

ارزیابی سیاست‌گذاری رسانه‌ای

در سازمان صداوسیما:

مطالعه موردی سند چشم‌انداز افق رسانه

احمد پاکزاد*

علی خواجه نایینی**

چکیده

در مقاله حاضر با بهره‌گیری از روش پیمایشی و با تمرکز بر سند چشم‌انداز افق رسانه به مطالعه سیاست‌گذاری رسانه‌ای در رسانه ملی می‌پردازیم. بدین منظور و در تناظر با مدل مرحله‌ای سیاست‌گذاری، مراحل صورت‌بندی مسئله و تصمیم‌گیری با عنوان واحد مرحله «طراحی سیاست» در نظر گرفته شده و به همراه مرحله «اجرا» مورد مطالعه پسینی قرار گرفته‌اند. جامعه آماری این مطالعه را کارکنان رسانه ملی تشکیل داده است. نتایج نشان داد که از نظر پاسخگویان، سیاست‌های افق رسانه در مرحله طراحی سیاست‌ها با ضعف در مؤلفه‌های واقع‌بینانه بودن و انعطاف‌پذیری روبه‌رو بوده و اجرای سیاست‌ها نیز با چالش در مؤلفه‌های آموزش و مشارکت کارکنان مواجه بوده است. در نهایت با اتخاذ رویکردی آینده‌نگرانه و به‌منظور در دسترس بودن گزینه‌های مطلوب برای تدوین سند آینده راهبردی سازمان صداوسیما توجه به چالش‌هایی مثل ریزش مخاطبان، رقابت با رسانه‌های ماهواره‌ای و نیروی انسانی غیرمتخصص و اتخاذ راه‌حلی با تمرکز بر توجه به نیازهای مخاطبان و کوچک-چابک‌سازی سازمان پیشنهاد می‌شوند.

واژگان کلیدی

سند افق رسانه، سیاست‌گذاری رسانه‌ای، طراحی سیاست‌ها، اجرا، ارزیابی، صداوسیما

* دانشجوی دکترای علوم ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول)

Email: ahmad_pakzad@yahoo.com

Email: naeniiali@ut.ac.ir

** دکترای سیاست‌گذاری عمومی دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۹۶/۵/۲۶

تاریخ ارسال: ۹۶/۱/۲۸

فصلنامه راهبرد / سال بیست‌وششم / شماره ۸۴ / پاییز ۱۳۹۶ / صص ۱۷۵-۱۹۶

جستارگشایی

محیط سازمان‌های رسانه‌ای در دهه‌های اخیر تحولات زیادی را تجربه کرده است. بخش مهمی از این تحولات ناشی از ظهور فناوری‌های نوین ارتباطاتی و تغییر در شرایط زیستی و ذهن مخاطبان است که بر پیچیدگی و سطح تلاطم محیط این سازمان‌ها افزوده است. تواتر فزاینده این تغییرات در محیط رسانه‌ها باعث توجه ویژه مدیران سازمان‌های رسانه‌ای به سیاست‌گذاری این سازمان‌ها در سطح کلان شده است. سیاست‌گذاری، نقش محوری در حوزه عملکرد سازمان‌ها و به‌خصوص سازمان‌های رسانه‌ای دارد. در این راستا باید به این فرایند در رسانه‌ها، به‌ویژه رسانه‌های بزرگ توجه ویژه‌ای کرد. سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد رسانه‌ای کشور نیز از این امر استثنا نبوده و نیازمند پیروی از الگوها و ارزش‌های حاکم بر جامعه است. فرایند سیاست‌گذاری در رسانه تلاشی است برای تحقق اهداف سیاسی، فرهنگی و اجتماعی که الزاماً ارزش‌ها و عوامل سیاسی یک جامعه در آن دخیل است و موفقیت یک سازمان رسانه‌ای به‌عنوان نهاد عمومی بستگی به نوع سیاست‌گذاری آن دارد. بر این اساس، محیط بسیار متغیر و متحول دنیای ارتباطات، سازمان صداوسیما را بر آن داشت تا روند توسعه‌ای و حرکت خود را در قالب برنامه و چشم‌اندازی مدون طرح‌ریزی کند. در این راستا، صداوسیما راهبرد حرکت خود را در قالب برنامه‌ای ده‌ساله و مجموعه‌ای با عنوان سند چشم‌انداز افق رسانه ملی، تدوین کرد که طی سال‌های ۱۳۹۳-۱۳۸۳ به اجرا درآمد. اکنون با توجه به روند کنونی و گذشت نزدیک به یک دهه از روند اجرایی شدن این سند، ضرورت مطالعه و ارزیابی سیاست‌گذاری صورت‌گرفته در این حوزه از دیدگاه کارکنان رسانه ملی-اعم از مدیران و کارشناسان- بیش از پیش احساس می‌شود. اهتمام مقاله حاضر بر این است تا با بهره‌گیری از روش پیمایشی و با تمرکز بر سند چشم‌انداز افق رسانه به مطالعه دیدگاه‌های کارکنان سازمان در این خصوص بپردازد. در این راستا، اهداف پژوهش حاضر شامل موارد زیر می‌شود:

- شناخت میزان مطلوبیت سند چشم‌انداز افق رسانه از نظر کارکنان سازمان صداوسیما؛
- شناخت میزان مطلوبیت فرایند طراحی سند چشم‌انداز افق رسانه از نظر کارکنان سازمان صداوسیما؛
- شناخت میزان مطلوبیت فرایند اجرای سند چشم‌انداز افق رسانه از نظر کارکنان سازمان صداوسیما؛
- شناخت چالش‌های آتی سازمان صداوسیما از نظر پاسخگویان؛
- ارائه راهکار درخصوص تدوین سند راهبردی آتی سازمان.

۱. سیاست‌گذاری عمومی^۱

سیاست‌گذاری در معنای عام در ابتدای حیات بشر وجود داشته و به‌عنوان یکی از مقتضیات حضور عقل در زندگی فردی و اجتماعی کاربرد دارد. سیاست‌گذاری بخشی از جنبش عقلایی کردن زندگی بشر است که به کمک آن، انسان سعی می‌کند به تسلط روزافزونی بر زندگی اجتماعی خویش دست یابد (Duran, 1992: 235). امروزه مسائل و مشکلات عمومی به اندازه‌ای دارای ماهیت پیچیده و چندبعدی است که بدون مطالعه علمی درباره آن نمی‌توان راه‌های مناسبی برای حل آنها، تعیین کرد. باید توجه داشت که به لحاظ اینکه سیاست‌گذاری رسانه‌ای میان‌رشته‌ای است، بدون شناخت سیاست‌گذاری عمومی و مراحل مختلف آن نمی‌توان درباره سیاست‌گذاری رسانه صحبت کرد. بی‌تردید سیاست‌گذاری رسانه‌ای در مقایسه با سیاست‌گذاری عمومی از قدمت کمتری برخوردار است و به همین دلیل مطالعه سیاست‌گذاری عمومی در این راستا لازم به نظر می‌رسد.

«سیاست‌گذاری عمومی، مطالعه دولت در عمل است. قرن بیستم، دولت را نیز متحول کرده است. دولت در این قرن و در عصر حاضر در تمام عرصه‌های مهم زندگی اجتماعی شهروندان حضور داشته و دارد: فرهنگ، آموزش، اشتغال، بهداشت، تندرستی، اسکان و غیره. چنین حضوری حاصل تحول در برداشت نسبت به کارکرد دولت است. دولت مدرن در قرن بیستم، نه تنها پاسدار حقوق مدنی (آزادی‌های فردی و غیره) و حقوق سیاسی (حق رأی و غیره) است که وظیفه پاسداشت حقوق اجتماعی (آموزشی و غیره) را نیز بر عهده دارد. چنین حضوری در عرصه عمومی، اختصاص نزدیک به نیمی از درآمدهای حاصل از تولید ناخالص ملی کشورهای توسعه‌یافته را به هزینه‌های دولت سبب شده است. دولت پر حضور و قدرتمند را باید به قید و محک نظارت و ارزیابی گذارد و بر کارآمدی آن بیش‌ازپیش افزود. سیاست‌گذاری عمومی، به این منظور و برای نیل به این هدف ایجاد شده و توسعه‌یافته است» (وحید، ۱۳۸۳: ۷).

چارلز جونز^۲ بر این باور است که سیاست‌گذاری عمومی، اصطلاحی چندوجهی است که در عرصه‌های بسیار متفاوت مورد استفاده قرار گرفته است. / یو منی^۳ و ژان کلود توینگ^۴ برای سیاست‌گذاری عمومی چنین تعریفی را پیشنهاد می‌کنند: «سیاست‌گذاری عمومی پدیده‌ای است که در قالب یک برنامه دولتی، در یک بخش از جامعه یا یک فضای جغرافیایی ظاهر می‌شود. سیاست‌های کشاورزی، شهرنشینی یا سیاست‌های مربوط به حمل‌ونقل در واقع

1. Policy- Making
2. Charles Jones
3. Yves Meny
4. Jean- Claud Thoeing

به‌عنوان مجموعه‌ای از برنامه‌های دولتی در زمینه کشاورزی، شهرنشینی و حمل‌ونقل عمومی تلقی می‌شوند» (مولر، ۱۳۷۸: ۳۰-۲۹). این سیاست‌گذاری در حوزه دولتی در دو سطح زیرسیستم‌ها و سطح بالای حکومت ملی اتفاق می‌افتد. سیاست‌گذاری در سطح زیرسیستم‌های حکومت ملی، شامل رویه‌ها و سیاست‌هایی است که ایجادگر تداوم خط‌مشی‌های سیاسی هستند. سیاست‌گذاری در سطح بالای حکومت شامل رویه‌ها و سیاست‌هایی است که می‌تواند حرکتی قابل توجه را در جهت سیاست‌های گذشته به وجود آورد یا آنها را تغییر دهد. فیلیپ برود،^۵ سیاست‌گذاری عمومی را تجلی اراده حکومت در عمل (یا خودداری از عمل) می‌داند و آنها را به‌عنوان مجموعه‌های ساختاری و مرتبط و متشکل از مقاصد، تصمیمات و اعمال در نظر می‌گیرد که قائل به اقتدار عمومی در سطوح محلی، ملی و بین‌المللی هستند.

به‌طور کلی می‌توان اذعان کرد که سیاست‌گذاری عمومی همراه با مطالعه کاربردی، عملی و تجربی عملکرد دولتمردان، زمینه را برای ایجاد ارتباط میان علوم سیاسی و دیگر رشته‌های اصلی علوم اجتماعی مانند اقتصاد، جامعه‌شناسی، تاریخ، ارتباطات و حتی فلسفه و قوم‌شناسی برای شناخت و بهبود خط‌مشی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها فراهم می‌سازد.

۲. سیاست‌گذاری رسانه‌ای^۶

سیاست‌گذاری رسانه‌ای اصولاً بخشی از سیاست‌گذاری فرهنگی است. سیاست‌گذاری فرهنگی عبارت است از «تعیین خط‌مشی‌ها و راهبردهای کلان فرهنگی برای رسیدن به اهداف چهارگانه توسعه فرهنگی یعنی همکاری‌های فرهنگی، مشارکت فرهنگی، میراث فرهنگی و هویت فرهنگی که یونسکو برای نخستین بار با ارائه مفهوم توسعه فرهنگی آن را مطرح کرد (حسین‌لی، ۱۳۷۹: ۲). ادگار سگویک، در یک تعریف روشن و جامع، سیاست‌گذاری فرهنگی را شامل اصول و راهبردهایی کلی و عملیاتی شده‌ای می‌داند که بر نوع عملکرد یک نهاد اجتماعی در امور فرهنگی حاکم هستند. سیاست‌گذاری فرهنگی، منظومه‌ای سازمان‌یافته از اهداف نهایی درازمدت، میان‌مدت و قابل‌سنجش و نیز ابزارهای وصول به این هدف را در برمی‌گیرد (غلامرضا کاشی، ۱۳۸۲: ۱۱۲). مطابق این تعریف، سیاست‌گذاری فرهنگی مبتنی بر اصول و راهبردها و اهداف کلانی است که از سوی دستگاه‌های اجرایی عملیاتی می‌شود.

از این منظر، مفهوم سیاست‌گذاری رسانه‌ای یک عنصر اولیه در شکل‌دهی به مسیر رسانه‌هاست، همچنین دورنمایی از شکل‌دهی رسانه به محیط بشری است. نخستین تعریف تخصصی سیاست‌های رسانه‌ای به سند ۱۹۷۲ یونسکو برمی‌گردد. بر اساس این تعریف

5. Philippe Braud

6. Media Policy- Making

«سیاست‌های رسانه‌ای مجموعه‌ای از اصول و هنجارها هستند که برای هدایت رفتار نظام‌های ارتباطی بنیان نهاده شده‌اند. این نوع نگاه، بنیادی و شامل طیف وسیعی از ابزار و اهداف است، اما برانگیزاننده اقدامات عملی محدودی است. سیاست‌گذاری رسانه‌ای در اصل یک فرایند است و بر روابط میان مردم و مسائل جامعه در طول زمان ناظر است، این فرایند تکامل‌پذیر بوده و عوامل و شاخص‌های آن در زمینه‌های مختلف تغییر می‌کنند» (UNESCO, 1972: 8).

جان آرلی سیاست‌گذاری رسانه‌ای را مجموعه‌ای از اصول و هنجارها و راهبردهایی کلی را می‌داند که به دنبال هدایت کلان رسانه‌ها در نیل به اهداف مشخص یک نظام حاکم است. از نظر آرلی «سیاست‌گذاری رسانه‌ای هم روش و ابزار وصول به هدف را شامل می‌شود و هم راهبرد را. بنابراین سیاست‌گذاری رسانه‌ای آمیزه‌ای است از تجربیات گذشته، مصلحت جامعه و آینده‌نگری. هرگونه سیاست‌گذاری رسانه‌ای و مطبوعاتی که روش را فدای راهبرد یا راهبرد را فدای روش کند و مبتنی بر سه عنصر تجربه گذشته، مصلحت جامعه و آینده‌نگری نباشد، راهی به‌سوی موفقیت ندارد. به‌عبارت‌دیگر، سیاست‌گذاری رسانه‌ای باید بر پایه نقد سیاست‌های رسانه‌ای گذشته و در نظر گرفتن شرایط و مصلحت موجود جامعه و با رویکرد واقع‌بینانه ترسیم شود» (آرلی، ۱۳۵۶: ۷۶). سیاست‌گذاری رسانه‌ای باید به چگونگی و قابلیت اجرا و عملیاتی‌شدن یک سیاست در جامعه نیز توجه داشته باشد (Hutchison, 1999: 245-8).

۳. فرایند سیاست‌گذاری رسانه‌ای

بر اساس الگوی مرحله‌ای، فرایند سیاست‌گذاری شامل مراحل صورت‌بندی (شناخت مشکل و ارائه راه‌حل‌ها)، تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی است (وحید، ۱۳۸۳: ۸۵). این مراحل که ارتباطی تنگاتنگ و متقابل دارند، دارای اجزا و مؤلفه‌های خاص خود هستند. در مطالعه سیاست‌گذاری، عمل تصمیم‌گیری از این‌رو واجد اهمیت است که همراه با آن، راه‌حل مشکلات تعیین شده و مجموعه‌ای از اعمال صورت می‌پذیرند. کارکردهای تصمیم عبارت از مشروعیت‌بخشی، ایجاد ائتلاف و شروع رسمی اقدام است (اشترینان، ۱۳۹۱: ۱۵۶). گری بروئر و پیتر دلئون تصمیم‌گیری را چنین تعریف می‌کنند: «انتخاب از میان گزینه‌های خط‌مشی و آثار احتمالی آنها بر مشکلات مورد نظر... این مرحله به دلیل آنکه بسیاری از راه‌حل‌های بالقوه باید به نحوی غربال شوند و تنها یک یا تعداد معدودی راه‌حل، انتخاب و استفاده شود، سیاسی‌ترین مرحله به شمار می‌آید. در این مرحله لزوماً محتمل‌ترین گزینه انتخاب نخواهد شد و تصمیم در مورد اینکه چه کار خاصی انجام نگردد نیز، بخشی از انتخاب است تا سرانجام مناسب‌ترین اقدام مشخص شود» (هاولت و رامش، ۱۳۸۰: ۲۲۱-۲۲۰).

سه گونه مختلف تصمیم‌گیری قابل تشخیص است. نخست آن نوع سیاست‌گذاری که با قصد پاسخگویی به بحران، مشکل یا نقیصه‌ای مطرح می‌شود. در چنین حالتی شرط اساسی، مشاهده و تجزیه و تحلیل عینی مشکل یا معضل اجتماعی است. دوم، سیاست‌گذاری برای تحقق یک آرمان است که در این حالت، سیاست‌گذار برای دستیابی به هدفی آرمانی یا ارزشی، برنامه‌ای راهبردی تهیه و تدارک می‌بیند. در نوع سوم، سیاست‌گذار به دنبال امری ذهنی و گاه خیالی است که نه آرمانی و نه مبتنی بر داده‌های عینی است. در واقع این نامناسب‌ترین نوع سیاست‌گذاری است؛ زیرا در این حالت، سیاست‌گذار بر اساس ذهنیات مبهم، غیردقیق و آرزوهای گنگ و اندیشه‌های تقلبی که کاملاً فهمیده نشده‌اند؛ عمل می‌کند. در این نوع سیاست‌گذاری، هدفها غیردقیق، روش‌ها ناشناخته و ناقص و منافع به صورت پنهان بر فضای سیاست‌گذاری سایه افکنده و جامعه و نیازهای آن شناخته نشده است (اشترینان، ۱۳۹۱: ۶۹).

یکی از مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مطلوب، توجه به میزان انجام‌پذیری یا تحقق‌پذیری گزینه مورد نظر است. اگر تصمیم‌گیر به گونه‌ای بتواند از واکنش مثبت یا منفی کنشگران در رابطه با سیاست آگاه شود، تا حد زیادی می‌تواند به انجام‌پذیری آن نیز آگاهی یابد. ویلیام دان در کتاب «مقدمه‌ای بر تحلیل سیاست‌گذاری‌های عمومی» «فن سنجش انجام‌پذیری» را معرفی می‌کند. این فن به منظور یاری رساندن به تحلیلگر برای ارائه پیش‌بینی در زمینه پیش‌بینی کنشگران از سیاست یا نحوه اجرای آن یا مخالفت آنان با آن در نظر گرفته شده و به موضوعاتی مانند وضعیت مسئله، منابع در دسترس، جایگاه نسبی منابع توجه می‌کند (وحید، ۱۳۸۳: ۱۱۷).

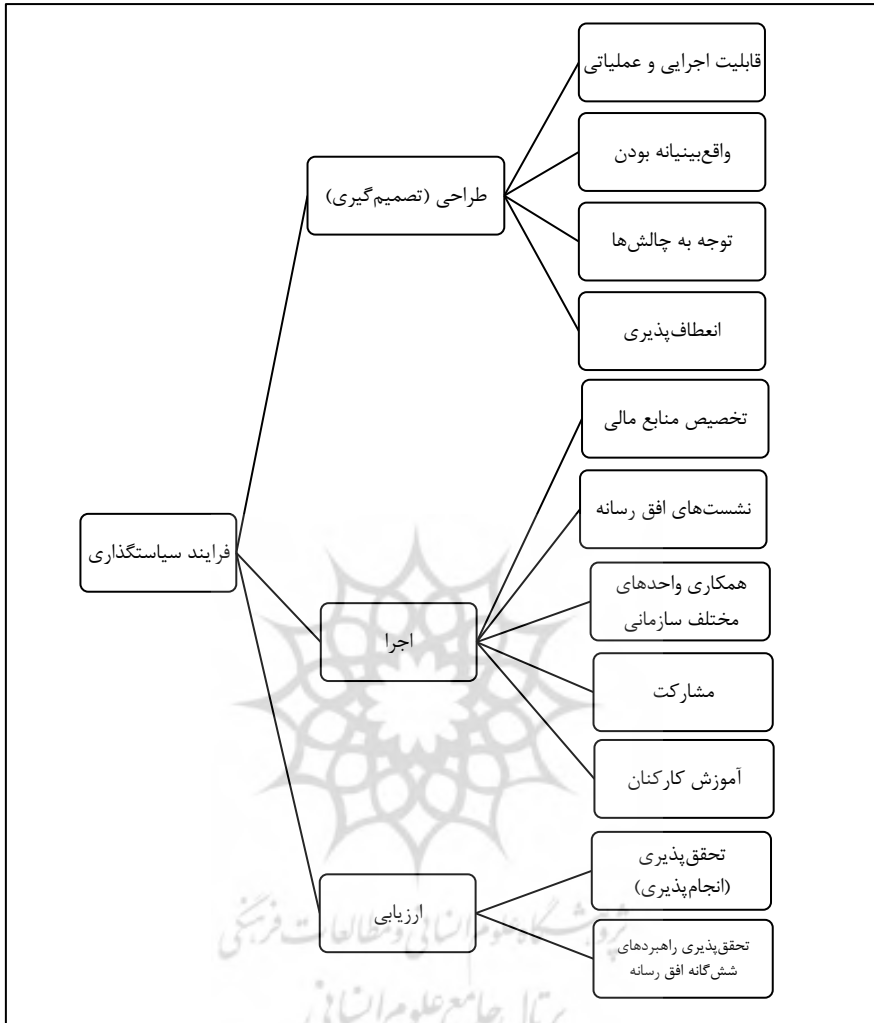
بعد از مرحله تصمیم‌گیری، مرحله «اجرا» قرار دارد. هنگامی که از اجرا در فرایند سیاست‌گذاری سخن گفته می‌شود، طبعاً فرض بر این است که سیاستی تدوین شده و مرحله تصمیم‌گیری را پشت سر گذاشته است؛ اما در سیاست‌گذاری، به‌ویژه در سیاست‌گذاری فرهنگی آنچه که تصمیم در مورد آن گرفته شده، همواره اجرا نمی‌شود. پرسشی که در اجرای سیاست‌های فرهنگی شکل می‌گیرد، این است که آیا اجرای سیاست‌های فرهنگی از منطقی سلسله‌مراتبی پیروی می‌کند؟ آیا آنچه توسط مقامات رسمی تعیین می‌شود، توسط مقامات و کارگزاران و کارکنان فرهنگی دقیقاً دنبال می‌شود و اینها دخل و تصرفی در اندیشه‌های آنان پدید نمی‌آورند؟ (اشترینان، ۱۳۹۱: ۲۰۸). جانسون و اوکانر از میان سه دلیل عمده‌ای که برای شکست اجرای سیاست‌ها برمی‌شمرند، به «فقدان درک و عدم شناخت اهداف سیاست‌گذاری» اشاره می‌کنند (اشترینان، ۱۳۸۹: ۱۸-۱۶). به نظر می‌آید آنچه توسط نخبگان حکومتی درک و تعیین می‌شود معمولاً فاصله‌ای معنادار با درک مجریان دارد. فاصله و تفاوت درک اهداف و مقاصد بین سیاست‌گذاران و مجریان موضوعی شناخته‌شده در اجرای سیاست‌هاست. این فاصله

و تفاوت در حوزه فرهنگ به لحاظ پیچیدگی‌هایی که دارد، بیشتر است. آنگاه که مجریان از درک و فهم سیاست‌های فرهنگی عاجز باشند یا آنها را اساساً اجرا نمی‌کنند یا بنا به درک مختصر خود تفسیرهای خاص خود را بر آن سیاست‌ها بار می‌کنند و به اجرای سیاست‌های خاص خود می‌پردازند و از سر تکلیف اداری نام سیاست‌های اعلامی از سوی مقامات مافوق را بر اقدامات خود می‌گذارند. بدین‌سان مشاهده می‌شود که زمینه‌ای فراخ برای مجریان سیاست‌های فرهنگی در تفسیر به رأی فراهم می‌آید (اشتریان، ۱۳۹۱: ۲۱۰).

البته فارغ از اجماع انتزاعی، عدم مشارکت مطلوب مجریان نیز می‌تواند یک تصمیم‌گیری کارآمد را با شکست روبه‌رو کند. یکی از دلایل عدم مشارکت کارکنان، عدم توانمندی‌های فکری و عملیاتی بوده که آموزش نیروی انسانی از عوامل کاهنده آن است. در بسیاری از سازمان‌های موفق، محور فعالیت‌های بهبود و بازسازی و تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش بوده است. همچنین ممکن است که مرحله اجرای سیاست به دلیل فقدان انعطاف‌پذیری سازمانی با شکست روبه‌رو شود. مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی به ظرفیت مدیریت منابع انسانی، در ارتقای توانایی سازمان برای انطباق اثربخش و به موقع با الزامات متغیر و متنوعی که از ناحیه محیط یا درون سازمان تحمیل می‌شوند، اشاره دارد (Milliman et al, 1991: 325).

ارزیابی مرحله دیگری از سیاست‌گذاری عمومی است. ارزیابی در سه مرحله قبل از عمل، هنگام عمل و بعد از عمل، سیاستی قابل به کارگیری است. پیش از آنکه سیاستی اجرا شود ارزیابی از چندوچون و پیامدهای احتمالی آن و چگونگی اجرای آن انجام می‌شود که از آن به ارزیابی پیشینی نام می‌بریم. در هنگام اجرای سیاست نیز می‌توان به پایش آن پرداخت و از چگونگی اجرای آن، گزارش‌هایی منظم تهیه کرد تا نکات قوت و ضعف آن تحلیل و ارزیابی کرده و بازخوردهایی را برای سیاست جمع‌آوری کرد. اما نوع سوم، ارزیابی پسینی است؛ یعنی آنگاه که یک اقدام سیاستی اجرا شده و خاتمه یافته است و درصدد بررسی نتایج پیامدهای آن هستیم (اشتریان، ۱۳۹۱: ۲۷۸). در ادبیات سیاست‌گذاری عمومی ارزیابی تعریف شده است: «تلاشی است برای فهم و درک اثرات رفتار انسان، به‌ویژه ارزیابی اثرات برنامه‌های خاص بر روی جنبه‌هایی از رفتار که به‌عنوان اهداف این مداخله به شمار می‌رود» (لستر و استوارت: ۱۳۸۱).

نمودار (۱) - سازوکارهای سیاست‌گذاری رسانه‌ای به تفکیک مراحل سیاست‌گذاری



۳-۱. واقع‌بینانه بودن سیاست‌ها

برای آگاهی از واقع‌بینانه بودن سیاست‌های رسانه‌ای باید تفاوت‌های میان سیاست‌گذاری آرمان‌گرا، عینیت‌گرا (واقع‌گرا) و ذهنیت‌گرا را بهتر بشناخت. برای نشان دادن خیالات و اوهامی که گاه در ذهن مدیران فرهنگی و رسانه‌ای وجود دارد، ضروری است سیاست‌گذاری آرمان‌گرا و عینیت‌گرا از سیاست‌گذاری خیال‌پرداز و توهم‌گرا تفکیک شود. اساساً چیزی به نام سیاست‌گذاری ذهنیت‌گرا در متون و ادبیات سیاست‌گذاری وجود ندارد. از طرفی آرمان‌گرایی

ضرورتاً خیال‌پردازی نیست و نباید اوهام گنگ را با سیاست‌گذاری آرمانی خلط کرد (اشتریان، ۱۳۹۱: ۶۹).

۳-۲. مشارکت کارکنان

مقصود از مشارکت کارکنان انواع روش‌ها و فعالیت‌هایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می‌شود. مشارکت کارکنان، نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است (رابینز، ۱۳۹۲: ۳۹۵).

۳-۳. آموزش

یکی از راه‌های توانمندسازی کارکنان، آموزش نیروی انسانی است. به دلیل تغییرات شدید در فناوری برای انجام وظایف سازمان و همچنین رشد و توسعه نیروی انسانی، برنامه‌های آموزشی مختلفی تدوین می‌شود که در این برنامه‌ها باید مدیران سازمان بیشتر مورد توجه قرار گیرند، زیرا در این صورت آنها می‌توانند با کارایی بیشتر در توانمندسازی کارکنان تلاش کنند. در بسیاری از سازمان‌های موفق، محور فعالیت‌های بهبود و بازسازی و تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش بوده است.

۳-۴. انعطاف‌پذیری^۷

سانچز (۱۹۹۵) انعطاف‌پذیری را توانایی شرکت در پاسخ به تقاضاهای متنوع از محیط رقابتی پویایش تعریف می‌کند. از منظر قابلیت‌های حیاتی، انعطاف‌پذیری، شرکت را قادر می‌سازد تا با الزامات متنوع و در حال تغییر محیط بیرونی اش سازگار شود و به مزیت رقابتی و عملکرد بالاتر برسد و آن را حفظ کند (Ngo & Loi, 2000: 13).

۴. سند چشم‌انداز افق رسانه

سند چشم‌انداز افق رسانه، برنامه‌ای راهبردی است که در راستای سند چشم‌انداز بیست‌ساله نظام با نگاهی آینده‌نگرانه و معطوف به چالش‌های محیط داخلی و خارجی سازمان صداوسیما، طراحی و طی سال‌های ۱۳۹۳-۱۳۸۳ به اجرا درآمد.

۴-۱. راهبردهای شش‌گانه افق رسانه

برای اندازه‌گیری این متغیر از روش پرسش چندپاسخی استفاده شد. بدین‌صورت که از پاسخگویان خواسته شد تا نظرات خود را درخصوص «میزان تحقق‌پذیری راهبردهای

شش‌گانه» به ترتیب اولویت از یک تا شش شماره‌گذاری کند. شماره‌ای که پاسخگو به هر یک از راهبردها می‌داد، میزان تحقق‌پذیری آنها را از نظر وی نشان می‌داد. این راهبردها عبارتند از: ۱. تنوع و تمایز (شبکه‌ها، برنامه‌ها و محتواها)؛ ۲. گسترش رفتارهای مبتنی بر باورهای دینی و مکارم اخلاقی؛ ۳. مدیریت پیام بر اساس توصیه‌های رهبری؛ ۴. رشد درآمد؛ ۵. رسانه مبتنی بر تقاضا؛ ۶. ایجاد سازمان یادگیرنده.

فرایند طراحی (تصمیم‌گیری). در این تحقیق، متغیر مذکور با شاخص‌هایی نظیر قابلیت اجرایی و عملیاتی، واقع‌بینانه بودن، توجه به چالش‌ها و انعطاف‌پذیری قابل‌سنجش است. برای اندازه‌گیری این متغیر از مقیاسی ترتیبی استفاده شد. بدین صورت که از پاسخگویان خواسته شد تا نظرات خود را در قالب طیفی از خیلی زیاد تا خیلی کم مشخص کنند.

فرایند اجرا. این متغیر با استفاده از شاخص‌هایی نظیر تخصیص منابع مالی، نشست‌های افق رسانه، همکاری واحدهای سازمانی، مشارکت و آموزش کارکنان قابل‌سنجش و اندازه‌گیری است. برای اندازه‌گیری این متغیر، دیدگاه پاسخگویان در خصوص میزان آگاهی از فرایند اجرای سند چشم‌انداز افق رسانه با استفاده از مقیاس ترتیبی مورد سنجش قرار گرفت. بدین صورت که از پاسخگویان خواسته شد تا نظرات خود را از خیلی زیاد تا خیلی کم مشخص کنند.

فرایند ارزیابی. برای سنجش این متغیر از شاخص انجام‌پذیری (تحقق‌پذیری) استفاده شد. بدین صورت که پرسشی در سطح سنجش ترتیبی به پاسخگویان ارائه و از آنان خواسته شد تا نظرات خود را در قالب طیفی که از خیلی زیاد تا خیلی کم مرتب شده بود، بیان کنند.

پرسش‌های پژوهش. میزان مطلوبیت شاخص‌های چهارگانه فرایند طراحی سند افق رسانه شامل انجام‌پذیری، واقع‌بینانه بودن، توجه به چالش‌ها و انعطاف‌پذیری چگونه است؟ میزان مطلوبیت شاخص‌های پنج‌گانه فرایند اجرای افق رسانه شامل تخصیص منابع مالی، برگزاری نشست‌های افق، همکاری واحدهای سازمانی، مشارکت کارکنان و آموزش چگونه است؟

روش پژوهش. روش تحقیق مقاله حاضر، اسنادی و پیمایشی است. با استفاده از روش اسنادی ابعاد مفهومی و نظری موضوع بررسی شد و سپس با به‌کارگیری روش پیمایشی میزان آگاهی پاسخگویان از روند اجرایی شدن سند چشم‌انداز افق رسانه مورد آزمون قرار گرفت. در روش اسنادی از فن فیش‌برداری برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد و در روش پیمایشی داده‌های تحقیق با استفاده از ابزار پرسشنامه همراه با مصاحبه ساختارمند گردآوری شد. اطلاعات حاصل از کدگذاری مقوله‌های این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS آنالیز شده و از طریق توصیف نگاره‌های حاصله و آزمون کای/سکوئر تجزیه و تحلیل شد.

جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه. جامعه آماری مطالعه حاضر را کارکنان - اعم از مدیران معاونت‌های مختلف و کارشناسان - رسانه ملی تشکیل می‌دهد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند یا عمدی استفاده شده است. بدین‌گونه که به‌صورت هدفمند، از ۶۰ نفر از مدیران و ۲۵ نفر از کارشناسان کلیدی حوزه برنامه‌ریزی راهبردی شاغل در معاونت‌های صدا، سیما، برنامه‌ریزی و نظارت سابق که با سند افق چشم‌انداز رسانه ملی آشنا بوده و در جریان روند اجرای آن قرار داشتند، مصاحبه به عمل آمد.

۴-۲. ارزیابی فرایند طراحی سند افق رسانه به تفکیک شاخص‌های مربوطه

نگاره شماره (۱) - توزیع فراوانی میزان مطلوبیت فرایند طراحی سند افق رسانه از نظر

پاسخگویان به تفکیک شاخص‌های مربوطه

راهبردها								میزان مطلوبیت فرایند طراحی
انعطاف‌پذیری		توجه به چالش‌ها		واقع‌بینانه بودن		عملیاتی و انجام‌پذیری		
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۱,۲	۱	۳,۵	۳	۵,۹	۵	۲,۴	۲	خیلی زیاد
۱۷,۶	۱۵	۱۲,۹	۱۱	۲۲,۴	۱۹	۱۱,۸	۱۰	زیاد
۴۸,۲	۴۱	۴۵,۹	۳۹	۳۶,۵	۳۱	۳۶,۵	۳۱	تا حدی
۲۷,۱	۲۳	۲۹,۴	۲۵	۳۰,۶	۲۶	۴۲,۴	۳۶	کم
۵,۹	۵	۸,۲	۷	۴,۷	۴	۷,۱	۶	خیلی کم
۱۰۰	۸۵	۱۰۰	۸۵	۱۰۰	۳۵	۱۰۰	۸۵	جمع

(منبع: مطالعات نویسندگان)

داده‌های نگاره بالا نشان می‌دهد از نظر نزدیک به ۵۰ درصد پاسخگویان، در حد کم و خیلی کم به جنبه عملیاتی و انجام‌پذیری سند چشم‌انداز توجه شده است. سهم پاسخگویانی که میزان توجه به جنبه عملیاتی و اجرایی سند افق رسانه را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند ۳۶,۵ درصد بوده است. از سویی تنها بیش از ۱۴ درصد پاسخگویان میزان توجه به شاخص یادشده در افق رسانه را در حد زیاد و خیلی زیاد دانسته‌اند. درخصوص واقع‌بینانه بودن سند افق رسانه، ۳۶,۵ درصد از پاسخگویان، میزان واقع‌بینانه بودن سند مذکور را در حد متوسط و ۳۵,۳ درصد نیز آن را در حد کم و خیلی کم ارزیابی کرده‌اند. ۲۸,۳ درصد کارکنان، واقع‌بینانه‌بودن سند افق رسانه ملی را در حد زیاد و خیلی زیاد دانسته‌اند. از نظر میزان توجه به چالش‌های پیش روی سازمان صدا و سیما در سند چشم‌انداز افق رسانه، ۴۵,۹ درصد پاسخگویان میزان توجه به این چالش‌ها را در حد متوسط و ۳۷,۶ درصد نیز آن را در حد کم و خیلی کم قلمداد کرده‌اند. از جانب دیگر ۱۴,۴ درصد افراد پاسخگو توجه به چالش‌ها در افق رسانه را در حد زیاد و خیلی زیاد دانسته‌اند. در زمینه میزان انعطاف‌پذیری سیاست‌های مندرج در افق رسانه، نتایج حاکی

است بیش از ۴۸ درصد پاسخگویان انعطاف‌پذیری سیاست‌های سند مذکور را در حد متوسط و ۳۳ درصد پاسخگویان هم آن را در حد کم و خیلی کم برآورد کرده‌اند و سهم پاسخگویانی که انعطاف‌پذیری سیاست‌های افق رسانه را در حد زیاد و خیلی زیاد دانسته‌اند، نزدیک به ۱۹ درصد بوده است. در مجموع می‌توان گفت که از نظر اکثر پاسخگویان، در مرحله طراحی سند افق رسانه به شاخص‌های بالا در حد متوسط به پایین توجه شده است.

نگاره شماره (۲) - توزیع فراوانی میزان مطلوبیت فرایند طراحی سند افق رسانه از نظر

پاسخگویان

درصد	فراوانی	میزان مطلوبیت فرایند طراحی (تصمیم‌گیری)
۸,۲	۷	خیلی زیاد
۲۰	۱۷	زیاد
۴۱,۲	۳۵	تا حدی
۲۵,۹	۲۲	کم
۴,۷	۴	خیلی کم
۱۰۰	۸۵	جمع

(منبع: مطالعات نویسندگان)

در مطالعه حاضر برای آگاهی از نظرات پاسخگویان در خصوص میزان توجه به فرایند اجرا در سند چشم‌انداز افق رسانه از ترکیب شاخص‌های قابلیت اجرایی و عملیاتی، واقع‌بینانه بودن، توجه به چالش‌ها و انعطاف‌پذیری، شاخصی کلی با عنوان «فرایند طراحی» ساخته شد. داده‌های نگاره بالا میزان مطلوبیت فرایند طراحی در سند چشم‌انداز افق رسانه از نظر پاسخگویان را نشان می‌دهد. از نظر بیش از ۴۱ درصد افراد جامعه نمونه، در حد متوسط به فرایند طراحی سند چشم‌انداز افق رسانه توجه شده است. علاوه بر این، نزدیک به ۳۱ درصد پاسخگویان، میزان توجه به بخش طراحی در سند مذکور را در حد کم و خیلی کم دانسته‌اند. در مقابل، تنها ۲۸,۲ درصد پاسخگویان میزان توجه به فرایند مذکور را در حد زیاد و خیلی زیاد ارزیابی کرده‌اند.

۳-۴. ارزیابی فرایند اجرای سیاست های سند افق رسانه به تفکیک شاخص های مربوطه

نگاره شماره (۳) - توزیع فراوانی میزان مطلوبیت فرایند اجرای سند افق رسانه از نظر پاسخگویان به تفکیک شاخص های مربوطه

راهبردها										میزان مطلوبیت فرایند اجرا
آموزش		مشارکت کارکنان		همکاری واحدهای سازمانی		برگزاری نشست های افق		تخصیص منابع مالی		
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۳,۵	۳	۱,۲	۱	۱,۲	۱	۱,۲	۱	۰	۰	خیلی زیاد
۵,۹	۵	۱۴,۱	۱۲	۸,۲	۷	۲۲,۴	۱۹	۸,۲	۷	زیاد
۲,۴	۲	۲۰	۱۷	۳۶,۵	۳۱	۲۰	۱۷	۳۴,۱	۲۹	تا حدی
۹,۴	۸	۴۱,۲	۳۵	۳۲,۹	۲۸	۳۴,۱	۲۹	۴۱,۲	۳۵	کم
۷۸,۸	۶۷	۲۳,۵	۲۰	۲۱,۲	۱۸	۲۲,۴	۱۹	۱۶,۵	۱۴	خیلی کم
۱۰۰	۸۵	۱۰۰	۸۵	۱۰۰	۸۵	۱۰۰	۸۵	۱۰۰	۸۵	جمع

(منبع: مطالعات نویسندگان)

نگاره بالا میزان مطلوبیت فرایند اجرای سند چشم انداز افق رسانه از دیدگاه پاسخگویان را به تفکیک شاخص های مربوطه نشان می دهد. گفتنی است برای سنجش میزان مطلوبیت فرایند اجرای سند افق رسانه، از شاخص های تخصیص بهینه منابع مالی، برگزاری نشست های افق، همکاری واحدهای سازمانی، مشارکت و آموزش کارکنان استفاده شده است. نتایج نشان می دهد ۵۷,۷ درصد پاسخگویان منابع مالی تخصیص یافته به اجرایی شدن سند چشم انداز افق رسانه را در حد کم و خیلی کم ارزیابی کرده اند. ۳۴,۱ درصد پاسخگویان نیز تخصیص منابع مالی را در حد متوسط دانسته اند. سهم کارکنانی که منابع مالی تخصیص یافته را در حد زیاد و خیلی زیاد عنوان کرده اند، تنها ۸,۲ درصد بوده است. درخصوص میزان مفیدبودن نشست های افق در کمک به اجرایی شدن سند افق رسانه، یافته ها حاکی است ۵۶,۵ درصد از پاسخگویان میزان مفیدبودن برگزاری این نشست ها را در حد کم و خیلی کم دانسته اند. از جانب دیگر ۳۴,۴ درصد کارکنان میزان مفیدبودن آن را در حد زیاد و خیلی زیاد ارزیابی کرده اند. از نظر ۲۰ درصد پاسخگویان نیز میزان مفیدبودن این نشست ها در حد متوسط بوده است. نتایج همچنین نشان می دهد که بیش از ۵۴ درصد پاسخگویان، میزان همکاری واحدهای مختلف

سازمان در کمک به عملیاتی‌شدن سند افق رسانه را در حد کم و خیلی کم و ۳۶,۵ درصد نیز آن را در حد متوسط قلمداد کرده‌اند. از سویی تنها ۹,۴ درصد افراد پاسخگو میزان این همکاری‌ها را در حد زیاد و خیلی زیاد عنوان کرده‌اند. درخصوص میزان مشارکت کارکنان سازمان در کمک به اجرایی‌شدن سند چشم‌انداز افق رسانه، یافته‌ها بیانگر آن است که ۶۴,۷ درصد پاسخگویان میزان مشارکت کارکنان سازمان را در حد کم و خیلی کم ارزیابی کرده‌اند. در مقابل، تنها ۱۵,۳ درصد افراد پاسخگو، میزان مشارکت کارکنان را در حد زیاد و خیلی زیاد دانسته‌اند. سهم پاسخگویانی که میزان مشارکت کارکنان را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند ۲۰ درصد بوده است. بالاخره اینکه در زمینه میزان توجه به آموزش کارکنان نتایج نشان می‌دهد از نظر نزدیک به ۹۰ درصد پاسخگویان، آموزش‌های لازم به کارکنان سازمان - اعم از مدیران و کارشناسان - در کمک به اجرایی‌شدن سند چشم‌انداز افق رسانه داده نشده بود. در مقابل، تنها بیش از ۸ درصد، یعنی ۷ نفر بر این باور بوده‌اند که کارکنان سازمان آموزش‌های لازم را در این خصوص دیده بودند.

نگاره شماره (۴) - توزیع فراوانی میزان مطلوبیت فرایند اجرای سند افق رسانه از نظر

پاسخگویان

میزان مطلوبیت فرایند اجرا	فراوانی	درصد
خیلی زیاد	۴	۴,۷
زیاد	۲۳	۲۷,۱
تا حدی	۳۱	۳۶,۵
کم	۲۰	۲۳,۵
خیلی کم	۷	۸,۲
جمع	۸۵	۱۰۰

(منبع: مطالعات نویسندگان)

در مطالعه حاضر برای آگاهی از نظرات پاسخگویان درخصوص میزان مطلوبیت فرایند اجرا در سند چشم‌انداز افق رسانه از ترکیب شاخص‌های منابع مالی، نشست‌های افق، همکاری واحدهای سازمانی، مشارکت و آموزش کارکنان، شاخصی کلی با عنوان «فرایند اجرا» ساخته شد. بر اساس اطلاعات مندرج در این نگاره می‌توان گفت ۳۶,۵ درصد افراد جامعه نمونه، میزان مطلوبیت فرایند اجرای سند چشم‌انداز افق رسانه را در حد متوسط قلمداد کرده‌اند. علاوه بر این از نظر بیش از ۳۱ درصد پاسخگویان، به مطلوبیت فرایند اجرای سند چشم‌انداز افق رسانه در حد کم و خیلی کم توجه شده است. سهم پاسخگویانی که میزان مطلوبیت بخش اجرای سند چشم‌انداز افق رسانه را در حد زیاد و خیلی زیاد دانسته‌اند، نزدیک به ۳۲ درصد بوده است.

۵. میزان تحقق‌پذیری راهبردهای شش‌گانه سند افق رسانه

نگاره شماره (۵) - توزیع فراوانی راهبردهای اصلی تحقق‌یافته سند افق دوم رسانه از نظر پاسخگویان

درصد	فراوانی	استراتژی‌ها
۱۷,۷	۸۳	تنوع و تمایز
۱۷,۵	۸۲	گسترش رفتارهای مبتنی بر باورهای دینی و مکارم اخلاق
۱۶,۴	۷۷	مدیریت پیام بر اساس توصیه‌های رهبری
۱۶,۲	۷۶	رشد درآمد
۱۶,۲	۷۶	رسانه مبتنی بر تقاضا
۱۶	۷۵	ایجاد سازمان یادگیرنده
۱۰۰	۴۶۹	جمع

(منبع: مطالعات نویسندگان)

با توجه به چند پاسخی‌بودن متغیر «تحقق‌پذیری راهبردهای اصلی افق دوم رسانه در عمل»، از پاسخگویان خواسته شده بود تا میزان تحقق‌پذیری راهبردها را به ترتیب اولویت از یک تا شش مشخص کنند، فراوانی پاسخ‌ها ۴۶۹ مورد شده است. نگاره (۵) نشان می‌دهد که از مجموع ۴۶۹ پاسخ، ۸۳ پاسخ (۱۷,۷ درصد) مربوط به راهبردهای تنوع و تمایز، ۸۲ پاسخ (۱۷,۵ درصد) مربوط به راهبرد گسترش رفتارهای مبتنی بر باورهای دینی و مکارم اخلاق، ۷۷ پاسخ (۱۶,۴ درصد) مربوط به راهبرد مدیریت پیام بر اساس توصیه‌های رهبری، ۷۶ پاسخ (۱۶,۲ درصد) به تفکیک مربوط با استراتژی‌های رشد درآمد و رسانه مبتنی بر تقاضا و ۷۵ پاسخ (۱۶ درصد) مربوط به استراتژی ایجاد سازمان یادگیرنده بوده است. به بیان روشن‌تر، پاسخگویان استراتژی‌های تنوع و تمایز، گسترش رفتارهای مبتنی بر باورهای دینی و مکارم اخلاق، مدیریت پیام بر اساس توصیه‌های رهبری، رشد درآمد، رسانه مبتنی بر تقاضا و ایجاد سازمان یادگیرنده را به ترتیب به‌عنوان راهبردهای تحقق‌یافته سند افق دوم رسانه در عمل انتخاب کرده‌اند.

۶. ارزیابی آینده‌پژوهانه برای تدوین سند راهبردی آتی صداوسیما

نگاره شماره (۶) - توزیع فراوانی مهم‌ترین چالش‌های آتی صداوسیما از نظر

پاسخگویان

درصد	فراوانی	چالش‌ها
۱۷,۴	۴۵	نیروی انسانی غیرمتخصص
۱۰,۵	۲۷	کمبود بودجه

۱۸,۶	۴۸	رقابت با رسانه‌های ماهواره‌ای
۲۰,۹	۵۴	ریزش مخاطبان
۴,۶	۱۲	توسعه زیرساخت‌های فنی
۵,۹	۱۵	آموزش کارکنان
۸,۶	۲۲	کمبود نیروی انسانی متخصص
۱۳,۵	۳۵	حجیم‌بودن سازمان
۱۰۰	۲۵۸	جمع

(منبع: مطالعات نویسندگان)

با توجه به چندپاسخی بودن متغیر «چالش‌های آتی صداوسیما»، از پاسخگویان خواسته شده تا سه مورد از مهم‌ترین چالش‌های آتی صداوسیما را که در سند افق رسانه به آن توجه نشده را به ترتیب اولویت مشخص کنند. فراوانی پاسخ‌های این متغیر ۲۵۸ مورد شده است. همان‌طور که نگاره شماره ۱۹ نشان می‌دهد، چالش‌های «ریزش مخاطبان» با ۵۴ مورد (۲۰,۹ درصد)، رقابت با رسانه‌های ماهواره‌ای با ۴۸ مورد (۱۸,۶ درصد) و نیروی انسانی غیرمتخصص با ۴۵ مورد (۱۷,۴ درصد) به نسبت دیگر موارد دارای بیشترین فراوانی بوده‌اند. به‌بیان‌دیگر، از نظر پاسخگویان سه مورد ذکرشده به ترتیب مهم‌ترین چالش‌هایی پیش روی صداوسیماست که در سند افق رسانه به آنها توجه نشده یا کمتر مورد توجه قرار گرفته است. چالش‌های حجیم‌بودن سازمان، کمبود بودجه و کمبود نیروی انسانی متخصص هر کدام به ترتیب با ۳۵ مورد (۱۳,۵ درصد)، ۲۷ مورد (۱,۵ درصد) و ۲۲ مورد (۸,۶ درصد) در رتبه‌های بعدی قرار داشته‌اند. سهم چالش‌های مرتبط با آموزش کارکنان ۱۵ مورد (۵,۹ درصد) و توسعه زیرساخت‌های فنی ۱۲ مورد (۴,۶ درصد) بوده است.

۷. راه‌حل‌های در دسترس برای تدوین سند راهبردی آتی صداوسیما

نگاره شماره (۷) - توزیع فراوانی راه‌حل‌های مورد توجه در تدوین سند راهبردی

آینده سازمان از نظر پاسخگویان

درصد	فراوانی	موضوع
۲۱,۵	۵۵	کوچک و چابک‌سازی سازمان
۱۴,۲	۳۶	رقابت با شبکه‌های ماهواره‌ای
۲۶,۱	۶۷	توجه به نیازهای مخاطبان
۶,۷	۱۷	نظارت دقیق بر عملکرد شبکه‌ها
۸,۵	۲۲	اصلاح ساختار سنتی برنامه‌سازی

تقویت فرهنگ سازمانی	۱۹	۷,۵
گذر از سیگنال‌رسانی SD به HD	۶	۲,۳
بهبود و توسعه فناوری رسانه	۶	۲,۳
پوشش حداکثر جغرافیایی شبکه‌ها	۸	۳,۱
برون‌سپاری تولیدات رسانه‌ای	۲۰	۷,۸
جمع	۲۵۶	۱۰۰

(منبع: مطالعات نویسندگان)

همان‌طور که نگاره بالا نشان می‌دهد، متغیر «موضوعات مورد توجه در تدوین سند راهبردی آینده سازمان» یک متغیر چند پاسخی بوده است. به این دلیل فراوانی پاسخ‌ها ۲۵۶ شده است. از مجموع ۲۵۶ پاسخ، ۶۷ پاسخ (۲۶,۱ درصد) مربوط به توجه به نیازهای مخاطبان، ۵۵ پاسخ (۲۱,۵ درصد) مربوط به کوچک و چابک‌سازی سازمان و ۳۶ پاسخ (۱۴,۲ درصد) مربوط به رقابت با شبکه‌های ماهواره‌ای بوده است. به بیان دیگر، سه موضوع یاد شده از نظر پاسخگویان مهم‌ترین موضوعاتی است که در تدوین سند راهبردی آینده سازمان باید مورد توجه قرار گیرد. موضوع اصلاح ساختار سنتی برنامه‌سازی با ۲۲ مورد فراوانی (۸,۵ درصد)، برون‌سپاری تولیدات رسانه‌ای با ۲۰ مورد (۷,۸ درصد)، تقویت فرهنگ سازمانی با ۱۹ مورد (۷,۵ درصد) و نظارت دقیق بر عملکرد شبکه‌ها با ۱۷ مورد فراوانی (۶,۷ درصد) در رتبه‌های بعدی مهم‌ترین موضوعات مورد توجه در تدوین سند راهبردی آینده سازمان قرار دارند. سهم موضوعات پوشش حداکثر جغرافیایی شبکه‌ها، بهبود و توسعه فناوری رسانه، گذر از سیگنال‌رسانی SD به HD هر کدام به ترتیب ۸ مورد (۳,۱ درصد)، ۶ مورد (۲,۳ درصد) و ۶ مورد (۲,۳ درصد) بوده است. سه موضوع یاد شده از نظر پاسخگویان در اولویت‌های آخر قرار داشته‌اند.

نگاره شماره (۸) - رابطه جنس، تحصیلات و سمت پاسخگویان با فرایند طراحی

سیاست‌گذاری سند آفق رسانه

متغیرهای زمینه‌ای						میزان مطلوبیت فرایند طراحی	
سمت		تحصیلات			جنس		
مدیر	کارشناس	دکتر	کارشناسی ارشد	کارشناسی و پایین‌تر	زن		مرد
۱۹	۵	۳	۱۲	۹	۶	۱۸	
۳۱,۷٪	۲۰٪	۱۸,۸٪	۲۹,۳٪	۳۲,۱٪	۳۰٪	۲۷,۷٪	

زیاد و خیلی
زیاد

۲۵ ٪۴۱,۷	۱۰ ٪۴۰	۸ ٪۵۰	۱۶ ٪۳۹	۱۱ ٪۳۹,۳	۸ ٪۴۰	۲۷ ٪۴۱,۵	تا حدی
۱۶ ٪۲۶,۷	۱۰ ٪۴۰	۵ ٪۳۱,۳	۱۳ ٪۳۱,۷	۸ ٪۲۸,۶	۶ ٪۳۰	۲۰ ٪۳۰,۸	کم و خیلی کم
۶۰ ٪۱۰۰	۲۵ ٪۱۰۰	۱۶ ٪۱۰۰	۴۱ ٪۱۰۰	۲۸ ٪۱۰۰	۲۰ ٪۱۰۰	۶۵ ٪۱۰۰	جمع
$x^2 = 1.888$ df:2 Sig:./389		$x^2 = 1.106$ df:4 Sig:./893			$x^2 = .041$ df:2 Sig:./980		

(منبع: مطالعات نویسندگان)

چون فراوانی مورد انتظار بیش از ۲۵ درصد خانه‌های نگاره کمتر از پنج بود برای رعایت شرط آزمون کای اسکوئر خانه‌های «زیاد» با «خیلی زیاد» و «کم» با «خیلی کم» در یکدیگر ادغام شدند.

نگاره بالا رابطه بین جنس، تحصیلات و سمت پاسخگویان و میزان آگاهی آنها از فرایند اجرای سیاست‌های سند چشم‌انداز افق رسانه را نشان می‌دهد. آزمون مجذور کای محاسبه شده که در سطح تعیین شده معنی‌دار است، بیانگر آن است که بین جنس، تحصیلات و سمت پاسخگویان و میزان توجه به فرایند طراحی در سند چشم‌انداز افق رسانه تفاوت معنی‌داری وجود نداشته و قابل تعمیم به جامعه آماری نیست. به عبارت دیگر، جنس، تحصیلات و سمت پاسخگویان، ارتباطی با میزان توجه به فرایند طراحی در سند افق رسانه نداشته است. درخصوص رابطه جنس پاسخگویان و میزان توجه به فرایند طراحی سند افق رسانه، داده‌ها حاکی است مردان و زنان هر کدام به ترتیب با ۴۱,۵ درصد و ۴۰ درصد تا حدودی به یک اندازه، معتقد بوده‌اند که به فرایند طراحی در تدوین سند چشم‌انداز افق رسانه توجه شده است. همچنین مردان با ۳۰,۷ درصد و زنان با ۳۰ درصد، تقریباً به یک میزان، توجه به فرایند طراحی در سند افق را در حد کم و خیلی کم دانسته‌اند. در زمینه تحصیلات، نتایج نشان می‌دهد پاسخگویان دارای تحصیلات دکتری، کارشناسی ارشد و کارشناسی و پایین‌تر هر کدام به ترتیب به ۵۰ درصد، ۳۹ درصد و ۳۹,۳ درصد میزان توجه به فرایند طراحی در سند افق رسانه را در حد متوسط دانسته‌اند. اطلاعات مندرج نگاره بالا همچنین بیانگر آن است که پاسخگویان کارشناس (۴۰ درصد) و مدیر (۴۱,۷ درصد) تقریباً به یک میزان، توجه به فرایند طراحی در سند افق رسانه را در حد متوسط قلمداد کرده‌اند.

نگاره شماره (۹) - رابطه جنس، تحصیلات و سمت پاسخگویان با میزان توجه به فرایند اجرای سیاست گذاری سند افق رسانه

متغیرهای زمینه‌ای							میزان مطلوبیت فرایند اجرا
سمت		تحصیلات			جنس		
مدیر	کارشناس	دکتر	کارشناسی، ارشد	کارشناسی، و پایین‌تر	زن	مرد	
۲۲ ٪۳۶٫۷	۵ ٪۲۰	۳ ٪۱۸٫۸	۱۰ ٪۲۴٫۴	۱۴ ٪۵۰	۶ ٪۳۰	۲۱ ٪۳۲٫۳	زیاد و خیلی زیاد
۲۲ ٪۳۶٫۷	۹ ٪۳۶	۱۰ ٪۶۲٫۵	۱۲ ٪۲۹٫۳	۹ ٪۳۲٫۱	۸ ٪۴۰	۲۳ ٪۳۵٫۴	تا حدی
۱۶ ٪۲۶٫۷	۱۱ ٪۴۴	۳ ٪۱۸٫۸	۱۹ ٪۴۶٫۳	۵ ٪۱۷٫۹	۶ ٪۳۰	۲۱ ٪۳۲٫۳	کم و خیلی کم
۶۰ ٪۱۰۰	۲۵ ٪۱۰۰	۱۶ ٪۱۰۰	۴۱ ٪۱۰۰	۲۸ ٪۱۰۰	۲۰ ٪۱۰۰	۶۵ ٪۱۰۰	جمع
$\chi^2 = 3.214$ df:2 Sig: .200		$\chi^2 = 13.486$ df:4 Sig: .009			$\chi^2 = .141$ df: 2 Sig: .932		

(منبع: مطالعات نویسندگان)

چون فراوانی مورد انتظار بیش از ۲۵ درصد خانه‌های نگاره کمتر از ۵ بود، برای رعایت شرط آزمون کای اسکوتر خانه‌های «زیاد» با «خیلی زیاد» و «کم» با «خیلی کم» در یکدیگر ادغام شدند.

آزمون مجذور کای محاسبه شده برای داده‌های نگاره بالا نشان می‌دهد که بین جنس و سمت (عنوان شغلی) پاسخگویان و میزان توجه به فرایند اجرا در سند چشم‌انداز افق رسانه تفاوت معناداری وجود نداشته و قابل تعمیم به جامعه آماری نیست، اما بین تحصیلات و میزان توجه به بخش اجرا در سند افق تفاوت معناداری وجود داشته و قابل تعمیم به جامعه آماری است. نتایج بیانگر آن است که ۴۰ درصد پاسخگویان مرد و بیش از ۳۵ درصد پاسخگویان زن، میزان توجه به فرایند اجرا را در سند افق رسانه در حد متوسط دانسته‌اند. درصد مردان و زنان پاسخگویی که میزان توجه به بخش اجرا در سند چشم‌انداز را در حد «کم و خیلی کم» و نیز «زیاد و خیلی زیاد» ارزیابی کرده‌اند، هر کدام به ترتیب ۳۲٫۳ درصد و ۳۰ درصد بوده است. اطلاعات نگاره بالا درخصوص سمت یا عناوین شغل پاسخگویان نشان می‌دهد افراد پاسخگو

اعم از کارشناس و مدیر، تقریباً به یک اندازه، میزان توجه به فرایند اجرا در سند افق را در حد متوسط دانسته‌اند (مدیر ۳۶,۷ درصد و کارشناس ۳۶ درصد). از نظر ارتباط سطح تحصیلات و میزان توجه به فرایند اجرا از نظر پاسخگویان، نتایج حاکی است افراد دارای تحصیلات دکتری (۶۲,۵ درصد) بیش از سطوح تحصیلی کارشناسی و پایین‌تر (۳۲,۱ درصد) و کارشناسی ارشد (۲۹,۳)، میزان توجه به بخش اجرا در سند افق رسانه را در حد متوسط قلمداد کرده‌اند. از جانب دیگر، پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی و پایین‌تر با ۵۰ درصد، بیش از پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد (۲۴,۴ درصد) و دکتری (۱۸,۸ درصد) میزان توجه به فرایند اجرا در سند افق رسانه را در حد زیاد و خیلی زیاد دانسته‌اند. همچنین ۴۶,۳ درصد افراد با تحصیلات کارشناسی ارشد میزان توجه به فرایند اجرا در سند افق را در حد کم و خیلی کم ارزیابی کرده‌اند که این مورد برای پاسخگویان کارشناسی و دکتری هر کدام به ترتیب ۱۷,۹ درصد و ۱۸,۸ درصد بوده است.

فرجام

سند چشم‌انداز افق رسانه، برنامه‌ای راهبردی است که در راستای سند چشم‌انداز بیست‌ساله نظام با نگاهی آینده‌نگرانه و معطوف به چالش‌های محیط داخلی و خارجی سازمان صداوسیما، طراحی و طی سال‌های ۱۳۹۳-۱۳۸۳ به اجرا درآمد. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش پیمایشی و با تمرکز بر این سند، به ارزیابی سیاست‌گذاری رسانه ملی پرداخته است. شناخت میزان مطلوبیت سند چشم‌انداز افق رسانه، شناخت میزان مطلوبیت فرایند طراحی سند چشم‌انداز افق رسانه، شناخت میزان مطلوبیت فرایند اجرای سند چشم‌انداز افق رسانه و شناخت چالش‌های آتی سازمان صداوسیما از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی است که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج نشان می‌دهند که سیاست‌گذاری رسانه‌ای در سازمان صداوسیما با نقصان در طراحی و اجرای سیاست‌ها روبه‌روست. میزان پایین کمیت مؤلفه‌های واقع‌بینانه بودن، انعطاف‌پذیری و توجه به چالش‌های سازمان از مهم‌ترین دلایل ضعف در طراحی سیاست‌های افق رسانه است. در مطالعه حاضر برای آگاهی از نظرات پاسخگویان در خصوص میزان مطلوبیت فرایند اجرا در سند چشم‌انداز افق رسانه از ترکیب شاخص‌های منابع مالی، نشست‌های افق، همکاری واحدهای سازمانی، مشارکت و آموزش کارکنان، شاخصی کلی با عنوان «فرایند اجرا» ساخته شد. نتایج نشان می‌دهد اجرای سیاست‌ها با نقصان در مؤلفه‌های آموزش، تخصیص منابع مالی، مشارکت کارکنان و تعامل واحدهای سازمانی مواجه بوده است. جالب توجه آنکه از نظر نزدیک به ۹۰ درصد پاسخگویان، آموزش‌های لازم به کارکنان سازمان - اعم از مدیران و کارشناسان - در کمک به اجرایی‌شدن سند چشم‌انداز افق

رسانه داده نشده بود. از طرف دیگر، راهبردهای «تنوع و تمایز، گسترش رفتارهای مبتنی بر باورهای دینی و مکارم اخلاق، مدیریت پیام بر اساس توصیه‌های رهبری، رشد درآمد، رسانه مبتنی بر تقاضا و ایجاد سازمان یادگیرنده» به ترتیب به‌عنوان راهبردهای بیشتر تحقیق‌یافته سند افق دوم رسانه انتخاب شده‌اند. در پایان به‌عنوان توصیه‌های سیاستی؛ توجه به چالش‌هایی مانند ریزش مخاطبان، رقابت با رسانه‌های ماهواره‌ای و نیروی انسانی غیرمتخصص و اتخاذ راه‌حلی با تمرکز بر توجه به نیازهای مخاطبان، کوچک-چابک‌سازی سازمان و اصلاح ساختار سنتی برنامه‌سازی پیشنهاد می‌شوند.

منابع فارسی

- آرلی، جان (۱۳۵۶)، *به سوی سیاست‌های ارتباطی واقع‌بینانه*، ترجمه خسرو جهان‌داری، تهران: سروش.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۹۱)، *مقدمه‌ای بر روش سیاست‌گذاری فرهنگی*، تهران: جامعه‌شناسان.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۸۹)، *چالش‌های اجرای سیاست‌گذاری عمومی در ایران*، پروژه اجراشده در دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۸۶)، *سیاست‌گذاری عمومی ایران*، تهران: میزان.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۸۱)، *روش سیاست‌گذاری فرهنگی*، تهران: کتاب آشنا.
- الوانی، سیدمهدی و فتاح شریفزاده (۱۳۸۸)، *فرآیند خط‌مشی‌گذاری*، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- بهرام‌پور، شعبان‌علی (۱۳۸۳)، «ضرورت تجدیدنظر در سیاست‌گذاری رسانه‌ای و مطبوعاتی»، *فصلنامه رسانه*، سال پانزدهم، شماره دوم، شماره پیاپی ۵۸.
- حسین‌لی، رسول (۱۳۷۹)، *اصول و مبانی سیاست‌گذاری فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران* (مجموعه مقالات)، تهران: نشر آن.
- رابینز، استیون (۱۳۹۲)، *رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، چاپ نوزدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- غلامرضا کاشی، محمدجواد (۱۳۸۲)، *سیاست‌گذاری اقتدارگرایانه و دموکراتیک فرهنگی*، سیاست‌گذاری و فرهنگ در ایران امروز، تهران: باز.
- لستر، جیمز بی و جوزف استوارت جی. آر (۱۳۸۱)، *فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی رویکردی تعاملی*، ترجمه طبری و مجتبی خورشیدی، تهران: ساوالان.
- هاولت، مایکل و وام رامش (۱۳۸۰)، *مطالعه خط‌مشی عمومی*، ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

مولر، پیر (۱۳۷۸)، *سیاست‌گذاری عمومی*، ترجمه حمیدرضا ملک محمدی، تهران: دادگستر.
وحید، مجید (۱۳۸۳). *سیاست‌گذاری عمومی*، تهران: میزان.

منابع لاتین

- Duran Patrice, Eric (1992), *Monnier Le Development de l Evaluation en France*, Necessite Technique et exigences Politiques.
- Fraser, K., & Hvolby, H. H. (2010), Effective teamworking: can functional flexibility act as an enhancing factor? An Australian case study , *Team Performance Management: An International Journal*, Vol.16, No.1/2: 74-94.
- Hazlehurst, D. (2001), Networks and policy making: from theory to practice in Australian social policy, available at <http://insna.org/INSNA/PNBI/BioGarafy.htm>
- Hutchison, D. (1999), *Media policy: An introduction*, Wiley-Blackwell.
- Milliman, J., Von Glinow, M. A., & Nathan, M. (1991), Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory , *Academy of management review*, Vol.16, No.2: 318-339.
- Ngo, H. Y., & Loi, R. (2008), Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong , *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.9: 1654-1666.
- UNESCO, Report Of The Meeting of experts on Communication Policies and Palnning, Paris.