

## رسانه‌های خبری و جنگ نرم؛ بررسی ساختار سازمان خبری صدا و سیما در مدیریت جنگ نرم

زهرا السادات شاداب<sup>۱</sup>  
اکبر نصراللهی کاسمانی<sup>۲</sup>  
محمد رضا رسولی<sup>۳</sup>

### چکیده

رسانه ملی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های قدرت نرم جمهوری اسلامی، نقش حیاتی در افزایش مشارکت، انسجام، اعتماد، وفاداری ملی در طول چهار دهه بعد از پیروزی انقلاب اسلامی تاکنون داشته است، از همین رو برای جلب و حفظ اعتماد اجتماعی مخاطبان و ارتقای سرمایه اجتماعی خود ضرورت دارد ساختار سازمان خبری خود را با توجه به آرایش رسانه‌ای جدید بازنگری نماید و ساختار خود را متناسب با وضعیت نوظهور در چرخه اطلاع‌رسانی در سپهر رقابتی در منظومه رسانه‌ای تغییر دهد تا بتواند پاسخگوی نیاز خبری مخاطبانش باشد. نظر به اهمیت این موضوع، در این پژوهش ضمن بررسی مؤلفه‌های مهم و مورد نیاز ساختار سازمانی بخش‌های خبری صدا و سیما، به بازشناسی ساختار خبری سازمان در برابر این جنگ رسانه‌ای پرداخته شده است. این تحقیق به شیوه کیفی، ابزار گردآوری داده‌ها؛ مصاحبه نیمه ساختاریافته و به روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و هدفمند ۱۲ نفر از خبرگان حوزه خبر را انتخاب و در نهایت براساس تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها از طریق کدگذاری؛ ۸۱ گویه و ۲۱ مفهوم ۸ شاخص استخراج گردید. نتایج تحقیق به سیاستگذاران حوزه خبر پیشنهاد می‌کند که مؤلفه‌های «مدیریت یکپارچه، مهارت افزایی، قطبیت رسانه‌ای، قدرت نرم رسانه‌ای، همگرایی رسانه، ادغام ساختاری، اتاق خبر حرفه‌ای، مقابله با اخبار جعلی، برون‌سپاری و درآمد پایدار» در طراحی ساختار سازمان خبری برای آرایش جدید رسانه‌ای مورد توجه قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** ساختار سازمانی، سازمان خبری، قدرت نرم رسانه‌ای، آرایش رسانه‌ای، صدا و سیما

۱. گروه مدیریت رسانه دانشکده علوم ارتباطات و مطالعات رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. گروه علوم ارتباطات اجتماعی و رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
akbar.nasrollahi@gmail.com

۳. گروه علوم ارتباطات اجتماعی و رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

«خبر» به مثابه کلیدی‌ترین نیاز هر جامعه پویا، مهم‌ترین علت وجودی رسانه‌های جمعی به خصوص تلویزیون است. اساساً رسانه‌ها با انتشار خبر تولد می‌یابند و در حقیقت، رسانه‌های خبری، فضایی را فراهم می‌کنند که در آن شهروندان با دریافت اطلاعات و به اشتراک‌گذاری آن، افکار عمومی را برای هدایت سیاسی و اجتماعی شکل می‌دهند (شریفی و امید، ۲۱: ۱۳۹۷).

از سوی دیگر در جهان امروز، شیوه‌های خبرپراکنی دستخوش تغییر، دگرگونی و تحولاتی جدید شده است. چنان‌که بدون در نظر گرفتن این تحولات که بخش عمده آنها تحت تأثیر فناوری‌های نوین رسانه‌ای است، نمی‌توان برخوردی موشکافانه و بخردانه با مقوله اطلاع‌رسانی داشت. در چنین شرایطی؛ با توجه به آن‌که در عرصه ارتباطات، مخاطبان به راحتی به منابع ارتباطی گوناگونی دسترسی دارند؛ هر زمان متوجه شوند رسانه مورد اعتماد آنها در انتشار خبرهای مورد نیازشان تعلل کرده است، رابطه آنها با رسانه متزلزل می‌شود (نصراللهی، ۱۳۸۹: ۱۱۶)؛ و این امر باعث می‌گردد که مخاطبان نسبت به رسانه‌ای که اطلاعات مورد نظرشان را تأمین می‌کنند به دلایلی مانند کم‌کاری، عدم پوشش مناسب، نداشتن برنامه رسانه‌ای در اطلاع‌رسانی و غیره بی‌اعتماد شوند، به سرعت از رسانه‌های دیگری استفاده نمایند. بنابراین، اعتماد به یک رسانه، متأثر از اعتماد آنها به خبر رسانه است (روشندل و شریفی، ۵۰: ۱۳۹۴).

لذا امروزه سازمان‌های رسانه‌ای برای فعالیت دارای چالش‌ها و مشکلات بسیاری هستند. در گذشته معمولاً میزان رسانه‌ها کمتر بودند و مردم صرفاً می‌توانستند از تعداد رسانه‌های محدودی برای کسب اطلاعات استفاده کنند. همین امر به نحوی برای سازمان‌های رسانه‌ای شرایطی را ایجاد کرده بود تا مخاطبانشان را از دست ندهند. چراکه مخاطبان آن‌ها رسانه جایگزین دیگری نداشتند؛ اما در سال‌های اخیر به دلیل رشد رسانه‌ها و افزایش دسترسی و بالا رفتن میزان مصرف رسانه‌ای مخاطبان، تغییر رسانه نیز توسط مخاطبان بیشتر شده است (آستین، برنارد و هوتچون، ۲۰۱۵: ۱۶). در سال‌های گذشته رشد رسانه‌های غربی، شکل‌گیری رسانه‌های فارسی زبان و از طرفی در کنار این رسانه‌های سازمان یافته، شکل‌گیری رسانه‌های اجتماعی، قابلیت‌های آن‌ها در دسترسی به مخاطبان وسیع و باز بودن ساختار آنها برای انتشار محتوای مختلف از

مهم‌ترین عواملی هستند که رسانه‌های داخلی را با چالش مواجه کرده است.

آدام شاف<sup>۱</sup> با بیان پیامدهای سوء تکنولوژی ارتباطات و جامعه انفورماتیک، ماهیت توتالیتاریستی آن را به‌عنوان امپریالیسم رسانه، گوشزد می‌کند. او با یادآوری حصارهای شبکه‌های اطلاعات در جامعه انفورماتیک ایجاد می‌کنند، هدف آن را تأثیرگذاری و دستکاری اذهان عمومی جامعه «شستشوی مغزی» به‌واسطه کاربرد اطلاعات دلخواه می‌داند که البته غایت سلطه‌گرایانه‌ای، بسیار مخفی انجام می‌گیرد (دهقان سیمکانی، ۱۳۹۱: ۹). امپریالیسم رسانه‌ای<sup>۲</sup> را بی‌تردید باید شکل مدرنی از امپریالیسم قلمداد کرد که شاکله‌ها و بنیان‌های آن در دهه ۱۹۵۰ به‌طور مشخص در آلمان غربی و پشت دروازه‌های کمونیسم، در بحبوحه جنگ سرد توسط آمریکا بنا شد (جمالی خسروآبادی، ۱۳۹۵: ۳۶).

در این راستا سازمان صدا و سیما امروزه به دلیل رقابتی که با رسانه‌های دیگر در جهان دارد، برای اینکه بتواند در مقابل رقبای خود در حوزه اطلاع‌رسانی، آگاهی و مدیریت افکار عمومی موفق عمل کند نیازمند داشتن برنامه‌هایی برای مواجهه با این آرایش رسانه‌ای است (علی‌عسگری و موفقی، ۱۳۹۴: ۲۲). شکل‌گیری این آرایش‌های رسانه‌ای جدید، باعث شده است تا قابلیت پاسخگویی به این تحولات امری بسیار مهم برای سازمان صدا و سیما باشد. این امر می‌تواند تا بخش‌های خبری این سازمان، ساختاری انعطاف‌پذیر و پویا داشته باشد تا بتواند با سرعت بیشتری رخدادهای شناسایی و برای آن برنامه‌ریزی کند. بر همین اساس ما در این تحقیق در پی کشف مؤلفه‌های مهم و مورد نیاز ساختار سازمانی خبری صدا و سیما هستیم.

ساختار سازمانی یک از مهم‌ترین ارکان هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خود می‌باشد (دوگرو<sup>۳</sup> و همکاران، 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، ۲۰۱۷: ۹۵). نوع ساختار سازمانی نشان‌دهنده این است که سازمان تا چه اندازه دارای چابکی برای مقابله با آرایش رسانه‌ای نوین و پاسخگویی به آن است.

1. Adam Schaff
2. Media Imperialism
3. Dogru

باتوجه به این مسئله محقق بر آن شد با بهره جستن از آرای صاحب نظران و خبرگان حوزه خبر و اجماع نظرات ایشان، به این پرسش پاسخ داده شود که «مؤلفه‌های مطلوب ساختار سازمانی خبری صدا و سیما با توجه به آرایش جدید رسانه‌ای چیست؟» تا بتوان با کمک یافته‌ها، قدرت رقابتی این رسانه را در مقابله با امپریالیسم رسانه‌ای، بلوک‌بندی و قطبیت رسانه‌های مطرح جهانی و در جهت یکپارچه نمودن تمام جنبه‌های سازمانی که به طور مستقیم بر شکل و محتوای برنامه‌های خبری، جریان سازی، هدایت افکار عمومی و برندسازی در ذهن مخاطبان خود اثر می‌گذارد، افزایش داد.

### پیشینه تحقیق

با جستجو در منابع و اسناد علمی (مقاله و پایان‌نامه)، مطالعات پیشین در دو دسته تحقیقات داخلی و خارجی با توجه به موضوع تحقیق یافت شد. در ادامه به طور مختصر به معرفی آنها و نتایج اشاره می‌شود:

ارجمندی (۱۳۹۴) در تحقیقی با نام «الگوی طراحی آرایش رسانه‌ای صدا و سیما در فضای نوین رسانه‌ای جهان» که نتایج آن در فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی به چاپ رسیده؛ در این تحقیق به بررسی شرایط نوین فضای رسانه‌ای جهان برای انطباق با شرایط جدید و آشنایی با حوزه‌ها و جوانب آرایش رسانه‌ای پرداخته است. همچنین او در این پژوهش به طراحی الگوی موردنظر که به صورت ترکیبی بر مبنای طرح‌ریزی در دانش مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی به الگوی گام به گام برای طراحی «آرایش رسانه‌ای» در مدیریت عمومی پرداخته است، پس از تعریف و تبیین مفهوم آرایش رسانه‌ای شامل ۱۴ گام اصلی می‌باشد: ۱. تعیین رویکردهای طراحی ۲. تفکیک پارادایم ۳. تنظیم اصول و قواعد طراحی آرایش ۴. تعیین نوع آرایش رسانه‌ای آفندی، تهاجمی، متقارن و نامتقارن ۵. شناخت وضع موجود و استعداد نیروی خودی و غیر ۶. ترسیم وضع مطلوب و برآورد وضعیت از فضای نوین رسانه‌ای ۷. تعیین حوزه نفوذ و کانون تمرکز تمدنی و اولویت‌ها و نیازسنجی جامعه و نظام ۸. تنظیم حوزه‌های آرایش رسانه‌ای و قالب‌ها و گونه‌های رسانه‌ای ۹. سازماندهی، نهادسازی و تنظیم زنجیره تأمین ۱۰. تبیین اهداف، مأموریت و چشم‌انداز کل و جزء ۱۱. تأمین منابع انسانی و امکانات ۱۲. هدایت و رهبری ۱۳. انتشار کیفی و کمی پیام ۱۴. نظارت و ارزیابی، آسیب‌شناسی مجدد، بازطراحی و به‌روزرسانی.

امینی (۱۳۹۷) نیز در پژوهش خود با نام «طراحی الگوی تسهیل‌گرهای همگرایی فناورانه در ساختار معاونت فنی سازمان صدا و سیما ج.ا.ا.» به طراحی الگوی تسهیل‌گرهای همگرایی فناورانه در ساختار معاونت فنی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد. تحقیق او از نوع پژوهش کیفی-نظریه داده بنیاد- ۹ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان صدا و سیما می‌باشد و برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه ساخت یافته استفاده نموده است. او در این تحقیق به این نتایج دست یافت که «ظهور فضای همگرایی فناورانه» به عنوان شرط علی و «لزوم طراحی مجدد ساختار معاونت فنی» به عنوان پدیده اصلی الگو مشخص شد. راهبرد، «تغییر فعالیت‌های معاونت فنی» و «سازوکارهای قانونی» به عنوان شرایط مداخله‌گر معرفی شده است. «ایجاد تفکر رقابتی» زمینه را برای چگونگی بازتعریف فعالیت‌های معاونت فنی سازمان فراهم می‌کند. آخرین جزء الگو نیز، «طراحی سازوکارهای تسهیل‌گر تغییر ساختار» بر اساس یافته‌های پژوهش، بسیاری از فعالیت‌های معاونت فنی با ویژگی‌ها و الزامات عصر همگرایی فناورانه همخوانی ندارد. اقداماتی نظیر شناسایی فعالیت‌های غیر هدف و برون‌سپاری آنها، به همراه جذب نیروی انسانی چند مهارتی، در چابک‌سازی و انعطاف‌پذیری ساختار ضروری است.

شرودر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در اثر پژوهشی خود با عنوان «رسانه‌های خبری جدید و قدیم» قصد دارد، بین نوع رسانه‌های خبری (سنتی، آنالاین یا دیجیتال)، الگوهای مصرف خبری مخاطبان و محل مصرف خبر (سرکار، خانه، در مسیر) ارتباطی منطقی برقرار سازد. در این راستا او برای تحلیل داده‌ها در مطالعه موردی خود در دانمارک، از هر دو روش تحقیق کمی و کیفی بهره جسته است. نتایج تحقیق وی از این بابت اهمیت دارد که برای طراحی خبر و تأثیرگذاری موفق، باید این سه عامل: نوع رسانه‌ها، الگوهای مصرف خبری مخاطبان و توجه به محل مصرف خبر را در نظر گرفت و به آن توجه کرد (شرودر، ۲۰۱۵: ۷۸-۶۰).

راشا الله<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان «بخش بوروکراتیک حاکم بر ساختار و تنوع محتوایی: پرونده سیستم تلویزیون ملی مصر» که نتایج آن در نشریه رسانه‌های جهانی در مصر به چاپ رسیده می‌گوید: مقررات رسانه‌ای به دلیل نوآوری‌های سریع تکنولوژیکی که با سرعتی بی‌سابقه

1. Schroder

2. Rasha Allam

ظاهر می‌شوند و منجر به تغییر در بازار رسانه‌ها می‌شوند، کاملاً اساسی است و این تغییرات موجب تغییر در چارچوبی می‌شود که بر این رسانه حاکم است. طبق یکی از تحقیقات اخیر، سازوکارها و پویایی بازار رسانه تأثیر قابل اندازه‌گیری بر کیفیت و نوع رسانه‌ای دارد که به مردم می‌رسد. از آنجا که متوقف کردن یا جلوگیری از قرار گرفتن مخاطب در معرض منابع مختلف اطلاعاتی دشوار است، پایبند بودن به یک سیستم پخش دولتی در دوره‌ای که با مقررات زدایی، پخش ماهواره‌ای، توسعه فناوری و اینترنت مشخص است نیز دشوار است. بنابراین حفظ حداقل یک رسانه که مفهوم سرمایه اجتماعی و هویت ملی را ارتقاء می‌دهد مهم است. این مطالعه کمبودهای ساختار سازمانی رسانه‌های مصری متعلق به دولت و روش‌های تأثیرگذاری آنها بر محتوای رسانه‌ها را تحلیل و اهمیت نسبی اصول سازمانی مشتق شده برای استفاده در سیستم رسانه‌ای مصر را برای اطمینان از استقلال اندازه‌گیری می‌نماید (راشا الله، ۲۰۱۸: ۸-۱).

بنابر بررسی‌های انجام شده در اسناد مشخص شد در این تحقیقات هر یک از محققان با محدود کردن دایره تحقیق سعی نموده‌اند تأثیر برخی از این عوامل و مؤلفه ساختاری را در بهبود عملکرد سازمان‌های مختلف مورد بررسی قرار دهند. با وجود اهمیت نقش ساختار سازمانی در برابر آرایش رسانه‌ای دشمنان علیه کشورمان، شاید بتوان گفت که تاکنون پژوهشی به‌طور مستقل و اختصاصی به بررسی ویژگی‌های ساختار خبری سازمان صدا و سیما در مدیریت جنگ نرم نپرداخته است. لذا در این مقاله سعی داریم با ورود به این مبحث، این خلأ را مرتفع سازیم.

### چارچوب نظری و مفاهیم تحقیق

برای جنگ نرم اصطلاحات مختلفی وضع شده است. آنچه با عنوان جنگ نرم<sup>۱</sup> مطرح می‌گردد در ادبیات غرب بیشتر به قدرت نرم<sup>۲</sup> شناخته می‌شود. در قرون گذشته، قدرت استعمارگران از طریق سخت‌افزاری نظیر تهدید نظامی، جنگ و اشغال نظامی بود؛ اما در عصر ارتباطات، رسانه و دیپلماسی عمومی و از حیث تحلیلی، راهبردهای نرم افزارانه پیوسته بر راهبردهای سخت‌افزارانه برتری دارد (عالم، ۱۳۷۳: ۹۱).

(ای. اچ. کار) نویسنده انگلیسی در سال ۱۹۳۹ پس از جنگ جهانی دوم به مفهوم «قدرت

1. soft war
2. soft power

نرم» اشاره کرد. «کار» قدرت بین‌المللی را در سه بخش نظامی، اقتصادی و تسلط بر افکار توصیف نموده است (التیامی‌نیا، ۱۳۹۵: ۱۶۷). که بخش سوم آن به مفهوم قدرت نرم بسیار نزدیک است؛ اما قدرت نرم به مثابه یک نظریه منسجم نخستین بار توسط جوزف نای محقق برجسته روابط بین‌الملل در سال ۱۹۹۰ مطرح گردید. نای، اطلاعات را وجه بارز قرن اخیر می‌داند و معتقد است در عصر اطلاعات کشورهای صاحب قدرت هستند که فرهنگ و ایده‌های مسلط آنها به هنجارهای جهانی تبدیل شده باشد. بدین ترتیب فرهنگ، سیاست‌های مقبول داخلی و خارجی و در اختیار داشتن ابزارهای ارتباطی به مثابه مؤلفه‌های شکل جدید قدرت (قدرت نرم) به حساب می‌آید (عسگری، ۱۳۸۹: ۶۴).

در دیدگاه نای در قدرت نرم، برای ترغیب طرف مقابل به انجام رفتار دلخواه، سه راه «پاداش و جذب و اقناع» وجود دارد. او سه مهارت را در اعمال قدرت نرم ضروری می‌داند: نخستین مهارت، هوش هیجانی است که به معنای توانایی کنترل احساسات و استفاده از آنها در ارتباط با دیگران می‌باشد. دوم، ایجاد تصویری از آینده که دیگران را جذب نماید و سوم، مهارت‌های بیانی و همچنین توانایی استفاده از وسایل ارتباط جمعی می‌باشد (نای، ۲۰۰۴: ۸).

قدرت نرم، ابزار، توانایی، استعداد و ظرفیت برای به دست آوردن چیزی بدون استفاده از زور و اجبار از طریق جذب و اقناع کردن دیگران است. قدرت نرم محصول و برآیند تصویرسازی مثبت از خود و تأثیرگذاری همراه با رضایت بر دیگران و اراده دیگران را تابع خود کردن و مؤلفه‌هایی نظیر آن است (بیگی، ۱۳۸۹: ۳۰).

### مؤلفه‌های قدرت نرم

**دانش:** امروزه کشورهای جهان با بهره‌گیری از دانش‌ها و فناوری‌های نوین، تمام امکانات خویش را به‌ویژه در حوزه‌های سایبری، مجازی و رسانه‌های گوناگون تجمیع ساخته تا موجبات تقویت قدرت نرم آنها فراهم شود. امروزه در میان عوامل ثابت و متغیر استراتژیک، دانش یکی از مؤلفه‌های اساسی کسب قدرت و بالا بردن منزلت استراتژیکی یک کشور است. اصلاحات جدید، نظیر تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات ریشه در اهمیت یافتن نقش دانش و تکنولوژی در سرنوشت ملت‌ها و تولید قدرت و اقتدار در عرصه بین‌المللی دارد.

**فرهنگ:** مفهوم فرهنگ شامل بخش نرم‌افزاری یک تمدن می‌شود که مجموعه دانش‌ها،

اعتقادات، ارزش‌ها، هنجارها، طرز تلقی‌ها و آداب و رسوم که به‌صورت آگاهانه و ناآگاهانه توسط انسان اکتساب می‌شود را در برمی‌گیرد (خراسانی، ۱۳۸۷: ۴۹).

در ابزار فرهنگ، بر روی ذهنیت‌ها سرمایه‌گذاری می‌شود و از جذابیت، برای ایجاد اشتراک بین ارزش‌ها و تأثیرگذاری بهره برده می‌شود. در مجموع می‌توان گفت: از جمله ممیزات قدرت نرم، مردمی بودن و غیررسمی آن است، به عبارت دیگر، قدرت نرم زمانی می‌تواند گفتمان سازی با افکار عمومی نماید که مستلزم قدرت سخت نباشد و بتواند به دور از محدودیت‌ها و امر و نهی‌های قدرت سخت، در شرایط و فضای آزاد، تولید گفتمان محلی، منطقه‌ای و فراملی نماید و با سهولت، پیام خود را به افکار عمومی جهانیان برساند (مشفق، ۱۳۸۶: ۴).

**ایدئولوژی:** از لحاظ سیاسی به معنای عقیده یا نظر سیاسی تعریف شده است، به بیان بهتر ایدئولوژی عبارت است از نظام فکری و عقیدتی که قابل اعمال بر واقعیت‌های خارجی باشد (حلال‌خور و باباجان‌نژاد، ۱۳۹۰: ۲۴۶). ایدئولوژی، تشکیل‌دهنده قدرت، معیارها و ضوابط مشخص و معینی است که در اختیار سیاست‌گذاران قرار می‌گیرد تا بر اساس آن چهارچوب، هدف‌ها و منافع ملی خویش را ترسیم نمایند (قوام، ۱۳۸۰: ۶).

### جنگ رسانه‌ای

مهمترین حوزه اعمال و تأثیرگذاری قدرت نرم بر طرف مقابل، حوزه رسانه است. اولین کسی که روی این مسئله کار کرده است، «سان تزو» است که در کتاب هنر جنگ نکته‌ای را مطرح می‌کند و می‌گوید: «می‌شود جنگید اما مهمترین کار این است که شما در یک نبرد بدون جنگ، پیروزی را بدست آورید». چیزی که او مدنظر قرار داده، همان عملیات روانی و جنگ نرم است (ایزدی، ۱۴۰۰: ۱۶).

جنگ رسانه‌ای، جنگ بدون خونریزی، آرام و تمیز تلقی می‌شود. جنگی که به صفحات روزنامه‌ها، میکروفن رادیوها، صفحات تلویزیون و عدسی دوربین‌ها جریان دارد (ضیایی پور، ۱۳۸۴: ۱۲۸). برخی از اندیشمندان معتقدند که رسانه‌ها، حاکمیت و قدرت تعیین سرنوشت انسان‌ها را از آن سلب و در اختیار خود گرفته‌اند و بر اندیشه، ادراک و احساس افراد مسلط شده‌اند (کرمی، ۱۳۸۶: ۶۰).

جنگ رسانه‌ای تنها جنگی است که حتی در شرایط صلح نیز بین کشورها به‌صورت غیررسمی



ادامه داشته و هر کشوری از حداکثر توان خود برای پیشبرد اهداف سیاسی خویش از رسانه‌ها، بهره‌گیری می‌کند. در پشت این جدال ژورنالیستی، امری به نام «سیاست رسانه‌ای» یک کشور نهفته است که مستقیماً توسط بودجه‌های رسمی مصوب مجالس کشورها یا بودجه‌های سری سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی و سرویس‌های جاسوسی، تغذیه می‌شود.

مقام معظم رهبری در تبیین آرایش رسانه‌های عصر حاضر می‌فرماید: «امروز بیشترین تحرك دشمنان ما علیه ما بیش از تحركات امنیتی و اقتصادی، تحركات تبلیغاتی و جنگ نرم و تبلیغات رسانه‌ای است، برای اینکه بر افکار عمومی مردم مسلط بشوند، مبالغ هنگفت هزینه می‌کنند تا بتوانند با جنگ روانی، یا تبلیغات گوناگون، افکار عمومی کشورها را- از جمله بیشتر از همه امروز کشور ما را که هدف سوءنیت قدرت‌های بزرگ است - قبضه کنند و در اختیار بگیرند.» (بیانات رهبری در مراسم تنفیذ حکم سیزدهمین دوره ریاست جمهوری، ۱۲/۰۵/۱۴۰۰).

### ساختار سازمانی<sup>۱</sup>:

ساختار ترکیبی عالی از روابط بین عناصر سازمانی 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 همکاران، ۲۰۱۶: ۴۴۵). به‌کارگیری رسانه‌های نوین به مدل‌های جدید ارتباطی نیاز دارد. با شکل‌گیری مدل‌های جدید ارتباطی، ساختارهای سنتی در سازمان رسانه‌ای دیگر پاسخگو نیستند و باید به دنبال طراحی و پیاده‌سازی ساختارهای سازمانی جدید بود (صلواتیان، ۱۳۹۵: ۲۰۲).

### ابعاد ساختار سازمانی

در طراحی ساختار سازمانی، ابعاد سازمان را به دو دسته تقسیم می‌کنند: ابعاد ساختاری (رسمیت، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله مراتب، پیچیدگی، تمرکز، حرفه‌ای بودن، نسبت‌های کاری) و ابعاد محتوایی (فرهنگ، اهداف و راهبردها، محیط، فناوری، اندازه) (دفت، ۱۳۹۸: ۳۲). در این تحقیق ابعاد محتوایی طراحی ساختار، اهداف رسانه‌های رقیب،

راهبردها، اندازه سازمان از جهات منابع انسانی و مالی و تکنولوژی و ابزارهای مؤثر در جنگ رسانه‌ای مدنظر می‌باشد.

### ابعاد محتوایی

اندازه: اندازه سازمان عبارت است از بزرگی آن که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می‌گردد. تکنولوژی سازمان: عبارت است از ماهیت سیستم (فرعی) تولید که شامل عملیات و روش‌های فرایند تولید (تبدیل اقلام مصرفی به اقلام تولیدی) می‌شود.

محیط: محیط شامل عواملی می‌شود که در خارج از مرز سازمان وجود دارد. برخی از این عوامل عبارتند از صنعت، دولت، مشتری، عرضه‌کنندگان کالا، مؤسسات مالی و سازمان‌های دیگر.

استراتژی: یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت‌های شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف‌هایش تعیین می‌گردد. هدف‌ها و استراتژی‌ها سازمان مشخص‌کننده دامنه فعالیت‌ها و رابطه‌ای است که سازمان با کارکنان، مشتریان و رقبای خود دارد.

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 می‌باشند.

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 نمود که از طریق مشاهده تصادفی امکان‌پذیر نیست (دفت، ۱۳۹۸: ۳۳).

### روش‌شناسی تحقیق

در این پژوهش از دو روش برای دسترسی به پاسخ سؤال تحقیق استفاده شده است. ابتدا برای گردآوری اطلاعات در مرور ادبیات پژوهش و همچنین داده‌های ثانویه از روش اسنادی<sup>۱</sup> استفاده شده است و شاخص‌های مؤثر بر ساختار سازمانی با توجه به نظریات رابینز<sup>۲</sup>، دفت<sup>۳</sup>،

1. documentary research method
2. Robbins Stephen
3. Richard L. Daft

چندلر<sup>۱</sup>، جون وودوارد و پرو<sup>۲</sup> استخراج گردید. سپس برای بخش بررسی نظرات خبرگان، از روش پژوهش کیفی استفاده شده است.

جامعه آماری و نمونه‌گیری: جامعه آماری شامل تمامی خبرگان حوزه خبر در سازمان صدا و سیما ج.ا.ایران بودند که با مباحث ساختار و تشکیلات سازمان صدا و سیما آشنا هستند. تعداد ۱۲ نفر از این جامعه آماری به صورت غیر تصادفی و هدفمند برای انجام مصاحبه عمیق انتخاب شدند.

ابزارهای گردآوری اطلاعات: جمع‌آوری اطلاعات در دو مرحله انجام پذیرفت:

۱. مطالعات کتابخانه‌ای شامل بررسی و مطالعه مقالات، کتب، تحقیقات، مطالعات و تحلیل‌های انجام شده مرتبط با موضوع تحقیق. پژوهش اسنادی، پژوهشی مبتنی بر شواهد برگرفته از مطالعه اسناد، مانند آرشیوها یا آمار رسمی است و مطالعات کتابخانه‌ای نیز مطالعاتی است که موضوعات مورد مطالعه در اختیار محقق قرار نداشته و غالباً مربوط به گذشته‌های دور یا نزدیک می‌گردد.

در بررسی وضع موجود صدا و سیمای جمهوری اسلامی و همچنین فضای نوین رسانه‌ای جهان، پژوهشگر با مورد مذاقه قرار دادن منابع اینترنتی، اسناد و کتب، به جمع‌آوری اطلاعات مرتبط پرداخته است.

۲. مصاحبه عمیق روشی است که در آن امکان کسب اطلاعات بالاست و مهمترین حسن مصاحبه عمیق غنای جزئیاتی است که به دست می‌آید. در پژوهش حاضر مصاحبه عمیق با ابزار سؤال‌های نیمه ساختاریافته (۱۰ سؤال باز) از خبرگان حوزه خبر که با مباحث ساختار و تشکیلات سازمان صدا و سیما آشنا بودند، انجام شد و تارسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت (جدول شماره ۱).

روش تحلیل داده‌ها: روش تجزیه و تحلیل در این تحقیق، تحلیل محتوای کیفی است و با استفاده از شیوه کدگذاری، مقوله‌بندی و طبقه‌بندی مفاهیم؛ نتایج نهایی تحقیق گزارش و ارائه شد.

1. Alfred Chandler

2. Charles Perrow & June Woodward

## جدول (۱) - مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سوابق اجرایی و علمی مصاحبه‌شوندگان
۱	مدیر امور بین‌الملل پرس تیوی - دکتری مدیریت
۲	مدیر تشکیلات سیما، سیاسی، صدا و برون‌مرزی - کارشناسی ارشد
۳	مدیر تشکیلات سیستم‌ها و الگوی ستادی پشتیبانی صدا و سیما - دکتری ارتباطات
۴	سردبیر نظارت و ارزیابی شبکه خبر سیما - دکتری مدیریت
۵	مدیرکل آموزش صدا و سیما - دکتری آینده‌پژوهی و آموزش
۶	قائم‌مقام پخش سیما - دکتری حقوق بین‌الملل
۷	مدیرکل اخبار سیما - دکتری ارتباطات
۸	مدیر وب‌سایت‌ها و رسانه‌های اجتماعی - کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات
۹	مدیر آینده‌پژوهی و سیاست‌گذاری رسانه (اداره کل مطالعات راهبردی) - دکتری آینده‌پژوهی
۱۰	مدیر پژوهش‌های خبری رسانه ملی - دکتری مدیریت رسانه
۱۱	مدرس دانشگاه و طراح امنیت سایبر - دکتری امور بین‌الملل
۱۲	مشاور مدیر شبکه خبر - دکتری ارتباطات

## یافته‌های تحقیق

تحلیل محتوا و کدگذاری سؤالات باز مصاحبه‌ها

- مرحله اول: کدگذاری اولیه مفاهیم شاخص

در این مرحله تعداد ۸۱ مفهوم و شاخص کلی شناسایی و فراوانی هر یک نیز مشخص شده

است (جدول شماره ۲).

## جدول (۲) - کدگذاری محوری

ردیف	کدهای باز	فراوانی
۱	سیالیت خطوط قرمز	۲
۲	خلأ ضمانت‌های اجرایی برای جلوگیری از جابجایی منابع انسانی و اشتغال در مشاغل غیر از شغل تخصصی آنها	۲
۳	تأثیر پذیری سازمان از جریان‌های غیرسازمانی و اعمال سلاقی شخصی در ایجاد و بازنگری ساختار	۵
۴	حاکم بودن فرهنگ غیررسمی	۴

۳	ناهمگرایی و عملکرد جزیره‌ای حوزه‌های صف و ستاد ناشی از فقدان قوانینی مدون و لازم‌الاجرا	۵
۷	ضعف قانونی مشخص برای تکمیل آرایش رسانه‌ای در فضای مجاز (پورتال‌های تخصصی، شبکه‌های اجتماعی باشگاه‌های اینترنتی)	۶
۳	سلیقه‌ای بودن تدوین و طراحی ساختار، نه نیاز واقعی سازمان	۷
۲	عدم چارچوب و شاخص مشخصی برای تمکین در زمان مورد نیاز	۸
۳	زمان‌بر بودن تغییرات ساختاری در بخش‌های خبری معاونت سیاسی	۹
۴	استوار بودن طراحی ساختار بر آزمون و خطا	۱۰
۱	لزوم تغییرات ساختاری با تأیید معاونت سیاسی	۱۱
۱	سیاست‌گذاری خبری متمرکز در حوزه معاونت سیاسی	۱۲
۵	پراکندگی مأموریت شبکه‌های خبری سازمان	۱۳
۴	منسجم نبودن سیاست‌های بخش‌های خبری با سیاست‌های کلان سازمان	۱۴
۱	کمبود خبرنگار مستقل در بخش اخبار با وجود برخورداری از نیروی انسانی متخصص و متعهد	۱۵
۷	بهره‌وری پایین منابع انسانی به دلیل عدم چند مهارتی بودن آنان	۱۶
۲	کمبود نیروهای متخصص و بروز و حرفه‌ای در بخش خبر	۱۷
۴	عملکرد غیرهمگرا و جزیره‌ای در پوشش اخبار در شبکه‌های خبری	۱۸
۳	حفظ نمودن نیروهای کارآمد	۱۹
۳	به کار نگرفتن نیروهای متخصص در مشاغل مربوطه	۲۰
۳	تمرکز قدرت در برخی از واحدها	۲۱
۷	زمان‌بر بودن تصمیم‌گیری و عدم تصمیم‌گیری سریع در مواقع اضطرار	۲۲
۶	پایین بودن تولیدات خبری چند پلتفرمی	۲۳
۶	عدم استفاده بهینه از فناوری‌های نوین در جهت دسترسی سریع، آسان و ارزان به انواع پلتفرم‌ها	۲۴
۲	عدم بهره‌برداری از مدل ۳۶۰ درجه در بخش تحریریه و خبر	۲۵
۱	پوشش محدود جغرافیایی با پلتفرم‌های مختلف علی‌رغم منابع فیزیکی و فنی بسیار	۲۶
۱	بهره‌برداری ناکافی از استودیوی مجازی در انواع قالب‌های برنامه‌سازی (برای کاهش هزینه‌های تولید)	۲۷
۲	وابستگی پخش برنامه‌ها به ماهواره‌های اروپایی و بروز تهدید جدی در امر سیگنال رسانی در صورت مواجهه با تحریم‌های احتمالی	۲۸

۲	تکیه بخش‌هایی از شبکه ارتباطی و تجهیزاتی بر تکنولوژی رو به انقراض آنالوگ و در نتیجه کاهش سرعت تولید	۲۹
۲	افت کیفیت و افزایش هزینه‌های تولید و پخش	۳۰
۳	وضعیت نامناسب پوشش و زیرساخت سیگنال‌رسانی و انتشار امواج	۳۱
۳	وجود نقاط کور جمعیتی در چتر پوشش دیجیتالی کشور و عدم آرایش کامل رسانه‌ای در سطح کشور	۳۲
۳	عدم استفاده از جدیدترین فناوری‌ها برای تولید با کیفیت صوت و تصویر	۳۳
۸	نسبت بالای مشاغل ستادی و پشتیبانی به مشاغل حوزه صف در بخش خبر	۳۴
۷	عدم بازنگری در تاپ چارت سازمان متناسب با اقتضانات توسعه و فضای رقابتی	۳۵
۵	بوروکراسی و سرعت پایین در اجرای امور جاری	۳۶
۳	مستقل و جزیره‌ای عمل کردن حوزه‌های خبری در سال‌های اخیر	۳۷
۶	گسترش ساختار از هر دو جهت عمودی و افقی به دلیل انجام فعالیت‌های مشابه و موازی‌کاری و در نتیجه افزایش وزن ساختار	۳۸
۴	منعطف نبودن ساختار خبری	۳۹
۸	اداری و فربه بودن ساختار خبری	۴۰
۱	سیاسی بودن سازمان و ورود داشتن جناح‌های سیاسی	۴۱
۲	عدم تناسب ساختار در مواجهه با تحولات محیطی و فناوری‌های رسانه‌ای	۴۲
۲	کند شدن کار به دلیل وجود بوروکراسی و روابط اداری	۴۳
۳	سبک مدیریتی از بالا به پایین	۴۴
۷	عدم تقارن در نسبت‌های ساختاری (نسبت صف به ستاد)	۴۵
۲	افزایش استفاده از ماهواره و شبکه‌های اجتماعی در بین مخاطبان	۴۶
۵	عدم تناسب ساختار سازمان با ماهیت رسانه‌ای آن	۴۷
۵	اشراف پایین تهیه‌کنندگان ساختار خبری سازمان با این سازمان رسانه‌ای	۴۸
۲	نداشتن ساختاری چابک نه صرفاً کوچک	۴۹
۳	آموزش‌گریزی کارکنان و مدیران خبری	۵۰
۲	کاربردی نبودن بخشی از آموزش‌ها	۵۱
۳	عدم توجه به بروز بودن و نیازهای آموزشی واقعی کارکنان بخش خبر	۵۲
۲	بهره‌برداری ناکافی از ظرفیت‌های قومی و بومی در پوشش اخبار	۵۳
۲	توجه ناکافی به اهمیت استفاده از تنوع مذهبی و قومیتی برای اقناع مخاطبان	۵۴
۷	عدم بهره‌برداری کافی از فضای مجازی برای رصد محیط رقابتی	۵۵

۳	ضعف در نظرسنجی و مخاطب‌شناسی	۵۶
۶	خطر کاهش اعتماد عمومی به رسانه‌ها	۵۷
۱	وجود ۱۱۰ میلیون نفر فارسی زبان و حدود ۶۰۰ میلیون نفر اردو زبان در جهان	۵۸
۲	قدرت بالای رسانه برای انتقال پیام به دلیل اعتماد مخاطبان	۵۹
۳	عدم کسب درآمد مستقل شبکه‌های خبری	۶۰
۳	متناسب نبودن اعتبارات دولتی سازمان با اهداف و مأموریت محوله	۶۱
۲	مشکل کمبود بودجه و تخصیص بودجه عمرانی در سال‌های اخیر	۶۲
۵	ضعف در الگوسازی سازوکارهای به‌کارگیری شده برای مقابله با جنگ منسجم رسانه‌ای	۶۳
۶	قدرت رسانه‌ای بسیار بالای دشمن و تبدیل رسانه به يك سلاح راهبردی	۶۴
۵	همسویی آرایش شبکه‌های فارسی زبان معاند	۶۵
۳	اعتماد به رسانه ملی علیرغم وجود شبکه‌های اینترنتی	۶۶
۱	داشتن شبکه‌های اینترنتی کیوفورتنی و هوسا	۶۷
۴	حضور حداقلی در رسانه‌های اجتماعی و ناکارآمدی در مدیریت شبکه‌های اجتماعی	۶۸
۲	ارتقا ناکافی قابلیت‌های فنی فضای مجازی (کیفیت، کمیت، سرعت، پهنای باند)	۶۹
۳	نوع چینش افراد در بخش خبری	۷۰
۳	دردسترس بودن کارکنان خبر و مدیران در بخش خبر	۷۱
۳	اهمیت چگونگی چینش کارکنان خبر برای سرعت تصمیم‌گیری	۷۲
۴	نداشتن تحریریه مجازی و سرویس خبر جعلی	۷۳
۵	افزایش دامنه شایعات و وجود اخبار جعلی	۷۴
۵	نیاز به کاهش وابستگی مالی سازمان به بودجه دولت	۷۵
۶	مغایر بودن محتوای برخی از تولیدات برونسپاری و مشارکتی با اهداف اساسی رسانه و الزامات مربوطه	۷۶
۵	لختی ساختار به دلیل بودجه دولتی	۷۷
۷	ایجاد محور رسانه‌ای در برابر قطب‌بندی رسانه‌های معاند	۷۸
۵	ماهواره و اینترنت به مثابه فرصتی برای حضور و انتقال پیام‌های تشیع و محور مقاومت	۷۹
۴	اتمام دوره مخاطب خطی	۸۰
۵	ویوزروم در کنار نیوزروم (نگاه خطی و عمودی)	۸۱

### -مرحله دوم: دسته‌بندی مفاهیم و طبقه‌بندی مقوله‌ها

در این مرحله تحلیل داده‌ها؛ ۸۱ گویه توسط دو کدگذار (به شیوه دستی) به ۲۱ مفهوم و ۸ مقوله تعریف و دسته‌بندی شد (جدول ۳). دو کدگذار در تمامی موارد به غیر از یک مورد توافق داشتند.

شرکت‌کنندگان در پاسخ به این سؤال که؛ به نظر شما نقاط ضعف ساختار کنونی سازمان خبری مورد مطالعه یعنی سازمان صدا و سیما چیست؟ بیشترین تأکیدشان به مؤلفه‌های: ۱- تأثیرپذیری سازمان از جریان‌های غیرسازمانی و اعمال سلیقه شخصی در ایجاد و بازنگری ساختار. ۲- ضعف قانونی مشخص برای تکمیل آرایش رسانه‌ای در فضای مجازی (پورتال‌های تخصصی، شبکه‌های اجتماعی باشگاه‌های اینترنتی). ۳- پراکندگی مأموریت شبکه‌های خبری سازمان. ۴- بهره‌وری پایین منابع انسانی بدلیل عدم چندمهارتی بودن آنان. ۵- زمانبر بودن تصمیم‌گیری و عدم تصمیم‌گیری سریع در مواقع اضطرار. ۶- پایین بودن تولیدات خبری چند پلتفرمی. ۷- عدم استفاده بهینه از فناوری‌های نوین در جهت دسترسی سریع، آسان و ارزان به انواع پلتفرم‌ها. ۸- نسبت بالای مشاغل ستادی و پشتیبانی به مشاغل حوزه صف در بخش خبر. ۹- عدم بازنگری در تاپ چارت سازمان متناسب با اقتضانات توسعه و فضای رقابتی. ۱۰- بوروکراسی و سرعت پایین در اجرای امور جاری. ۱۱- گسترش ساختار از هر دو جهت عمودی و افقی به دلیل انجام فعالیت‌های مشابه و موازی کاری و در نتیجه افزایش وزن ساختار. ۱۲- گستردگی بخش اداری و فربه بودن ساختار خبری. ۱۳- عدم تقارن در نسبت‌های ساختاری (نسبت صف به ستاد). ۱۴- عدم تناسب ساختار سازمان با ماهیت رسانه‌ای آن. ۱۵- اشراف پایین تهیه‌کنندگان ساختار خبری سازمان با این سازمان رسانه‌ای. ۱۶- عدم بهره‌برداری کافی از فضای مجازی برای رصد محیط رقابتی. ۱۷- ضعف در الگوسازی ساز و کارهای به‌کارگیری شده برای مقابله با جنگ منسجم رسانه‌ای. ۱۸- قدرت رسانه‌ای بسیار بالای دشمن و تبدیل رسانه به یک سلاح راهبردی. ۱۹- حضور حداقلی در رسانه‌های اجتماعی و ناکارآمدی در مدیریت شبکه‌های اجتماعی. ۲۰- افزایش دامنه شایعات و وجود اخبار جعلی نیاز به کاهش وابستگی مالی سازمان به بودجه دولت. ۲۱- مغایر بودن محتوای برخی از تولیدات برون‌سپاری و مشارکتی با اهداف اساسی رسانه و الزامات مربوطه و ضعف ساختاری بدلیل استفاده از بودجه دولتی بود.



جدول (۳): مفاهیم و مقوله‌بندی کدهای باز

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	تعداد کدهای باز	
۱	پیچیدگی افقی	ادغام ساختاری	۸ کد	
۲	پیچیدگی عمودی	سطوح سرپرستی	۵ کد	
۳	تمرکز	تصمیم‌گیری	۳ کد	
۴	رسمیت	قوانین مشخص	۱۲ کد	
۵	استراتژی	مأموریت سازمانی	۲ کد	
۶		تأثیرگذاری در منطقه	۲ کد	
۷		اعتماد مخاطب	۳ کد	
۸		مدیریت افکار عمومی	۲ کد	
۹		آرایش رسانه‌ای	۳ کد	
۱۰		شبکه‌های آنلاین خبری	۴ کد	
۱۱		اخبار جعلی	۲ کد	
۱۲		قطب رسانه‌ای	۳ کد	
۱۳		تکنولوژی	همگرایی رسانه‌ای	۴ کد
۱۴			تجهیزات دیجیتال	۸ کد
۱۵	محتوای غیرخطی		۲ کد	
۱۶	اتاق خبر		۳ کد	
۱۷	منابع انسانی	کارشناس-خبرنگار	۱ کد	
۱۸		چند مهارتی بودن	۵ کد	
۱۹		دوره‌های آموزشی	۳ کد	
۲۰	مالی	بودجه و درآمدهای پایدار	۳ کد	
۲۱		برونسپاری	۳ کد	

پاسخ‌دهندگان در رابطه با سؤال اصلی این تحقیق همچنین بر «استراتژی، تکنولوژی و تجهیزات، منابع مالی و انسانی، میزان رسمیت در سازمان، تمرکز تصمیم‌گیری، کاهش پیچیدگی افقی و

عمودی» به‌عنوان مهمترین زیرمؤلفه‌های ساختار سازمانی برای رفع مشکلات موجود و رسیدن به آرایش رسانه‌ای مطلوب و منطبق با فضای کنونی رسانه‌ای جهان تأکید داشتند.

**-مرحله سوم: ارائه مدل نهایی حاصل از نتایج**

براساس نتایج حاصل از مراحل تحلیل داده‌های تحقیق، مؤلفه‌های الگوی ساختاری پیشنهادی به صورت زیر تدوین شده است. شاخص‌ها به این صورت که بیانگر رابطه میان آنها باشد در کنار همدیگر قرار گرفته‌اند تا تأثیرگذاری هر یک از این عوامل در شکل مشخص باشد.



تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه موجب استخراج ۸۱ گویه و ۲۱ مفهوم و ۸ مقوله اصلی شد که در مدل مفهومی بالا مؤلفه‌های اصلی اثرگذار و مورد تأکید شرکت‌کنندگان در این بخش تحقیق به‌روشنی مشخص است. طبق الگوی پیشنهادی؛ ساختار سازمان‌های خبری براساس آرایش رسانه‌ای جدید بر هشت شاخص اصلی استوار است. تمامی ۸ شاخص

مستخرج از تحلیل داده‌های نهایی تحقیق به‌عنوان پایه‌های ساختار سازمان خبری صدا و سیما در محیط داخلی سازمان تعریف می‌شوند. در انتخاب عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی از نظریات رابینز (پیچیدگی افقی و عمودی)، دفت (تمرکز)، چندلر (استراتژی)، جون وودوارد و پرو (تکنولوژی) استفاده شد. بخشی دیگر مؤلفه‌ها نیز توسط اجماع نظر خبرگان بر روی عوامل شناخته شده از مطالعات کتابخانه‌ای شناسایی گردید.

مؤلفه‌های پیچیدگی افقی و عمودی از جمله شاخص‌هایی هستند که بر روی عملکرد سازمان خبری تأثیر زیادی دارد؛ ادغام ساختاری و تغییر در ساختار سطوح مدیریتی حوزه خبر، رابطه مدیریتی بالا به پایین را کاهش می‌دهد و از اعمال نظرهای بیش از حد می‌کاهد و 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. تصمیم‌گیری توسط تعداد معدودی از مدیران ارشد به انفعال و کندی سازمان می‌انجامد.

در این میان، شاخص استراتژی نیز به‌عنوان شاخص مهم در کنترل اما متأثر از شرایط و محیط خارجی است. محیط خارجی یک سازمان که در برگیرنده همه شرایط و عوامل خارجی است بر استراتژی (عامل مهم داخلی) سازمان اثر دارد. هرچند محیط داخلی قابل کنترل است اما محیط خارجی نوعاً از کنترل سازمان خارج است. در بحث استراتژی‌های رسانه‌ای؛ قطبیت رسانه‌ای، میزان جلب اعتماد مخاطب، مأموریت یکپارچه سازمان، مدیریت افکار عمومی و آرایش رسانه‌ای جدید از مهمترین محورهای می‌باشد. در بیان تأثیر آرایش رسانه‌ای بر ساختار سازمان‌های خبری سه مقوله مقابله به مثل با دشمن، قدرت نرم رسانه‌ای و مقابله با اخبار جعلی مورد تأکید قرار گرفت.

شاخص تکنولوژی تنها شاخص مورد تأکید خبرگان شرکت‌کننده در این تحقیق است که هم بر محیط داخل سازمان خبری و هم محیط خارجی آن تأثیرگذار است. در شرایط رقابت رسانه‌ای کنونی ضروری است که با بهره‌برداری از آخرین فناوری‌های رسانه‌ای و با استفاده از تکنولوژی‌های جدید روز و پلتفرم‌های موجود در جهت رفع نیازهای خبری مخاطبان و افزایش سرعت انتشار اخبار همت گماشت.

از دیگر شاخص‌های مورد تأیید تحقیق، منابع انسانی سازمان می‌باشد. نگاه به رسانه و آن‌هم یک رسانه خبری به‌عنوان یک صنعت خلاق، مستلزم آن است که نگاه کمی در ارزیابی فعالیت‌های کارکنان با نگاه کیفی جایگزین شود و مدیران، فضا و انگیزه برای رشد خلاقیت را

در بین کادرهای خبری فراهم کنند. از آنجا که سازمان‌های رسانه‌ای میانه محورند یعنی اهمیت محوری را بدنه سازمان دارند و نه رأس سازمان، عملکرد سازمان‌های خبری تا حد زیادی وابسته به خلاقیت و مهارت خبرنگاران و دبیران و سردبیران خبر است. در خصوص شاخص منابع مالی توجه به تأمین بودجه و درآمدهای پایدار، کاهش هزینه تولید رسانه و لزوم برون‌سپاری از یافته‌های این تحقیق می‌باشد.

### نتیجه‌گیری

از آنجایی که حجم زیادی از فعالیت داخلی و بین‌المللی سازمان صدا و سیما در قالب خبر و برنامه‌های خبری است، در راستای حرکت به سمت حضور پر قدرت در سطح ملی و بین‌المللی و تقابل با رسانه‌های معاند لاجرم بایستی ساختار خبری سازمان مورد بازبینی و تغییراتی جهت بهبود عملکرد قرار گیرد. از سوی دیگر نیز داشتن مزیت رقابتی از دیگر کارکردهای 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. با توجه به شاخص‌های تأیید شده تحقیق، معماری این ساختار در شرایط کنونی رسانه‌ای، نیازمند انعطاف‌پذیری، چابکی، مسطح بودن، عدم تمرکز، عدم رسمیت و پاسخگویی سریع در سه حوزه تعیین، تولید و توزیع پیام در یک مدیریت واحد می‌باشد. در بخش برون‌مرزی؛ شبکه العالم، پرس‌تی‌وی و هیسپان‌تی‌وی که به بخش اخبار به زبان‌های عربی، انگلیسی و اسپانیایی می‌پردازند در کنار شبکه بین‌المللی خبر، با یک برند و نام، می‌تواند به‌عنوان یک شبکه خبری واحد شناخته شود و این امر یکی از عوامل اثرگذار در هدایت افکار عمومی و ایجاد قطب و مرجع خبری در 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. در راستای مدیریت منسجم شبکه‌های خبری صدا و سیما و ایجاد یک برند قوی بین‌المللی، نزدیک شدن واحدهای مختلف سازمان به ساختار شبکه‌ای ضرورت دارد. گزارش‌های روندها و پژوهی صنعت رسانه حاکی از آن است که روند استفاده از رسانه برو دکست (تلویزیون) شیب نزولی دارد و این شیب در بخش خبر بسیار شدید است و در مقابل، استفاده از رسانه‌های اجتماعی در یک روند صعودی تند قرار دارند که از آن به «رشد انفجاری» هم تعبیر

شده است. ساختار فنی رسانه‌های اجتماعی، منطق شبکه‌ای و قابلیت تولید محتوا را به کاربر می‌دهد، به همین دلیل است که روند مصرف رسانه‌ای به نفع رسانه‌های جدید و اجتماعی در حال تغییرند. پس دیجیتال شدن یکی از ابزارهای مهمی است که جهان آینده، از جمله رسانه را می‌سازد. سه ویژگی بارز دیجیتال‌لیسم، سرعت، تنوع و شگفتی آفرینی است که برای رسانه‌ها ضروری خواهد بود. لذا فرایند دیجیتال شدن و الزامات ساختاری آن در ابعاد مختلف باید در برنامه‌ریزی‌های سازمان خبری لحاظ شوند. علاوه بر آن با توجه به حضور بالای مردم در رسانه‌های اجتماعی، سازمان خبری صدا و سیما در جهت حفظ قطبیت رسانه‌ای و مقابله با اخبار جعلی مثل هر سازمان رسانه‌ای دیگر باید در پلتفرم‌های جدید و اجتماعی و هر جا مردم هستند حضوری مؤثر و جدی و برندی معتبر داشته باشد.

در عرصه داخلی، تجربیات چند بحران اخیر خصوصاً آبان ۹۸ و ۸۸ حاکی از اهمیت نقش سازمان خبری در اطلاع‌رسانی سریع و دقیق در مواقع بحرانی است. لذا پیشنهاد می‌شود سازمان خبری صدا و سیما جهت پوشش خبری، اطلاع‌رسانی و اقناع افکار عمومی با تدوین و اخذ پیوست رسانه‌ای در هر سه مرحله پیش، حین و پس از بحران، به سرعت به ایفای نقش فعال پردازد تا مرجعیت خبری صدا و سیما حفظ گردد. در عرصه بین‌المللی نیز، برای جلوگیری از تحریف، تعرض رسانه‌ای دشمنان و توسعه فعالیت‌های آنان و همچنین بی‌اثر یا کم‌اثر کردن برنامه‌ها در شرایط فعلی علاوه بر استراتژی بازدارنده و تدافعی، سازمان صدا و سیما باید نوعی سیاست تهاجمی در مقابل بلوک‌های رسانه‌ای معاند را نیز داشته باشد. مناسب است شبکه‌های خبری علاوه بر آن که تحت یک برند و یک مدیریت جامع هدایت شوند، حتی چیزی فراتر از آن، برای جذب مخاطب و افزایش تأثیرگذاری، جبران کسری بودجه و ایجاد بلوک رسانه‌ای در برابر بلوک رسانه‌ای امپریالیسم، به همکاری با شبکه‌های همسو و هم‌جهت در منطقه و حتی جبهه مقاومت پردازد. هر چند تضادهایی، این همکاری را ممکن است با مشکلاتی مواجه نماید اما با در نظر گرفتن نقاط مشترک، این امر تحقق‌پذیر خواهد شد.

در راستای توانمندسازی نیروهای حرفه‌ای متخصص، متعهد و خلاق رسانه‌ای نیز، سازمان خبری صدا و سیما می‌تواند با شکستن قالب کلیشه‌ای نیروی انسانی و تعدیل نیروی ناکارآمد از سنگین شدن بدنه سازمان خود جلوگیری نماید و از سویی دیگر آموزش راهبردی متناسب با نیازهای شغلی و ظرفیت‌های افراد را مورد توجه قرار دهد.

## منابع

۱. التیامی نیا، رضا و تقوائی نیا، علی (۱۳۹۵). «تبیین نقش و جایگاه قدرت نرم در تحقق اهداف سیاست داخلی و خارجی»، فصلنامه پژوهش‌های سیاسی جهان اسلام، سال ششم، شماره ۳، صص ۱۹۶-۱۶۷.
۲. امینی، مجید (۱۳۹۷). «طراحی الگوی تسهیل‌گرهای همگرایی فناورانه در ساختار معاونت فنی سازمان صدا و سیما ج.ا.ا»، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، دوره ۲۵، شماره ۱، صص ۵۲-۲۹.
۳. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۹۰). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، تهران: انتشارات نگاه دانش.
۴. ایزدی، فؤاد و رحیمی، بهمن (۱۴۰۰). «طرح راهبردی مقابله با نفوذ سیاسی آمریکا در جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر آراء و اندیشه‌های امام خامنه‌ای (مدظله)»، فصلنامه علمی امنیت ملی، سال یازدهم، شماره ۴۱، صص ۴۲-۷.
۵. بیانات رهبری معظم انقلاب در مراسم تنفیذ حکم سیزدهمین دوره ریاست جمهوری، مورخه ۱۴۰۰/۰۵/۱۲.
۶. بیگی، مهدی (۱۳۸۹). قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی لبنان)، تهران: دانشگاه امام صادق (ع) و دبیرخانه همایش عملیات روانی.
۷. جمالی خسروآبادی، اکبر (۱۳۹۵). امپریالیسم، رسانه و جهانی‌سازی، تهران: انتشارات اطلاع‌رسانان.
۸. حلال‌خور، مهرداد و باباجان‌نژاد، محمد (۱۳۹۰). «تأثیر ایدئولوژی بر کارکرد قدرت سخت و نرم در سیاست خارجی خاورمیانه‌ای ایالات متحده آمریکا (مطالعه موردی اعراب و اسرائیل)»، فصلنامه تحقیقات سیاسی و بین‌المللی، شماره ۹، صص ۲۵۴-۲۴۵.
۹. خراسانی، رضا (۱۳۸۷). «جایگاه و نقش قدرت فرهنگی در سیاست خارجی»، فصلنامه علوم سیاسی، شماره ۴۱، صص ۷۲-۴۷.
۱۰. دفت، ریچاردال (۱۳۹۸). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۱. دهقانی سیمکانی، رحیم (۱۳۹۱). «امپریالیسم رسانه، چالش‌ها و باید‌های تربیتی»،

- پژوهش‌نامه تربیت تبلیغی، سال اول، شماره ۲، صص ۳۷-۹.
۱۲. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸). تئوری سازمان؛ ساختار، طراحی و کاربردها، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، تهران، انتشارات صفار.
۱۳. روشندل، طاهر و سید مهدی شریفی (۱۳۹۴). از سرمایه شهرتی تا شهرت رسانه‌ای، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
۱۴. ساوه درودی، مصطفی (۱۳۹۷). پرسانه قدرت نرم و امنیت، تهران: انتشارات پشتیبان.
۱۵. شریفی، سید مهدی و امید، افشین (۱۳۹۷). ژورنالیسم تلویزیونی (معرفت‌شناسی، فلسفه و روش‌ها)، تهران: انتشارات تیسرا.
۱۶. صلواتیان، سیاوش و علی عسگری، عبدالعلی و احمدی، حنا (۱۳۹۵). «مطالعه تطبیقی ساختار سازمانی (تلویزیون‌های اینترنتی) در کشورهای جهان و پیشنهاد ساختار مناسب برای سازمان صدا و سیما»، فصلنامه مطالعات رسانه‌های نوین، شماره ۳، صص ۲۳۲-۲۰۱.
۱۷. ضیایی پرور، حمید (۱۳۸۴). جنگ نرم: ویژه جنگ رایانه‌ای، تهران: انتشارات موسسه فرهنگی ابرار معاصر.
۱۸. قوام، عبدالعلی (۱۳۸۰). اصول سیاست خارجی و سیاست بین‌الملل، تهران: انتشارات سمت.
۱۹. عالم، عبدالرحمن (۱۳۷۳). بنیادهای علم سیاست، تهران: نشر نی.
۲۰. عسگری، محمود (۱۳۹۸). «رویکردی انتقادی به نظریه قدرت نرم»، فصلنامه راهبرد دفاعی، شماره ۲۸، صص ۸۶-۶۱.
۲۱. علی عسگری، عبدالعلی و موققی، افسانه (۱۳۹۴). سپهر جهانی رسانه؛ روندهای عمده در زیرساخت رسانه‌های نوین، تهران: دانشگاه صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران.
۲۲. علی عسگری، عبدالعلی؛ ارجمندی، اسماعیل و دانایی، مهدی (۱۳۹۸). آرایش رسانه‌ای، تهران: انتشارات ساقی.
۲۳. کازنو، ژان (۱۳۸۷). جامعه‌شناسی وسایل ارتباط جمعی، ترجمه باقر ساروخانی و منوچهر محسنی، تهران: انتشارات اطلاعات.
۲۴. کرمی، رضا (۱۳۸۶). «مبانی تئوریک و مصداقی تهدید نرم و قدرت نرم»، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۲۸، صص ۴۱-۷۳.
۲۵. مشفق، محمدعلی (۱۳۸۶). «قدرت نرم»، روزنامه اعتماد ملی، سی بهمن‌ماه.

۲۶. مک کوئیل، دنیس (۱۳۸۸). درآمدی بر نظریه‌های ارتباط جمعی، ترجمه پرویز اجلالی، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.
۲۷. نصراللهی کاسمانی، اکبر (۱۳۹۸). مدیریت پوشش بحران در رسانه‌های حرفه‌ای، تهران: دفتر مطالعات و توسعه رسانه‌ها.
28. Ali Ahmady, G. & Mehrpourb, M. & Nikooraveshb, A. (2016). "Organizational Structure" International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE.
29. Austin, A & Barnard, J & Hutcheon, N., & Parry, D. (2015). "Media consumption forecasts 2015". David Parry. Open Studio: <https://communicateonline.me/wpcontent/uploads/2016/06/Media-Consumption-Forecasts>.
30. ogru, T & Hanks, L. & Ozdemir, O. & Kizildag, M. & Ampountolas, A & Demirer, I. (2020). "Does Airbnb have a homogenous impact? Examining Airbnb's effect on hotels with different organizational structures". International Journal of Hospitality Management. Vol.86, pp.1-3
31. Ghorbannejad Estalaki, K. (2017). "On the impact of organizational structure on organizational efficiency in industrial units: Industrial units of Kerman and Hormozgan Provinces", *estacao cientifica-unifap*, No.7, pp.95-105.
32. Nye, Joseph s. (2004). **soft power: the Means to success in world politics**, New York, public Affairs.
33. Rasha Allam N. (2018). "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.30:99.
34. Schroder, K.C. (2014). "News media old and new: Fluctuating audiences, news repertoires and locations". *journalism Studies*, 16(1), pp.60-78.