

## الگوی مطلوب ساختار سازمان خبر صداوسیما در آرایش جدید رسانه‌ای

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۳  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۲

نوشته  
زهر السادات شاداب\*  
اکبر نصر الهی کاسمانی\*\*  
محمد رضا رسولی\*\*\*

### چکیده

در سال‌های اخیر بخش‌های خبری رسانه ملی، متأثر از شرایط پویایی رسانه‌ای به دلیل وجود رسانه‌های غیر همسو و کاربر محور، فضای مجازی و شکل‌گیری جامعه پلتفرمی است. این رسانه برای آنکه همچنان بتواند در سید مصرف رسانه‌ای مخاطبانش باقی بماند، ناگزیر است ساختار خبری خود را با توجه به آرایش رسانه‌ای جدید بازنگری کند. هدف اصلی این پژوهش، بررسی مؤلفه‌های مهم و مورد نیاز ساختار سازمان خبر صداوسیما و ارائه الگوی مطلوب ساختار سازمان خبر با توجه به آرایش جدید رسانه‌ای است. این پژوهش با روش تحقیق کیفی و استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده پس از مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه خبر به شیوه هدفمند و تحلیل محتوا آن‌ها ۸۱ کد و ۲۱ مفهوم و ۸ مقوله اصلی شامل راهبرد فناوری منابع مالی و انسانی، میزان رسمیت، تمرکز، پیچیدگی افقی و عمودی به عنوان مهم‌ترین زیرمؤلفه‌های ساختار سازمانی استخراج شد. سپس این مفاهیم به انضمام ۱۵ مفهوم برآمده از مطالعات اسنادی به ۳۶ گویه پرسشنامه برای انجام مراحل دلفی بین ۲۵ نفر از پل خبرگان تخصیص یافت. نتایج حاصل از سه مرحله دلفی، استخراج ۲۸ گویه با میانگین بالاتر از ۷۰ درصد بود که با آزمون‌های علامت و ویلکاکسون مورد ارزیابی قرار گرفت. «مرجعت خبری، همگرایی و هم‌افزایی رسانه‌ای، ساختار چاپک و منعطف، اتاق خبر حرفه‌ای و تخصصی، راهبرد بازدارنده و تهاجمی و منابع مالی پایدار» از جمله نتایج این پژوهش است که در الگوی مطلوب ساختار سازمان خبر صداوسیما ج.ا.ایران در فضای کنونی رسانه‌ای پیشنهاد شده است. کلیدواژه: ساختار سازمانی، سازمان خبر، آرایش رسانه‌ای، همگرایی رسانه‌ای، سپهر رسانه‌ای.

\* دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشکده علوم اجتماعی، ارتباطات و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. [Z.shadab135@gmail.com](mailto:Z.shadab135@gmail.com)  
\*\* استادیار گروه ارتباطات، روزنامه‌نگاری و رسانه، دانشکده علوم اجتماعی، ارتباطات و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی (نویسنده مسئول)، تهران، ایران [akb.nasrollahikasmani@iauctb.ac.ir](mailto:akb.nasrollahikasmani@iauctb.ac.ir)  
\*\*\* دانشیار گروه ارتباطات، روزنامه‌نگاری و رسانه، دانشکده علوم اجتماعی، ارتباطات و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران [moh.rasouli@iauctb.ac.ir](mailto:moh.rasouli@iauctb.ac.ir)

## مقدمه و بیان مسئله

نگاهی کروئولوژیک به روند ظهور رسانه‌های خبری از دهه ۹۰ تا کنون، نقش، جایگاه و اهمیت اطلاع‌رسانی را، در عصر حاضر که عصر اطلاعات و جامعه شبکه‌ای نامیده شده، بیشتر نمایان می‌کند. همگرایی فناوری‌های نوین و رسانه‌ای بیش از هر چیز، سرعت اطلاع‌رسانی و تغییر و تحول‌های ساختار خبررسانی را در سازمان‌ها و شبکه‌های خبری تحت‌الشعاع خود قرار داده است، به‌گونه‌ای که آن‌ها در سپهر نوین، علاوه بر رقبای خود، رقبایی همچون فضای مجازی و شکل‌گیری جامعه پلتفرمی و چند معرفتی شدن مخاطبان و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، همچون هوش مصنوعی برای تعامل با مخاطبان در اتاق‌های خبر، جذب و حفظ سرمایه‌های اجتماعی، فعالیت در این حوزه را حرفه‌ای‌تر و ساختارهای سازمان خبری را منعطف‌تر و پویا کرده است. باید به این واقعیت اذعان داشت که با ورود هر فناوری، از عکاسی گرفته تا اینترنت و در سال‌های اخیر نقش هوش مصنوعی (عاملیت فناوری) و تعامل آن در حوزه روزنامه‌نگاری و به‌ویژه در ساختار نظام اطلاع‌رسانی، تغییر و تحول در این حوزه را سرعت بخشیده است.

با این اوصاف، در پی ورود فناوری‌های نوین و نوآوری‌ها به حوزه رسانه و ارتباطات، علاوه بر تنوع و کثرت بخشی به مخاطبان، حق دسترسی و انتخاب بیشتری نیز به آن‌ها داده است، از همین رو رسانه‌هایی می‌توانند ایفاگر نقش در این فضای رقابتی و محیط نوین باشند که بتوانند ضمن بهره‌مندی از فناوری‌های نوین و نیروی انسانی کارآمد، به نحو مؤثری پویایی خود را در شناخت ابعاد مخاطب، بر خورداری از یک ساختار چابک به‌مثابه سرچشمه قدرت، مدیریت و نوآوری، حفظ کنند تا به منابع اصلی تبیین واقعیت‌های اجتماعی برای مخاطبان تبدیل شوند.

یکی از مهم‌ترین کارکردهای رسانه، خبر و آگاهی‌بخشی است و «خبر» به‌مثابه کلیدی‌ترین نیاز هر جامعه پویا، مهم‌ترین علت وجودی رسانه‌های جمعی به‌خصوص تلویزیون است. در حقیقت، رسانه‌های خبری، فضایی را فراهم می‌کنند که شهروندان، در آن با دریافت و اشتراک‌گذاری اطلاعات، افکار عمومی را برای هدایت سیاسی و اجتماعی شکل می‌دهند (شریفی و امیدی، ۱۳۹۷: ۲۱).

شکل‌گیری فضای نوین اطلاع‌رسانی در کنار تشدید همگرایی فناوری‌های رسانه‌ای، رژیم مصرف مخاطبان را تحت‌الشعاع قرار داده است، به‌گونه‌ای که مخاطبان می‌توانند پلتفرم و سرویس مورد نظر خود و نیز، چگونگی استفاده و مشاهده آن‌ها را انتخاب کنند. این امر علاوه بر صرفه‌جویی در هزینه‌های جاری سازمان‌های رسانه‌ای، هم‌افزایی در شکل و محتوای برنامه‌ها، قطبیت خبری و انباشت رسانه‌ای، جذب مخاطب و برندسازی در ذهن مخاطبان را نیز به دنبال داشته است.

ساختار سازمانی یکی از مهم‌ترین ارکان هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خود است (دوگرو<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۲۰: ۸۶). موفقیت یا شکست هر سازمانی در دستیابی به اهداف، به میزان تلاش افراد در سازمان و به‌ویژه ساختار سازمانی آن بستگی دارد که با استفاده کارآمد از منابع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری امکان‌پذیر است (قربان‌نژاد استلکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۹۵). به‌واقع ساختار سازمانی، یک مفهوم مدیریتی برای ایجاد انعطاف‌پذیری و بهبود مسیر سازمان است (اندرسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۳۶). نوع ساختار سازمانی نشان‌دهنده این است که سازمان تا چه اندازه برای مقابله با آرایش رسانه‌ای نوین و پاسخگویی به آن چابکی دارد.

با توجه به این موارد می‌توان گفت سازمان صداوسیما نیز که یگانه رسانه پخش گسترده صوت و تصویر است، از این تغییرها در حوزه خبر و اطلاع‌رسانی بی‌نصیب نبوده است. به‌تبع شکل‌گیری جامعه پلتفرمی، شاهد تشدید رقابت خبری بین این رسانه‌ها با رسانه‌های سنتی، به‌ویژه رسانه ملی در یک دهه اخیر هستیم و روندها از آینده متفاوت برای این رسانه خبر می‌دهند. تشدید این موضوع، در پوشش خبری تحول‌های داخلی و بین‌المللی کاملاً مشهود بوده است؛ بنابراین با توجه به تحول‌های فناوری‌های نوین و تأثیر آن بر اشکال خبررسانی، مقاله حاضر به الگوی ساختار سازمان خبر صداوسیما جمهوری اسلامی می‌پردازد و سعی دارد تا به این پرسش پاسخ دهد که الگوی ساختار سازمان خبر صداوسیما جمهوری اسلامی، با توجه به آرایش جدید رسانه‌ای جهان چیست؟

## سؤال‌های تحقیق

۱. ساختار سازمان خبر صداوسیما در آرایش رسانه‌ای جدید چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟
۲. شاخص‌های ساختار خبری فعلی سازمان صداوسیما چیست؟
۳. نقاط قوت و ضعف ساختار خبری فعلی سازمان چیست؟
۴. ساختار خبری فعلی سازمان صداوسیما چه کارکردهایی را ایجاد کرده است؟

## پیشینه تحقیق

در بررسی منابع تحقیق‌های داخلی مرتبط با موضوع تحقیق می‌توان به تحقیق کیفی ارجمندی (۱۳۹۴) با عنوان "پیشنهاد الگوی آرایش رسانه‌ای صداوسیما جمهوری اسلامی ایران در فضای نوین رسانه‌ای جهان" اشاره کرد که به بررسی شرایط نوین فضای رسانه‌ای جهان برای انطباق با شرایط جدید و آشنایی با حوزه‌ها و جوانب آرایش رسانه‌ای پرداخته است. در نتایج

1. Dogru
2. Ghorbannezad Estalaki
3. Andersson

این پژوهش بر طراحی الگوی ترکیبی بر مبنای طرح ریزی در دانش مدیریت راهبردی<sup>۱</sup> و برنامه ریزی بر اساس الگوی گام به گام طراحی «آرایش رسانه‌ای» تأکید شده است.

در نتایج پژوهش کمی برجعلی زاده و دیگران (۱۳۹۵) با عنوان "بررسی نقش ساختار سازمانی بر کمیت و کیفیت اخبار تلویزیون در اتاق خبر از دیدگاه کارشناسان واحد مرکزی خبر سازمان صداوسیما" در کمیت و کیفیت اخبار بر نقش ساختار سازمانی، با ابعاد خط مشی، حرفه‌ای بودن، تصمیم‌گیری، مدیریت و فناوری<sup>۲</sup> تأکید شده است. به نظر پاسخگویان، فناوری (۵۵/۳) و حرفه‌ای بودن (۲۵/۳) بیشتر از سایر ابعاد در کمیت و کیفیت اخبار تلویزیون در اتاق خبر نقش دارند. یافته‌ها نیز، بر ضرورت توجه مدیران رسانه در تقویت نیروی انسانی و تجهیز اتاق‌های خبر به امکانات و فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات تأکید دارد.

روشندل اربطانی و دیگران (۱۳۹۷) بر اساس یافته‌های پژوهش کیفی خود، با عنوان "طراحی الگوی تسهیل‌گرهای همگرایی فناورانه در ساختار معاونت فنی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران" معتقدند که بسیاری از فعالیت‌های معاونت فنی با ویژگی‌ها و الزام‌های عصر همگرایی فناورانه همخوانی ندارد. آنها بر اقدام‌هایی نظیر شناسایی فعالیت‌های غیر هدف و برون‌سپاری آن‌ها، به همراه جذب نیروی انسانی چندمهارتی، برای چابک‌سازی و انعطاف‌پذیری ساختار تأکید کرده است.

فاطمی نسب (۱۳۹۸) نیز در پژوهش کاربردی خود، با عنوان "بررسی رابطه ساختار سازمانی با تسهیم دانش در خبرگزاری ج.ا.ا" اشاره دارد که بین مؤلفه‌های ساختار سازمانی، پیچیدگی بیشترین و تمرکز کمترین اهمیت را داشته است. تحلیل او نیز نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های رسمیت، تمرکز، پیچیدگی و تسهیم دانش ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیونی این پژوهش بیانگر آن است که ۴۱ درصد از واریانس تسهیم دانش، توسط ساختار سازمانی تبیین می‌شود.

در تحقیق‌های خارجی نیز پژوهش ترکیبی (کمی و کیفی) شرودر<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) با عنوان "رسانه‌های خبری جدید و قدیم بین نوع رسانه‌های خبری (سنتی، برخط یا دیجیتال)، الگوهای مصرف خبری مخاطبان و محل مصرف خبر (محل کار، خانه، در مسیر)" نشان می‌دهد که برای طراحی خبر و تأثیرگذاری موفق، باید به سه عامل نوع رسانه‌ها، الگوهای مصرف خبری مخاطبان و محل مصرف خبر توجه کرد.

راشا علام<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) نیز در پژوهش خود با عنوان "پخش بوروکراتیک حاکم بر ساختار و تنوع محتوایی: پرونده سیستم تلویزیون ملی مصر" کمبودهای ساختار سازمانی رسانه‌های

1 . Strategic  
2 . Technology  
3 -Schroder  
4- Rasha Allam

مصری متعلق به دولت و روش‌های تأثیرگذاری آن‌ها را بر محتوای رسانه‌ها تحلیل کرد. او همچنین اهمیت نسبی اصول سازمانی مشتق برای استفاده در سیستم رسانه‌ای مصر را، جهت اطمینان از استقلال سنجیده است.

در تحقیق دیگری با عنوان "آیا ساختار سازمانی رهبری را غیر ضروری می‌کند؟ پیکربندی رسمی سازی و تمرکز به عنوان جایگزین و خشتی‌کننده رهبری خدمتگزار" او<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۲۱) رابطه رهبری، رسمیت، تمرکز و ساختار سازمانی را بررسی کرده‌اند. این محققان اثبات کردند که رهبری، رسمیت و تمرکز بر ساختار سازمانی تأثیرگذار است. به عبارتی، با استفاده از متغیرهای رهبری، رسمیت و تمرکز می‌توان سطح ساختار سازمانی را نیز تحت تأثیر قرارداد. زمانی که سطح هر یک از متغیرهای بیان شده تغییر کند، می‌توان انتظار داشت که سطح ساختار سازمانی نیز تغییر خواهد کرد.

اروکودار و فالانا<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) نیز در مطالعه‌ای با عنوان "چابکی راهبردی و همه‌گیری جهانی: ساختار سازمانی چابک" به این نتیجه رسیدند که متغیر ساختار سازمانی از متغیر چابکی راهبردی تأثیر می‌پذیرد. به این صورت که سطح تغییرهای متغیر چابکی راهبردی، می‌تواند در سطح ساختار سازمان تغییر ایجاد کند. از سوی دیگر در این مطالعه آمده است که برای بهبود در سطح ساختار سازمان به نظر می‌رسد بهبودهایی در سطح متغیر چابکی راهبردی می‌تواند مفید باشد.

در مجموع بررسی محقق نشان می‌دهد در تحقیق‌های داخلی، با محدود کردن دایره تحقیق، سعی شده تأثیر یکی از این عوامل را در انجام فعالیت‌های سازمان‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد. در تحقیق‌های خارجی نیز، خلأ پژوهشی در دو حوزه ساختار سازمان‌های خبری و آرایش رسانه‌ای، به‌طور جداگانه و توأمان وجود دارد.

### چارچوب نظری و مفاهیم تحقیق

سازمان‌ها واقعیت‌هایی برآمده از زندگی جمعی و گروهی جامعه بشری هستند. سازمان به دلیل ارتباطات و پیوندهایی که با محیط بیرونی و سایر عوامل مستقل از خود دارد، تحت تأثیر آن‌ها قرار می‌گیرد. این ارتباطات، دائم روابطی را ایجاد می‌کند که سازمان را ناگزیر از بروز رفتار منحصر به فردی می‌سازد؛ این رفتار بیانگر نوع ساختار آن سازمان است.

## ساختار سازمان

ساختار مبین شکل و تخصیص فعالیت‌های سازمان و تعیین‌کننده چگونگی قرار گرفتن اجزا

1. Eva
2. Arokodare & Falana

در کنار یکدیگر است (گریفین و گرگوری، ۱۳۸۵: ۳۳۸). ساختار ترکیبی عالی از روابط بین عناصر سازمان است که فلسفه وجودی فعالیت سازمان را تشکیل می‌دهد. نگاه سیستماتیک سازمان به ساختار نشان می‌دهد که ساختار از یک طرف از عناصر سخت و از طرف دیگر از عناصر نرم تشکیل شده است (علی احمدی و دیگران، ۲۰۱۶: ۴۴۵). یکی از مشخصه‌های ساختار سازمان<sup>۱</sup> این است که می‌توان آن را با نمودار سازمانی رسم کرد. این ساختار از منظر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز، تبیین‌کننده میزان تنظیم انطباق‌پذیری با تغییرهای محیطی است. سازمان‌ها در این حالت ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا انجام کار را هماهنگ و کنترل کنند (غفاری، ۱۳۹۸: ۱۸۲).

ساختارشناسی سازمان نیازمند دو عنصر است: ۱. شناخت عواملی که ساختار را ایجاد می‌کند. ۲. درک مدیران از تأثیرگذاری آنها بر مسائل درون‌سازمانی؛ زیرا در هر شرایطی میزان تأثیر هر کدام از آنها ممکن است متفاوت باشد.

طراحی سازمان را می‌توان فرایند انتخاب و استقرار ساختارهایی دانست که در جهت دستیابی به اهداف و رسالت سازمان تلاش می‌کند. هدف غایی طراحی سازمان، استقرار ساختارهایی است که با سامان بخشیدن به منابع موجود بتواند به بهترین نحو امکان تحقق اهداف و اجرای راهبردهای سازمان را فراهم آورند (رابینز<sup>۲</sup>، ۱۳۹۰: ۲۳). در طراحی ساختار سازمان، ابعاد سازمان را به دو دسته تقسیم می‌کنند: ابعاد ساختاری (رسمیت، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله‌مراتب، پیچیدگی، تمرکز، حرفه‌ای بودن، نسبت‌های کاری) و ابعاد محتوایی (فرهنگ، اهداف و راهبردها، محیط، فناوری، اندازه) (دفت، ۱۳۹۸: ۱۹).

### ابعاد ساختار سازمان

۱. رسمی بودن: به اسناد و مدارکی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد روش‌ها، شرح وظایف یا مقررات و سیاست‌هایی نوشته شده که سازمان باید رعایت و اجرا کند.

۲. تخصصی بودن یک سازمان: اینکه سازمان مزبور تا چه اندازه یا تا چه درجه‌ای کارها و فعالیت‌های خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد.

۳. داشتن استاندارد: به موردی اطلاق می‌شود که بسیاری از کارهای مشابه با روش یکسان و همانند انجام شوند.

۴. سلسله‌مراتب اختیارات: مقصود این است که هر یک از افراد، باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهند و نیز حیطه کنترل (نظارت) هر یک از مدیران مشخص می‌شود. هنگامی که

1 - Organizational Structure

2 - Robbins

حیطه کنترل مدیر محدود باشد، سلسله مراتب اختیارات (در نمودار) ارتفاع بیشتری پیدا می کند و هنگامی که حیطه کنترل مدیر وسیع باشد، سلسله مراتب اختیارات ارتفاع کمتری خواهد داشت (دفت، ۱۳۹۸: ۲۰).

۵. پیچیدگی: تعداد کارها یا سیستم های فرعی است که درون یک سازمان انجام می شود یا وجود دارد. پیچیدگی را می توان از مجرای سه بعد سنجید: عمودی، افقی و فضایی. پیچیدگی افقی به میزان تفکیک واحدهای سازمانی، بر اساس موقعیت اعضای سازمان، ماهیت وظایف آن ها و میزان تحصیلات و آموزش هایی که فراگرفته اند، اشاره دارد. پیچیدگی عمودی به عمق و ارتفاع ساختار سازمان اشاره دارد. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان و پیچیدگی سازمانی بیشتر می شود. پیچیدگی جغرافیایی، تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی میزان پراکندگی اداره ها و افراد سازمان را بر اساس مناطق جغرافیایی نشان می دهد (رابینز، ۱۳۹۰: ۸۱).

۶. متمرکز بودن: تمرکز به میزانی از تصمیم گیری اشاره دارد که در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده است. تراکم قدرت در یک نقطه، دلالت بر تمرکز داشته و تمرکز به مسئله میزان پراکندگی اختیارات تصمیم گیری برمی گردد (رابینز، ۱۳۹۰: ۹۸).

۷. حرفه ای بودن: به سطح تحصیلات رسمی و آموزشی کارکنان اطلاق می شود. اگر کارکنان یک سازمان، برای گرفتن شغل باید دوره های آموزشی بلندمدت ببینند، می گویند که سازمان بسیار حرفه ای است. برای تعیین میزان حرفه ای بودن سازمان، میانگین سال های آموزش و تحصیلات کارکنان را تعیین می کنند.

۸. نسبت پرسنلی (کارکنان): این نسبت بیانگر به کارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف و دوایر گوناگون به استخدام سازمان درمی آیند. برای محاسبه نسبت پرسنلی، تعداد کارکنان یک گروه یا یک طبقه را بر کل تعداد کارکنان سازمان تقسیم می کنند (دفت، ۱۳۹۸: ۲۱).

## ابعاد محتوایی

۱. اندازه: عبارت است از بزرگی آن که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می شود.
۲. فناوری سازمان: عبارت است از ماهیت سیستم (فرعی) تولید که شامل عملیات و روش های فرایند تولید (تبدیل اقلام مصرفی به اقلام تولیدی) است.
۳. محیط: شامل عواملی می شود که در خارج از مرز سازمان وجود دارد. برخی از این عوامل عبارت اند از صنعت، دولت، مشتری، عرضه کنندگان کالا، مؤسسه های مالی و سازمان های دیگر.
۴. راهبرد: یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت های شرکت، در

رابطه با محیط و در راه نیل به هدف‌هایش تعیین می‌شود. هدف‌ها و راهبردهای سازمان مشخص‌کننده دامنه فعالیت‌ها و رابطه‌ای است که سازمان با کارکنان، مشتریان و رقبای خود دارد.

۵. فرهنگ: فرهنگ سازمان نشان‌دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که سازمان در آن‌ها با کارکنان و جوه مشترک دارد. فرهنگ سازمان چیز نانوشته‌ای است، ولی با توجه به شعارها، جشن‌ها، نوع لباس و نمای سازمان قابل مشاهده است.

این ابعادی که مورد بحث قرار گرفت، به یکدیگر وابسته‌اند و مبانی را به دست می‌دهد که می‌توان بدان وسیله ویژگی‌هایی از سازمان را سنجید و تجزیه و تحلیل کرد که از طریق مشاهده تصادفی امکان‌پذیر نیست (دفت، ۱۳۹۸: ۳۳).

### رابطه راهبرد - ساختار

تحقیقات کلاسیک در مورد رابطه بین راهبرد سازمان و ساختار را آلفرد چندلر انجام داد و در اوایل دهه ۱۹۶۰ منتشر کرد. از نظر چندلر، اگر شرکتی فعالیت‌های خود را توسعه داده و خواهان ادامه کارآمد فعالیت خود باشد، باید ساختار جدیدی را به کار گرفته یا اینکه لااقل در ساختار فعلی خود تجدید نظر کند. هرگاه ساختار از راهبرد تبعیت نکند، نتایج کار مطلوب نخواهد بود. چندلر پی برد که شرکت‌های مورد بررسی او از ابتدا با ساختارهای متمرکز شروع به کار کرده‌اند.

پس از چندلر رابطه راهبرد - ساختار به وسیله مایلز و اسنو انجام شده است. طبقه‌بندی آنها از انواع چهارگانه سازمان‌های راهبردی بر مبنای میزان تغییر در محصولات یا بازار یک سازمان است که در حال حاضر مهم‌ترین چارچوب برای تعریف راهبرد و تأثیر آن بر طرح ساختاری به شمار می‌رود. طبقه‌بندی چهارگانه سازمان‌های راهبردی، مایلز و اسنو بدین شرح است: تدافعی؛ آینده‌نگر؛ تحلیل‌گر؛ انفعالی.

در این پژوهش در حوزه ساختار سازمانی از نظریه‌های رایینز، دفت، چندلر<sup>۳</sup> (راهبردی) چارلز پرو و جون وودوارد<sup>۴</sup> (فناوری) استفاده شده است.

## سازمان‌های رسانه‌ای و ساختار آن

سازمان‌های رسانه‌ای به تولید و انتشار محصول رسانه‌ای می‌پردازند و معمولاً با هدف

1. Robbins Stephen  
 2. Richard L. Daft  
 3. Alfred Chandler  
 4. Charles Perrow & June Woodward



تأثیرگذاری بر افکار عمومی جامعه فعال هستند. مناسب‌ترین و بهترین ساختار برای یک سازمان رسانه‌ای که می‌بایست اثربخشی خود را در محیطی متلاطم و غیر ثابت حفظ کند، ترکیبی از یک ساختار ماتریسی ارگانیک است که در عین حال، بهره‌مند از ویژگی‌های ساختار دیوان‌سالاری حرفه‌ای نیز باشد. در این زمینه ویژگی‌های سازمان‌های رسانه‌ای عبارت‌اند از:

۱. گستره بالای فعالیت‌ها و به تبع آن، پیچیدگی بیشتر؛ ۲. داشتن تنوع در محصولات؛
۳. وابستگی زیاد به محیط با تنوع مشتری؛ ۴. اداره رسانه‌ها به دست نخبگان اطلاعاتی؛ ۵.
- نظارت بر محیط و بسیج افکار عمومی؛ ۶. پویا و متحول بودن محیط پیرامون رسانه؛ ۷. تنوع و دگرگونی محیط عملیاتی سازمان رسانه‌ای در مقایسه با سایر سازمان‌ها؛ ۸. دائم در معرض ارزیابی بودن از سوی مشتری؛ ۹. اهمیت مدیریت زمان از سوی مشتریان؛ ۱۱. ماهیت هنری - صنعتی سازمان‌های رسانه‌ای؛ ۱۲. تجربی بودن محصولات سازمان‌های رسانه‌ای (خصیصه غیرمادی بودن آن‌ها) (شریفی و امید، ۱۳۹۷: ۳۷).

در سازمان‌های رسانه‌ای مانند سایر سازمان‌های دیوان‌سالار حرفه‌ای، کارهای عملیاتی پیچیده‌تر از سایر سازمان‌هاست، از این رو باید تحت نظارت مستقیم متصدیان باشد؛ به همین دلیل سازمان، سازوکاری را برای هماهنگی برمی‌گزیند که امکان استاندارد کردن و نامتمرکز بودن را همزمان فراهم کند و این همان استاندارد کردن مهارت‌هاست (مینزبرگ، ۱۳۷۷: ۱۹۹).

در این میان رسانه‌های خبری، یکی از مهم‌ترین نوع سازمان‌های رسانه‌ای هستند که شاید بیشتر از انواع دیگر، زندگی ما را در ابعاد مختلف احاطه کرده باشند. سازمان‌های خبری از لحاظ اندازه، محل جغرافیایی، نگرش نسبت به مخاطبان، فناوری و امور مالی با انواع دیگر سازمان‌ها تفاوت دارند (آلرن، ۲۰۰۲: ۱۳۸).

## آرایش رسانه‌ای

آرایش رسانه‌ای<sup>۳</sup> به معنای بازشناسی صحته رقابت و مؤلفه‌های آن و درک چگونگی و کیفیت اثرگذاری رقبا و دشمنان بر مخاطب و ساماندهی رسانه‌های خودی در مقابل آن است (علی‌عسگری و حقیقی، ۱۳۹۵: ۱۵). در همین زمینه «الوین تافلر» معتقد است محور مانورهای قدرت در آینده، چیزی جز قدرت دستکاری در اطلاعات برای شکل‌دهی و کنترل افکار نخواهد بود. در این عرصه، گستره فرستنده‌ها، پیام‌گیران و پیام‌سازان و در یک کلمه رسانه‌ها، در خط اول قرار دارند. رسانه‌ها و وسایل ارتباط جمعی، با ایجاد تصویر مجازی از جهان به وسیله انگاره‌سازی و برجسته‌سازی، برجسب‌زنی و ... دنیایی ذهنی و غیر واقعی مطابق با منافع صاحبان قدرت را به دنیا مخابره می‌کنند. «هربرت شیلر»، منتقد آمریکایی رسانه‌ها نیز،

1. Mintzberg
2. Allern
3. Media Arrangement

در این باره معتقد است که سیستم کنونی جهان، جریان برنامه‌های رسانه‌های غرب، به‌ویژه تلویزیونی آن که عمدتاً از سوی آمریکا شکل گرفته است، هدفی جز حفظ اوضاع کنونی جهان ندارد، چرا که متضمن استمرار سلطه غرب بر جهان است (ساری، ۱۳۸۸: ۱۶۴).

## همگرایی رسانه‌ای<sup>۱</sup>

در ابتدا برخی همگرایی رسانه را صرفاً در بحث فناوری مربوط به رسانه مطرح می‌کردند که بیشتر حول بستر توزیع، ابزارها و صنعت رسانه است. در نتیجه انقلاب ارتباطات در قرن نوزدهم، یک حرکت تدریجی در جهت محورهای زمان و مکان به وقوع پیوست و اکنون صرفاً شاهد شتاب در این تحول هستیم. جوهر این انقلاب در ارتباطات در دو اصطلاح خلاصه می‌شود: یکپارچگی و تعامل. مهم‌ترین تغییر ساختاری، یکپارچگی ارتباطات دور، ارتباطات داده‌ای و ارتباطات جمعی در یک رسانه واحد است. این همان فرایند «همگرایی» است (شمسایی‌نیا و خوش‌زبان، ۱۳۹۹: ۲۹۰). یک همگرایی کارکردی نیز وجود دارد که شاید مهم‌ترین تأثیر انقلاب دیجیتال در دنیای رسانه باشد؛ همه اطلاعات اعم از عکس، تصویر، فیلم، نوشته به صورت دیجیتال درمی‌آید و امکان تبدیل آن‌ها به محصولات چندرسانه‌ای با قابلیت ذخیره‌سازی و ارسال از هر جا فراهم می‌شود و ابزارها با قدرت پردازش بالاتر، سریع‌تر، ارزان‌تر و در دسترس‌تر عرضه می‌شوند. این همگرایی رسانه‌ها فرایندی است که درباره کاربرد همزمان رایانه و تلویزیون و در آخر موبایل به کار برده می‌شود و دارای سه جنبه عمده «همگرایی فناوری، صنعت و رفتار مشتریان» است (خجسته باقرزاده، ۱۳۹۶: ۸۹).

برخی دیگر در این حوزه، مسئله «فرهنگ همگرایی» را مطرح کرده‌اند و همگرایی را مؤثر در فرهنگ رسانه‌ای جامعه می‌دانند. این نظریه، همگرایی را چیزی بیشتر از یک تعبیر ساده فناورانه می‌داند. همگرایی یک تحول همه‌جانبه است که ارتباط بین فناوری‌ها، صنایع، بازارها، سبک‌ها و مخاطبان موجود را تغییر می‌دهد (جنکینز، ۲۰۰۴: ۳۴).

بحث‌های نظری مختلفی پیرامون مسئله همگرایی رسانه‌ای صورت گرفته و بر این مسئله تأکید دارد که فرهنگ مصرف همگراشده با فرایند تولید، در سازمان‌های رسانه‌ای، منتج به فرهنگ جدیدی می‌شود که به تبع آن باید در فرایندهای تولید، توزیع و انتشار و همچنین ساختار بازمینی کنیم (شمسایی‌نیا و خوش‌زبان، ۱۳۹۹: ۲۹۲).

ادگار هوانگ نیز، سال ۲۰۰۶، در مقاله خود چهار نوع همگرایی را نام برده است: همگرایی در محتوا، همگرایی در شکل یا فناوری، همگرایی در همکاری ساختاری یا سازمانی و همگرایی در نقش (زابلی‌زاده و ابراهیمی‌کیایی، ۱۳۹۸: ۶۳).

1. Media Convergence  
2. Jenkins

## رقابت در سپهر رسانه‌ای جهان

سپهر رسانه‌ای جهان بستری است که گونه‌های متعدد و متکثر رسانه‌ها از قبیل تلویزیون‌ها، رادیوها، شبکه‌های اجتماعی، شبکه‌های تولید محتوا، شبکه‌های گوناگون تلویزیون هوشمند و ده‌ها گونه دیگر از رسانه‌ها، مرزهای کشورها و جوامع با فرهنگ‌های گوناگون را در محاصره و پوشش قرار می‌دهند (علی‌عسگری و موفق، ۱۳۹۴: ۲۰-۲۱). در این عصر که موانع کمتری برای دسترسی به اطلاعات و اخبار وجود دارد، بیش از هر زمان دیگری اخبار نادرست یا تحریف‌شده و منطبق با درخواست و اراده صاحبان رسانه ارائه می‌شود. به همین منظور ارتباطات و اطلاعات به‌مثابه رگ‌های حیاتی جامعه بشری بستر مبارزات و چالش‌های آینده بین‌المللی و جهانی به حساب می‌آیند. الوین تافلر نیز معتقد است، عرصه نبرد فردا را گستره پیام‌سازان، رسانه‌ها و پیام‌گیران شکل می‌دهد و محور تبادل قدرت را در آینده، تاکتیک‌های اطلاعاتی شکل خواهند داد و این تاکتیک‌ها چیزی نیست جز قدرت دستکاری در اطلاعات که بخش عمده آن، حتی پیش از آنکه این اطلاعات به رسانه برسد، انجام خواهد شد.

آدام شاف<sup>۱</sup> با بیان پیامدهای سوء فناوری ارتباطات و جامعه انفورماتیک، ماهیت توتالیتاریستی آن را به عنوان امپریالیسم رسانه، گوشزد می‌کند. او با یادآوری حصارهای شبکه‌های اطلاعات در جامعه انفورماتیک ایجاد می‌کند، هدف آن را تأثیرگذاری و دستکاری اذهان عمومی جامعه (شستشوی مغزی) به واسطه کاربرد اطلاعات دلخواه می‌داند که البته در غایت سلطه‌گرایانه‌ای، بسیار مخفی انجام می‌گیرد (دهقانی سیمکانی، ۱۳۹۱: ۹). لذا بهترین ابزار دیپلماسی رسانه‌ای، حوزه نشانگاهی، به‌خصوص نشانگاه کشور هدف است. این نشانگاه به دو بخش تقسیم می‌شود: الف. افکار عمومی شهروندان؛ ب. حاکمیت.

کارگزاران عملیات روانی برای شهروندان کشور هدف، می‌توانند چند هدف داشته باشند: ۱. بدبین ساختن آنها نسبت به حاکمیت؛ ۲. بالا بردن توقع آنها نسبت به حاکمیت؛ ۳. ایجاد بحران‌های ساختگی (آجیتاسیون یا شورش‌گری)؛ ۴. ترویج فرهنگ‌هایی که مغایر منویات حاکمیت است؛ ۵. منجی نشان دادن خود (سیلان اردستانی، ۱۳۸۹). بنابراین یکی از بارزترین نتایج همگرایی رسانه‌ای در حوزه مدیریت رسانه‌ای، این است که بسیاری از دولت‌ها به دنبال یافتن طرق جدید ارتقای کارایی و اثربخشی و رشد رسانه‌های داخلی کشورهای خود بوده‌اند؛ به‌نحوی که بتوانند جلوی تأثیر برنامه شبکه‌های پخش بین‌المللی ماهواره‌ای را بگیرند و با دست کم آن را کاهش دهند (عقیلی و دیندار فرکوش، ۱۳۸۶: ۱۰۹).

1. Adam Schaff  
2. Media Imperialism

## روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع کیفی و در دو مرحله انجام شده است؛ مرحله نخست: تحلیل محتوا و مرحله دوم: تکنیک دلفی.

در مرحله نخست؛ ابتدا مؤلفه‌ها و شاخص‌های ساختار سازمان خبر صداوسیما، با توجه به آرایش جدید رسانه‌ای و با بهره‌گیری از نظرات خبرگان، برآمده از مصاحبه عمیق (در بازه زمانی زمستان ۱۳۹۹ و بهار ۱۴۰۰) به شیوه دستی کدگذاری، دسته‌بندی و مقوله‌بندی و شاخص‌های دارای فراوانی بیشتر و همسو با اهداف تحقیق شناسایی شد؛ سپس این مفاهیم، به انضمام مفاهیم برآمده از مطالعه‌های اسنادی به گویه‌های پرسشنامه‌ای مورد نیاز برای مرحله بعد تبدیل شد.

در مرحله دوم؛ این یافته‌ها و شاخص‌ها با استفاده از سه مرحله مطالعه‌های دلفی و با نظرسنجی از تعداد بیشتری از خبرگان اعتباریابی شد. میانگین از طریق آزمون‌های آماری و توسط نرم‌افزار SPSS مشخص و در ادامه ارائه شده است.

پژوهش حاضر، جزء پژوهش‌های کاربردی - توسعه‌ای و از نظر رویکرد پارادایم تحقیق، تفسیری<sup>۱</sup> و از لحاظ نوع داده‌های تحقیق، دارای رویکردی ترکیبی (کیفی و کمی) است.

نمونه آماری مرحله نخست: ۱۲ نفر از مدیران و کارشناسان خبر و واحد ساختار و تشکیلات سازمان صداوسیما به روش هدفمند و گلوله برفی شناسایی و در پیل مصاحبه قرار گرفتند (جدول ۱).

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

| ردیف | سوابق اجرایی و علمی مصاحبه‌شوندگان   |
|------|--|
| ۱    | مدیر امور بین الملل پرس تی‌وی؛ دکتری مدیریت  |
| ۲    | مدیر تشکیلات سیستم‌ها و الگوی صدا، سیما، سیاسی و برون‌مرزی (مرکز طرح و برنامه و بودجه)؛ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی |
| ۳    | مدیر تشکیلات سیستم‌ها و الگوی ستادی پشتیبانی (مرکز طرح و برنامه و بودجه)؛ دکتری مدیریت رسانه                       |
| ۴    | سردبیر نظارت و ارزیابی اخبار سیما؛ دکتری ارتباطات  |
| ۵    | مدیر کل آموزش صداوسیما؛ دکتری آینده‌پژوهی  |

۱. نوعی روش‌شناسی کیفی است و پژوهشگر به منظور تحقق درون فهمی به محیط اجتماعی وارد می‌شود و سعی می‌کند از منظر درونی به درک پدیده بپردازد. از این رو در پارادایم تفسیری نمی‌توان با عدد رابطه متغیرها را بیان کرد بلکه یک فضای بیان و توضیح و تفسیر است. به عبارت دیگر پارادایم تفسیری از روش‌های اکتشافی است که می‌خواهد آن معنایی را که اتفاق افتاده، دقیق‌تر توصیف کند. در این پژوهش از شیوه مصاحبه عمیق (یکی از روش‌های پارادایم تفسیری) جهت گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود.

|    |  |
|----|--|
| ۶  | قائم‌مقام بخش سیما؛ دکتری حقوق بین‌الملل                                     |
| ۷  | مدیر کل اخبار صدا؛ کارشناسی ارشد علوم سیاسی                                  |
| ۸  | مدیر وب‌سایت‌ها و رسانه‌های اجتماعی؛ کارشناسی ارشد مدیریت رسانه              |
| ۹  | مدیر گروه آینده‌پژوهی و سیاست‌گذاری رسانه (مرکز تحقیقات)؛ دکتری مدیریت رسانه |
| ۱۰ | مدیر پژوهش‌های خبری؛ دکتری مدیریت رسانه                                      |
| ۱۱ | مدرس دانشگاه و طراح امنیت سایبر؛ دکتری امور بین‌الملل                        |
| ۱۲ | مشاور مدیر شبکه خبر؛ دکتری علوم ارتباطات                                     |

ابتدا تعداد ۸۱ مفهوم و شاخص کلی شناسایی و فراوانی هریک نیز مشخص شده است. سپس دو کدگذار ۲۱ مفهوم و ۸ مقوله را تعریف و دسته‌بندی کردند. دو کدگذار در تمام موارد، به غیر از یک مورد، توافق داشتند و در نهایت پرسشنامه اولیه شامل ۳۶ سؤال؛ ۲۱ مفهوم استخراج شده از مصاحبه عمیق و ۱۵ مفهوم برگرفته از مطالعه‌های اسنادی، جهت انجام مرحله اول دلفی آماده شد (جدول ۲).

در مرحله دوم؛ از میان جامعه آماری، ۲۵ نفر به شیوه گلوله برفی (هدفمند) انتخاب و در نهایت ۱۸ پرسشنامه (سه مرحله‌ای) توسط این نمونه آماری پاسخ داده شد.

### جدول ۲. لیست مفاهیم و مقوله‌های نهایی (تحلیل محتوا)

| ردیف | مفاهیم  | مقوله         |
|------|---|---------------|
| ۱    | لزوم استفاده کارشناس- خبرنگار حرفه‌ای در حوزه‌های مختلف خبری                          | پیچیدگی افقی  |
| ۲    | نیاز به شبکه‌های تخصصی (تحلیلی - تخصصی، نرم‌خبرها)                                    |               |
| ۳    | ادغام ساختارهای موازی و مشترک   |               |
| ۴    | لزوم داشتن شبکه‌های خبری فارسی، کردی، ترکی، اردو، عربی و ... برای تأثیرگذاری در منطقه |               |
| ۵    | ایجاد و رشد شبکه‌های برخط خبری  |               |
| ۶    | چندمهارتی بودن نیروی انسانی   |               |
| ۷    | ارتباط آسان کارکنان بخش خبر با مدیران   | پیچیدگی عمودی |
| ۸    | کاهش سطوح پست‌های سازمانی   |               |
| ۹    | قابلیت تصمیم‌گیری سریع و بهنگام در اتاق خبر   | تمرکز         |
| ۱۰   | مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری در تولید خبر و استفاده از ایده‌های آنان           |               |

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| رسمیت        | قوانین مشخص به انضمام ضمانت اجرایی آن  | ۱۱ |
|              | ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان توسط مدیران   | ۱۲ |
|              | رعایت الزام‌های قانونی و رگولاتوری   | ۱۳ |
| راهبرد       | تغییر راهبرد تدافعی بخش‌های خبری به راهبردهای بازدارنده و تهاجمی                           | ۱۴ |
|              | توجه به ارتقای سواد رسانه‌ای مخاطبان   | ۱۵ |
|              | نیاز به ایجاد قطب رسانه‌ای بین کشورهای جریان مقاومت (ایران، لبنان، سوریه، عراق، یمن و ...) | ۱۶ |
|              | لزوم انعطاف ساختار خبری با توجه به تغییرهای آرایش رسانه‌ای و نیاز مخاطب                    | ۱۷ |
|              | جلوگیری از نفوذ منافع جریان‌های حزبی در مأموریت بخش‌های خبری                               | ۱۸ |
|              | شناخت نیازها و سلاقی مخاطبان و تولید محتوا جهت مدیریت افکار عمومی                          | ۱۹ |
|              | پایش مستمر و شناخت دقیق آرایش رسانه‌ای دشمن و اتخاذ تصمیم‌های متقابل                       | ۲۰ |
|              | تدوین ساختار بخش‌های خبری بر اساس مطالعه‌های کارشناسی و نیاز واقعی سازمان                  | ۲۱ |
|              | تغییر الگوی ارتباطی از رابطه یک‌سویه به دوسویه   | ۲۲ |
|              | ایجاد واحد تشخیص و پاسخگویی اخبار جعلی   | ۲۳ |
|              | بخش ۲۴ ساعته شبکه‌های خبری   | ۲۴ |
| فناوری       | عدم وابستگی به سیگنال‌رسانی از طریق ماهواره و اینترنت غرب                                  | ۲۵ |
|              | همگرایی رسانه‌ها (یک رسانه که همزمان چندین قابلیت را دارد)                                 | ۲۶ |
|              | به‌کارگیری تجهیزات دیجیتال و روش‌های نو در جهت ارتقای کیفیت خبر                            | ۲۷ |
|              | حضور فعال شبکه‌های خبری در فضای مجازی  | ۲۸ |
|              | رشد محتوای غیرخطی در مقابل خطی (از بخش زنده به زمان دلخواه)                                | ۲۹ |
|              | توجه به شرایط فیزیکی اتاق خبر  | ۳۰ |
| منابع انسانی | لزوم ارتباط بین مشاغل کارکنان خبر و تحصیلات آنان   | ۳۱ |
|              | انتقال دانش و تجربه مدیران عملیاتی حوزه خبر  | ۳۲ |
|              | توجه و حفظ نیروهای کلیدی و جلوگیری از خروج آنان از سازمان                                  | ۳۳ |
|              | کاربردی بودن دوره آموزشی مشاغل خبری در سازمان  | ۳۴ |
| مالی         | اهمیت توجه و تأمین بودجه و درآمدهای پایدار یکی از عوامل تعیین‌کننده در تولید خبر           | ۳۵ |
|              | کاهش هزینه تولید رسانه و لزوم برون‌سپاری   | ۳۶ |

## نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی (پرسشنامه دلفی)

در این مرحله، پرسشنامه برای ۲۵ نفر از مدیران، سردبیران و پژوهشگران حوزه خبر ارسال شد که ۱۸ نفر از آنان به سؤال‌ها پاسخ دادند. بر اساس محاسبه میانگین، ۸ گویه که میانگین آن‌ها کمتر از ۳/۵ بود حذف و پرسشنامه دور دوم با ۲۸ گویه با ذکر میانگین دور قبل، طراحی شد. در این دور نیز میانگین امتیاز گویه‌ها بالاتر از ۳/۵ به دست آمد. لذا در دور سوم، پرسشنامه جهت کسب اتفاق نظر پیل خبرگان ارسال شد که تمام گویه‌ها مورد تأیید خبرگان قرار گرفت (جدول ۳).

جدول ۳. مقایسه میانگین در سه مرحله دلفی

| ردیف | عوامل تأثیرگذار- شاخص‌ها   | میانگین دوره نخست دلفی | میانگین دوره دوم دلفی | میانگین دوره سوم دلفی |
|------|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| ۱    | تغییر راهبرد تدافعی بخش‌های خبری به راهبردهای بازدارنده و تهاجمی                           | ۳/۷۲                   | ۳/۷۲                  | ۴/۰۰                  |
| ۲    | لزوم ارتباط بین مشاغل کارکنان خبر و تحصیلات آنان   | ۴/۳۹                   | ۴/۵۰                  | ۴/۶۷                  |
| ۳    | چندمهارتی بودن نیروی انسانی  | ۴/۶۷                   | ۴/۲۷                  | ۴/۵۰                  |
| ۴    | قابلیت تصمیم‌گیری سریع و بهنگام در اتاق خبر  | ۴/۷۲                   | ۴/۷۲                  | ۴/۷۲                  |
| ۵    | مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری در تولید خبر و استفاده از ایده‌های آنان                | ۴/۳۳                   | ۴/۵۰                  | ۴/۲۷                  |
| ۶    | ارتباط آسان کارکنان بخش خبر با مدیران  | ۴/۰۰                   | ۴/۲۷                  | ۴/۳۳                  |
| ۷    | همگرایی رسانه‌ها (یک رسانه که همزمان چندین قابلیت را دارد)                                 | ۴/۵۵                   | ۴/۶۷                  | ۴/۷۲                  |
| ۸    | نیاز به ایجاد قطب رسانه‌ای بین کشورهای جریان مقاومت (ایران، لبنان، سوریه، عراق، یمن و ...) | ۴/۲۷                   | ۴/۳۳                  | ۴/۵۰                  |
| ۹    | انتقال دانش و تجربه مدیران عملیاتی حوزه خبر  | ۴/۵۰                   | ۴/۲۷                  | ۴/۳۳                  |
| ۱۰   | لزوم انعطاف ساختار خبری با توجه به تغییرهای آرایش رسانه‌های و نیاز مخاطب                   | ۴/۵۵                   | ۴/۶۷                  | ۴/۳۳                  |
| ۱۱   | توجه و حفظ نیروی‌های کلیدی و جلوگیری از خروج آنان از سازمان                                | ۴/۳۳                   | ۴/۵۰                  | ۴/۳۳                  |
| ۱۲   | به‌کارگیری تجهیزات دیجیتال و روش‌های نو جهت ارتقای کیفیت خبر                               | ۴/۵۵                   | ۴/۶۷                  | ۴/۵۰                  |
| ۱۳   | ادغام ساختارهای موازی و مشترک  | ۴/۵۰                   | ۴/۶۷                  | ۴/۵۵                  |

|      |      |      |   |    |
|------|------|------|---|----|
| ۴/۰۰ | ۴/۳۳ | ۴/۳۹ | جلوگیری از نفوذ منافع جریان‌های حزبی در مأموریت بخش‌های خبری                              | ۱۴ |
| ۳/۷۲ | ۳/۷۲ | ۳/۶۱ | ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان توسط مدیران  | ۱۵ |
| ۴/۲۷ | ۳/۷۲ | ۴    | کاهش سطوح پست‌های سازمانی   | ۱۶ |
| ۴/۶۷ | ۴/۵۰ | ۴/۶۱ | کاربردی بودن دوره آموزشی مشاغل خبری در سازمان   | ۱۷ |
| ۴/۵۵ | ۴/۵۰ | ۴/۲۷ | لزوم داشتن شبکه‌های خبری فارسی، کردی، ترکی، اردو، عربی و ... برای تأثیرگذاری در منطقه     | ۱۸ |
| ۴/۵۰ | ۴/۳۳ | ۴/۴۴ | شناخت نیازها و سلیقه مخاطبان و تولید محتوا جهت مدیریت افکار عمومی                         | ۱۹ |
| ۴/۷۲ | ۴/۶۷ | ۴/۷۲ | اهمیت توجه و تأمین بودجه و درآمدهای پایدار به عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده در تولید خبر | ۲۰ |
| ۴/۶۷ | ۴/۷۲ | ۴/۶۷ | پایش مستمر و شناخت دقیق آرایش رسانه‌ای دشمن و اتخاذ تصمیم‌های متقابل                      | ۲۱ |
| ۴/۵۵ | ۴/۷۲ | ۴/۶۷ | ایجاد و رشد شبکه‌های برخط خبری  | ۲۲ |
| ۳/۶۱ | ۳/۷۲ | ۳/۵۰ | رعایت الزام‌های قانونی و رگولاتوری  | ۲۳ |
| ۴/۷۲ | ۴/۶۷ | ۴/۶۱ | حضور فعال شبکه‌های خبری در فضای مجازی   | ۲۴ |
| ۴/۶۷ | ۴/۶۱ | ۴/۵۵ | توجه به شرایط فیزیکی اتاق خبر (۳۶۰ درجه)  | ۲۵ |
| ۴/۵۰ | ۴/۵۰ | ۴/۵۰ | تغییر الگوی ارتباطی از رابطه یک‌سویه به دوسویه  | ۲۶ |
| ۴/۲۷ | ۴/۵۰ | ۴/۳۳ | ایجاد واحد تشخیص و پاسخگویی اخبار جعلی  | ۲۷ |
| ۴/۰۰ | ۳/۷۲ | ۳/۹۰ | کاهش هزینه تولید رسانه و لزوم برون‌سپاری  | ۲۸ |

تحلیل داده‌های دور دوم دلفی: آزمون‌های آماری جهت سنجش نرمال بودن شامل آزمون کولموگروف - اسمیرنوف<sup>۱</sup> و آزمون شاپیرو-ویلک<sup>۲</sup> است<sup>۳</sup>. با توجه به نتایج آزمون شاپیرو-ویلک که در جدول ۴ آمده است، چنانچه در سطح اطمینان ۹۵ درصد مقادیر سطح معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد، فرض صفر پذیرفته و در غیر این صورت، فرض صفر رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که نمونه به دست آمده توزیع نرمال ندارد.

H<sub>0</sub>: داده‌ها نرمال هستند H<sub>1</sub>: داده‌ها نرمال نیستند

1. Kolmogorov- smirnov
2. Shapiro-wilk

۳. آزمون شاپیرو-ویلک در تشخیص انحراف از نرمال بودن قوی‌تر است و برای جامعه آماری کمتر از ۵۰ نفر است (کریمی، ۱۳۹۴: ۱۲۹).

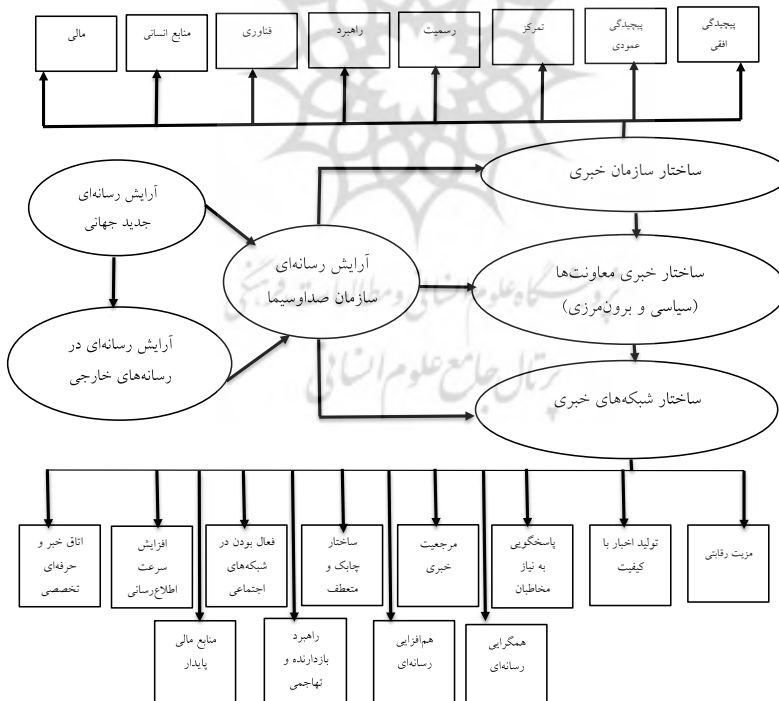


جدول ۴. آزمون شاپرو-ویلیک

| مقدار sign | انحراف معیار | میانگین دور دوم | گویه‌ها   | شماره گویه | شاخص‌ها          |
|------------|--------------|-----------------|---|------------|------------------|
| ۰/۰۲۱      | ۰/۴۸         | ۴/۶۶            | چند مهارتی بودن نیروی انسانی                                  | ۳          | پیچیدگی افقی     |
|            | ۰/۶۲         | ۴/۵۰            | ادغام ساختارهای موازی و مشترک                                 | ۱۳         |                  |
|            | ۰/۶۲         | ۴/۴۴            | لزوم داشتن شبکه‌های خبری برای تأثیرگذاری در منطقه             | ۱۸         |                  |
|            | ۰/۸۴         | ۴/۶۷            | ایجاد و رشد شبکه‌های برخط خبری                                | ۲۲         |                  |
| ۰/۰۲۲      | ۰/۸۴         | ۴/۰۰            | ارتباط آسان کارکنان بخش خبر با مدیران                         | ۶          | پیچیدگی عمودی    |
|            | ۰/۸۴         | ۴/۰۰            | کاهش سطوح پستی  | ۱۶         |                  |
| ۰/۰۱۲      | ۰/۴۶         | ۴/۷۲            | قابلیت تصمیم‌گیری سریع و بهنگام                               | ۴          | تمرکز            |
|            | ۰/۵۹         | ۴/۳۳            | مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری                                  | ۵          |                  |
| ۰/۰۵۰      | ۰/۵۰         | ۴/۶۱            | ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان                                  | ۱۵         | رسمیت            |
|            | ۰/۴۸         | ۴/۶۷            | رعایت الزام‌های قانونی و رگولاتوری                            | ۲۳         |                  |
| ۰/۰۴۷      | ۰/۶۲         | ۴/۵۰            | راهبردهای بازدارنده و تهاجمی                                  | ۱          | راهبرد (مأموریت) |
|            | ۰/۵۷         | ۴/۲۸            | ایجاد قطب رسانه‌ای در کشورهای جریان مقاومت                    | ۸          |                  |
|            | ۰/۵۱         | ۴/۵۶            | انعطاف ساختار با توجه به تغییرهای آرایش رسانه‌ای و نیاز مخاطب | ۱۰         |                  |
|            | ۰/۶۱         | ۴/۳۹            | جلوگیری از نفوذ منافع جریان‌های حزبی در مأموریت               | ۱۴         |                  |
|            | ۰/۵۹         | ۴/۶۷            | شناخت نیازها و سلیق مخاطبان و مدیریت افکار عمومی              | ۱۹         |                  |
|            | ۰/۴۸         | ۴/۶۷            | پایش آرایش رسانه‌ای دشمن و اتخاذ تصمیم‌های متقابل             | ۲۱         |                  |
|            | ۰/۶۲         | ۴/۵۰            | تغییر الگوی ارتباطی از رابطه یک‌سویه به دوسویه                | ۲۶         |                  |
|            | ۰/۴۸         | ۴/۳۳            | ایجاد واحد تشخیص و پاسخگویی اخبار جعلی                        | ۲۷         |                  |
| ۰/۰۳۶      | ۰/۵۰         | ۴/۳۹            | همگرایی رسانه‌ها  | ۷          | فناوری           |
|            | ۰/۵۷         | ۴/۲۸            | به‌کارگیری تجهیزات دیجیتال و روش‌های نو جهت ارتقای کیفیت      | ۱۲         |                  |
|            | ۰/۴۶         | ۴/۷۲            | حضور فعال شبکه‌های خبری در فضای مجازی                         | ۲۴         |                  |
|            | ۰/۶۴         | ۴/۰۶            | توجه به شرایط فیزیکی اتاق خبر                                 | ۲۵         |                  |

|       |      |      |  |    |              |
|-------|------|------|--|----|--------------|
| ۰/۰۲۲ | ۰/۵۰ | ۴/۳۹ | لزوم ارتباط بین مشاغل کارکنان خبر و تحصیلات آنان | ۲  | منابع انسانی |
|       | ۰/۵۹ | ۴/۳۳ | انتقال دانش و تجربه مدیران عملیاتی               | ۹  |              |
|       | ۰/۴۸ | ۴/۳۳ | حفظ نیروی‌های کلیدی و جلوگیری از خروج آنان       | ۱۱ |              |
|       | ۰/۵۰ | ۴/۶۱ | کاربردی بودن دوره‌های آموزشی                     | ۱۷ |              |
| ۰/۰۴۵ | ۰/۵۷ | ۴/۷۲ | توجه و تأمین بودجه و درآمدهای پایدار             | ۲۰ | مالی         |
|       | ۰/۶۴ | ۳/۹۴ | کاهش هزینه تولید رسانه و لزوم برون‌سپاری         | ۲۸ |              |

با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها در دو بخش اسناد و مصاحبه‌های عمیق و اجرای روش دلفی، هشت مؤلفه اصلی، به تأیید خبرگان رسید. بدین ترتیب در انتخاب عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمان خبری از نظریه‌های رایبیز (پیچیدگی افقی و عمودی)، دفت (تمرکز)، چندلر (راهبرد) و چارلز پرو و وجون وودوارد (فناوری) استفاده شد. بخش دیگر مؤلفه‌ها نیز توسط اجماع نظر خبرگان شناسایی شد و در نهایت ویژگی‌های اثرگذار منبعث از آن، که حاصل برآیند نتایج دو مرحله تحقیق کیفی است، ما را به مؤلفه‌های کارآمدی ساختار سازمان خبر طبق مدل ذیل رساند:



شکل ۱. مدل مطلوب ساختار سازمان خبر

همان‌طور که در شکل ۱ مشخص شده، در سطح دوم بنابر نظر خبرگان، آرایش رسانه‌های جهان بر آرایش رسانه‌های داخلی و آرایش رسانه‌های سازمان صداوسیما اثرگذار است. همچنین خبرگان بر تأثیر ساختار سازمان خبر در برابر آرایش رسانه‌ای رقبا تأکید داشتند. همان‌طور که در سطح دوم مدل مطلوب ساختار سازمان خبر صداوسیما مشخص است، کلیه حوزه‌های خبری سازمان (معاونت سیاسی و معاونت برون‌مرزی) در مجموعه معاونت خبر تجمیع شده و شبکه‌های خبری زیرمجموعه این معاونت هستند. در این مدل، مؤلفه‌های سطح نخست (پیچیدگی افقی، پیچیدگی عمودی، تمرکز، رسمیت، راهبرد، منابع انسانی و مالی) در گام نخست بر ساختار سازمان، سپس بر معاونت خبری و در نهایت بر شبکه‌های خبری تأثیرگذار هستند.

در سطح سوم مدل نیز، با توجه به پاسخ‌های خبرگان، به سؤال مربوط به ویژگی‌های فرعی یک ساختار سازمان خبری در برابر آرایش رسانه‌ای رقبا؛ که منبعث از مؤلفه‌های ساختاری اولیه و آرایش رسانه‌ای است، مشخص و تأکید شده است. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: مزیت رقابتی، تولید اخبار باکیفیت، پاسخگویی به نیاز مخاطبان، مرجعیت خبری<sup>۱</sup>، ساختار چابک و تخت، فعال بودن در شبکه‌های اجتماعی، افزایش سرعت اطلاع‌رسانی، اتاق خبر حرفه‌ای و تخصصی، همگرایی رسانه‌ای<sup>۲</sup>، هم‌افزایی رسانه‌ای<sup>۳</sup>، راهبرد تهاجمی و منابع مالی پایدار.

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به مبانی و ادبیات پژوهش، برآیند نتایج تحقیق، بر هشت شاخص اصلی استوار است. ابعاد ساختاری سازمان شامل رسمیت، تمرکز و پیچیدگی (عمودی و افقی) است که در رابطه با ساختار سازمان خبر صداوسیما تأکید و ارائه شده است. همچنین نتایج ما در این تحقیق بر ابعاد محتوایی سازمان شامل منابع انسانی، فناوری و منابع مالی تأکید داشته است. شاخص راهبرد نیز به عنوان شاخص مهم دیگر، در کنترل اما متأثر از شرایط و محیط داخلی و خارجی، مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. بدین ترتیب ۸ شاخص مورد نیاز برای ساختار سازمان خبر صداوسیما که بتواند با آرایش رسانه‌ای جهان هماهنگ باشد، در دو بعد «ساختاری و محتوایی» که پژوهشگران پیش‌تر به آن‌ها اشاره کرده‌اند، مورد تأیید قرار گرفت و بر این اساس با ادبیات و پایه‌های نظری همخوانی می‌یابد.

با نظر به این مباحث و تأکید خبرگان شرکت‌کننده در این تحقیق، بر کاهش پیچیدگی افقی (واحدهای موازی) و کاهش پیچیدگی عمودی (سلسله‌مراتب سازمانی) در ساختار، حرکت

۱. قرابت معنایی نزدیکی با مفهوم قطب خبری دارد که تابعی از عملکرد حرفه‌ای یک رسانه در حوزه خبر است (نعمتی انارکی، ۱۳۸۸: ۱۸۹).

۲. تلفیق فناوری‌ها در یکدیگر (اکبرزاده جهرمی، ۱۳۹۲: ۱۶).

۳. فراهم آوردن امکان بهره‌گیری سیستماتیک و هدفمندتر از تعامل‌های بین شبکه‌ای (زابلی زاده و ابراهیمی کیاپی، ۱۳۹۸: ۵۱).

بخش‌های خبری سازمان صدوسیما به سوی تشکیل ساختار ماتریسی ارگانیک ضروری است. لذا به نظر می‌رسد، مناسب است این سازمان در بخش‌های خبری خود، از ساختار ماتریسی ارگانیکی، در کنار ساختار وظیفه‌ای سنتی خود، بهره‌بردار؛ این ساختار سبب آسان‌تر شدن جریان افقی اطلاعات و مهارت‌ها می‌شود. در توزیع منابع انسانی انعطاف‌پذیر بوده و به دنبال افزایش مهارت کارکنان و ایجاد فرصت برای آنها است. این نوع ساختار در بخش‌های خبری هم باعث ایجاد روابط درون‌سازمانی مطلوبی می‌شود و هم بین قدرت‌های موجود نوعی تعادل و توازن برقرار کرده تا جایگاه مناسبی را در بازار رسانه‌ای به دست آورد.

مؤلفه‌های پیچیدگی افقی و عمودی، از جمله شاخص‌هایی هستند که بر عملکرد سازمان خبری تأثیر زیادی دارند؛ ادغام ساختاری و تغییر در ساختار سطوح مدیریتی حوزه‌خبر، رابطه مدیریتی بالا به پایین را کاهش می‌دهد و از اعمال نظرهای بیش‌ازحد می‌کاهد؛ این امر باعث افزایش کیفیت و کمیت تولید خبر و به دنبال آن تحقق سیاست‌های خبری در برابر آرایش سایر رسانه‌های رقیب در نظر گرفته شده است. سازمان‌هایی که بیش‌ازحد بزرگ، رسمی و متمرکز هستند، به علت وجود قوانین و مقررات سخت و نامنعطف، آزادی و ابتکار عمل کمتری برای پویایی و ساخت‌یابی مجدد دارند. در مقابل سازمان‌هایی که به نسبت کوچک، غیر متمرکز و کمتر رسمی هستند، برای پویایی و ساخت‌یابی مجدد فرصت بیشتری برخوردارند؛ چراکه به وسیله قوانین سخت و نامنعطف سازمانی بازداشته نمی‌شوند. بزرگ بودن سازمان صدوسیما و حجم زیاد نیروهای آن از یک سو و درهم تنیدگی ساختار آن با بودجه عمومی و ماهیت دولتی آن، انعطاف‌پذیری و تغییرهای ساختاری به موقع و سریع را از این رسانه گرفته است. علاوه بر آن، بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها توسط تعداد محدودی از مدیران ارشد و به صورت متمرکز گرفته می‌شود و این روند به انفعال و کندی سازمان دامن زده و این در حالی است که در عصر کنونی نیازمند انعطاف‌پذیری، چابکی، مسطح بودن، عدم تمرکز، عدم رسمیت و پاسخگویی سریع در سه حوزه تعیین پیام، تولید پیام و توزیع پیام در یک مدیریت واحد هستیم. بنابراین کاهش شاخص‌های پیچیدگی افقی و عمودی، رسمیت و تمرکز مورد تأکید خبرگان قرار گرفت.

عدم تمرکز و یکپارچه‌سازی در بخش خبری صدوسیما، در مقابله با بلوک‌های رسانه‌ای جهان، آن را بیشتر مورد نقد قرار داده است. سه شبکه العالم، پرس تی وی و هیسپان تی وی که به پخش اخبار به زبان‌های عربی، انگلیسی و اسپانیایی می‌پردازند، می‌توانند در کنار شبکه بین‌المللی خبر، با یک برند<sup>۱</sup> و نام شناخته‌شوند. این امر می‌تواند یکی از عوامل مهم موفقیت و مؤثر در هدایت افکار عمومی و ایجاد قطب و مرجع خبری بین مخاطبان باشد؛ همگرایی و هم‌افزایی از دستاوردهای این مدیریت یکپارچه خواهد بود. ایجاد یک برند پر قدرت خبری، قدرت نرم رسانه‌ای این سازمان را بالا خواهد برد و می‌تواند مخاطبان خود را در حوزه خبر،

۱. نام و نشان تجاری معادل فارسی واژه برند است.

با توجه به سیاست‌گذاری‌های مشخص، دسته‌بندی کرده تا بتواند با توجه به نیازهای آنها به ترغیب و جلب اعتماد آنان دست یابد.

در کارکردهای سازمان خبری این پژوهش مشخص شد که برخورداری از اتاق خبر حرفه‌ای - تخصصی بسیار مهم است. جو اتاق خبر به عواملی از جمله: استقلال شغلی، تفویض اختیار در چارچوب اهداف سازمان، سهم شدن کارکنان بخش خبری در تصمیم‌ها و تجزیه و تحلیل‌های مداوم خط‌مشی‌ها و برنامه‌های کاری، غنی‌سازی مشاغل خبری، آموزش‌های حرفه‌ای و چندمهارتی بودن کارکنان بخش‌های خبری وابسته است؛ این موارد را خبرگان مطرح کردند.

از انتقادهایی که در چند سال اخیر به سازمان خبر صداوسیما شده است، تأخیر در پخش اخبار شرایط بحرانی است؛ این سازمان جهت رفع این موارد لازم است پیوست رسانه‌ای با واحدهای مربوطه داشته باشد تا در شرایط اضطرار بتواند مرجعیت خبری خود را حفظ کند. در شرایط رقابت رسانه‌ای کنونی ضروری است که با بهره‌برداری از آخرین فناوری‌های رسانه‌ای و با استفاده از فناوری‌های به‌روز و پلتفرم‌های موجود، جهت رفع نیازهای خبری مخاطبان و افزایش سرعت انتشار اخبار همت گماشت.

حضور فعال در رسانه‌های اجتماعی و ایجاد یک برند معتبر خبری و استفاده از فرصت‌های آن، بر اعتبار و جذابیت بخش خبری رسانه ملی می‌افزاید و مانعی در برابر انتشار اخبار کذب و جعلی خواهد بود.

بنابراین داشتن مزیت رقابتی از کارکردهای دیگر ساختارهای هماهنگ با آرایش رسانه‌ای جدید است تا بدین گونه، سازمان خبری با داشتن مزیت رقابتی، ضمن برتری در صحنه اطلاع‌رسانی، عملیات روانی رسانه‌های رقیب را خنثی کند. لذا ساختار سازمان خبر رسانه ملی، نیازمند پیشران‌های الگوی ساختار سازمان مناسب خبر است تا ضمن ارتقای جایگاه خود، بتواند پاسخگوی نیاز مخاطب‌های متنوع و متکثر در شرایط جدید و با ذائقه‌های متغیر باشد. این ساختار سازمانی کارآمد و چابک، الزام اصلی در مأموریت‌های صداوسیما است و از آنجایی که متغیرها دائم تغییر می‌کنند، مدیران باید به شکل متناوب به تحلیل مجدد و ارزشیابی کارایی و اثربخشی ساختار، اقدام کنند.

با طراحی نظام جامع سازمان خبر، می‌توان ساختار رسانه‌ای را یاری داد. این نظام جامع شامل کلیه حوزه‌های مرتبط با خبر است که پیشرو و آینده‌نگر است. بر این اساس اگر نظام جامع سازمان خبری شکل بگیرد، وضعیت آرایش رسانه‌ای سازمان خبر، در برابر آرایش رسانه‌ای رقبا نیز شکل می‌گیرد. بر همین اساس برای عملیاتی شدن این نظام، نیاز به ساختار جدیدی، با توجه به مختصات جدید است که توان عملیاتی کردن آن را داشته باشد. لذا پیشنهاد می‌شود:

- اصلاح ساختار خبری سازمان؛ جایگزین کردن رویکردهای جدید طراحی ساختار باعث افزایش قدرت انعطاف‌پذیری، هم‌افزایی و چابکی سازمان می‌شود.

- داشتن بخش ستادی قوی؛ برخورداری از ظرفیت‌های مختلف برای تولیدات رسانه‌ای و داشتن پشتوانه قوی می‌تواند قدرت مانور را برای آرایش رسانه‌ای در فضای رقابتی تقویت کند.
- توانمندسازی نیروهای حرفه‌ای متخصص، متعهد و خلاق رسانه‌ای؛ با شکستن قالب کلیشه‌ای نیروی انسانی و تعدیل نیروی ناکارآمد از سنگین شدن بدنه سازمان خود جلوگیری کند.
- توجه به جامعیت مدیریت شبکه‌های خبری؛ ایجاد مدیریت یکپارچه و ایجاد یک برند قوی بین‌المللی و منطقه‌ای با تغییر در ساختار و سیاست‌گذاری‌های سازمان، هم‌افزایی و همگرایی مطلوب را به دنبال خواهد داشت.
- جهت افزایش مخاطبان خود، جبران کسری بودجه و ایجاد بلوک رسانه‌ای؛ همکاری‌های رسانه‌ای با توجه به نقاط اشتراک با شبکه‌های همسو در منطقه اتفاق بیفتد تا هم هزینه‌های تولید برنامه‌های خبری کاهش یابد و هم تأثیرگذاری آن افزایش یابد.
- برخورداری از منابع مالی پایدار؛ از طریق راهکارهای مبتکرانه کوتاه و بلندمدت (تبلیغات، کاهش سطوح سلسله‌مراتب مدیریت میانی، برون‌سپاری بخشی از تولیدات خبری، فروش عمده اخبار منطقه و ...)؛ روند پرداخت حقوق و تأمین تجهیزات را تسهیل و در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمان خبری در صدوسیما می‌شود.

© Authors. Published by Bureau of Media Studies and Planning. This is an open-access paper distributed under the CC BY (license <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## منابع

- اکبرزاده جهرمی، سیدجمال‌الدین. ۱۳۹۲. چشم‌انداز تحولات تلویزیون؛ آینده‌نگاری رسانه‌ها. تهران: انتشارات پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات.
- برجعی‌زاده، محمد، نادر صادقی لواسانی‌نیا، و سارا محمدپور. "بررسی نقش ساختار سازمانی بر کمیت و کیفیت اخبار تلویزیون در اتاق خبر". مطالعات رسانه‌ای. ۱۰، ۳۰ (۱۳۹۴): ۷۱-۸۴.
- خجسته‌باقرزاده، حسن. "عناصر اصلی ساخت‌دهی سازمان‌های رسانه‌ای و مقایسه ساختار سازمانی صدوسیما". رسانه. ۱۸، ۳ (۱۳۹۶): ۱۵۵-۱۶۸.
- دفت، ریچارد ال. ۱۳۹۸. تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. جلد اول. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دهقانی‌سیمکانی، رحیم. "امپریالیسم رسانه، چالش‌ها و بایدهای تربیتی". پژوهش‌نامه تربیت تبلیغی. ۱، ۲ (۱۳۹۱): ۹-۳۷.
- رابینز، استیفن پی. ۱۳۹۰. تئوری سازمان؛ ساختار، طراحی و کاربردها. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانائی فرد. تهران: صفار و اشراقی.
- روشندل اربطانی، طاهر، سمیه لبافی، و مجید امینی. "طراحی الگوی تسهیل‌گرهای همگرایی فناورانه در ساختار معاونت فنی سازمان صدوسیما ج.ا.ا.". پژوهش‌های ارتباطی. ۲۵، ۱ (۱۳۹۷): ۲۹-۵۲.

زابلی زاده، اردشیر، و هادی ابراهیمی کیاپی. "ضرورت ایجاد بلوک رسانه‌ای برای همگرایی شبکه‌های خبری برون مرزی صداوسیما". مطالعات اجتماعی - فرهنگی. ۷، ۴ (۱۳۹۸): ۳۷ - ۶۶.  
ساری، حسین. ۱۳۸۸. تهدید رسانه‌ای (راديوهای بیگانه فارسی زبان). تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی.  
سیلان اردستانی، حسن. "عملیات روانی و دیپلماسی رسانه‌ای". صدای ج.ا.ایران. ۸، ۵۰ (۱۳۸۹): ۵۴ - ۶۱.  
شریفی، سیدمهدی، و افشین امیدی. ۱۳۹۷. ژورنالیزم تلویزیونی (معرفت‌شناسی، فلسفه و روش‌ها). تهران: تیسرا.  
شمسایی‌نیا، رامین، و ابودر خوش‌بیان. ۱۳۹۹. "طراحی الگوی همگرایی و کارکرد رسانه‌های اجتماعی در برنامه‌سازی تلویزیونی". مطالعات رسانه‌های نوین. ۶، ۲۲ (۱۳۹۹): ۲۸۷ - ۳۲۷.  
عقیلی، سیدوحید، و فیروز دیندار فرکوش. "مدیریت رسانه در عصر همگرایی رسانه". رسانه. ۱۸، ۲ (۱۳۸۶): ۱۰۹ - ۱۱۶.

علی‌عسگری، عبدالعلی، و افسانه موفقی. ۱۳۹۴. سپهر جهانی رسانه: روندهای عمده در زیرساخت رسانه‌های نوین. تهران: دانشگاه صداوسیما جمهوری اسلامی ایران.  
علی‌عسگری، عبدالعلی، سیاوش صلواتیان، و اسماعیل ارجمندی. "الگوی طراحی آرایش رسانه‌ای صداوسیما در فضای نوین رسانه‌ای جهان". پژوهش‌های ارتباطی. ۲۲، ۲ (۱۳۹۴): ۲۷ - ۴۵.  
علی‌عسگری، عبدالعلی، و ابراهیم حقیقی. ۱۳۹۵. مدیریت رسانه: نگاهی نو. تهران: دانشگاه صداوسیما جمهوری اسلامی ایران.

غفاری، رحمان. "سمفونی راهبردها: الگوی اثرگذار هم‌آوایی استراتژیک بر عملکرد در بستر فرهنگ و ساختار سازمانی". پژوهش‌نامه مدیریت تحول. ۱۱، ۱ (۱۳۹۸): ۱۸۱ - ۲۰۴.  
فاطمی‌نسب، سیدعزت‌الله. "بررسی رابطه ساختار سازمانی با تسهیم دانش در خبرگزاری ج.ا.ا.". مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی. ۳، ۱۰ (۱۳۹۸): ۷ - ۳۴.  
کریمی، رامین. ۱۳۹۴. راهنمای آسان تحلیل آماری با SPSS. تهران: هنگام.

گریفین، ریکی، و گرگوری مورهد. ۱۳۸۵. رفتار سازمانی. ترجمه غلامرضا معمارزاده و سیدمهدی الوانی، تهران: مروارید.  
نعمتی‌انارکی، داوود. "تأثیر فناوری‌های نوین رسانه‌ای بر قطب‌خبری شدن تلویزیون در جامعه با تأکید بر سند افق رسانه". پژوهش و سنجش. ۱۶، ۶۰ (۱۳۸۸): ۱۷۴ - ۱۹۹.

Ali Ahmady, G. & Mehrpourb, M. & Nikooraveshb, A. "Organizational Structure International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership", (2 May 2016). Dubai, UAE.

Allern, s. "Journalistic and commercial news values". *Nordicom Review*, 23 (1-2) (2002): 137-152  
Andersson, T., Caker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. "Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures". *Scandinavian Journal of Management*. 35 (1) (2019): 36-45

Arokodare, M. A., & Falana, B. R. "Strategic Agility and the Global Pandemic: The Agile Organizational Structure, A Theoretical Review". *Information Management and Business Review*. 13 (1) (2021): 16-27.

Dogru, T & Hanks, L. & Ozdemir, O. & Kizildag, M. & Ampountolas, A & Demirer, I "Does Airbnb have a homogenous impact? Examining Airbnb's effect on hotels with different organizational structures". *International Journal of Hospitality Management*. Vol.86 (2020): 1- 3.

Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., & Madison, K. "Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership". *Journal of Business Research*, (129) (2021): 43-56.

Ghorbannejad Estalaki, K. "On the impact of organizational structure on organizational efficiency in

- industrial units: Industrial units of Kerman and Hormozgan Provinces”. *estacao cientifica-unifap*, No.7 (2017): 95-105.
- Jenkins, Henry “The Cultural Logic of Media Convergence”. *International Journal of Cultural Studies*, 7(1) (2004): 33-43.
- Rasha Allam N. “The Bureaucratic Broadcasting Governing Structure and Content Diversity: The Case of the Egyptian National Television System”. Department of Journalism and Mass Communication. Egypt, *Global Media Journal*, Vol.16, No.30 (2018): 99.
- Schroder, K.C. “News media old and new: Fluctuating audiences, news repertoires and locations”. *journalism Studies*, 16(1) (2014): 60-78.

