گروه جریان‌شناسی مرکز پژوهش و سنجش افکار
۱۲	دکترای جامعه‌شناسی	مشاور مدیر مرکز پژوهش و سنجش افکار
۱۳	دکترای مدیریت رسانه	مدیر کل سابق پژوهش‌های راهبردی مرکز پژوهش و سنجش افکار
۱۴	کارشناس ارشد جامعه‌شناسی	مدیر کل سنجش و پژوهش مرکز پژوهش و سنجش افکار
۱۵	دکترای فلسفه	قائم‌مقام سابق معاونت سیما و مدیر شبکه نمایش و نسیم
۱۶	دکترای مدیریت استراتژیک	معاونت اسبق صدای رسانه ملی و رئیس پژوهشکده ارتباطات
۱۷	دکترای فرهنگ و ارتباطات	ریاست مرکز سیمای استان‌های رسانه ملی
۱۸	دکترای علوم ارتباطات جمعی	عضو هیئت علمی دانشکده ارتباطات دانشگاه صداوسیما
۱۹	کارشناس ارشد جامعه‌شناسی	مدیر گروه سنجش مخاطب مرکز پژوهش و سنجش افکار
۲۰	کارشناس ارشد علوم ارتباطات جمعی	پژوهشگر مرکز پژوهش و سنجش افکار

در مسیر انجام مصاحبه‌ها از توصیه‌های روش بازمهندسی‌کننده برای درک فرآیندهای موجود، تشخیص فرآیندها برای طراحی مجدد و در نهایت تشخیص و تحلیل اهرم‌های تغییر استفاده شد. سؤالات مصاحبه به اقتضای شرایط در سه محور کلی طرح شد که این محورها عبارت‌اند از:

۱. شناسایی گلوگاه‌ها و اهرم‌های تغییر در فرایند مدیریت تصویر سازمان صداوسیما
 ۲. ریشه‌یابی منشا ایجاد مشکلات در گلوگاه‌های حیاتی فرایند مدیریت تصویر در سازمان صداوسیما
 ۳. بررسی پیامدهای تداوم وجود نارسایی در اهرم‌های تغییر از نگاه کارشناسان.
- پس از انجام مصاحبه‌ها، مفاهیم و مقوله‌های تحقیق ابتدا از طریق کدگذاری باز متن پیاده شده از مصاحبه‌ها استخراج شد. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌شود و دو فعالیت کلیدی مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی را شامل می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۳۹۴: ۱۲۳). هنگامی که داده‌ها باز شد و مفاهیم از درون آنها سر برآورد، محقق به دنبال مصداق‌هایی می‌گردد که بتواند با کمک آنها، مفاهیم را در قالب مقوله‌هایی دسته‌بندی کند.
- در واقع در کدگذاری باز، با تفکیک اطلاعات کیفی جمع‌آوری شده، به شکل‌بندی مقوله‌ها اقدام می‌شود. در این مرحله، با تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها، یادداشت‌های روزانه و یادداشت‌های فنی (حاصل از عملیات میدانی) مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی استخراج می‌شوند. کدگذاری باز تا مرحله اشباع مقوله‌ها و در قالب یک فرایند زیگزاگی (رفت و برگشتی) ادامه می‌یابد (شکل ۲).



پس از انجام کدگذاری باز، کدگذاری محوری آغاز می‌شود. هدف از کدگذاری محوری، تلفیق داده‌هایی است که در مرحله کدگذاری باز خرد شده‌اند. در کدگذاری محوری، یکی از مقوله‌های کدگذاری باز به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی انتخاب شده و در مرکز فرایند قرار می‌گیرد و سپس سایر مقوله‌ها (زیرمقوله‌ها) به آن ربط داده می‌شود. در مرحله نهایی نیز از کدگذاری انتخابی استفاده شده است. کدگذاری انتخابی دو مرحله کدگذاری پیشین را با یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در چارچوبی نظری تکمیل می‌کند تا در مرحله یکپارچه‌سازی، مقوله‌ها حول پدیده اصلی یا محوری سازمان‌دهی می‌شوند.

در تحقیق حاضر پس از کدگذاری باز، محوری و انتخابی داده‌ها به حدود ۱۸۰ مفهوم دست‌یافتیم که با حذف مفاهیم تکراری و مقوله‌بندی، تعداد مفاهیم به حدود ۷۰ مفهوم کاهش یافت. درنهایت با دسته‌بندی، تجزیه و تحلیل خروجی مصاحبه‌ها، ۵ گلوگاه اصلی تغییر در فرایند مدیریت تصویر سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران احصا شد.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. شناسایی و تحلیل اهرم‌های تغییر

نتایج حاصل از مصاحبه‌های عمیق با کارشناسان در جهت احصا و شناخت فرآیند موجود مدیریت تصویر در سازمان صداوسیما حاکی از آن است که در شرایط فعلی، فرآیند مشخص و مدل مکتوبی برای تحقق این امر وجود ندارد و اگرچه در ادبیات سیاست‌گذاری سازمان و اسناد بالادستی اشاره‌های غیرمستقیمی با عناوینی مثل مدیریت پیام، مهندسی پیام، هندسه پیام و یا معماری پیام شده است اما متأسفانه به‌رغم همه تلاش‌های قابل‌تقدیر انجام شده، فرآیند رسمی و مشخصی در این زمینه وجود ندارد.

۴-۲. اهرم‌های تغییر در فرآیند مدیریت تصویر رسانه ملی

در روند مصاحبه‌ها تلاش شد تا با توجه به تلاش و عزم سازمان و بدنه مدیریت برای اجرایی کردن فرآیند مدیریت تصویر، عوامل و موانعی که به‌عنوان گلوگاه‌های تغییر، موجب کاهش اثربخشی و یا عدم تحقق این فرآیند شده است مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند. نتایج حاصل از کدگذاری محتوای مصاحبه‌ها در پنج محور کلان قرار گرفته است و در هر بخش تلاش شده تا ضمن ارائه توصیفی از مشکلات موجود در اهرم‌های تغییر از نگاه کارشناسان، ریشه‌های ایجاد این مشکلات و

همچنین پیامدهای ناشی از چنین موانعی در سازمان تبیین شود. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که در یک نگاه جامع و ماکروسکپیک پنج گلوگاه تغییر در بازمهندسی فرآیند مدیریت تصویر وجود دارد که هر کدام مانع تحقق فرآیند تصویر در سازمان صداوسیما شده‌اند. این پنج محور کلان عبارت‌اند از:

۱. معضلات محیطی سازمان
۲. مشکلات مرتبط با حیطه آموزش و پژوهش
۳. موانع و محدودیت‌های ساختاری سازمان
۴. مشکلات مرتبط با مقوله فرهنگ سازمانی
۵. معضلات مدیریتی در حوزه نظارت، هدف‌گذاری و منابع انسانی

۱-۲-۴. معضلات محیطی سازمان

در این بخش به مشکلاتی اشاره شده که به نحوی به عوامل خارج از محیط سازمان مرتبط می‌شوند. عمده این معضلات در چهار دسته کلی قابل تقسیم‌بندی است: عدم استقلال سازمان در حوزه تصمیم‌گیری، مسائل مرتبط با محدودیت‌های پرداختی پیام در رسانه ملی، شکست انحصار رسانه‌ای سازمان و همچنین سطح متنوع و حتی متعارض انتظارات از رسانه ملی.

عدم استقلال سازمان در حوزه تصمیم‌گیری

به عقیده کارشناسان مواردی مثل وابستگی‌های مالی سازمان به بودجه مصوب دولت، عوامل مرتبط با خواستگاه قانونی سازمان، عوامل ایدئولوژیک و سیاست‌زدگی تصمیمات و همچنین ضعف‌های عملکرد سازمان موجب شده تا در بسیاری از موارد رسانه ملی از استقلال کامل در حوزه تصمیم‌گیری برخوردار نبوده و با برخی اعمال نظرهای فرادستی، فرودستی و حتی گروه‌های فشار مواجه شود.

در حوزه وابستگی‌های درآمدی، به واسطه تأمین بخش قابل توجهی از هزینه‌های سازمان توسط دولت، رسانه ملی به اجبار دچار برخی ملاحظات غیرحرفه‌ای و تحمیلی از جانب دولت شده است که عملاً حیطه تصمیم‌گیری حرفه‌ای سازمان را با محدودیت‌ها و ملاحظات جدی مواجه می‌کند. فشار موجود در این بخش، در دو حوزه کلی سازمان را با محدودیت مواجه کرده است: در بخش ارائه محتوا، سازمان ناچار به پخش سفارشی برخی مطالبات دولت‌ها شده و از حیث پرداخت حرفه‌ای و اعمال وظیفه نظارتی و مطالبه‌گری رسانه با محدودیت‌هایی مواجه می‌شود و در بخش منابع انسانی نیز به واسطه وضعیت نامناسب اشتغال جامعه، در دوره‌هایی ملزم به استخدام و به کارگیری نیروهایی شده است که نه تنها از تخصص کافی برخوردار نبوده‌اند بلکه از نظر کمی نیز تناسبی با نیازها و وظایف موجود در سازمان نداشته‌اند. این مهم یکی از عوامل تورم نیروی انسانی در سازمان صداوسیما بوده است که در زیرمقوله منابع انسانی در بخش معضلات مدیریت، مجدداً به آن پرداخته می‌شود. مضاف بر این، تمرکز اجباری سازمان بر جذب و پخش آگهی‌های تجاری به منظور کسب درآمد موجب شده است تا رویکرد فروش آنتن پیامدهای منفی و حتی جبران‌ناپذیری برای رسانه ملی و مخاطبان داشته باشد. به عقیده برخی از کارشناسان، تبلیغات که روحیه مصرف‌گرایی و شانس‌گرایی را ترویج می‌دهد نه تنها هیچ نسبتی با مأموریت‌های اصلی یک سازمان رسانه‌ای اسلامی ندارد بلکه در درازمدت موجب ریزش مخاطبان رسانه ملی خواهد شد.

کارشناسان معتقدند در بخش عوامل مرتبط با خواستگاه قانونی، با عنایت به اصل ۱۷۵ و ۴۴ قانون اساسی و همچنین نظریه تفسیری شورای نگهبان، سازمان صداوسیما از نظر خواستگاه قانونی به عنوان سازمان انحصاری انتشار فراگیر برنامه‌های صوتی و تصویری، معرفی شده است. شورای نگهبان در مهرماه سال ۱۳۷۹ در پاسخ به سؤالی پیرامون امکان تأسیس

شبکه‌های خصوصی می‌نویسد: «مطابق نص صریح اصل ۴۴ قانون اساسی در نظام جمهوری اسلامی ایران، رادیو و تلویزیون دولتی است و تأسیس و راه‌اندازی شبکه‌های خصوصی رادیویی و تلویزیونی به هر نحو، مغایر این اصل است». بدین جهت انتشار و پخش برنامه‌های صوتی و تصویری از طریق سیستم‌های فنی قابل انتشار فراگیر (همانند ماهواره، فرستنده، فیبر نوری و ...) برای مردم در قالب امواج رادیویی و کابلی غیر از سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران خلاف اصل مذکور است. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها بیان می‌کند که اگرچه این قانون فرصت‌هایی را برای سازمان ایجاد کرده و صحبت از مفهوم انحصار در سال ۱۳۷۹ تا حدی قابل دفاع بوده است اما اطلاق این مفهوم در شرایطی که به واسطه پیشرفت‌های تکنولوژیک مسئله شکست انحصار در حوزه تولید و توزیع پیام تا حدود زیادی محقق شده، محل تأمل و خدشه جدی است و سازمان را دچار مشکلات و محدودیت‌هایی کرده است. در واقع، مفهوم انحصار اولاً سطح انتظارات غیرواقعی از رسانه ملی را در سطح حاکمیت و افکار عمومی به صورت غیرواقعی افزایش داده و در این معنا رسانه ملی در همه وقایع جامعه در شمار یکی از متهمین همیشگی ردیف اول قرار دارد و کمتر به محدودیت‌ها و ظرفیت‌های واقعی آن توجه می‌شود. در بعد داخلی نیز ایجاد تلقی و توهم ناشی از تفکر انحصار، موجب شده تا مدیریت و بدنه انسانی سازمان با تصور فضای بدون رقابت، دچار نوعی رخوت و روزمرگی کاری شود و به واسطه فقدان آینده‌نگری مناسب برای رقابت در سپهر رسانه‌ای در مقابل واقعیت شکست انحصار رسانه‌ای و فضای رقابتی موجود، دچار نوعی انفعال، غافلگیری و در نتیجه ریزش مخاطب شود.

به عقیده کارشناسان، سیاست زدگی و عوامل ایدئولوژیک نیز باعث شده تا رسانه ملی در جایگاه تریبون اصلی حاکمیت با محدودیت‌هایی مواجه شود که عملاً قدرت مانور مدیریت و نیروهای تولید را تا حدود زیادی کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، تمرکز زیاد بر مسائل سیاسی موجب شده تا در یک روند تاریخی، بیشتر تمرکز سازمان بر حوزه خبر و مسائل سیاسی قرار داشته باشد و تا حدودی نسبت به سایر ژانرها، موضوعات و دغدغه‌های اجتماعی غفلت شود. غفلتی که موجب شده در فضای رقابتی رسانه‌های امروز، فرصت مطالبه‌گری و وظیفه‌نظارتی رسانه ملی توسط سایر رسانه‌های رقیب مغتنم شمرده شده تا به همین بهانه به جذب مخاطب پرداخته و با استفاده از فرآیندهای تصویرسازی هدفمند، بر افکار عمومی ایران تأثیرات غالباً مخربی بگذارند.

صاحب‌نظران معتقدند ریشه چهارم بحث استقلال سازمان در حیطه تصمیم‌گیری به ضعف عملکرد گذشته سازمان برمی‌گردد. این مهم بستر مناسب برای دخل و تصرف‌های سلیقه‌ای عوامل خارج از سازمان را فراهم می‌کند تا نهادهای فرادستی، فرودستی و حتی گروه‌های فشار در موضوعات مختلف سازمان به اعمال نظرهای غیرکارشناسی بپردازند.

محدودیت‌های پرداختی پیام

نتایج حاصل از کدگذاری محتوای مصاحبه‌ها حاکی از آن است که بخشی از محدودیت‌های پرداختی پیام در رسانه ملی به الزامات ایدئولوژیک و رعایت خطوط قرمز اخلاقی برمی‌گردد که رعایت آنها در رسانه ملی به‌عنوان اصلی مسلم مفروض است و بخش دیگر که در واقع نتیجه پذیرش فرض اول است، به رعایت این خطوط قرمز در حیطه تولید مرتبط است که بر اساس آن اصل بر قباح استفاده از جذابیت‌های معمول عرصه رسانه، خصوصاً در بهره‌گیری از جذابیت‌های خشونت و جنسیت است. به عقیده کارشناسان، بحث‌های نظری و عملیاتی این حوزه با محوریت نسبت هنرمند مسلمان و انقلابی با عرصه رسانه همچنان مغفول مانده است و به‌رغم بحث‌های فراوان انجام‌شده، همچنان فهم مشترکی از این ادبیات بومی وجود ندارد. لذا مشخص نبودن تکلیف مدیریت و بدنه تولید در چگونگی مواجهه با برخی مفاهیم و رعایت اصول اخلاقی و رشد مخاطب موجب شده تا همچنان نسبت رسانه و مسائلی از جنس تخدیر و غفلت نامشخص مانده و به‌علت رویه نشدن

پرداخت‌های بومی و حلال پیام در رسانه ملی، شاهد حجم بالایی از پرداخت‌های سطحی و کلیشه‌ای نسبت به مفاهیم عمیق باشیم که این مهم نتیجه‌ای جز تقلیل، تخریب، تضعیف و یا حتی تحریف مضامین عالی در رسانه و به تبع آن ایجاد پیامدهای نامناسب اجتماعی نداشته است.

شکست انحصار رسانه‌ای سازمان

صاحب‌نظران معتقدند، پیشرفت‌های تکنولوژیک و سهولت دسترسی عامه به رسانه‌های جایگزین از یک سو و غفلت از فضای رقابتی رسانه‌ها به واسطه توهم ناشی از بقای انحصار در بدنه مدیریتی از سوی دیگر، موجب شده است تا سازمان صداوسیما با حرکتی پیش‌دستانه و فعال، به سمت برنامه‌ریزی و ارائه راهکارهایی برای حفظ بقا در شرایط رقابتی حرکت نکند و امروز به ناچار با شرایطی مواجه شود که رسانه ملی را در فضای رقابتی و غیرانحصاری رسانه‌ها به سمت انفعال و روزمرگی به پیش می‌برد. پیامد این وضعیت نیز افزایش حیطه عملیات رسانه‌های رقیب داخلی و خارجی، رسانه‌های اجتماعی و در نتیجه ریزش مخاطبان صداوسیما و کاهش مرجعیت رسانه‌ای خواهد بود که به علت فقدان رویکرد آینده‌نگرانه با وضعیت منفعلی مواجه شده است. طبیعی است در چنین فضایی غالب انگاره‌سازی‌های مؤثر توسط رسانه‌های رقیب و به نفع گفتمان حاکم بر آنها انجام خواهد شد.

انتظارات متنوع و متعارض

به عقیده کارشناسان، سطح بالای انتظارات از رسانه ملی در کنار تنوع و حتی تعارض برخی خواست‌ها موجب شده است تا بخش مدیریت و بدنه تولید این سازمان به صورت ناخواسته اقدام به تولید و اتخاذ رویه‌هایی کند که در یک نگاه کلی از همسویی و هم‌افزایی لازم برخوردار نیستند. این مهم بیشتر ناشی از تنوع و تعارض حاکم بر جامعه‌آی است که بخش‌های مختلف آن از رسانه‌ای که بر چسب ملی بودن را داراست سهم خواهی می‌کنند و با کوچک‌ترین اقدام سازمان، که با علایق و سلیقه بخشی از این بدنه متنوع هماهنگی ندارد، بحران‌هایی برای آن ایجاد می‌کنند. از نگاه کارشناسان، پیامد وجود چنین انتظاراتی در ایجاد خطوط قرمز نامرئی و بسته شدن دست مدیران و عوامل تولید نمود می‌یابد. مضاف بر این، بخشی از تنوع‌ها و تعارضات اجتماعی در بدنه انسانی سازمان بروز و ظهور پیدا کرده و موجبات ناهمگونی فکری و در نتیجه تعارض‌ها و ناهم‌سوئی‌های پیامی را فراهم ساخته است.

جدول ۲. معضلات محیطی تحقق فرآیند مدیریت تصویر در سازمان

ردیف	مشکلات موجود	ریشه‌ها	پیامد
۱	عدم استقلال سازمان در حوزه تصمیم‌گیری	وابستگی اقتصادی	وابستگی درآمدی به واسطه تأمین هزینه‌ها توسط دولت و اجبار به اعمال ملاحظات غیرحرفه‌ای دولت در حوزه تولید پیام و به کارگیری نیروی انسانی مازاد
		عوامل مرتبط با خواستگاه قانونی	اجبار سازمان به تمرکز بر فروش آنتن و ایجاد آفت‌های مترتب محتوایی و ریزش مخاطب
		عوامل ایدئولوژیک و سیاست‌زدگی تصمیمات	انحصار برآمده از قانون و افزایش سطح انتظارات کاذب از رسانه ملی در همه حوزه‌ها و قرار گرفتن سازمان در موضع اتهام همیشگی در تمام موضوعات
			محدودیت‌های پرداختی به واسطه جایگاه موضع‌گیری رسمی نظام و تنگ شدن حیطه عملکرد

		تمرکز شدید بر موضوعات سیاسی و غفلت از سایر ژانرها و موضوعات و دغدغه‌های اجتماعی، و قرار گرفتن در موضع انفعال و اجبار به واسازی انگاره‌های ذهنی تولیدشده توسط سایر رسانه‌ها به‌جای بر ساخت انگاره
	ضعف عملکرد گذشته	فراهم شدن فرصت دخل و تصرف و اعمال نظر نهادهای فرادستی و فرودستی و گروه‌های فشار در موضوعات مختلف
۲	محدودیت‌های پرداختی	الزامات پرداخت به مفاهیم ایدئولوژیک
		سطحی‌سازی و کلیشه‌پردازی در حوزه تولید محتوای ایدئولوژیک و در نتیجه اعتراض و ریزش مخاطب
۳	شکست انحصار رسانه‌ای سازمان	خطوط قرمز اخلاقی در استفاده از خشونت و جنسیت
		دشواری پرداخت و جذب مخاطب به‌علت الزام به رعایت حریم اخلاقی
۴	انتظارات متنوع و حتی متعارض	پیشرفت‌های تکنولوژیک و سهولت دسترسی به رسانه‌های جایگزین
		افزایش حیطه عملیات رسانه‌های رقیب داخلی و خارجی و رسانه‌های اجتماعی و در نتیجه کاهش مخاطب
		غفلت از فضای رقابتی به‌واسطه توهم ناشی از بقای انحصار
		برنامه‌ریزی ضعیف برای آینده و غافلگیر شدن رسانه ملی نسبت به وضعیت آینده
		تنوع و تعارض سلايق مخاطبان به‌واسطه تعارضات فرهنگی، تاریخی و اجتماعی
		تعریف خطوط قرمز نامرئی و بسته شدن دست مدیران و عوامل تولید
		بروز و ظهور این تعارضات اجتماعی در بدنه انسانی سازمان و کاهش همگونی گفتمانی

۲-۲-۴. معضلات آموزشی و پژوهشی

در این بخش به عمده‌ترین معضلات حوزه آموزش و پژوهش می‌پردازیم که به‌عنوان گلوگاهی کلیدی مانع تحقق فرآیند مدیریت‌تصور در رسانه ملی شده‌اند. مشکلات این بخش از نگاه کارشناسان به شش دسته کلی تقسیم‌بندی می‌شوند: محصور شدن پژوهش در حوزه بازخورد، سطح کیفی پایین پژوهش‌های نیازسنجی و مخاطب‌شناسی، نگاه تشریفاتی و صوری به حوزه آموزش و پژوهش، فاصله جدی بین موضوعات پژوهش و نیاز بدنه تولید، کاهش میانگین نخبگی و انگیزشی پژوهشگران و همچنین چندپارگی مغز محتوایی رسانه ملی.

محصور شدن پژوهش در حوزه بازخورد

صاحب‌نظران معتقدند فقدان اعتقاد جدی به‌ضرورت تولید مبتنی بر پژوهش در بدنه مدیریتی و تولیدی، ریشه اصلی تنزل کاربرد پژوهش در محصولات رسانه‌ای است و باعث شده تا امور پژوهشی صرفاً به بررسی‌های پس از پخش و تحلیل بازخوردهای ناشی از پخش یک محصول، آن‌هم در سطوح ابتدایی پیمایش و توصیف کلی نظرات مخاطبان محدود شود. به عقیده کارشناسان، پیامد مستقیم این نگرش در تحمیل هزینه‌های غالباً جبران‌ناپذیر مالی، زمانی و اعتباری به رسانه ملی نمود یافته و موجب تقویت نگاه صوری و تشریفاتی به حیطه پژوهش و تبدیل آن به ابزاری برای گزارش‌سازی شده است. مضاف بر این، تقلیل کاربردهای پژوهش به بررسی بازخوردهای پخش، در تحریف ذهنیت مدیران نسبت به کاربردهای عملیاتی پژوهش در رسانه و در نتیجه اهمیت ندادن واقعی به توصیه‌های این حوزه مهم و حیاتی، نقش داشته است.

سطح کیفی پایین پژوهش‌های نیازسنجی و مخاطب‌شناسی

صاحب‌نظران بر این باورند که محدودیت‌های زمانی و مالی تحمیلی بر حیطه پژوهش، خودسانسوری و اکراه مردم در همکاری پیمایشی و ابهام در نحوه مواجهه رسانه با برخی مفاهیم، ریشه‌های اصلی سطح پایین پژوهش در حیطه نیازسنجی و مخاطب‌شناسی را تشکیل می‌دهند و موجب شده‌اند تا خروجی بسیاری از پژوهش‌ها به‌جای روشن کردن فضای اجتماعی

برای ساخت برنامه، به ارائه توصیه‌های کلی و گمراه کننده منجر شود. بدیهی است تولیدات مبتنی بر پژوهش‌های غیر کیفی می‌تواند در تغییر نادرست اولویت‌های ذهنی و رفتاری مدیریت و به خصوص افکار عمومی مؤثر واقع شود و ناهنجاری‌های اجتماعی پیچیده‌ای را به بار آورد. در این مسیر، عدم همراهی مردم در پژوهش‌های میدانی که تحت عنوان سازمان صداوسیما انجام می‌شود، به علت خودسانسوری‌ها و محافظه‌کاری‌ها موجب شده است تا صحت و قابلیت تعمیم این نتایج در بسیاری از موارد مورد مناقشه قرار گیرد. مضاف بر این، سطح کیفی پایین بخشی از پژوهش‌ها که توانایی تعیین تکلیف مواجهه رسانه با برخی مفاهیم را در حیطه عمل نداشته‌اند، موجب شده تا در حوزه مدیریت تصویر، پرداخت‌هایی سطحی و اختلاف‌انگیز انجام شود که غالباً ناشی از سردرگمی نیروهای تولید در مواجهه رسانه‌ای با مفاهیم بوده و به تولید انگاره‌های غیرهمسو و حتی متعارض منجر شده است.

نگاه تشریفاتی به حوزه آموزش و پژوهش

به عقیده کارشناسان، عمده‌ترین ریشه‌های شکل‌گیری نگاه تشریفاتی و صوری به حوزه آموزش و پژوهش به چهار عامل کلی مرتبط است:

۱. فقدان دانش کافی مدیریت و بدنه تولید برای سفارش و استفاده از گزارش‌ها
۲. بدینی و فاصله قشر نخبه از بدنه تصمیم‌ساز سازمان
۳. عدم اعتقاد جدی به استفاده از ظرفیت دانشگاه
۴. فقدان ضمانت اجرایی برای کاربست نتایج پژوهش.

کارشناسان بر این باورند که وقتی بدنه مدیریتی و تولیدی از تخصص کافی برای استفاده عملی از دستاوردهای حوزه پژوهش برخوردار نباشند، حتی از دستاوردهای موجود این حیطه نیز استفاده لازم صورت نخواهد گرفت و در نهایت سیاست‌گذاری و تولیدات بیشتر جنبه سلیقه‌ای خواهد یافت و بر پژوهش و واقعیت‌های جامعه مبتنی نخواهد بود. پیامد این امر در انفعال سازمان نسبت به تصویرسازی از وقایع روزمره و غلبه انگاره‌های تولیدشده توسط رسانه‌های رقیب در ذهن مخاطب نمود می‌یابد و موجبات ریزش مخاطب رسانه ملی را فراهم می‌سازد. مضاف بر این، نمود دیگری از وجود نگاه صوری به حیطه پژوهش در تخصیص منابع مالی اندک و بی‌طاقتی زمانی جهت انجام پژوهش عینیت می‌یابد و پیامد این امر، کاهش کیفیت و روایی خروجی پژوهش‌هایی خواهد بود که خروجی آنها منجر به بازتولید و تکثیر نگاه غیرواقعی نسبت به رسانه و ظرفیت‌های آن در بین مدیران و نیروهای تولیدی می‌شود. بی‌توجهی به تحولات اجتماعی و افزایش انفعال و غافلگیری رسانه ملی به واسطه افق دید کوتاه و فقدان آینده‌نگری نسبت به موضوعات، مخاطب و فضای رقابتی، یکی دیگر از پیامدهای وجود نگاه تشریفاتی به حوزه رسانه است.

صاحب‌نظران معتقدند ریشه دوم ایجاد نگاه صوری به حیطه پژوهش، به فاصله گرفتن قشر نخبه از بدنه تصمیم‌ساز سازمان مرتبط می‌شود که پیامد مستقیم این امر، غلبه نگاه غیر کارشناسی در سازمان، القا و تکثیر توهم انحصار رسانه‌ای و افزایش سطح انتظارات کاذب از رسانه ملی است. افزون بر این، بی‌برنامگی در حوزه تولید و از دست دادن مخاطب، به خصوص مخاطبان دارای سطح بالای تحلیل، آن هم در فضای رقابتی رسانه‌ها، از دیگر پیامدهای منفی مترتب بر غلبه نگاه تشریفاتی به حوزه پژوهش است که به واسطه عدم توجه فعال و پیش‌دستانه به تأمین نیازهای مخاطب و در نظر گرفتن صرف مسئولان به عنوان مخاطبان رسانه ملی، رخ داده است.

نتایج کدگذاری محتوای مصاحبه‌ها حاکی از آن است که ریشه سوم غلبه نگاه صوری به فضای پژوهشی در فقدان اعتقاد و توجه کافی به استفاده از ظرفیت‌های دانشگاه است. پیامد این تلقی نادرست از ظرفیت دانشگاه، از یکسو منجر به

فرآیند جذب غیرهدفمند دانشجویانی شده است که فرآیندهای کلیشه‌ای و ناهماهنگ آموزش آنان کمتر سختی با نیازهای سازمان دارد و از سوی دیگر، فاصله جدی بین فضای آکادمیک دانشگاه و محیط عملی کار موجب شده تا از ظرفیت نیروهای مستعد دانشگاه استفاده کافی صورت نگیرد.

به عقیده کارشناسان، ریشه چهارم ایجاد نگاه تشریفاتی به حیطه پژوهش، به فقدان ضمانت اجرایی برای کاربست نتایج پژوهش برمی‌گردد که پیامد این موضوع در تغییر غلط اولویت‌های ذهنی مردم و مسئولان، برخلاف واقعیت‌ها و ایجاد انگاره‌های نادرست و غیرواقعی نمود یافته است.

فاصله جدی بین موضوعات پژوهش و نیاز بدنه تولید

کدگذاری محتوای مصاحبه‌ها نشان از آن دارد که یکی از مشکلاتی که در بیان غالب کارشناسان مطرح شده، تأکید بر فاصله جدی موضوعات پژوهش‌های انجام شده و نیازهای واقعی بدنه تولید است. نتایج کدگذاری حاکی از آن است که ریشه این معضل در فقدان زبان مشترک بین حیطه تولید و پژوهش و فاصله قابل تأمل این دو بخش است و مضاف بر این سطح بالای محرمانگی گزارش‌ها و تحقیقات حوزه پژوهش به‌عنوان مانعی جدی موجب شده تا دسترسی بدنه تولید و حتی مدیران میانی به این پژوهش‌ها محدود شود. پرواضح است که این مهم موجب می‌شود تا فاصله حیطه تولید و پژوهش بیش‌ازپیش افزایش یافته و این دو بخش حیاتی رسانه ملی، نسبت به یکدیگر تلقی منفی پیدا کنند. از سوی دیگر، عدم استفاده عملیاتی از نتایج حوزه پژوهش در بدنه تولید منجر به کاهش انگیزش و دلسرد شدن پژوهشگران سازمان شده است و این مهم مانعی برای انجام پژوهش‌های کیفی و کاربردی خواهد بود.

کاهش میانگین نخبگی و انگیزشی پژوهشگران

بررسی‌ها در این بخش حاکی از آن است که دو عامل ساختار اداری و مسائل مرتبط با مدیریت نظام پاداش و تنبیه، موجب شده تا سطح کارایی پژوهشگران نسبت به پتانسیل‌های موجودشان از وضعیت قابل قبولی برخوردار نباشد و به همین دلیل رسانه ملی با مسئله کاهش انگیزه و کاهش میانگین نخبگی مواجه شود. در اینجا مراد از ساختار اداری، قوانین اداری مکانیک و کلاسیکی است که حاکمیت آنها در بخش‌های تحقیقاتی، با روحیه پژوهشگری نسبت چندانی ندارد. در همین راستا، مسائل مالی و اداری و عدم تأمین نیازهای بهداشتی و انگیزشی پژوهشگران موجب می‌شود تا سطح انگیزش و کارایی بدنه انسانی در حد قابل قبولی قرار نداشته باشد.

همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد ضعف‌های نظارتی و نوع سیستم مدیریتی و نیز عدم تناسب کیفیت خروجی کارها در قیاس با میزان تشویق و یا تنبیه مادی و معنوی از استانداردهای روز پژوهشی فاصله بگیرد. مدیریت مبتنی بر گزارش‌سازی و ارائه رزومه‌های کاذب نیز موجب صلب اعتماد پژوهشگران به بدنه مدیریتی افول انگیزش‌های معنوی و خودانگیخته پژوهشگران به واسطه عدم مواجهه با بازخورهای متناسب مادی و معنوی ایجاد مشکلات عدیده در سطح کیفی خروجی‌های تحقیقاتی شود. در چنین شرایطی، نیروهای نخبه موجود یا به وادی روزمرگی دچار خواهند شد یا با خروج از سازمان هزینه‌های سنگینی را به رسانه ملی تحمیل کرده و احتمال جذب نیروی نخبه در این مرکز حیاتی را کاهش خواهند داد. علاوه بر این، انجام پژوهش‌های تحکمی و کوتاه‌مدتی که صرفاً جنبه سفارشی داشته باشد و کم‌تر به الزامات پژوهشی و اخلاق کار حرفه‌ای توجه کند، در بلندمدت موجب کاهش اعتبار بیرونی و درونی مراکز تحقیقاتی رسانه ملی شده و به واسطه ایجاد خطاهای محاسباتی در تصمیمات راهبردی سازمان، انفعال و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را به همراه خواهد داشت.

چندپارگی مغز محتوایی سازمان

بررسی‌ها حاکی از آن است که عدم ارتباط کافی میان بخش‌های پژوهشی و محتوایی رسانه ملی موجب شده است تا نه تنها هم‌افزایی سیستمی در بین این مراکز محقق نشود، بلکه به واسطه عدم ارتباط مؤثر این مراکز، دوباره کاری‌ها و حتی تناقض‌های محتوایی بسیاری در حیطه موضوعات پژوهشی مشاهده شود و عملاً فرایند مشخصی برای مدیریت دانش در سازمان تعریف نشود. این مسئله در عمل موجب هدررفت منابع محتوایی سازمان و عدم بهره‌گیری حداکثری رسانه ملی از ظرفیت‌های اساتید و نخبگان دانشگاهی می‌شود و در بلندمدت موجبات جدایی بخش نخبه از رسانه ملی را فراهم خواهد کرد.

جدول ۳. معضلات مرتبط با حیطه آموزش و پژوهش

ردیف	مشکلات موجود	ریشه‌ها	پیامد
۱	محصور شدن پژوهش در حوزه بازخورد	فقدان اعتقاد جدی به ضرورت تولید مبتنی بر پژوهش	نوش‌دارو پس از مرگ و تحمیل هزینه‌های جبران‌ناپذیر مالی، زمانی و اعتباری به سازمان
			تقویت نگاه صوری به پژوهش و تبدیل آن به ابزار گزارش‌سازی
			ایجاد تشکیک در ذهنیت مدیران نسبت به کاربرد پژوهش در رسانه، به واسطه استفاده محدود از ظرفیت این حیطه
۲	سطح کیفی پایین پژوهش‌های نیازسنجی و مخاطب‌شناسی	محدودیت‌های زمانی و مالی حیطه پژوهش خودسانسوری و اکراه مردم در همکاری‌های پیمایشی ابهام در نحوه مواجهه رسانه ملی با برخی مفاهیم	تغییر غلط اولویت‌های ذهنی و رفتاری مدیریت و افکار عمومی
			کاهش تعمیم و میزان صحت نتایج پژوهش
			پرداخت سطحی به برخی مفاهیم مورد اختلاف و سردرگمی و برخوردهای متعارض نسبت به برخی موضوعات

ادامه جدول ۳. معضلات مرتبط با حیطه آموزش و پژوهش

ردیف	مشکلات موجود	ریشه‌ها	پیامد
۳	نگاه تشریفاتی و صوری به حوزه آموزش و پژوهش	فقدان دانش کافی مدیریت و بدنه تولید برای سفارش و استفاده از گزارش‌ها	سیاست‌گذاری و تولید سلیقه‌ای که مبتنی بر پژوهش و واقعیت‌های جامعه نیست و در نتیجه انفعال و از دست دادن مخاطب در فضای رقابتی
			تخصیص منابع مالی اندک و بی‌طاقتی زمانی جهت انجام پژوهش و در نتیجه کاهش کیفیت و روایی خروجی‌های پژوهش
			ایجاد و تکثیر نگاه غیرواقعی نسبت به رسانه و ظرفیت‌های آن در بین مدیران و نیروهای تولید
			بی‌توجهی به تحولات اجتماعی و افزایش انفعال و

غافلگیری رسانه به واسطه افق دید کوتاه و فقدان آینده‌نگری نسبت به موضوعات، مخاطب و فضای رقابتی			
غلبه نگاه غیرکارشناسی در سازمان و القای توهم انحصار رسانه‌ای و افزایش سطح انتظارات کاذب از رسانه ملی	بدبینی و فاصله قشر نخبه از بدنه تصمیم‌ساز سازمان		
بی‌برنامگی در حوزه تولید و از دست دادن مخاطب (به‌خصوص مخاطبان نخبه) در فضای رقابتی به‌واسطه عدم توجه فعال و پیش‌دستانه به تأمین نیازهای مخاطب و در نظر گرفتن صرف مسئولین به‌عنوان مخاطب			
فاصله جدی بین فضای دانشگاهی و محیط عملی کار و در نتیجه فقدان استفاده از ظرفیت بالقوه نیروی دانشگاهی	عدم اعتقاد جدی به استفاده از ظرفیت دانشگاه		
جذب غیرهدفمند دانشجو و فرآیند آموزش کلیشه‌ای و ناهماهنگ با نیازهای سازمان			
تغییر اولویت‌های ذهنی مردم و مسئولین برخلاف واقعیت و ایجاد انگاره‌های ذهنی غیرواقعی	فقدان ضمانت اجرایی در کاربست نتایج پژوهش		
افزایش بیش‌ازپیش فاصله حیطة تولید و پژوهش و ایجاد تلقی منفی این دو بخش نسبت به یکدیگر	نبود زبان مشترک بین این دو حوزه	فاصله جدی بین موضوعات پژوهش و نیاز بدنه تولید	۴
دلسردی پژوهشگران به‌علت عدم استفاده عملیاتی از نتایج حوزه پژوهش در بدنه تولید	محرمانگی بالای خروجی پژوهش‌ها		

ادامه جدول ۳. معضلات مرتبط با حیطة آموزش و پژوهش

ردیف	مشکلات موجود	ریشه‌ها	پیامد
۵	کاهش میانگین نخبگی و انگیزشی پژوهشگران	ضعف سیستم نظارتی و مدیریتی	کاهش و مرگ انگیزش در بدنه نخبه و فرصت پیداکردن افراد برای تخلف سازمانی و گریز از انجام دقیق و باکیفیت وظایف
		ساختار بوروکراتیک و نامتناسب با فضای پژوهشی	هدررفت ظرفیت‌های پژوهشی به‌واسطه درگیری‌های غیرمعقول و کاهش کیفیت خروجی‌های پژوهشی
		بی‌عدالتی مدیریتی در رعایت حقوق مادی و معنوی پژوهشگران	رزومه‌سازی و گزارش‌های سطحی و در نتیجه ایجاد اشتباه محاسباتی در اولویت‌های فکری بدنه مدیریت کلان سازمان
		ضعف سازوکارهای نظارت، ارتقا و نگهداشت و اعمال شاخص‌های غیرعملیاتی سنجش	دلسردشدن نیروهای نخبه و فعال و در نهایت روزمره شدن یا تخریب سیستم و یا خروج از سازمان
		مشکلات ناشی از فرآیند ضعیف جذب	ورود نیروهایی با سطح پایین انگیزش و بازتولید تفکرات سطحی در سازمان و در نتیجه خروجی غیرکیفی و خلاقیت و سرعت پایین در عرصه رقابتی رسانه‌ها

هدررفت ظرفیت‌های محتوایی سازمان و دوباره‌کاری‌های پژوهشی و تناقض‌های محتوایی	ساختار و مدیریت چندپاره مراکز پژوهشی	چندپارگی مغز محتوایی سازمان	۶
محقق نشدن فرایند مدیریت دانش و عدم بهره‌گیری حداکثری سازمان از ظرفیت‌های موجود			

۳-۲-۴. معضلات ساختاری و سازمان‌دهی

به عقیده کارشناسان، در ادبیات مدیریت سازمانی، بسته به عوامل مختلفی چون میزان و نحوه تعامل سازمان با محیط خارجی، ساختارها نیازمند حدی از پویایی، انعطاف‌پذیری و تقسیم وظایف، بسته به شرایط خاص و اقتضایی خود هستند. در این میان، سازمان‌های رسانه‌ای به واسطه تعامل مستقیم و ۲۴ ساعته با مخاطبان گسترده، در مقایسه با سایر سازمان‌ها نیازمند اتخاذ رویکردی به مراتب پویاتر، انعطاف‌پذیرتر و متناسب با نیازهای روز مخاطبان هستند. در زمینه تحقق فرآیند مدیریت تصویر نیز یکی از گلوگاه‌های اصلی تغییر در حوزه ساختار سازمانی قرار دارد. در همین زمینه صاحب‌نظران معتقدند، معضلات ساختاری سازمان که منجر به عدم تحقق فرآیند مدیریت تصویر در رسانه ملی شده در چهار گروه کلی قابل تقسیم‌بندی هستند: رخوت و کندی عملکردی بخش‌های مختلف سازمان، موازی‌کاری و تداخل وظایف، عدم تناسب و هماهنگی نیروهای صف و ستاد و همچنین هماهنگی غیرهم‌افزایی شبکه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان.

رخوت و کندی عملکردی

بر اساس خروجی مصاحبه‌ها، رخوت و کندی عملکردی بخش‌های مختلف سازمان در عواملی مثل ساختار سازمانی سنگین و غیرمنعطف رسانه ملی، ارتفاع بلند هرم سازمانی، تمرکز بالای مدیریتی و همچنین روند تقسیم وظایف مکانیکی این سازمان ریشه دارد. این عوامل منجر شده تا توان رقابت رسانه ملی در سپهر رسانه‌ای جهانی کاهش یافته و رسانه ملی با ریزش مخاطب به علت کاهش سرعت و خلاقیت در خروجی‌های خود مواجه شود. همچنین ساختار سنگین و بدنه متورم نیروی انسانی موجب شده تا گروه‌های کاری غیررسمی و ناسالم در بخش‌های مختلف مدیریتی و تولید ایجاد شده و هزینه‌های مالی و اعتباری زیادی به رسانه ملی تحمیل شود. به عقیده کارشناسان، ارتفاع بالای هرم سازمانی نیز، موجبات کاهش محسوس ادراک غیررسمی و تفاهم گفتمانی بین مدیریت و بدنه تولید را فراهم کرده که نتیجه مستقیم آن در تفاوت و حتی تناقض سیاست‌های ابلاغی و خروجی‌های آنتن قابل مشاهده است. مضاف بر این، تقسیم وظایف مکانیکی، سلسله‌بندی‌ها و نوع روابط کلاسیک و منطقی حاکم بر ساختار سازمانی موجب شده است تا پویایی سازمان کاهش یافته و به علت عدم توجه به نیازهای انسانی و انگیزشی نیروها، مسئولیت‌گریزی و روزمرگی سازمانی افزایش یابد.

موازی‌کاری‌ها و تداخل وظایف

به عقیده کارشناسان، ریشه موازی‌کاری‌ها و تداخل وظایف موجود در رسانه ملی به سه عامل اصلی بازمی‌گردد. نخست اینکه تغییر نقش بخش مالی سازمان، به‌عنوان بخشی که قرار بود وظیفه پشتیبانی و ستادی را ایفا کند، به نقش تصمیم‌گیر موجب شده تا بسیاری از تصمیمات غیرکارشناسی به واسطه ضمانت اهرم قدرت مالی به بخش‌های مختلف تحمیل شود و متعاقب آن، شرایط ایجاد باندهای رابطه‌ای تسهیل شود.

همچنین فقدان استانداردهای کاری و وجود رویه‌های نامشخص در سازمان موجب شده تا رویکرد سعی و خطا در بخش‌های مختلف سازمان افزایش یافته و مدیریت و تولیدات سلیقه‌ای و غیرکارشناسی به یک روند معمول تبدیل شود. مضاف بر این، عدم تناسب رویه‌ها با کمیت و کیفیت نیروی انسانی نیز ریشه بسیاری از موازی‌کاری‌ها و تداخل وظایف در

رسانه ملی بوده است که پیامدهایی مثل سنگین شدن بیش از پیش بدنه انسانی و تحمیل هزینه‌های مالی را در پی خواهد داشت.

عدم تناسب تعداد نیروهای صف و ستاد

به عقیده صاحب نظران، پیدایش این معضل در مشخص نبودن الگوی نیازهای انسانی سازمان و برنامه جذب و همچنین عدم تفکیک موظفی از برآورد در حوزه تولید ریشه دارد. این مهم موجب شده است تا به واسطه مشخص نبودن نیازهای انسانی سازمان و برنامه آینده‌نگر در این حوزه، شرایط جذب‌های رابطه‌ای، غیرهدفمند و تحمیلی نیروهای غیرمتخصص فراهم شده و به علت تورم نیروی انسانی ناکارآمد، فرهنگ روزمرگی و هزینه‌های مالی و اعتباری سازمان افزایش یابد. پیامد عدم تفکیک موظفی از برآورد نیز در تحمیل دوباره هزینه‌های مالی حیطة تولید نمود می‌یابد و بخش‌هایی از بدنه تولید به واسطه توقعات غیرمنطقی همواره در پی کسب درآمدهای غیرمنطقی از سازمان خواهند بود.

هماهنگی غیر هم‌افزای شبکه‌ها و بخش‌های سازمان

صاحب نظران در این بخش معتقدند، افزایش کمی و غیر کارشناسی در کنار تنوع پایین، رقابت بی‌جهت شبکه‌ها و بخش‌های مختلف، و همچنین مشکلات تعاملی متولیان تصمیم‌گیر در فرآیند تولید و تأمین با متولیان تصمیم‌گیر در فرآیند پخش، موجب شده است تا هماهنگی شبکه‌ها و بخش‌های مختلف سازمانی به صورت یک هماهنگی هم‌افزا محقق نشود. در این بخش، افزایش کمی و غیر کارشناسی شبکه‌ها در کنار مشخص نبودن مأموریت هر شبکه بر اساس ژانر، مخاطب یا محتوا موجب شده است تا علاوه بر افزایش قابل توجه تعهدات سازمان برای پرکردن ساعات‌های بالای پخش در شبکه‌های جدیدالتأسیس، تداخل محتوایی این شبکه‌ها افزایش یافته و موجب یکنواختی محتوای تولیدی شبکه‌ها، عدم استفاده از تعدد شبکه‌ها در جهت ایجاد تنوع و همچنین مدیریت کنداکتور ضعیفی شود که نتیجه‌ای جز ریزش مخاطب و تقلیل مرجعیت شبکه‌های اصلی نداشته است. افزون بر این، رقابت بی‌جهت شبکه‌ها و بخش‌های سازمان به جای همکاری هم‌افزا موجب شده تا تقلید و دوباره کاری‌های زیادی در خروجی آنتن مشاهده شود که عملاً موجب کاهش خلاقیت، تولید قالب‌های تکراری و تحمیل هزینه‌های مالی و اعتباری به رسانه ملی می‌شود.

کارشناسان معتقدند مشکلات تعاملی متولیان تصمیم‌گیر در فرآیند تولید و تأمین با فرآیند پخش، موجب شده تا در مواردی که متولی این دو فرایند یکسان است، به علت فقدان نظارت کافی و غلبه فشار آنتن بر گزینش و مدیریت کیفی محتوا، مدیران ناچار به سطح پایین کیفی تولیدات برای پرکردن آنتن رضایت دهند. به دیگر سخن، روزآمدی پخش و پرکردن آنتن شبکه‌های متعدد موجب کاهش کیفیت تولید شده و لاجرم انتخاب‌گری مدیریت کاهش می‌یابد و همین مطلب موجب کاهش میانگین کیفی خروجی‌های آنتن و ریزش مخاطب خواهد شد. همچنین در مواردی که دو فرایند مذکور به صورت کامل تفکیک شده است ناهماهنگی میان بخش‌های تولیدی - تأمینی و بخش‌های پخش، موجب دوباره کاری‌ها و اتلاف سرمایه‌های سازمانی می‌شود.

جدول ۴. معضلات ساختاری و سازمان‌دهی

ردیف	مشکلات موجود	ریشه‌ها	پیامد
۱	رخوت و کندی عملکردی بخش‌های مختلف سازمان	ساختار سنگین و غیرمنعطف بوروکراتیک	کاهش توانایی رقابت در سپهر رسانه‌ای و از دست دادن مخاطب به علت کاهش سرعت و خلاقیت ایجاد گروه‌های کاری غیررسمی و ناسالم و تحمیل هزینه‌های مالی و اعتباری به سازمان

		ارتفاع بلند هرم سازمانی و تمرکز بالای مدیریتی	کاهش قابل محسوس ادراک غیررسمی و تفاهم گفتمانی بین مدیریت و بدنه تولید
		تقسیم وظایف مکانیکی	کاهش پویایی و افزایش مسئولیت‌گریزی نیروی انسانی و افزایش بدبینی نسبت به سازمان
۲	موازی‌کاری و تداخل وظایف	تبدیل بخش مالی سازمان به عنصر تصمیم‌ساز به‌جای نقش پشتیبانی	اعمال نظر غیرکارشناسی در حوزه تولید و ایجاد روابط غیررسمی و بی‌انگیزگی بدنه خلاق
		فقدان استانداردها و وجود رویه‌های کاری نامشخص	افزایش رویکرد سعی و خطا در سازمان و مدیریت و تولیدات سلیقه‌ای و غیرکارشناسی
۳	عدم تناسب تعداد نیروهای صف و ستاد	عدم تناسب رویه‌ها با کمیت و کیفیت نیروی انسانی	سنگین شدن بدنه انسانی و تحمیل هزینه‌های مالی و اعتباری به سازمان
		مشخص نبودن الگوی نیازهای انسانی سازمان و برنامه جذب عدم تفکیک موظفی از برآورد در حوزه تولید	فراهم شدن شرایط جذب‌های رابطه‌ای و افزایش روزمرگی و ناکارآمدی نیروی انسانی
۴	هماهنگی غیرهم‌افزای شبکه‌ها و بخش‌های سازمان	افزایش کمی و غیرکارشناسی در کنار تنوع پایین	تحمیل هزینه‌های مالی مجدد به سازمان در بخش‌های تولید و اتلاف منابع
		رقابت بی‌جهت شبکه‌ها و بخش‌های مختلف	یکنواختی محتوای تولیدی و عدم استفاده از تعدد شبکه‌ها در جهت ایجاد تنوع و مدیریت کنداکتور ضعیف
		ناهماهنگی تعاملی متولیان تصمیم‌گیر در فرآیند تولید و تأمین با فرآیند پخش	افزایش دوباره‌کاری‌ها و روحیه تقلیدی و غفلت نسبت به انجام ماموریت‌های اصلی
		غلبه فشار آنتن بر گزینش و مدیریت محتوا و رضایت به سطح پایین کیفی برای پرکردن آنتن و یا تحمیل دوباره‌کاری‌ها و هزینه‌های زائد بر رسانه ملی	

۴-۲-۴. معضلات فرهنگ سازمانی

در این بخش به معضلاتی می‌پردازیم که به نحوی مرتبط با فرهنگ سازمانی هستند. فرهنگ سازمانی از نظر کارشناسان یکی از اصلی‌ترین گلوگاه‌های تغییری است که در تحقق فرآیند مدیریت‌تصور در سازمان‌های رسانه‌ای نقش مؤثری ایفا می‌کند. خروجی کدگذاری‌های انجام‌شده از مصاحبه با کارشناسان نشان می‌دهد که مشکلات اصلی این حوزه به سه بخش کلی تقسیم‌بندی می‌شود: حاکمیت روحیه روزمرگی، ارجحیت منافع فردی بر منافع جمعی و سازمانی و جابه‌جایی و استحاله ارزش‌ها با ضدارزش‌ها.

حاکمیت روحیه روزمرگی

صاحب‌نظران معتقدند، غلبه روحیه روزمرگی در فرهنگ سازمانی رسانه ملی بیشتر ناشی از شش عاملی است که هر یک در بازتولید این ناهنجاری مؤثرند. خروجی کدگذاری‌ها نشان می‌دهد این عوامل عبارت‌اند از وجود تفکر مسئولیت‌گریز نسبت به جامعه و سازمان، ضعف سیستم نظارتی و مدیریتی، فشار و تب‌پرکردن آنتن و رضایت به تولیدات سطحی، غلبه تفکر نظم‌گریز و قانون‌گریز، مشکلات ناشی از فرآیند ضعیف جذب و همچنین ضعف سازوکار ارتقا و نگهداشت و اعمال شاخص‌های غیرعملیاتی.

بر اساس گفته‌های کارشناسان، وجود روحیه مسئولیت‌گریزانه نیروی انسانی نسبت به جامعه و سازمان موجب شده تا افراد با انگیزش و مسئولیت‌پذیری پایین اقدام به تولید محتوایی کنند که پیامدهای مخرب و بلندمدتی در جامعه خواهد داشت. در بخش‌های ستادی نیز عدم استفاده از ظرفیت واقعی و انجام رفع تکلیفی امور محوله، موجب شده است تا بخش‌های مختلف سازمان از منظر کارایی و اثربخشی با مشکلات عدیده‌ای مواجه شوند. لذا پیامد مستقیم این امر در تولید و توزیع پیام‌های غیرکارشناسی و غیرمسئولانه و در نتیجه تأثیر مخرب بر الگوهای ذهنی و رفتاری جامعه نمود می‌یابد.

بر اساس کدگذاری‌های انجام‌شده، ضعف سیستم نظارتی و مدیریتی از دیگر عواملی است که موجب تقویت روحیه روزمرگی در فرهنگ سازمانی رسانه ملی شده و نتیجه این امر در ایجاد فرصت برای تخلفات اداری و گریز از انجام دقیق و

با کیفیت و ظایف، عینیت یافته است. مضاف بر این، فشار و تب پر کردن آنتن و رضایت دادن مدیران و عوامل تولید به محتوای سطحی از دیگر عواملی است که بر روزمرگی بیشتر نیروی انسانی دامن زده و موجب شده تا تولید و پخش محتوای سطحی و غیر کیفی برای پر کردن آنتن به روندی معمول مبدل شود. نتیجه مستقیم این امر در ایجاد تأثیرات مخرب ذهنی و رفتاری جامعه و در نهایت ریزش مخاطبان در فضای رقابت‌های رسانه‌ای قابل مشاهده است.

به عقیده کارشناسان، از دیگر عواملی که منجر به تقویت روحیه روزمرگی در فرهنگ سازمانی رسانه ملی شده، غلبه تفکر نظم‌گریز و قانون‌گریز است که با روش‌های مختلف سعی در فریب سیستم مدیریت و گزارش‌سازی‌های کاذب و فراتر از واقعیت دارد تا به نحوی کارایی پایین بخش خود را به نحوی پنهان کند. در همین راستا، ضعف سازوکارهای ارزیابی، ارتقا و نگهداشت نیروی انسانی مزید بر علت شده تا با اعمال شاخص‌های غیر عملیاتی سنجش، موجبات دل‌سرد شدن نیروهای نخبه و فعال را فراهم سازد تا این افراد مستعد نیز در نهایت یا به فرآیند روزمره شدن تن دهند و یا به واسطه هوشمندی و عدم رضایت خود از سیستم، به کارشکنی و تخریب فرآیندها پردازند و حتی بعضاً با خروج از سازمان به تقویت جریان رسانه‌های رقیب یاری دهند.

مشکلات ناشی از فرآیند ضعیف جذب نیروی انسانی در رسانه ملی از دیگر ریشه‌های اصلی است که در صحبت کارشناسان بارها نسبت به آن تأکید شده است. بر اساس کدگذاری‌های انجام شده، پیامد این موضوع در ورود نیروهایی با سطح پایین انگیزش و بازتولید تفکرات سطحی در سازمان نمود می‌یابد. نتیجه این امر نیز خروجی‌های محتوایی غیر کیفی، سطحی و به دور از خلاقیت خواهد بود که با سرعت ناکافی در عرصه رقابتی رسانه‌ها تولید و توزیع شده و موجبات ریزش مخاطب و کاهش اعتبار رسانه ملی را فراهم می‌کند.

ارجحیت منافع فردی

کدگذاری صحبت‌های صاحب‌نظران پیرامون موانع تحقق فرآیند مدیریت تصویر حاکی از آن است که ارجحیت منافع فردی بر منافع جمعی و سازمانی یکی از مشکلاتی است که زیرمجموعه معضلات فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود و ریشه آن به غلبه نیروهای ضعیف با فقدان روحیه کار تیمی و همچنین مانع تراشی برای نیروهای فعال مرتبط است. به عقیده کارشناسان، پیامد مستقیم این دو مهم، افزایش فردمحوری سیستم و در نهایت اتلاف سرمایه مالی، زمانی و اعتباری سازمان خواهد بود. مضاف بر این، دل‌سرد شدن نیروهای نخبه و فعال از دیگر پیامدهایی است که رکود یا خروج نخبگان در بدنه انسانی را به دنبال دارد.

جابه‌جایی و استحاله ارزش‌ها

از نگاه کارشناسان، ریشه‌های اصلی جابه‌جایی و استحاله ارزش‌ها با ضدارزش‌ها عبارت‌اند از: بروز معضلات فرهنگی - اجتماعی جامعه در ذهنیت و رفتار بدنه انسانی سازمان، تبدیل روحیه محافظه‌کاری، ریاکاری، نفاق و شعارزدگی به ارزش، تقبیح فعالیت‌های جهادی و صادقانه و همچنین ضعف سیستم نظارتی و مدیریتی.

در بحث بروز معضلات فرهنگی - اجتماعی جامعه در ذهنیت و رفتار بدنه انسانی، می‌توان به عمومیت داشتن این فرهنگ نادرست در جامعه اشاره کرد که نمودهایی از آن در رسانه ملی نیز وجود دارد و عملاً منجر به بازتولید فرهنگ‌های سطحی و مبتذل جامعه در فضای سازمان شده است. افزون بر این، تبدیل غلبه روحیه محافظه‌کاری، ریاکاری، نفاق و شعارزدگی به یک ارزش، از دیگر ریشه‌های معضلات فرهنگی رسانه ملی از نگاه کارشناسان است که پیامدهایی مثل رزومه‌سازی و بزرگ‌نشان دادن کارهای کوچک و در نتیجه عملکرد ضعیف و جا ماندن از رقبا را در پی داشته است. این

روحیه موجب شده تا غالباً از وظایف نظارتی و مطالبه‌گری رسانه غفلت شده و این فرصت جذب مخاطب به رسانه‌های رقیب واگذار شود.

کدگذاری نظرات کارشناسان نشان می‌دهد که تقبیح فعالیت‌های جهادی و صادقانه در رسانه ملی عامل دیگری است که منجر به استحاله ارزش‌های کاری و سازمانی شده است. پیامد این مسئله، دلسرد شدن نیروهای نخبه و فعال و درنهایت روزمره شدن این افراد یا کارشکنی و خروج بدنه انسانی مستعد از سازمان خواهد بود که با کاهش میانگین نخبگی و کیفیت محتوای خروجی سازمان همراه است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۵. معضلات فرهنگی سازمان

ردیف	مشکلات موجود	ریشه‌ها	پیامد
۱	حاکمیت روحیه روزمرگی	وجود تفکر مسئولیت‌گریز نسبت به جامعه و سازمان	ایجاد تأثیرات مخرب در جامعه تحت تأثیر تولید و توزیع پیام‌های ناصحیح، غیر کارشناسی و غیرمسئولانه
		ضعف سیستم نظارتی و مدیریتی	فرصت پیدا کردن افراد برای تخلف سازمانی و گریز از انجام دقیق و باکیفیت وظایف
		فشار و تب پرکردن آنتن و رضایت به تولیدات سطحی	تولید و پخش محتوای سطحی و غیرکیفی برای پر کردن آنتن و در نتیجه تأثیرات مخرب ذهنی و رفتاری در جامعه و از دست دادن مخاطبان در فضای رقابت‌های رسانه‌ای
		غلبه تفکر نظم‌گریز و قانون‌گریز	فریب سیستم مدیریت، گزارش‌سازی و کارایی پایین افراد
		ضعف سازوکارهای نظارت، ارتقا و نگهداشت	دلسرد شدن نیروهای نخبه و فعال و در نهایت روزمره شدن یا تخریب سیستم و یا خروج از سازمان
		مشکلات ناشی از فرآیند ضعیف جذب	ورود نیروهایی با سطح پایین انگیزش و بازتولید تفکرات سطحی در سازمان و در نتیجه خروجی غیرکیفی و خلاقیت و سرعت پایین در عرصه رقابتی رسانه‌ها
۲	ارجحیت منافع فردی بر منافع جمعی و سازمانی	غلبه نیروهای ضعیف با فقدان روحیه کار تیمی	فردمحور شدن سیستم و اتلاف سرمایه مالی، زمانی و اعتباری سازمان
		مانع‌تراشی برای نیروهای فعال	دلسرد شدن نیروهای نخبه و فعال و در نهایت روزمره شدن یا تخریب سیستم و یا خروج از سازمان
۳	جابه‌جایی و استحاله ارزش‌ها با ضدا ارزش‌ها	بروز معضلات فرهنگی - اجتماعی جامعه در بدنه انسانی	بازتولید فرهنگ‌های سطحی و مبتذل جامعه در فضای سازمان
		تبدیل محافظه‌کاری، ریاکاری، نفاق و شعارزدگی به ارزش	رزومه‌سازی و بزرگ نشان دادن کارهای کوچک و در نتیجه عملکرد ضعیف و جا ماندن از رقبا
		تقییح فعالیت‌های جهادی و صادقانه	غفلت از وظایف نظارتی و مطالبه‌گری رسانه و واگذار کردن این فرصت‌ها به رسانه‌های رقیب
		ضعف سیستم نظارتی و مدیریتی	دلسرد شدن نیروهای نخبه و فعال و در نهایت روزمره شدن یا تخریب سیستم و یا خروج از سازمان
		فرصت پیدا کردن افراد برای تخلف سازمانی و گریز از انجام دقیق و با کیفیت وظایف	

۵-۲-۴. معضلات مدیریتی

بر اساس نظر کارشناسان، مدیریت فعالیتی است که با انجام وظایفی مشخص، مأموریت و اهداف سازمان را از طریق بهره‌گیری از منابع و امکانات محقق می‌سازد. نتایج کدگذاری حاکی از آن است که در بخش معضلات مدیریتی، سه عامل اساسی بر عدم تحقق فرآیند مدیریت تصویر در رسانه ملی مؤثر بوده‌اند که این عوامل عبارت‌اند از: ضعف‌های نظارتی، مشکلات هدف‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری و همچنین معضلات مرتبط با جذب، به‌کارگیری، نگهداشت، ارتقا و ارزیابی نیروی انسانی.

ضعف‌های نظارتی

پیدایش ضعف‌های نظارتی از نگاه صاحب‌نظران در هفت عامل کلیدی خلاصه می‌شود. نخست به تقلیل نظام نظارتی به

نظارت صرفاً پس از تولید و پخش بازمی‌گردد. پیامد این مسئله اولاً، به منزله نوش داروی پس از مرگی است که منجر به تحمیل هزینه‌های بالای مالی، زمانی و اعتباری برای سازمان شده و به علت تبدیل این مسئله به یک روند معمول، موجب تقلیل کیفیت محتوای تولیدات رسانه‌ای خواهد شد.

ریشه دوم این معضل به مسئله ضعف نظارتی در حیطه انجام وظایف نیروهای صف و ستادی مرتبط است. به عقیده کارشناسان، نظارت ضعیف در این بخش‌ها موجب شده تا شرایط بروز و ظهور اهمال‌کاری و ایجاد باندهای رابطه‌ای، گروه‌های در سایه و گروه‌های فشار فراهم شود.

عامل سوم مؤثر در شکل‌گیری ضعف‌های نظارتی، فقدان ضمانت اجرایی برای اعمال نظرهای کارشناسی است. به دیگر سخن، فقدان نگاه کارشناسی به مسائل موجب می‌شود تا نگاه به وظایف کلیدی مدیریت، بیشتر نگاهی تشریفاتی باشد تا نگاهی تخصصی و عملیاتی. پیامد این مسئله در تبدیل مسئله نظارت به یک موضوع صوری و تشریفاتی و همچنین شکسته شدن وجهه نظارتی مدیریت در نگاه کارمندان نمود می‌یابد و در بلندمدت موجب تکثیر ناهنجاری‌های رفتار سازمانی مانند گزارش‌سازی و تقویت فرهنگ دورویی و نفاق در فرهنگ سازمانی خواهد شد.

کارشناسان معتقدند ریشه چهارم شکل‌گیری ضعف‌های نظارتی به غلبه نگاه مسئولیت‌گریزانه نسبت به جامعه و سازمان بازمی‌گردد که بر اساس آن افراد نسبت به انجام مطلوب وظایف خود غالباً با اهمال و مسامحه برخورد می‌کنند. پیامد این معضل نیز در کاهش کیفیت محتوا و ایجاد تأثیرات سوء ذهنی و رفتاری در جامعه و در نهایت ریزش مخاطبان عینیت خواهد یافت.

عامل پنجم مؤثر بر ضعف‌های نظارتی، تب‌پرکردن آنتنی است که فشار ناشی از آن موجب می‌شود تا اعمال نظارت با محدودیت‌های جدی مواجه شود و مسئولین نظارتی ناچار به سطح پایین و حداقلی از کیفیت رضایت دهند. از نگاه متخصصان، ریشه ششم این معضلات، با مسئله ضعف و فقدان شاخص‌های ارزیابی و نظارتی مرتبط است. شاخص‌هایی که توان ارزیابی واقعی عملکرد کارمندان و خروجی محتوای تولیدات را نداشته و عملاً منجر به دل‌سردی نیروهای مستعد و فعالی خواهد شد که به واسطه ارزیابی‌های صوری و فضای غیررقابتی، یا دچار افت انگیزشی می‌شوند و یا به علت ایجاد نفرت به کارشکنی در سازمان و همکاری با سازمان‌های رقیب ترغیب خواهند شد.

عامل هفتم شکل‌گیری ضعف‌های نظارتی، به مقوله تلقی‌های نادرست فرهنگی از مبحث نظارت بازمی‌گردد که بر اساس آن، نگاه غالب به مسئله نظارت، بیشتر بر اساس تصورات مرسوم و مصطلح مچ‌گیری است و کمتر از منظر ارتقای کیفیت به مفهوم نظارت توجه می‌شود. پیامد مستقیم این مسئله، ایجاد مقاومت در برابر اعمال نظارت عملیاتی خواهد بود و در نهایت توان نظارتی بدنه مدیریتی را به واسطه عدم همراهی نیروها کاهش خواهد داد.

هدف‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری غیرعملیاتی

در این بخش کارشناسان معتقدند اصلی‌ترین عواملی که منجر به انجام هدف‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌های غیرعملیاتی شده‌اند، تحت تأثیر شش عامل اصلی هستند: فقدان دید تخصصی نسبت به رسانه، هدف‌گذاری انتزاعی و قابل تفسیر، افزایش کمی سیاست‌های ابلاغی، سیاست‌گذاری غیرکارشناسی و قائم به فرد، اکتفای بدنه مدیریت به سیاست‌گذاری و ابلاغ و همچنین ادراک غیررسمی پایین و عدم تفویض وظایف.

فقدان دید تخصصی و واقعی نسبت به رسانه، اولین عاملی است که کارشناسان به آن اشاره کرده‌اند و اظهار داشتند که این دید کاذب، نسبت به ظرفیت‌ها و محدودیت‌های رسانه، موجب شده تا در بسیاری از هدف‌گذاری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها، ادعاهای غیرواقعی و ایده‌آلی مثل تأمین صفر تا صد نیاز رسانه‌ای همه مخاطبان طرح شود و به علت عدم تحقق این اهداف و

سیاست‌ها، نوعی دزدگی و دلسردی نسبت به کلیت اهداف و سیاست‌ها ایجاد شود. از سوی دیگر، این تلقی کاذب موجب می‌شود تا سطح انتظارات مردم و حاکمیت از رسانه ملی به صورت غیرواقعی افزایش یابد. علاوه بر این، عدم توجه تخصصی در تعیین اهداف سازمانی موجب شده تا هدف‌گذاری و استراتژی‌های تولید رسانه ملی با مشکلاتی مواجه شود که یکی از آنها تمرکز بالا بر تولید محصولات نمایشی «الف ویژه»، «الف» و «ب» و غفلت از ظرفیت تولید محصولات رده «ج» و «د» است. در همین خصوص کارشناسان معتقدند، برجسته‌تر شدن کارکرد تفریحی تلویزیون موجب شده تا بخش سیما و مدیریت شبکه‌ها غالب توجه خود را به تولیدات تفریحی و سرگرمی بخش «الف» و «ب» معطوف کنند و به دلیل فشار بیش از حد تولیدات سریالی و تله‌فیلمی، از تولید طبقات «ج» و «د» غفلت شود. این در حالی است که به گفته کارشناسان، حجم تجمعی محصولات ویژه همواره بین ۵ تا ۶ درصد از کنداکتور سالانه رسانه ملی را پر می‌کند و برنامه‌های طبقه «ج» و «د» در عین کم‌خرج بودن و قابلیت جذب مخاطب، این ظرفیت را دارند تا حدود ۶۰ درصد از حجم کنداکتور را پوشش دهند.

ریشه دوم این معضل از نگاه کارشناسان به هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری‌های انتزاعی و قابل تفسیر و تأویلی مرتبط است که بر اساس آن قرائت‌های مختلفی از اهداف، مفاهیم و سیاست‌ها ایجاد می‌شود. نمود عینی این امر را می‌توان در تولید پیام‌های غیرهمسو و بعضاً متعارض رسانه ملی مشاهده کرد. افزون بر این، قابل تفسیر بودن اهداف و سیاست‌های انتزاعی می‌تواند در فراهم شدن فضای مناسب برای بروز و ظهور تفکرات انحرافی و فرهنگ سازمانی ریامحور و گزارش‌ساز مؤثر باشد!

افزایش کمی سیاست‌های ابلاغی و به تبع آن، کاهش ضمانت اجرایی سیاست‌ها، ریشه سوم غیرعملیاتی شدن خط‌مشی‌گذاری رسانه ملی در نگاه کارشناسان است. این مهم نه تنها منجر به بسته شدن دست عوامل تولید و کاهش خلاقیت و سرعت عمل خواهد شد بلکه در فراهم شدن بستر مناسب برای ساخت گزارش‌های عملکردی کاذب نیز مؤثر است. عامل چهارمی که در این بخش به آن اشاره شد، مسئله سیاست‌گذاری غیرکارشناسی و قائم به فردی است که در آن از خرد جمعی کارشناسان استفاده مکفی و واقعی صورت نگرفته و نتیجه آن را می‌توان در دسته‌بندی‌های غیرتخصصی و عدم رعایت اصل جامعیت و مانعیت سیاست‌های اعلامی مشاهده کرد. به علاوه، کارشناسان معتقدند سیاست‌های اعلامی رسانه ملی در بخش‌های مختلف دارای محورهای مغفولی است که به علت استفاده ضعیف از منابع معتبر، جامعیت و اعتماد به این سیاست‌ها را کاهش داده و بحث اولویت‌بندی اجرای سیاست‌ها نیز از دیگر بخش‌های مغفول این حوزه است. پیامد این مسئله در تداخل سیاست‌ها و سردرگمی نیروهای تولید در اجرای این سیاست‌های متعدد نمود می‌یابد و موجب می‌شود تا نگاه غیرتخصصی به مسائل رسانه، جامعه و مفاهیم در بخش‌های مختلف رسانه ملی حاکم شود. همچنین یکی از پیامدهای سیاست‌گذاری‌های قائم به فرد را می‌توان در افزایش کمی و غیرمنطقی شبکه‌ها و به تبع آن، نیروی انسانی رسانه ملی مشاهده کرد که در آن توجه کمتری به موضوع کیفیت محتوای تولیدی وجود دارد و این مهم نتیجه‌ای جز تضعیف مرجعیت شبکه‌های اصلی به واسطه یکنواختی محتوا و ریزش مخاطب را در پی نداشته است. علاوه بر موارد یادشده، کارشناسان معتقدند برنامه‌سازی سطحی بر اساس سیاست‌های غیرکارشناسی و تغییر نادرست اولویت‌های ذهنی و رفتاری جامعه از دیگر پیامدهای سیاست‌گذاری غیرکارشناسی و قائم به فرد خواهد بود.

ریشه پنجم این معضل از نگاه کارشناسان، به اکتفای بدنه مدیریت به سیاست‌گذاری و ابلاغ و غفلت از نقش نیروی انسانی مرتبط است. پیامد این غفلت را می‌توان در تفاوت قابل تأمل محتوای سیاست‌های ابلاغی و خروجی پیام‌های رسانه ملی بر روی آنتن این رسانه مشاهده کرد.

صاحب‌نظران معتقدند عامل ششم مؤثر بر سیاست‌گذاری‌های غیرعملیاتی به مسئله عدم تفویض وظایف و ادراک

غیررسمی پایین به واسطه جذب نیروهای غیر کیفی بازمی‌گردد. در اینجا مراد از ادراک غیررسمی، وجود نوعی تفاهم گفتمانی است که فارغ از دستورالعمل‌های اجرایی از وجود تفاهم فکری و اعتقادی نیروی انسانی خبر می‌دهد. به عقیده کارشناسان، اگرچه ادراک غیررسمی تا حد زیادی قابلیت ایجاد و افزایش نسبت به سطح موجود را دارد لکن اصلی‌ترین عامل در ارتقای سطح این ادراک غیررسمی به مسئله‌گزینش صحیح و جذب افرادی بازمی‌گردد که از ابتدا دارای سطح بالایی از ادراک غیررسمی باشند تا در طول حضور خود در رسانه ملی، با سرعت و خلاقیت بالا، خروجی‌های کیفی مناسبی را برای سازمان تولید کرده و با جلب اعتماد مدیران از ظرفیت‌ها و مزایای تفویض وظایف و اختیارات در جهت اعتلای رسانه ملی استفاده کنند. این مهم می‌تواند آفت‌های ناشی از دستوری بودن سیاست‌ها و کاهش سرعت، خلاقیت و نهایتاً عقب ماندن در عرصه رقابتی رسانه‌ها را تا حد زیادی کاهش دهد.

مشکلات جذب، به‌کارگیری، نگهداشت، ارتقا و ارزیابی نیروی انسانی

به عقیده کارشناسان، یکی از اصلی‌ترین معضلات مدیریتی سازمان در جهت تحقق فرآیند مدیریت تصویر به مسائل مرتبط با جذب، به‌کارگیری، نگهداشت، ارتقا و ارزیابی نیروی انسانی بازمی‌گردد. کارشناسان بر این باورند که برخلاف سازمان‌های صنعتی، نیروی انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای، تنها به‌عنوان یک بازیگر مؤثر بر خروجی سازمان شناخته نمی‌شود بلکه نیروی انسانی یا مؤلف اصلی‌ترین و مؤثرترین نقش را در شناسایی سوژه‌ها و پرداخت آثار رسانه‌ای دارد. به‌دیگر سخن، نقش افراد در پرداخت آثار نمایشی در جای‌جای روند تولید محصول رسانه‌ای همچون آینه تمام‌نمایی است که خبر از ماهیت سازنده خود می‌دهد. با همه این احوالات، خروجی کدگذاری مصاحبه‌ها حاکی از آن بود که ریشه مشکلات مدیریت منابع انسانی در رسانه ملی ناشی از پنج عامل کلیدی است.

صاحب‌نظران معتقدند عامل نخست مشکلات مدیریتی منابع انسانی با فقدان برنامه‌ریزی جذب هدفمند و متناسب با نیازهای واقعی سازمان مرتبط است. این مسئله موجب شده تا فرآیند جذب سازمان بیشتر تابع تصمیمات رابطه‌ای، سلیقه‌ای و غیرهدفمندی باشد که منجر به حضور افراد غیرمتخصص در یکی از حرفه‌ای‌ترین سازمان‌های کشور شده است. به‌باور صاحب‌نظران، یکی از پیامدهای این مسئله، تورم نیروی انسانی مازاد بر نیازی بوده که به‌واسطه عدم تناسب کمی و کیفی افراد با وظایف محول شده، عملاً هزینه‌های مالی و اعتباری بسیاری به رسانه ملی تحمیل کرده است. از سوی دیگر، تورم نیروی انسانی غیرکیفی موجب شده تا روحیه مسئولیت‌گریزی نسبت به جامعه و سازمان افزایش یافته و میانگین کیفی خروجی آنتن در رسانه ملی کاهش یابد. مضاف بر این، غلبه روابط بر ضوابط، بازتولید فرآیند جذب غیرهدفمند نیروهای ناکارآمد، سنگین شدن بدنه انسانی غیرکیفی سازمان و درنهایت تضعیف، تقلیل و تحریف مفاهیم در آنتن از دیگر پیامدهای ناشی از ضعف فرآیندهای جذب بوده است که موجب تغییر منفی ذائقه مخاطبان و کاهش اعتبار سازمان و اعتماد مخاطب خواهد شد. همچنین ورود نیروهای غیرکیفی به سازمان منجر به افزایش ناهمگونی گفتمانی بین بدنه مدیریت و تولید و کاهش سطح ادراک غیررسمی و نهایتاً کاهش سرعت، خلاقیت و هم‌افزایی خروجی‌های آنتن شبکه‌های مختلف شده است. کارشناسان معتقدند، روند به‌کارگیری نامناسب افراد و فقدان شاخصه‌ها و الزامات مشاغل مختلف از دیگر عواملی است که موجب شکل‌گیری مشکلات مدیریتی منابع انسانی شده است. پیامد این مهم در افزایش بدنه غیرتخصصی سازمان و افزایش مسئولیت‌گریزی افراد نسبت به جامعه و سازمان نمود خواهد یافت. همچنین تحمیل هزینه مالی به سازمان و ایجاد تعهدات ۲۵ و ۳۰ ساله در روند قراردادهای رسانه ملی پیامد دیگری است که موجب افزایش فرصت اهمال و ناکارایی نیروی انسانی در سازمان صداوسیما شده است. از نگاه کارشناسان، غلبه نگاه روزمرگی موجبات کاهش میانگین نخبگی سازمان را فراهم خواهد کرد تا فرهنگ ناکارآمد سازمانی بازتولید شده و مجدداً بر فرآیندها و روندهای رسانه ملی تأثیر منفی داشته

باشد.

سومین عامل مؤثر بر مشکلات مدیریتی منابع انسانی به مسئله روند ارتقای ضعیف و شاخص‌های انتزاعی بازمی‌گردد. پیامد این مقوله، دلسردی نیروهای مستعد و فعالی است که به واسطه ارزیابی‌های صوری و وجود فضای غیررقابتی با کاهش انگیزه مواجه شده و نهایتاً با ایجاد نفرت نسبت به سیستم به روزمرگی یا کارشکنی علیه سازمان دچار می‌شوند. در کنار این مسئله، روند ارتقای نامناسب موجب خواهد شد تا زمینه مناسب برای رشد و تکثیر رفتارهای دوگانه، گزارش‌سازی‌ها و نفاق سازمانی در فرهنگ عمومی سازمان فراهم شود.

به عقیده کارشناسان، مدیریت ضعیف نخبگان و هنرمندان، چهارمین عامل مشکلات مدیریتی منابع انسانی رسانه ملی است. نخبگان و هنرمندانی که به واسطه ویژگی‌های خاص نیازمند نوع روابط و مدیریت متفاوتی هستند و در صورت مدیریت نادرست، خروج و یا عملکرد غیرهمسو آنها نسبت به منافع سازمان دور از ذهن نیست. نیروهای هنرمند و نخبه می‌توانند به واسطه عدم تعلق سازمانی به همکاری با رسانه‌های رقیب پرداخته و موجب هزینه‌تراشی‌ها و کارشکنی‌هایی برای رسانه ملی بشوند. افزون بر این، یکی از آسیب‌های مترتب بر مدیریت غیرتخصصی نخبگان، فقدان تعریف نخبگی و عدم وجود فرآیندهای شناسایی، به‌کارگیری و حمایت از هنرمندان متخصص و متعهد در رسانه ملی است که در صورت غفلت می‌تواند زمینه تبدیل این فرصت‌های طلایی را به تهدیداتی جدی فراهم کند. همچنین پیامد منفی دیگری که بر مدیریت غیرتخصصی نخبگان و هنرمندان مفروض است، به بروز و ظهور الگوهای سطحی و مبتدلی اختصاص دارد که به واسطه عملکرد غیرهدفمند و سطحی‌سازی سلايق و ذائقه عمومی توسط رسانه ملی، موجب ایجاد ناهنجاری‌های بسیاری در اولویت‌های فکری و رفتاری جامعه شده است.

و درنهایت، پنجمین عامل مشکلات مدیریتی نیروهای انسانی در رسانه ملی، به مسئله حاکمیت تعقل ابزاری و سبک مدیریت کلاسیک مرتبط است. از نگاه کارشناسان، عدم توجه به برخورد‌های انسانی و تأمین نیازهای بهداشتی - انگیزشی کارکنان، موجب مرگ انگیزش افراد خواهد شد و این موضوع خود را در روندهای روزمره سازمان و جاماندن از رقبا از حیث خلاقیت و کیفیت ظاهر خواهد کرد. در چنین شرایطی، فقدان حس خوشنودی از کار و مرگ انگیزش موجب می‌شود تا خلاقیت و تعلق سازمانی به حداقل برسد و افراد نه تنها با ظرفیت واقعی خود کار نمی‌کنند بلکه به کارشکنی علیه سیستم می‌پردازند. مضاف بر این، غفلت از نقش مستقیم نیروی انسانی در خروجی سازمان و اعمال برخورد‌های مکانیکی و دستوری موجب خواهد شد تا تأثیر تخریبی نیروهای تولید بر خروجی آنتن، کیفیت و اعتبار سازمان را دچار مشکل کند و به دنبال این مسئله، ریزش مخاطب و کاهش اعتبار سازمان اتفاق بیفتد.

جدول ۶. معضلات مدیریتی سازمان

ردیف	مشکلات موجود	ریشه‌ها	پیامد
۱	ضعف نظارتی خصوصاً در حیطه خروجی پیام‌ها و پیامدهای آن بر جامعه	تقلیل نظام نظارتی به نظارت پس از تولید و پخش	نوش داروی پس از مرگ، تحمیل بار مالی، زمانی و اعتباری به سازمان و تقلیل کیفیت محتوا و همچنین تبدیل این مسئله به یک روند معمول
		ضعف نظارتی در حیطه انجام وظایف نیروهای صف و ستادی	اهمال کاری و ایجاد باندهای رابطه‌ای، گروه‌های در سایه و فرصت یافتن عرض‌انداز گروه‌های فشار
		فقدان ضمانت اجرایی برای اعمال نظر کارشناسی	تبدیل مسئله نظارت به یک موضوع صوری و تشریفاتی و شکسته شدن وجهه نظارتی مدیریت در نگاه کارمندان
			تکثیر ناهنجاری‌های رفتار سازمانی مانند گزارش‌سازی و

تقویت فرهنگ دورویی و نفاق در فرهنگ سازمانی			
کاهش کیفیت محتوا و ایجاد تأثیرات سوء ذهنی و رفتاری در جامعه و ریزش مخاطب	غلبه نگاه مسئولیت‌گریزانه نسبت به جامعه و سازمان		
ایجاد محدودیت برای اعمال نظارت واقعی و رضایت به سطح پایین تولید و در نتیجه کاهش کیفیت و ریزش مخاطب	فشار و تب پرکردن آنتن		
دلسردی نیروهای مستعد و فعال به واسطه ارزیابی صوری و فضای غیررقابتی و در نهایت ایجاد نفرت و خروج افراد نخبه از سازمان	ضعف و فقدان شاخص‌های ارزیابی و نظارت		
ایجاد مقاومت در برابر اعمال نظارت عملیاتی و در نتیجه کاهش توان نظارتی بدنه مدیریتی به واسطه عدم همراهی نیروها	تلقی فرهنگی غلط از مبحث نظارت		

ادامه جدول ۶. معضلات مدیریتی سازمان

پیامد	ریشه‌ها	مشکلات موجود	ردیف
عدم تحقق اهداف و سیاست‌ها و دل‌زدگی و دل‌سردی نسبت به کلیت اهداف و سیاست‌ها	فقدان دید تخصصی و واقعی نسبت به ظرفیت‌ها و محدودیت‌های رسانه	هدف‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری غیرعملیاتی و غیرواقعی	۲
افزایش سطح انتظارات غیرواقعی مردم و حاکمیت از رسانه ملی			
هدف‌گذاری غیرتخصصی تولید با تمرکز بر محصولات نمایشی «الف ویژه»، «الف» و «ب»			
ایجاد قرائت‌های مختلف از مفاهیم و سیاست‌ها و تولید پیام‌های غیرهمسو و بعضاً متعارض	هدف‌گذاری انتزاعی و قابل تفسیر و تأویل		
فراهم شدن فضای مناسب برای بروز و ظهور تفکرات انحرافی و فرهنگ سازمانی ریامحور و گزارش‌ساز			
بسته‌شدن دست عوامل تولید و کاهش خلاقیت و سرعت عمل	افزایش کمی سیاست‌های ابلاغی و کاهش ضمانت‌اجرائی		
فراهم شدن بستر مناسب برای ساخت گزارش‌های عملکردی کاذب به واسطه تعدد سیاست‌های ابلاغی			
تداخل سیاست‌ها و سردرگمی نیروهای تولید در اجرای سیاست‌ها			
فقدان نگاه تخصصی به مسائل رسانه، جامعه و مفاهیم و در نتیجه ابلاغ و اجرای سطحی سیاست‌های اعلامی	سیاست‌گذاری غیرکارشناسی و قائم به فرد به جای استفاده مکفی از خرد جمعی		
افزایش کمی و غیرمنطقی شبکه‌ها و نیروی انسانی و توجه کمتر به موضوع کیفیت و محتوا و تضعیف مرجعیت سازمان			
برنامه‌سازی سطحی بر اساس سیاست‌های غیرکارشناسی و تغییر اولویت‌های ذهنی و رفتاری جامعه			
غفلت از نقش نیروی انسانی و تفاوت قابل‌تأمل در محتوای سیاست‌های ابلاغی و خروجی پیام‌های رسانه ملی	اکتفای بدنه مدیریت به سیاست‌گذاری و ابلاغ		
دستوری بودن سیاست‌ها و در نتیجه کاهش سرعت و	عدم تفویض وظایف و		

ادراک غیررسمی پایین به واسطه جذب نیروهای غیر کیفی	خلاقیت و متعاقب آن، عقب ماندن در عرصه رقابتی رسانه‌ها
---	--

ادامه جدول ۶. معضلات مدیریتی سازمان

ردیف	مشکلات موجود	ریشه‌ها	پیامد
۳	مشکلات جذب، به کارگیری، نگهداشت، ارتقا و ارزیابی نیروی انسانی	فقدان برنامه‌ریزی جذب متناسب با نیازهای واقعی سازمان	تورم نیروی انسانی به واسطه عدم تناسب کمی و کیفی نیروها با وظایف و تحمیل بار مالی و اعتباری به سازمان
			غلبه روابط بر ضوابط و جذب غیرهدفمند نیروهای ناکارآمد، سنگین شدن بدنه انسانی غیرکیفی سازمان و تضعیف، تقلیل و تحریف مفاهیم در آنتن و درنهایت تغییر منفی ذائقه مخاطبان و کاهش اعتبار سازمان و اعتماد مخاطب
			افزایش ناهمگونی گفتمانی بین بدنه مدیریت و تولید و کاهش سطح ادراک غیررسمی و در نتیجه کاهش سرعت، خلاقیت و هم‌افزایی
			افزایش بدنه غیر تخصصی سازمان و افزایش مسئولیت‌گریزی افراد نسبت به جامعه و سازمان
		روند به کارگیری نامناسب افراد و فقدان شاخصه‌ها و الزامات مشاغل مختلف	تحمیل هزینه و ایجاد تعهدات سی ساله برای سازمان در روند قراردادهای و افزایش فرصت اهمال و ناکارایی برای سازمان
			کاهش میانگین نخبگی، غلبه نیروی انسانی غیرکیفی، بازتولید فرهنگ ناکارآمد سازمانی و تأثیر بر فرآیندها و روندها
			دلسردی نیروهای مستعد و فعال به واسطه ارزیابی صوری و فضای غیررقابتی و درنهایت ایجاد نفرت و خروج افراد نخبه
		شاخص‌های انتزاعی	ایجاد زمینه مناسب برای رشد و تکثیر رفتار دوگانه، گزارش‌سازی و نفاق سازمانی در فرهنگ عمومی سازمان
			خروج و یا عملکرد غیرهمسو نخبگان با منافع سازمان و ورود افراد به رسانه‌های رقیب یا هزینه‌تراشی و کارشکنی به واسطه ایجاد نفرت
		مدیریت غیر تخصصی نخبگان و هنرمندان	عدم تعریف فرآیند شناسایی، به کارگیری و حمایت از بدنه نخبه متخصص و متعهد و در نتیجه تبدیل فرصت به تهدید
			بروز و ظهور الگوهای سطحی و مبتذل در جامعه به واسطه عملکرد غیرهدفمند و سطحی‌سازی سطح سلیقه عمومی
			عدم توجه به برخورد‌های انسانی و تأمین نیازهای بهداشتی و انگیزشی و درنهایت مرگ انگیزش‌ها و افزایش روزمرگی
		وجود تعقل ابزاری و سبک مدیریت کلاسیک	فقدان حس خوشنودی از کار، مرگ انگیزش و خلاقیت و درنهایت تلاش برای روزمرگی و کارشکنی
			غفلت از نقش مستقیم نیروی انسانی در خروجی سازمان و اعمال برخورد‌های مکانیکی و دستوری و درنهایت تأثیر تخریبی نیروهای تولید بر خروجی آنتن

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

پویایی بالا و تغییرات سریع فناورانه در عرصه ارتباطات و رسانه‌های امروز موجب شده تا سازمان‌های رسانه‌ای برای حفظ حیات یا مخاطبان خود، راهی جز ایجاد چابکی، انعطاف و توجه به ذائقه و نیازهای مخاطب نداشته باشند. در این مسیر دشوار و پیچیده، تجدیدنظر منظم و فرآیندی در رویه‌های معمول سازمانی، بخشی از تلاشی است که رسانه‌های مختلف باید برای حفظ جایگاه خود انجام دهند. تحقیق حاضر با پذیرش این فرض که بازمهندسی فرآیندهای کسب‌وکار موجب می‌شود تا با ایجاد تغییرات بنیادی در فرآیندهای اصلی، نوعی بهبودی اساسی در عملکرد سازمان ایجاد شود (دانایی فرد، ۱۸: ۱۳۸۱) تلاش داشت تا ضمن شناسایی اهرم‌های تغییر در فرآیند مدیریت تصویر سازمان صداوسیما، با استفاده از نظرات نخبگان و افرادی که دارای تجربه زیسته در سازمان مذکور بوده‌اند، به ریشه‌یابی و تحلیل پیامدهای مترتب بر تداوم این مشکلات بپردازد. مشکلاتی که انجام اصلاحات در آنها می‌تواند مقدمات ایجاد فرآیند مدیریت تصویر مطلوب را برای رسانه ملی به همراه داشته باشد.

نتایج حاصل از این تحقیق ناظر بر وجود پنج محور کلان به عنوان اهرم‌های اصلی تغییر در سازمان صداوسیماست. این گلوگاه‌های تغییر در مقیاس کلان عبارت‌اند از: عوامل محیطی، عوامل آموزشی و پژوهشی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی و عوامل مدیریتی. همانطور که در بخش یافته‌ها توضیح داده شده، هریک از این گلوگاه‌ها مشتمل بر مسائلی است که محقق در کنار توصیف و تبیین آنها، به ریشه‌یابی و تحلیل وضعیتی که ناشی از تداوم وجود این مشکلات است پرداخته تا نمایی کلی اما سیستماتیک را از وضعیت سازمان صداوسیما ارائه دهد. در واقع، این وضعیت‌شناسی ناظر به موانعی است که به نحوی محل شکل‌گیری فرآیند مطلوب مدیریت تصویر در این سازمان بوده و هست.

لازم به یادآوری است که تحقیق حاضر برای تکمیل نتایج خود، نیازمند پژوهش‌هایی است که با رویکردی میکروسکوپی، میدانی و اختصاصی در هر یک از حوزه‌های مذکور و بخش‌های مختلف رسانه ملی انجام شود تا با بهره‌گیری همزمان از هر دو رهیافت محتوایی و فرآیندی در مقیاس خرد و کلان، در نهایت بتواند به مجموعه‌ای جامع و قابل‌استفاده برای رسانه ملی و یا سایر سازمان‌های رسانه‌ای تبدیل شود.

با توجه به رویکرد از بالا^۴ و کلان پژوهش حاضر که سعی داشت تا فرآیند مدیریت تصویر در رسانه ملی را به صورت کلی مورد بررسی قرار دهد، بررسی اختصاصی این موضوع در بخش‌های مختلفی رسانه ملی و سایر رسانه‌ها می‌تواند در تکمیل نتایج این پژوهش مفید واقع شود. به دیگر سخن، این پژوهش بیشتر ساحت‌های مرتبط با فرآیند مدیریت تصویر در رسانه ملی را در یک نگاه کلان‌شناسایی کرده و تلاش داشته تا متناسب با این نگاه جامع و کلان، موانع و مشکلات موجود در مسیر تحقق این فرآیند را شناسایی و تحلیل کند. لذا پیشنهاد می‌شود تا هریک از حوزه‌های طرح‌شده در بخش شناسایی و تحلیل اهرم‌های پنج‌گانه تغییر، به عنوان یک یا چند موضوع مستقل پژوهشی در کارهای آینده مورد توجه پژوهشگران و محققان قرار گیرد. افزون بر موضوعات طرح‌شده در جداول پنج‌گانه تحقیق، با توجه به اینکه رهیافت مختار این تحقیق، رهیافتی فرآیندی و ساختاری در ورود به حیطه مدیریت تصویر بوده، با تمرکز بر رهیافت محتوایی حوزه مدیریت تصویر، ضمن شناسایی سوژه‌های پراهمیت شخص‌محور، رویداد‌محور و یا موضوع‌محور، می‌تواند به اقتضای هر سوژه پژوهش‌هایی با نگاه ترسیم وضعیت مطلوب از انگاره‌های سوژه با رویکرد اقتضایی انجام شود که ذکر مصادیق متعدد و متنوع آن از حوصله این مقاله خارج است.

فهرست منابع

الف) منابع فارسی

۱. آشنا، حسام‌الدین و فهیمه وزیری (۱۳۸۵). «سایر، گزینش، ترجمه، شلیک: مدیریت تصویر بین‌المللی در محیط»، فصلنامه رسانه، شماره ۶۷.
۲. استراوس، آنسلم و جولیت کوربین (۱۳۹۴). اصول روش تحقیق کیفی (نظریه‌مبنایی، رویه‌هاوشیوه‌ها)، ترجمه رحمت‌الله رحمت‌پور، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۳. بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، تهران: انتشارات دیدار.
۴. پاسدار، محمدرضا (۱۳۸۹). تهیه‌کنندگی برای تلویزیون با نگاه سیستمی، تهران: دانشکده صداوسیما.
۵. دانایی‌فرد، حسین و همکاران (۱۳۹۲). «مدیریت برداشت در نفوذ رو به بالا»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، شماره ۴.
۶. دانایی‌فرد، حسین (۱۳۸۱). «بازمهندسی فرایندهای کاری در سازمان‌های دولتی»، فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۱.
۷. رنجبر، هادی (۱۳۹۱). «نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی»، فصلنامه دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، شماره ۳.
۸. روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۶). «چیستی مدیریت رسانه»، فصلنامه رسانه، شماره ۷۰.
۹. سیدی، محمدرضا (۱۳۸۸). تحلیل و بازمهندسی تخصصی در تامین رسانه‌ای، تهران: پایان‌نامه دانشگاه امام صادق.
۱۰. سیدی، سید محمدرضا (۱۳۹۲). «افزایش بهره‌وری با بازمهندسی فرایندها در سازمان‌های رسانه‌ای»، پژوهش‌های ارتباطی، شماره ۲.
۱۱. طاهرپور، حبیب‌الله، سیدمحمد زاهدی و محمد پنجائی (۱۳۹۱). شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار موفق مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار در سازمان‌های دولتی شهر تهران، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۱۲. فرشاد، مهدی (۱۳۶۲). نگرش سیستمی، تهران: امیرکبیر.
۱۳. فیاضی، سید محمدرضا و سیاوش صلواتیان (۱۳۹۴). بازمهندسی فرایند مدیریت تصویر در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، تهران: دانشکده ارتباطات دانشگاه صداوسیما.
۱۴. کرباسیان، قاسم (۱۳۹۴). «مقدمه‌ای بر اصول حاکم بر مدیریت پیام»، فصلنامه مطالعات اجتماعی و رسانه، شماره ۴.
۱۵. لیندلف و برایان (۱۳۹۲). روش‌های تحقیق کیفی در علوم ارتباطات، ترجمه عبدالله گیویان، تهران: انتشارات همشهری.
۱۶. مدوز، دنلا (۱۳۹۲). تفکر سیستمی، ترجمه عادل آذر، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
۱۷. همر، مایکل (۱۳۷۵). طرحی نو در مدیریت: مهندسی دوباره شرکت‌ها، منشور انقلاب سازمانی، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران: مؤسسه فرهنگی رسا.

ب) منابع لاتین

1. Goffman, E (1959). The presentation of self in everyday life, New York, Doubleday.
2. Hall, P (1972). A symbolic interactionist analysis of political, Sociological Inquiry.
3. Hall, P (2009). The presidency and impression management, New York. Aldine de Gruyter.
4. Jaime A, Palma-Mendoza & Kevin, Neailey & Rajat, Roy (2014). Business process re-design methodology to support supply chain integration, Elsevier, Science, International Journal of Information Management, Volume 34, Issue 2.
5. hh bbbblin (2012). bbbbhffs Imag aa nggemnrrrrr ggg, Los nn g ubcccDiplomac.
6. Mansar, Limam & Hajo A, Reijers & Fouzia Ounnar (2009). Development of a decision-making strategy to improve the efficiency of BPR, Elsevier, Science Direct, Expert Systems with Applications, Volume 36, Issue 2, Part 2.
7. Kurt, M. B (2010). The Construction of Political Communication: An Analysis of Substantive and Symbolic Communicative Factors in the 2008 US Presidential Debates. International Journal of Arts and Sciences, 343-376.
8. Richard, E & Couto, A (2012). "Impression Management, Political and Civic Leadership", Thousand Oaks, Sage publications.
9. Tetlock, P. E (1981). Pre to post election shifts in presidential rhetoric cognitive adjustment. Journal of personality and Social Psychology.

10. Zuraidah, M. , & Alan, M (2013). The Discursive Representation of Iran's Supreme Leader in Online Media. Discourse & Society. Vol. 24, No. 6.

