

یک مطالعه تطبیقی در مروری بر عوامل زمینه ساز یک سازمان دانش- محور در چند سازمان رسانه ای (رادیو- تلویزیونی) کارآمد در چند کشور مختلف و مقایسه آن با سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران

هما درودی، استادیار، مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان (نویسنده و مسئول مکاتبات)

چکیده

در این مقاله سعی شده است با مروری بر عوامل مؤثر در ایجاد سازمان یادگیرنده که شامل محیط، ساختار، رهبری، فرهنگ، تکنولوژی و استراتژی است، از طریق یک مطالعه تطبیقی در چند سازمان (رادیو - تلویزیونی) کارآمد در چند کشور مختلف و تحلیل وضعیت موجود سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، شرایط را برای سوق دادن سازمان صدا و سیما به سمت دستیابی به ویژگی های یک سازمان دانش آفرین، در جهت کسب مزیت رقابتی پایدار فراهم نماید. یافته های این مطالعه تطبیقی نشان می دهند که سازمان صدا و سیما در مقایسه با سازمان های مورد نظر از حیث فراهم نمودن عوامل زمینه ساز یک سازمان یادگیرنده در شرایط مناسبی قرار ندارد. در پایان در جهت ایجاد عوامل زیر ساخت یک سازمان دانش محور در سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران توصیه هایی پیشنهاد شده است.

واژگان کلیدی: سازمان رسانه ای، سازمان دانش محور، محیط، ساختار، رهبری، فرهنگ، تکنولوژی، استراتژی

مقدمه

تغییر و تحول جزء لاینفک دنیای امروز است. تغییرات عمده در محیط بخصوص تغییرات در فناوری و پدیده جهانی شدن، سازمانها را وادار ساخته که در خود تحولات مهمی را به منظور انطباق و حفظ بقا در این دنیای نوین ایجاد کنند. سازمان ها با مغزهای بزرگ و توانایی یادگیری سریع، رهبران جهانی خواهند شد. سازمان هایی با قدرت انطباق پذیری دایناسورها قادر به حفظ بقای خود در محیط متغیر و اطلاعات محور هزاره ی جدید نخواهند بود، بزرگتر، سنگین تر و چاق تر شدن سازمان ها، جایگزین توسعه فزاینده، چابکی و نیروی فکر خلاق تر نخواهد بود. عبارات روشن تر سازمان ها باید سریع تر یاد گرفته و به سرعت خود را با تغییرات محیطی انطباق دهند و در غیر این صورت به سرنوشت دایناسورها گرفتار می شوند و از بین می روند (مارکوارت، ۱۳۸۵، ۴).

طبق مطالعات انجام شده، موفق ترین سازمان ها، سازمان های یادگیرنده هستند، از این رو مرکزیت پارادایم جدید «یادگیری» است، یعنی سازمانهایی موفق تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند (۱۵۲-۱۴۱، Stewart ۲۰۰۴).

سازمان یادگیرنده می تواند نیازهای محیطی را تشخیص دهد و ابزار هماهنگی خود را با آن ها فراهم سازد؛ خود را به محل یادگیری تبدیل نماید و یادگیری را جریان دهد (دانش فرد و بهرام زاده ۱۳۸۵، ۲۴). همه مدیران می خواهند که سازمانشان اثر بخش تر عمل کند، پس برای ایجاد یک چنین محیطی باید به طور مداوم برا افزایش و بسط آگاهی و توانایی های مشترک و جمعی متمرکز شد و شرایط را برای بکارگیری ویژگی های یک سازمان یادگیرنده فراهم نمود (Harrison, ۳۳، ۱۹۹۹). هر سیستم به نسبت پتانسیل وجودی خود که شامل : بینش، علم، توانایی و قدرت است، می تواند یادگیرنده شود، مهم این است که سازمان درک کند، آموزش پذیری شرط مطلوبیت آفرینی و یادگیرندگی است (Gararvan ۲۰۰۰، ۱۸۲۹). از این رو هدف این مقاله شناخت بیشتر روی عوامل بستر ساز یک سازمان دانش محور از طریق یک مطالعه تطبیقی است تا سازمان صدا و سیما، در یک محیط پویا و بصورت اقتضایی بهتر بتواند به سمت یک سازمان کارآمد و پویا حرکت کند و

اثربخشی خود را برای انجام مأموریت و رسالت مهی که بر عهده دارد در راستای تحقق اهداف امکان پذیر نماید.

روش پژوهش

مبنای این مقاله، پژوهشی است که از حیث روش یک مطالعه توصیفی، از نوع اسنادی و از نظر هدف کاربردی است و در آن تلاش شده است تا با بررسی عوامل زمینه ساز در ایجاد در یک سازمان رسانه ای دانش آفرین در چند کشور مختلف از جمله انگلستان، کانادا و هند و مقایسه آن با وضعیت موجود سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران به شناسایی راهکارهایی پرداخته شود تا موجب سوق دادن سازمان صدا و سیما به سمت کسب ویژگیهای یک سازمان یادگیرنده شود.

مفهوم سازمان یادگیرنده

نظریه پردازانی که سعی در ترسیم و توصیف سازمان یادگیرنده داشته اند، بی شمارند. در این قسمت فقط به ذکر چند مورد بسنده می شود. افرادی چون پدلر، بورگن و بویدل (۱۹۸۹)، در تعریفی اظهار می دارند، سازمانی که یادگیری همگان را میسر ساخته و به طور مستمر خود را دچار تحول و دگرگونی موثر می سازد. سنگه (۱۹۹۰)، سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که به طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده اش افزایش می دهد، تعریف می کند. به رغم دیوید گاروین (۱۹۹۳)، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، اکتساب و انتقال دانش است و با ایجاد ساختارها و استراتژی ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند. جونز و هنری (۱۹۹۴)، از عان می دارند که سازمان یادگیرنده به مدیریت منابع انسانی، آموزش و کسب دانش و مهارت توجه دارد. جفارت و مارسیک (۱۹۹۶)، معتقدند سازمان یادگیرنده دارای ظرفیت افزوده است برای یادگیری، تطابق و تغییرات است. هریسون (۱۹۹۶)، معتقد است که سازمان یادگیرنده به دنبال اتصال یادگیری و رشد مداوم افراد به چشم انداز، مأموریت و استراتژی سازمان است.

ایکی هارا (۱۹۹۹)، نیز سازمان یادگیرنده را سازمانی دانسته که روح یادگیرندگی در فرایندهای یادگیری افراد یافت می شود و سرانجام مارکورت (۲۰۰۲)، سازمان یادگیرنده را سازمانی می داند که قدرتمندانه به صورت دسته جمعی یادگیری را اکتساب نموده و به طور مستمر افراد را برای جمع آوری و استفاده بهتر از دانش در

جهت موفقیت دچار تحول می‌سازد. از تعاریف فوق می‌توان دریافت که سازمان یادگیرنده، یک سازمان دانش‌آفرین است که دارایی کلیدی آن دانش است و چنانچه دانش موجود در سازمان به خوبی شفاف سازی و مدیریت شود، خرد سازمانی تقویت و تبدیل به مبنایی برای انتقال دانش و یادگیری به دیگران خواهد شد.

عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده

پژوهشگران تأثیر عوامل وضعی ساختار، محیط، تکنولوژی، فرهنگ استراتژی و رهبری را در یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تأکید کرده‌اند:

(ساختار: سلسله مراتب های بلند و خشک ، همراه با دیپارتمان های نفوذ ناپذیر، مانع یادگیری هستند، برای اینکه آن ها را جریان سریع و به موقع دانش که پایه و اساس رقابتی بودن است، جلوگیری می‌کنند. محدودیت های بوروکراتیک همگی کمک می‌کنند که یادگیری از بین برود و در مقابل ساختار تخت، جریان دانش و یادگیری را به حداکثر می‌رساند (مارکورت ۱۳۸۵، ۳۸۹-۹۸). به عقیده مورگان (۱۹۹۷)، سازمان ها برای تشویق یادگیری باید از ساختارهای مکانیکی دور شوند و ساختارهای منعطف را برگزینند.

ساختار متمرکز، رفتار گذشته و یادگیری تک حلقه ای (اصلاح خطاها در اقدامات جاری) را تقویت می‌کند در حالی که ساختار ارگانیک و پویا، یادگیری دو حلقه ای و سه حلقه ای (اصلاح خطاها هم در اقدامات و هم در هنجارها و هدف های سازمان) را ارتقا می‌دهند (۸۱۳- ۸۰۸، ۱۹۸۵، Fiol & Lyles). به عقیده دفت، رابینز، برنزو استالکر از صاحب نظران عرصه مدیریت، ساختار مکانیکی برای محیط های ثابت یا تغییر بسیار کم و ساختار ارگانیک، برای محیط های متغیر مطلوب است و موجب افزایش اثر بخشی می‌گردد.

(محیط: محیط متغیر امروز به سازمان ها اجازه نخواهد داد در مقابل فشارهای ناشی از مهارت ها، توانایی ها و تکنولوژی رقیب به صورت سنتی اداره شوند. به عقیده مارکورت (۲۰۰۲) در جهان رقابتی امروز سازمانی شانس بقا دارد که بطور پیوسته با تغییرات محیط پیرامون ، خود را وفق دهد و به مزیت رقابتی است یابد. کسب مزیتی رقابت پایدار در عصر جهانی شدن، تأکید در یادگیری مستمر کارکنان با حداکثر

اثربخشی است تا سازمان ها بهتر و سریع تر یاد بگیرند و واکنش سریع تر از رقبا از خود نشان می دهند (Stewart ۲۰۰۴, ۱۴۱- ۱۵۲).

(تکنولوژی : سیستم های اطلاعاتی می توانند از طریق تاثیر بر عوامل زمینه ای ساختار و محیط، بر یادگیری سازمانی تأثیر بگذارند. تکنولوژی نه تنها به تولید جریان های جدید اطلاعات می پردازند، بلکه باعث انتقال مرکز ثقل کنترل از مدیران به کارکنان می شوند. کارکنان با مجهز شدن به اطلاعات قدرتمند شده و می توانند عملکرد موثری از خود نشان دهند (رهنورد ۱۳۷۸، ۱۸- ۱۶).

(فرهنگ سازمانی : فرهنگ سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می کند به نظر شاین (۱۹۹۴)، یادگیری در فرهنگ بوروکراتیک در حداقل خود قرار دارد . ساختار بوروکراتیک بیانگر عدم انعطاف پذیری در برابر محیط است و به دلیل حاکمیت تفکر جزء نگری در این ساختارها، کارکنان تنها به بخش و واحد خود می اندیشند. در چنین سازمانی، یادگیری در حداقل سطح خود قرار دارد. فرهنگ سازمانی یادگیرنده تسهیل و تشویق کننده یادگیری سازمانی است به همین دلیل هر چقدر از فرهنگ بوروکراتیک به سمت فرهنگ یادگیری و یادگیرنده حرکت کنیم، میزان یادگیری سازمانی افزایش می یابد(زالی ۱۳۸۵، ۳۳۲- ۱۲۶).

(استراتژی : به زعم مایو (۱۹۹۴) ، با اتخاذ سیاست ها و خط مشی های هوشیارانه، یادگیری به حالت آگاهانه در می آید. در واقع مدیریت سازمان باید به صورت روشن و صریح، اشتیاق عزم و اراده خود را را به مدیریت آگاهانه یادگیری نشان دهد. این امر باید در چشم انداز و استراتژی های سازمان و استراتژی های مربوط به یادگیری متجلی گردد. روشن است که تحقق چشم انداز یک سازمان یادگیری مدار توسط طراحی و اجرای استراتژی های مختلف سازمان عملی می گردد. (سبحانی نژاد، شهبایی و یوزباشی ۱۳۸۵، ۸۱).

(رهبری : باور، اعتقاد، رفتار و اعمال رهبران، سازنده فرهنگی است که باید یادگیری کارکنان در آن محیط صورت پذیرد. به اعتقاد مایو(۱۹۹۴)، رهبر جو آزادی بیان را ترغیب و تسهیل می کند.

مورگان (۱۹۸۶) و گرانتهم (۱۹۹۳)، بیان می کنند، رهبران باید با تشویق بحث و گفتگو، دیدگاه های چندگانه هر مسئله را کشف کنند و با جستجو دریافتن پاسخ های خلاق، مهارت های یادگیری مولدزا به کارکنان نشان دهند. بنابه گفته گواه (۱۹۹۸)،

نقش رهبر، ایجاد شرایط لازم برای سازمان جهت افزایش توانایی یادگیری اثر بخش است. به زعم دفت (۱۹۹۸)، مغز و اندیشه رهبران اندیشمند منشاء پیدایش سازمان یادگیرنده است.

مطالعه تطبیقی در چند سازمان رسانه ای (راديو- تلویزیونی)

با توجه به عوامل بسترساز، یک سازمان یادگیرنده با یک مطالعه تطبیقی در چند سازمان رسانه ای کارآمد و آشنایی با چشم انداز، مأموریت و استراتژی های این سازمان ها متوجه می گردیم که سازمان های مورد نظر در مواجهه با تغییرات محیطی و فشارهای رقابتی با توجه به چشم انداز، مأموریت و استراتژی های تدوین شده و امکان تغییرات لازم در تکنولوژی، ساختار، نحوه رهبری و فرهنگ سازمانی شرایطی را فراهم کرده اند که موجب سوق دادن سازمان خود به سمت کسب ویژگی های یک سازمان دانش آفرین شده است تا به مزیت رقابتی پایدار برسند.

بی بی سی (BBC) ۱

BBC، اولین رسانه دولتی دنیا است که بیش از هفتاد درصد از برنامه ها را خودش می سازد. این سازمان رسانه ای توانسته نقش مهمی را در زندگی فرهنگی مردم بریتانیا با ارائه خدمات وسیعی از طریق تولید و ارائه انواع برنامه های رادیویی و تلویزیونی داشته باشد. بررسی ها در این کشور نشان دهنده تأثیر گذاری عمیق این رسانه روی عقاید و اذهان مردم است (www.Solution.siemens.com/...BBC-). (۱۳۷۰۲۹۸.pdf/۲۰۰۴)

محیط ثابت، استراتژی سازگار و پایدار، موفقیت در بازار، همراه با وجهه ملی و سیاست جذب و استخدام نخبگان، فرهنگ سازمانی قدرتمندی را برای BBC شکل داده بود که برگرفته از ارزشهای مشترک مانند تلاش برای بهبود کیفیت، ستاده های ابتکاری، خدمت به مردم انگلستان و حفظ میراث منحصر بفرد سازمان برای نسل های آتی بود، ولی تغییرات محیطی، افزایش رقابت داخلی و خارجی و الزامات دولت در طول دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، سازگاری این عوامل را به هم زد و BBC خود را در بازار واقعی یافت که تجاری، جهانی چند کانالی و در جنگ با رقبا بود. تغییرات سریع محیطی از سال ۲۰۰۰، BBC را مجبور به تعریف مجددی از چشم انداز، مأموریت، اهداف و

استراتژی ها و ابزارهای تحقق اهداف کرد. (شانکلمن ۱۳۸۲، ۳۴). تغییرات اساسی از سال ۲۰۰۴، شروع و تحت رهبری وقت آن زمان چشم انداز سازمان، تبدیل شدن BBC به یک سازمان رسانه ای دیجیتال خلاق و کارآمد تا سال ۲۰۱۲، اعلام گردید و مأموریت اصلی شرکت را ساخت ارزش های عمومی و هدایت آن، بالا بردن سطح آگاهی مردم با ارائه یک خدمت عمومی به مشتریان و مخاطبان خود و در تعقیب ارتقاء سلیقه و ترجیحات مشتری و رقابت با سایر رسانه ها مشخص نمود و بر همین اساس استراتژی های BBC، در پاسخ به تغییرات محیطی (Transformation at the BBC /case www.icmrindia.org/Organizational study/۲۰۰۵)

- ارتقاء کیفیت برنامه ها (محتوای خلاقانه غنی)، در سطح وسیع
 - گسترش فعالیت های تجاری، توسعه جهانی و ایجاد کانال های بین المللی سرمایه گذاری مشترک، اتحاد استراتژیک و مشارکت
 - بررسی تأمین بودجه از طریق فروش برنامه و حق اشتراک
 - توجه به مخاطب داخلی اعم از مخاطب عام (توده ها) و مخاطب خاص (نخبگان) تا نیازهای آنان تشخیص و جلب رضایت فراهم شود، بخصوص در جذب مخاطب جوان تلاشی مضاعف صورت گیرد.
 - ارائه برنامه های منعکس کننده فرهنگ و هویت ملی
 - استفاده از قابلیت های چند رسانه ای و اینترنت بعنوان مزیت رقابتی
 - تحول در محیط کار با هدف گسترش خلاقیت و نوآوری، بهبود مستمر و افزایش توان رقابتی
- BBC، می دانست که برای اجرای استراتژی و تحقق چشم انداز در پاسخ به تغییرات محیط پرچالش رسانه ای، ساختار بوروکراتیک توان خلاقیت و نوآوری را می گیرد پس، سعی در ساده کردن ساختار سازمان و منعطف ساختن آن از طریق سازماندهی مجدد مشاغل، تجدید ساختار کمیته اجرایی و استفاده از نیروی کار منعطف خارج از سازمان می کند (Ibid).

BBC، سرمایه گذاری بالایی را روی تربیت، آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت و حرفه گرایی قرار داده است و در جهت توانمندی سازی نیروی انسانی و نهادینه ساختن فرآیند تغییر به اجرای برنامه ای موثر یادگیری سازمانی از قبیل یادگیری

الکترونیک، یادگیری تعاملی با افزایش مهارت ارتباطات میان فردی در جهت کمک به ایجاد چشم انداز مشترک در سازمان ، یادگیری تیمی، اجرای سمینارها و برگزاری کارگاههای تخصصی در جهت افزایش تعهد به چشم انداز، مأموریت و توسعه قابلیت های حرفه ای گری در سازمان از اواخر سال ۲۰۰۰ پرداخته است (Ibid).

BBC ، سرمایه گذاری قابل توجهی روی پیشرفته ترین تکنولوژی برای رسیدن به آینده دیجیتالی کرده است. تکنولوژی مدرن این توانایی را به BBC می دهد که با حفظ موقعیت خود، انعطاف پذیری لازم را در فرآیند خلاقیت در تولید برنامه مطابق با نیاز ، سلیقه و ترجیحات مخاطبین داشته باشد و حتی آنان را در این فرآیند به مشارکت فعال بگیرد (۲۰۰۴/۱۳۷۰۲۹۸.pbf/BBC-...www.Solution.siemens.com/).

استفاده از استراتژی پیشرفته باعث تغییر در نحوه انجام کار گردید استفاده از خدمات استاندارد خارج از سازمان بیشتر شد، این امر موجب صرفه اقتصادی و با کاهش سطح هزینه های فنی تولید ، تمرکز نیروی کار در تولید محتوای مناسب قرار گرفته است. استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی پیشرفته مدرن ذخیره سازی امن از دارایی های اطلاعاتی با اشتراک اطلاعات و آزادی عمل اطلاعاتی، موجب رابطه کاری نزدیک بین همکاران، تحرک بیشتر آنان در فرآیند خلاقیت و تقویت حسن مسئولیت پذیری آنان گردیده است (۲۰۰۵/۲۰۰۵.html/www.BritishBroadcastingCorporation.com).

BBC، از دسامبر ۲۰۰۴، با رهبری وقت شرکت یک تغییر اساسی در فرهنگ خود در جهت حمایت از تغییر و تشویق فضای تحول و یادگیری فراهم کرده است. فرهنگ BBC، موتور محرکه ای در جهت تعالی سازمان برای اجرای مأموریت سازمان شده است. BBC درضمن تکیه بر ارزش های اساسی فرهنگی خود از جمله زمان محوری حرفه ای گری، درستی خبر، جلب اعتماد مخاطب ، تعهد عمیق به اهداف سنتی پخش دولتی که حیات فرهنگی و اجتماعی ملی را مد نظر قرار می دهد، در تغییر فرهنگی به وجود ارزش هایی که موجب خلاقیت، نوآفرینی و ریسک پذیری می شوند، توجه شایانی دارد و به دلیل تلاش برای پاسخ دادن به نیازهای محیطی و ضرورت تغییر پذیری سازمان های رسانه ای و یادگیری برای ادامه حیات سعی بیشتر در اشاعه فرهنگ یادگیرنده در سازمان دارد. (۲۰۰۴/۱۳۷۰۲۹۸.pbf/BBC-...www.Solution.siemens.com/).

سی بی سی (CBC) ۲

CBC، به عنوان یکی از معتبرترین رسانه های ملی، عمومی دولتی و مستقل در فعالیت روزانه در کشور کانادا محسوب می شود که هدف از راه اندازی آن ارائه خدماتی به شهروندان از طریق تولید انواع برنامه ها می باشد. برای درک نقش CBC در کانادا سه نکته حائز اهمیت است: ۱- کانادا یک کشور پهناور و با توزیع پراکنده جمعیت که اکثریت آن هم در جنوب زندگی می کنند، می باشد که CBC سعی کرده بدون توجه به بعد مکانی، خدمات خود را به تمام مردم کانادا ارائه دهد. ۴. CBC، خدمات خود را در ارائه برنامه ها به دو زبان رسمی انگلیسی و فرانسه و همچنین چندین زبان محلی انجام می دهد ۳- تأکید در برنامه ریزی، تولید و بخش برنامه ها با محتوای ملی است. (www.CBC/International Directory of Company Histories.html/۲۰۰۱)

CBC، بعنوان یکی از بزرگترین نهادهای فرهنگی کشور کانادا، نقش مهمی در زندگی شهروندان کانادایی داشته است، بخصوص رادیو/ CBC که سهم بزرگی در زندگی فرهنگی مردم کانادا دارد. در یک بررسی انجام شده بر روی ۱۸۰۰۰ کانادایی در محدوده سنی ۱۸ سال به بالا، سه - چهار کاناداییها موافق بودند که رادیو/ CBC یک قسمت حیاتی در مسیر فرهنگی کانادا است (Ibid).

بعلا تغییرات محیطی، فشار رقابت داخلی و خارجی بخصوص در عرصه تکنولوژی های ارتباطی و اطلاعاتی و کاهش بودجه دولتی از سال ۲۰۰۰، CBC، مجبور می شود که تغییرات اساسی در شرکت ایجاد کند و برای انجام این تغییرات، چشم انداز، مأموریت و استراتژی های خود را بیان می کند. در بیان چشم انداز ضمن تأکید بر نقاط قوت گذشته سعی در تولید برنامه با بالاترین حد استاندارد، محیط برنامه ریزی پر تحرک در تولید و پخش برنامه های ابتکاری در محدوده ی وسیعی از کانادا، مشارکت استراتژیک با سایر رسانه ها و سرمایه گذاری عمده در پیشرفته ترین تکنولوژی های ارتباطی، توسعه رسانه ای دیجیتالی صوتی و تصویری تا سال ۲۰۱۵ و جهت دهی به تحولات فکری، سیاسی اقتصادی و اجتماعی- فرهنگی جامعه با بالا بردن سطح شعور عمومی و آگاهی شهروندان کانادایی از طریق انتقال صحیح و دقیق اطلاعات دارد. (www.Timothy.com/blog/۱۸۷/۲۰۰۸comeau.com)

CBC، مأموریت خود را به عنوان یک رسانه (راديو تلویزیون/اینترنت) ملی، ارائه دهنده خدمات متنوع برای سلیقه های مختلف و نیازهای متفاوت مخاطبین با کیفیت بالا در جهت جلب رضایت آنان، منعکس کننده وقایع به شکل واقعی با آگاه کردن مردم از طریق اخبار معتبر و موضوعات مرتبط و مورد علاقه و حمایت کننده هنر، فرهنگ و هویت ملت کانادا اعلام می کند. (www.CBC.radio/speeches/html/۲۰۰۰). از جمله استراتژی های CBC در پاسخ به تغییرات محیطی (www.earsay.com/cbc-strategy/۲۰۰۸).

- ارتقاء کیفیت برنامه ها با توجه به نیازهای مخاطبین (عام و خاص) در گروه های/سنی مختلف
- تولید و پخش انواع برنامه های فرهنگی با تاکید بر فرهنگ و هویت ملی
- گسترش فعالیت های تجاری با بستن قراردادهای استراتژیک و توسعه کانال های بین المللی
- استفاده از شبکه های ماهواره ای و اینترنت بعنوان مزیت رقابتی
- استفاده از تکنولوژی های پیشرفته در جهت افزایش کارایی و افزایش تمرکز نیروی کار در تولید محتوای خلاقانه
- توسعه تکنولوژی های ارتباطی و اطلاعاتی و بررسی تامین بودجه و بکارگیری رویکرد دریافت حق اشتراک CBC، در جهت اجرای استراتژی و انجام رسالت در راستای چشم انداز ترسیم شده برای مواجهه بهتر با تغییرات محیطی تلاش جدی را برای کاهش بوروکراسی و ساده سازی ساختار سازمانی قرار می دهد. ساختار بوروکراتیکی که توان خلاقیت کارکنان را در تولید برنامه با محتوای غنی کاهش و موجب کاهش انگیزه کارکنان در انجام امور گشته بود. در این کوچک سازی و کاهش اندازه سازمان، تعداد نیروی انسانی را کاهش می دهد و سعی می کند که از ترکیب نیروی کار منعطف بیرون سازمان استفاده نماید. CBC، در این تغییر ساختار صراحتاً اعلام می کند که یک بخش خصوصی مانند یک شرکت تولید کننده اتومبیل یا یک شرکت ارائه دهنده خدمات مالی نیست، بلکه یک سرویس دهنده عمومی مهم و بسیار حساس است و در حقیقت چشم ملت که همواره خود را پایبند به چشم انداز، اهداف و مأموریت شرکت می داند.

- (www.CBC.com/AnnualReportfor۲۰۰۲-۲۰۰۳)

CBC، سرمایه گذاری عمده ای را در جهت اجرای برنامه هایز تغییر و توسعه منابع انسانی و توانمند سازی آنها قرار داده است. ارائه آموزش های رسمی، استفاده از مشاوران داخلی در جهت حمایت از برنامه های تغییر، آموزش مهارت های ارتباط میان فردی، استفاده از فرصت های یادگیری عملی با ایجاد تیم های کاری و مدیریت عملکرد با شامل کردن کارکنان در تمام سطوح سازمان در جهت تعهد به چشم انداز، مأموریت و استراتژی سازمان.

CBC، همچنین سرمایه گذاری قابل توجهی روی تکنولوژی های مدرن با هدف توسعه رسانه ای دیجیتالی کرده است. ارتباط با مخاطبین و افزایش سطح اطلاعات آنان، مشارکت مخاطبین در فرآیند برنامه سازی، کاهش هزینه های فنی تولید و تمرکز نیروی کار در ارائه محتوای مناسب از نتایج این سرمایه گذاری است.

(andprograms- CBC....html/۲۰۰۰ www.Broadcasting.com/policy)

CBC، ضمن حفظ و حمایت از ارزش های اساسی فرهنگی خود از جمله درستی خبر، کسب و حفظ اعتماد مخاطب، زمان محوری و حرفه ای گری، خود را از فرهنگ بوروکراتیک دور و به فرهنگ یادگیرنده نزدیک می نماید. فرهنگی که توجه به تغییرات محیطی، رقابت و نیازهای مخاطبین و رضایت آنان را مد نظر قرار می دهد و حامی و مشوق ابتکار در سازمان است (Ibid).

آی بی سی (IBC) ۳

شبکه تلویزیون و رادیویی ملی هند، رسانه ای با مالکیت دولتی هستند. ابتدا رسانه رادیو و سپس تلویزیون در هند شروع به فعالیت می کنند. استفاده از رسانه رادیو در هند با توجه به به جامعه طبقاتی هند که اکثریت آنان بی سواد بودند، همواره دو مزیت عمده را به دنبال داشته است:

۱ - قابلیت دسترسی راحت به این رسانه ۴ پوشش وسیع برنامه های رادیو، بصورتی که چه بخش دولتی و چه خصوصی می توانند با سرمایه گذاری کم و هزینه های عملیاتی پایین با روش های مؤثر در تولید آسان برنامه و نیروی انسانی کمتر در مقایسه یا تلویزیون به ارائه انواع برنامه ها در سطح

وسیع بیردازند. (www.India-Broadcasting Media.html/۱۹۹۵).

در سال ۱۹۹۱ بدلیل تغییرات محیطی در جنبه های مختلف اقتصادی ، سیاسی و فرهنگی - اجتماعی در هند و افزایش رقابت در عرصه صنعت رسانه داخل و خارج ، بخصوص ورود تلویزیون ماهواره ای، بعنوان یک رسانه موثر در محدود کردن کنترل و نفوذ دولت در رسانه و شروع به کار شبکه های ماهواره ای خصوصی در هند با ارائه انواع برنامه های جذاب و متنوع در زمینه های مختلف بخصوص تجاری و سرگرم کننده چالش اساسی برای تلویزیون ملی ایجاد می شود و برای پاسخ به این چالش ، IBC تصمیم می گیرد که تحولاتی را در شرکت ایجاد کند و بعنوان اولین اقدام در سال ۱۹۹۳ ، شروع به راه اندازی پنج کانال جدید غیر از کانال ملی - محلی می کند تا با ارائه و پخش انواع برنامه ها در جنبه های مختلف در جهت جلب رضایت و برآوردن نیازهای مخاطبین، تعداد مخاطبین خود را بالا ببرد.

(www. Business portal of India Industry and services sector)
(Media.html/۲۰۰۶)

IBC، برای انجام تحول از یک برنامه ریزی ۵ ساله (۲۰۰۷-۲۰۱۲) استفاده می کند. IBC در بیان چشم انداز اعلام می کند در نظر دارد شرکت را به یک رسانه خلاق، نوآور، معتبر و پیشرو در صنعت رسانه رادیو- تلویزیون هند با قدرت انعطاف پذیری لازم با بهره گیری از تکنولوژی پیشرفته ارتباطی و اطلاعاتی و با نیروی انسانی توانمند حرفه ای در جهت توسعه کیفی در همه ابعاد با مزیت رقابتی بالا برساند. IBC، خود را متعهد می داند تا سال ۲۰۱۲، انتقال رسانه از پرایم آنالوگ به شرایط دیجیتال کامل را به انجام برساند. (www. BigRiver Radio (India) pvT-Ltd.html/۲۰۰۷).

IBC، رسالت خود را براساس شکل دهی به فرهنگ، پرورش عقاید و جریان های سیاسی، ارائه دهنده یک خدمت عمومی به مخاطبان در جهت جلب رضایت آنان، آگاه سازی مردم از وقایع و رویدادهای مهم ، بخصوص تصمیم گیری های سیاسی مهم در کشور، ارائه اطلاعات و آموزش شهروندان و کمک به مردم برای درگیری مشارکت آمیز در فرآیند دموکراتیک فعالیت های توسعه کشور و همینطور حفاظت، بهبود و بررسی تنوع فرهنگ و هنر کشور میداند و بر همین اساس تعدادی از استراتژی IBC، در شرایط کنونی (Ibid):

- تولید و عرضه هر بیشتر برنامه با محتوای مناسب با هدف آگاه سازی، آموزش و سرگرم کننده متناسب با نیازهای مخاطبین ، بخصوص گروه فرهیخته جامعه و تقویت رابطه با رسانه ملی
 - توسعه شبکه های کابلی و ماهواره ای و رسانه تعاملی در جهت آموزش و ایجاد همگرایی در عقاید و دادن انگیزه به مردم برای وارد شدن در فرآیند دموکراسی و مشارکت در ابعاد مختلف فعالیت های توسعه ای کشور
 - تولید برنامه با محتوای غنی فرهنگی در جهت حفظ و ارتقاء آن با تأکید بر اشاعه فرهنگ ملی و حفظ هویت ملی
 - کمک به همکاری های بین المللی در حوزه رسانه جمعی
 - بررسی تأمین بودجه و ایجاد سیستم کارآمد برای فروش برنامه و مبادلات محصولات رسانه در سطح جهان
 - ایجاد فرصت برای جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی با مشارکت بخش خصوصی در بخش ارتباطات در جهت توسعه کمی و کیفی رسانه در ابعاد فنی و تکنولوژیکی
 - تعدیل و متناسب سازی فعالیت ها با توجه به مأموریت و کاهش رویه های بوروکراسی و ساده سازی ساختار سازمان
 - برنامه توانمندسازی نیروی انسانی خلاق، کارآمد و حرفه ای و توسعه کیفی منابع انسانی
- IBC، برای رویارویی با تغییرات محیطی و کسب مزیت رقابتی با ساده سازی از طریق سازماندهی مجدد و منعطف پذیر کردن آن، سعی در کاهش بوروکراسی در شرکت می کند تا موجب تسهیل فرآیند خلاقیت و نوآوری در یادگیرنده شود و با استفاده از تکنولوژی مدرن در نحوه انجام فعالیت ها تغییرات اساسی را ایجاد می کند.
- (www.Business portal of India industry and services sector)
- (Media.html/۲۰۰۶)
- IBC، در بخش توسعه کیفی و توانمند سازی نیروی انسانی با سرمایه گذاری لازم، برنامه های آموزشی مؤثری را جهت افزایش قابلیت های کارکنان اجرا و با ایجاد تیم های کاری و همکاری جمعی، انتقال اطلاعات بین اعضا را تقویت نموده است (Ibid).

IBC، با سرمایه گذاری قابل توجه در جهت توسعه تکنولوژی مدرن در صنعت رسانه هم سعی در نزدیکی خود به هدف توسعه رسانه ای دیجیتال و هم غنی کردن محتوای برنامه ها، همراه با افزایش سطح تعامل مردم با رسانه را دارد.

(www. BigRiver Radio India pVT-Ltd.html/۲۰۰۷)

IBC، با توجه به چشم انداز و مأموریت و استراتژی های خود دست به تحول فرهنگی هم زده است یعنی ضمن تأکید بر ارزشهای محوری سازمان از جمله درستی خبر، حرفه ای گری و اخلاقیات، سعی در نهادینه فرهنگی که در آن افراد آن خلاقیت و ریسک پذیری تشویق و یادگیری مستمر حمایت می شود. فرهنگی که در آن افراد آماده تغییر و تحول هستند یعنی همان فرهنگ یادگیرنده (ibid).

سی ان ان (CNN) ۴

شبکه خبری کابلی (سی ان ان)، یکی از بزرگترین سازمان های خبری دنیا است که بر تهیه و پخش گزارش های خبری در تمام ساعات شبانه روز تمرکز دارد و در طیف وسیعی از فعالیت های خبرگذاری با در اختیار داشتن رسانه های متنوع به فعالیت می پردازد.

خبرگذاری در امریکا به شدت رقابتی است و از اواسط دهه ۹۰ به بعد، به دلیل تغییرات محیطی و افزایش رقابتی داخلی و خارجی وجه رقابتی CNN شدت گرفت. CNN در ترسیم چشم انداز خود با توجه به رهبری و مدیریت وقت شرکت، یک فرض اساسی را همواره مورد توجه قرار داده است که سازمان برنده همیشگی جنگ با رقبا، به خصوص در خارج از امریکا است و به آن افتخار می کند (www.broadcastingcable .com/۲۰۰۰).

این رسانه چشم انداز خود را پیشرو در ارائه اخبار و اطلاعات، ایجاد تنوع و انعطاف پذیری هر چه بیشتر در محیط کار و تغییر در نحوه انجام امور با استفاده تکنولوژی پیشرفته و سعی در ایجاد توازن بین زندگی و کار کارکنان تا سال ۲۰۲۰، تقویت حس ساخت چشم انداز مشترک در کارکنان در رابطه با آینده کاری و اشتغال با توجه به اقتصاد جهانی در حال تغییر سریع و گسترش قابلیت استفاده از شبکه وب برای عموم مردم اعلام کرده است (www.experiential.com/cnn-vision/۲۰۰۹).

استراتژی CNN در راستای چشم انداز سازمان از سال ۲۰۰۰ به دلیل تغییرات محیطی پر شتاب و فشار رقبا در پاسخ به دو تهدید محیطی بنا شده است: ۱- افزایش رقابت داخلی و خارجی ۲- بی ثباتی صنعت رسانه. سازمان در این رابطه سه اولویت استراتژیک را توسعه داده است:

- توسعه جهانی مستمر، روشی برای یکی کردن نقاط قوت موجود و به طور خاص، کاربرد وسیعتر قابلیت های موجود (جمع آوری و پخش خبر برای سراسر جهان و هدف گذاری موجود فعالیت ها)
- توسعه کسب و کار جدید

- تقویت برنامه های داخلی (محلی) به شکل نوآورانه (احمدی، ۱۳۸۴، ۸۴).

سایر استراتژی های CNN (۲۰۰۹/html/www.cnn.com):

- استفاده از قابلیت های چند رسانه ای
- استفاده از تکنولوژی های ارتباطی و اطلاعاتی بخصوص شبکه های ماهواره ای و وب سایت

- استفاده از تکنولوژی های مدرن در جهت افزایش کارایی و بهبود مستمر فعالیت های سازمان

- اجرای برنامه های آموزشی و استراتژی های یادگیر موثر برای کارکنان با تاکید بر آموزش حرفه ای و حرفه ای گرایی

- افزایش انعطاف پذیری هر چه بیشتر نیروی انسانی با ایجاد ترکیب نیروی کار منعطف، متخصص و حرفه ای

CNN سعی کرده است با استفاده از نیروی کار منعطف و حرفه ای خارج از سازمان از بزرگ شدن جلوگیری کند و همانطور که تعداد کارکنان آن (۳۳۰۰ نفر) نشان می دهد یک سازمان کوچک و در عین حال چابک و پر تحرک می باشد که با داشتن ساختار تخت و منعطف سعی می کند پاسخ به موقع و مناسبی را به تغییرات محیطی بدهد (Ibid).

CNN با استفاده از تکنولوژی پیشرفته و اجرای استراتژی یادگیری موثر به طور دائمی موجب افزایش توانمندی نیروی انسانی سازمان شده و وجود فضای همکاری و پرورش نیرویی که پایبندی و تعهد خود را نسبت به ماموریتی که سازمان به عهده دارد در عمل نشان داده شده اند (Ibid).

مهمترین رسالتی که CNN دنبال می کند تعهد به خبر است (www.cnn.com/mission.html/۲۰۰۹). فرهنگ CNN این احساس را به کارکنان داده است که سازمان برای خدمت به مردم تلاش می کند و در سازمان این باور وجود دارد که بینندگان دستور می دهند. در فرهنگ CNN چند فرض اساسی قرار دارد: ۱- اخبار در قلب سازمان جای دارد ۲ CNN خود را پیشرو در بخش خبر می داند ۳- CNN همیشه برنده جنگ با رقبا است (احمدی، ۱۳۴۸، ۷۸، ۷۷).

باور های فرهنگی که ریسک پذیری، رقابت، تحرک، تلاش، خلاقیت و نوآوری، تأکید مستمر به افزایش توانمندی ها از طریق یادگیری مستمر را در سازمان اشاعه داده است. فرهنگ انعطاف پذیری که سعی در انطباق با محیط خارج از سازمان و انسجام داخلی سازمان را دارد. فرهنگ CNN بازتاب مستقیم شخصیت افرادی است که مسئولیت توسعه سازمان و اجرای مأموریت آن را به عهده دارند (همان منبع، ۸۷).

تحلیل وضعیت سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

سازمان صدا و سیما پس از انقلاب با توجه به اصل ۱۷۵ قانون اساسی بعنوان یک رسانه دولتی زیر نظر نهاد رهبری و به شکل انحصاری با نظام مدیریتی (خدمت محور) در سطح ملی فعالیت های مربوط به این حوزه را عهده دار بوده است و طی سال های ۱۳۵۷ تا ۱۳۸۸ در راستای حفظ منابع ملی و مصلحت نظام رشد و توسعه پرشتابی را در بخش تولید برنامه و پوشش شبکه های رادیو و تلویزیونی تجربه کرده است (فراهانی عزیزآبادی ۱۳۸۸، ۱۳۴).

سازمان صدا و سیما به لحاظ ساختار سازمانی

سازمان دارای ساختار وظیفه ای از نوع بلند، سطوح مدیریتی متعدد، حیطة نظارت محدود، دارای روش های و رویه های زیاد، حجم بالای نیروی انسانی و به لحاظ تصمیم گیری بصورت متمرکز اداره می شود (سازمان صدا و سیما ۱۳۸۳، ۳۱، ۳۰). در طراحی سازمانی این سازمان بخش های متعددی وجود دارد که به طور موازی، فعالیت های تکراری انجام می دهند و به نوعی همپوشانی در فعالیت ها مشاهده می گردد. بعنوان مثال با وجود معاونت آموزش و پژوهش در ساختار سازمان در سایر بخش ها در سطح اداره کل بخش آموزش و پژوهش با همان وظایف دیده می شود و

یا وجود وظایف و فعالیت هایی در واحدهای سازمان که میتواند توسط موسسات خصوصی خارج از سازمان هم انجام شود و وجود چنین واحدهایی به نظر می آید که فقط منجر به بزرگ شدن ساخت سازمانی گردیده است، مانند فعالیت های مجتمع فرهنگی مسجد بلال و یا شرکت سیما چوب^۵

سازمان صدا و سیما به لحاظ منابع انسانی

آمار نیروی انسانی این سازمان حجم بالای نیروی انسانی را نشان می دهد (فراهانی عزیزآبادی ۱۳۸۸، ۱۳۶). و با توجه به اینکه می توان از طریق تعداد کارکنان طبق نظر دفت (۱۹۹۸)، اندازه سازمان را مشخص نمود سازمان صدا و سیما یک سازمان بزرگ محسوب می شود.

سازمان صدا و سیما (ج.۱.۱) به لحاظ آموزش

از جمله چالش های پیش روی سازمان هایی که در محیط رقابتی فعالیت می کنند موضوع آموزش مداوم و مؤثر کارکنان است. در بررسی وضع موجود سازمان در امر آموزش به یک نقطه قوت روبرو می شویم و آن هم اتفاق نظر و نگاه مثبت مسئولین سازمان (بخصوص ریاست محترم سازمان) در مقوله آموزش است که آموزش کلید توسعه و امر حیاتی برای سازمان و موجب توسعه کیفی منابع انسانی مطابق با افق رسانه می گردد. اما سیستم آموزش در سازمان دارای مشکلاتی است که به اهم آن اشاره می شود (صدا و سیما ۱۳۸۶، ۹۸):

- فقدان رابطه پویا میان آموزش، نیازهای واقعی سازمان (همه جانبه نبودن نیازسنجی های انجام شده) و اولویت اهداف سازمان
- فقدان انسجام و یکپارچگی در آموزش
- ضعف در محتوای آموزشی (به روز و کاربردی نبودن مباحث آموزش) و بی توجهی به همکاری های علمی و آموزشی با رسانه های دیگر با تأکید بر رسانه های اسلامی
- فقدان نظام اطلاعاتی جامع در خصوص آموزش سازمان

^۵ برای اطلاعات بیشتر می توان به ساختار سازمانی صدا و سیما مراجعه کرد

- ضعف در فرهنگ سازمانی و حاکمیت فرهنگ بوروکراتیک بر جو سازمانی (عدم اشاعه فرهنگ مبتنی بر یادگیری مستمر مولد)
- ضعف روش تعیین اثر بخشی آموزش

سازمان صدا و سیما (ج.ا.ا) به لحاظ مالی

بخش اعظم بودجه سازمان صدا و سیما از محل اعتبارات دولتی دریافت می شود، این امر موجب گردیده تا سازمان به سمت یک رسانه تجاری حرکت نکند ولی در عین حال این وابستگی، بودجه سازمان را دچار نوسان ساخته است از طرفی با بزرگ شدن سازمان و افزایش هزینه های آن با گسترش فعالیت ها ضعف فرهنگ صرفه جویی و بهینه سازی هزینه ها در نزد مدیران و کارکنان خود به یک نقطه ضعف سازمانی تبدیل شده است (سازمان صدا و سیما ۱۳۸۳، ۴۶ ۳۵) بدین ترتیب سازمانی که حیاتش وابسته بودجه ای باشد که بطور ثابت دریافت می کند، رقابتی را احساس نمی کند و در پی یادگیری و آموختن نخواهد رفت (الوانی ۱۳۸۳، ۹ ۲).

- سازمان صدا و سیما (ج.ا.ا) و الزامات محیطی

محیط سازمان صدا و سیما بعنوان یک سازمان رسانه ای هم از لحاظ محیط عمومی، بین المللی و هم محیط فعالیت طی چند سال اخیر با تغییرات قابل توجهی روبرو بوده و یکی از چالش های رقابتی مهم سازمان، تحولات تکنولوژیکی در عرصه رسانه است. درست است که طبق قانون اساسی، سازمان صدا و سیما، از یک قدرت انحصاری در تولید، پخش و پوشش شبکه های رادیویی و تلویزیونی در سراسر کشور برخوردار است و از این جهت در فضایی بدون رقیب فعالیت می کند، اما با ورود ماهواره ها و ارسال انواع برنامه ها و همچنین استفاده مخاطب از اینترنت، روز به روز قدرت انتخاب مخاطبان افزوده می شود و بازار جذب مخاطبان رقابتی تر خواهد شد (سازمان صدا و سیما ۱۳۸۳، ۴۴ ۵).

از طرفی با تعاملی شدن رسانه ها و حاکمیت آن ها در عصر اطلاعات، اطلاعات حرف آخر را می زند از این رو رسانه های جدید با ارائه انواع اطلاعات، نقش مؤثری در تغییرات فرهنگی و اجتماعی ایفا می کنند و این قضیه رسالت و مسئولیت رسانه ملی را سنگین تر و حساس تر می نماید (ضیائی پرور ۱۳۸۳، ۲۵).

بیان چشم انداز، مأموریت و استراتژی های سازمان صدا و سیما (ج.ا.۱)

- چشم انداز : سازمان صدا و سیما در بیان چشم انداز خود تا سال ۱۳۹۳ هـ.ش به موارد کلی زیر اشاره می کند (سازمان صدا و سیما ۱۳۸۳، ۵۰)
- دارای نقشی بی بدیل در جهت دهی به تحولات فکری، سیاسی اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی جامعه با تکیه بر اطلاعات دقیق و شناخت از نیازها و انتظارات مخاطبین خویش و بستر ساز توسعه هم جانبه کشور و همواره کننده راه رشد و بسط اخلاق، معنویت و ارزشهای دینی در جامعه
- منبع خبری و اطلاع رسانی مورد وثوق مردم
- برخوردار از مزیت رقابتی چشمگیر با ثبات در مهندسی و تولید پیام در مقایسه با دیگر رقبا و تولید کننده انبوه محصولات فرهنگی هنری فاخر در قالب های مختلف
- دارای آرایش رسانه ای جامع، نافذ و مؤثر در عرصه استانی، ملی و جهانی با بهره گیری از تکنولوژی پیشرفته رسانه ای
- برخوردار از قدرت انعطاف لازم به منظور انطباق با شرایط و نیازهای متحول در عرصه تحولات جهانی و نیز عرصه تحولات داخلی و منطقه ای
- مأموریت
- سازمان صدا و سیما (ج.ا.۱)، مأموریت خود را از طریق کانال های رادیویی-تلویزیونی و برخوردار از رسانه های مجازی و مکتوب با تولید و پخش انواع برنامه های آموزشی، خبری، سرگرمی و تفریحی در حوزه استانی، ملی، منطقه ای و جهانی با مخاطبان گسترده، مدیریت و هدایت فرهنگ و افکار عمومی اعلام کرده است. (سازمان صدا و سیما ۱۳۸۳، ۴۹، ۴۸).
- استراتژی
- سازمان صدا و سیما (ج.ا.۱)، در جهت چشم انداز و اجرای مأموریت استراتژی هایی را دنبال می کند که به چند مورد اهم اشاره می شود (همان منبع، ۵۷، ۵۱)
- تلاش در جهت اجرای نظام کارآمد و اثربخش مدیریت پیام در تمامی ابعاد آن و ایجاد تحول در محتوای برنامه ها و توسعه کیفی خبر
- تحکیم و افزایش مزیت رقابتی رسانه در برابر محصولات شبکه های ماهواره ای رقیب

- تحکیم اعتماد عمومی به رسانه در سایه حفظ استقلال سازمان در برابر فشارهای گروه‌ها و گرایش و ایفای نقش فرا جناحی
- تولید برنامه متناسب با نیاز مخاطبین بخصوص گروه جوان و فرهیختگان جامعه و افزایش ضریب نفوذ رسانه در این اقشار و تقویت رابطه آنان با رسانه ملی
- تحکیم زیر ساخت های تربیتی، فکری و اعتقادی قشر نوباوه کشور در راستای فرهنگ و ارزشهای ایرانی- اسلامی با تولید برنامه متناسب
- به کارگیری تکنولوژی اطلاعات با اتخاذ روش های کارآمد در جهت ارتقاء و بهبود بهره وری سازمان
- باز مهندسی نظام مشاغل، نظام حقوق و دستمزد، نظام آموزشی ، نظام ارزشیابی و ترفیعات با تأکید بر ارزشیابی مدیران
- ارتقای مؤثر امر آموزش و توسعه کیفی منابع انسانی
- تأمین و تثبیت سهم مناسب اعتبارات سازمان از مجموع منابع عمومی دولت و تعدیل وابستگی منابع مالی به درآمدهای آگهی بازرگانی
- ایجاد سیستم کارآمد و مناسب بازاریابی، فروش و مبادله محصولات رسانه در سطح جهان با اولویت منطقه و جهان اسلام
-

نتیجه گیری

با توجه به تحلیل وضعیت سازمان صدا و سیما (ج.۱،۱) و مطالعه عوامل مؤثر در ایجاد سازمان دانش محور در سازمان های رسانه ای BBC, CBC, IBC و CNN می توان در جدول مقایسه ای زیر سازمان های مورد نظر را از حیث عوامل مورد نظر، مورد مقایسه قرار داد.

جدول (۱) : مقایسه عوامل زمینه ساز یک سازمان دانش محور

عوامل	سازمان صدا و سیما ج ۱۱	BBC	CBC	IBC	CNN
ساختار سازمانی	بلند و متمرکز	کوچک و ساده سازی سازمان	کوچک و ساده سازی سازمان	کوچک و ساده سازی سازمان	کوچک و ساده (تخت)
محیط خارجی	متحول و در حال تغییر	متحول و در حال تغییر	متحول و در حال تغییر	متحول و در حال تغییر	متحول و در حال تغییر
فرهنگ سازمانی	پوروکراتیک	یادگیرنده	یادگیرنده	یادگیرنده	یادگیرنده
رهبری و نحوه مدیریت	مدیریت اقتداری	تفویض اختیار به زیردستان (سبک لیبرال)	تفویض اختیار به زیردستان (سبک لیبرال)	تفویض اختیار به زیردستان (سبک لیبرال)	تفویض اختیار به زیردستان (سبک لیبرال)
استراتژی موثر یادگیری	آموزش نیروی انسانی (یادگیری غیرمولد)	یادگیری موثر و نیروی انسانی توانمند حرفه ای	یادگیری موثر و نیروی انسانی توانمند حرفه ای	یادگیری موثر و نیروی انسانی توانمند حرفه ای	یادگیری موثر و نیروی انسانی توانمند حرفه ای

اطلاعات جدول مقایسه ای فوق در این مطالعه تطبیقی در چند رسانه ای (راديو - تلویزیونی)، BBC از انگلستان، CBC از کانادا، IBC از هند و CNN از امریکا نشان می دهند که سازمان های مذکور سعی دارند برای پاسخگویی و عکس العمل مناسب به محیط در حال تغییر و کسب مزیت رقابتی پایدار، شرایط را برای ایجاد یک سازمان دانش آفرین از طریق توجه به محیط خارج از سازمان و ایجاد تعامل با مؤلفه های سازمانی، ساختار، استراتژی، رهبری، فرهنگ و تکنولوژی فراهم نمایند در صورتی که تحلیل وضعیت موجود سازمان صدا و سیما (ج ۱۱) نشان می دهد که سازمان نتوانسته چنین شرایطی را برای کسب ویژگی های یک سازمان دانش محور مهیا نماید. باید در نظر داشت با اینکه سازمان صدا و سیما یک سازمان دولتی است که زیر نظر نهاد رهبری فعالیت می کند و بدلیل انحصاری عمل کردن، طبق قانون اساسی رقابتی را احساس نمی کند، اما می تواند در جهت تسهیل توانایی تغییر در کارکنان برای ارتقاء سطح کارآمدی سازمان برنامه های یادگیری موثر را در سطح فردی، گروهی و سازمانی توسعه دهد. سازمان صدا و سیما می تواند با تبدیل شدن به یک

سازمان دانش محور محیط مناسب برای توسعه دائمی کارکنان را فراهم نماید. البته در این خصوص تغییر در طرز تفکر مدیران ارشد سازمان در راستای تسهیل شرایط تغییر برای بهبود و توسعه دانش کارکنان و فرهنگ سازمانی مبتنی بر چشم انداز و استراتژی های سازمان که حامی تغییر و یادگیری در سازمان است از عوامل زمینه ساز در ایجاد سازمان یادگیرنده می تواند حائز اهمیت بیشتر می باشد.

پیشنهاد ها

- با توجه به اینکه سازمان یادگیرنده پیامد پویایی ها و تغییرات محیطی است، پیشنهاد می گردد که سازمان صدا و سیما بعنوان یک سیستم اجتماعی باز و با تعامل مداوم با محیط با شناسایی عوامل محیطی تاثیرگذار روی سازمان بخصوص تشخیص نیازهای مخاطبین در جنبه های مختلف اطلاع رسانی، آموزشی فرهنگی و تفریحی، پدیده جهانی شدن در عرصه های مختلف بالاخص فرهنگی، تحولات تکنولوژی و ورود رسانه های جدید الکترونیکی در ایران و افزایش قدرت انتخاب مخاطبان در جامعه با پاسخگویی مناسب ماندگاری خود را حفظ کند.

- در راستای ایجاد سازمان دانش محور و اجرای موفقیت آمیز استراتژی های تدوین شده با توجه به چشم انداز، اهداف و مأموریت سازمان تعامل مؤلفه های سازمانی در بخش ساختار، رهبری، فرهنگ و تکنولوژی پیشنهاد می گردد و برای این کار در راستای استراتژی سازمان و بالا بردن قدرت انعطاف سازمان به شکلی کارشناسانه تغییرات مناسبی در ساختار مدیریت و فرهنگ سازمان صورت گیرد و با بکارگیری بهترین تکنولوژی زمینه را برای اجرای مدیریت دانش بالا بردن کیفیت یادگیری در سازمان فراهم نمود.

• ابتدا در بخش ساختار پیشنهاد می گردد که برای روان سازی فعالیتها در چارچوب بهبود کیفیت جامع و بکارگیری تکنیک مهندسی مجدد ار روشهای حذف و ادغام مانند حذف فعالیت های تکراری و یکپارچه سازی وظایف و مسئولیت هایی که به طور موازی در واحدهای مختلف سازمان صورت می گیرد (مانند واحد آموزش)، واگذاری بخشی از امور به خارج از سازمان و استفاده از امکانات بخش خصوصی، تشکیل تیم های پروژه ای و استفاده فزاینده از گروه های متخصصین برای تقویت حس همکاری و سرعت بخشیدن به فرآیندهای تصمیم گیری و اجرای آن و ایجاد

فضای مطلوب خلاقیت و نوآوری استفاده شود تا سازمان به سمت سازمانی با ساختار پهن و افقی حرکت کند تا بتواند ترکیبی از سازمان های پویا را در حوزه رسالتی و مأموریتی که بعهدہ دارد، به تصویر بکشد. این تغییر ساختار رسانه ملی را قادر خواهد ساخت در محیط پویای کنونی بیشترین انعطاف پذیری را در خصوص هماهنگی بین استراتژی و ساختار ایجاد کند.

• اجرای استراتژی های سازمان بخصوص در استراتژی های یادگیری و تغییر در سازمان به فعالیت رهبران و یا همان مدیران عالی اجرایی دارای باور و اعتقاد به تفکر سازمان یادگیرنده شدن دارد. از این رو انتخاب و انتصاب مدیران کلیدی در بخش مدیریت ارشد و میانی شایان توجه است، مدیرانی که از فرآیند تغییر و برنامه های یادگیری موثر در سازمان حمایت و سیستم هایی را برای تسهیل یادگیری فراهم و افراد را برای ارائه ایده های جدید ترغیب می کنند و موجب می گردند که تفکر و باور سازمان یادگیرنده شدن در سرتاسر سازمان جاری شود. لذا پیشنهاد می گردد که سازمان صدا و سیما با ترکیبی انتخابی، از مدیران موجود که تا حد زیادی با ساختار، استراتژی و فرهنگ سازمان آشنا بوده و در صورت لزوم جذب مدیرانی متخصص در حوزه رسانه، ارتباطات و مدیریت، از خارج سازمان با این فرض که نسبت به آنان شناخت و تعهد لازم را دارند و ضمن داشتن علاقه و انگیزه بالا برای اجرای امور، پیام آوران تغییر در سطح سازمان هستند، مدیران اندیشمند، دانش محور و دارای تفویض اختیار در رأس اجرای امور قرار گیرند و مبنای اساس در این انتخاب شایستگی و لیاقت قرار گیرد نه گرایشات سیاسی.

• در بخش فرهنگی، سازمان صدا و سیما باید تلاش نماید تا فرهنگ سازمانی خود را بر اساس چشم انداز و استراتژی تدوین شده بویژه با استراتژی های یادگیری مولد سازگار نماید، رسانه ملی برای ایجاد سازمان یادگیرنده نیاز به فرهنگ یادگیرنده دارد. بنابراین پیشنهاد می گردد که از طریق روش تغییر فرهنگی و ایجاد نظام ارزشی مطلوب با استفاده از روش های آموزشی و ترویج آن با استفاده از اطلاع رسانی، تحولات فرهنگی هماهنگ با استراتژی را ایجاد کند تا سازمان بتدریج از فرهنگ بوروکراتیک دور و به فرهنگ یادگیرنده که حامی تغییر و یادگیری مستمر و مولد است نزدیک شود.

• در رابطه با مؤلفه تکنولوژی پیشنهاد می‌شود که با کسب و بکارگیری بهترین تکنولوژی از قابلیت‌های آن از جمله افزایش سرعت انتقال اطلاعات و سرعت تصمیم‌گیری، ارزیابی دائمی برنامه‌ها، توانمندسازی کارکنان از طریق انتقال دانش و امکان‌حیطه کنترل گسترده و افزایش استقلال کاری کارکنان، بهبود ارتباطات سازمانی، کنکاش و نظارت محیطی اثر بخش و بالا بردن سرعت و کیفیت یادگیری در آموزش سازمان، استفاده نماید و با تسهیل در اجرای مدیریت دانش، شرایط ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان مهیا شود.

• با توجه به اینکه جهش‌های سریع مستلزم استراتژی‌های کلان یادگیری در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی است و با توجه به اینکه آموزش و پرورش موثر از ابزار یادگیری در توسعه منابع انسانی سازمان است در جهت برطرف نمودن بعضی از مسائل نظام آموزش و سازمان پیشنهاد می‌گردد:

• قبل از هر برنامه آموزشی نیازها تعیین و آموزش براساس نیازهای واقعی تنظیم گردد.

• اجرای برنامه‌های آموزشی با استفاده از تکنولوژی مدرن آموزشی و روش‌های مناسب آموزشی مانند آموزش مشارکتی، فعال و عملی همراه با محتوای غنی و کاربردی

• همراه شدن فرصت‌های آموزشی کارکنان با امنیت شغلی آنان

• ارزیابی دقیق در اجرای برنامه آموزشی با معیار تغییر رفتار

• برقراری نظام جامع اطلاعاتی در خصوص آموزش و ایجاد انسجام و

یکپارچگی در آموزش کل سازمان

• اشاعه فرهنگ مبتنی بر یادگیری مستمر در جهت حمایت از فرهنگ

یادگیرنده

و در پیشنهاد آخر، با توجه به گام‌هایی که سازمان‌های رسانه‌ای IBC, CBC, BBC در جهت نزدیک شدن به نظام سازمان یادگیرنده برداشته‌اند، توصیه می‌گردد که در سازمان صدا و سیما (ج.ا.ا) با تشکیل تیم تحقیقاتی در مرکز تحقیقات صدا و سیما با مطالعه و بررسی جامع و دقیق تر و رصد کردن تحولات و پیشرفت‌های جهانی در این زمینه در سازمان‌های رسانه‌ای موفق دنیا و بررسی اهداف برنامه ریزی استراتژیک و مؤلفه‌های سازمانی، ساختار، رهبری، فرهنگ و تکنولوژی این سازمان‌ها

بتوان به راهکارهای علمی و عملی بیشتری در این خصوص دست یافت و از آن استفاده نمود تا رویکرد ایجاد سازمان یادگیرنده را بصورت آینده سازی نه صرفاً آینده نگری عملیاتی ساخت.

در پایان لازم به ذکر است که تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده و دانش آفرین فراتر از بکار بردن صرفاً یک روش است. اصولاً تغییرات در فرآیند انجام فعالیت ها همانند تلاطم در یک فنجان چای است در حالی که تغییر در افراد سازمان مثل موج دریاست. ایجاد سازمان یادگیرنده مستلزم تغییر روانی در افراد است ، بعبارتی ایجاد سازمان یادگیرنده، یعنی ایجاد موج از این رو قبل از آن باید بستر و شرایط مناسب آن مهیا گردد و مدیران ارشد سازمان بطور مستمر از آن حمایت نمایند.

منابع

- احمدی، مهرداد (۱۳۸۴)، رابطه فرهنگ سازمانی و استراتژی در سازمان های رسانه ای، تهران، فصلنامه ی پژوهش و سنجش، شماره ۴۴
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۳)، سازمان های کامیاب امروز، سازمان یادگیرنده و دانش آفرین، تهران فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۶ و ۲۷
- دانش فرد، کرم اله و حسین علی بهرام زاده (۱۳۸۵)، ضرورت پیدایی سازمان یادگیرنده، تهران، مجله مدیریت شماره ۱۱۰ و ۱۰۹
- رهنورد، فرج اله (۱۳۷۸) ، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۴۳
- زالی، محمدرضا (۱۳۸۵)، تعامل فرهنگ و یادگیری سازمانی، تهران، فصلنامه مصباح، شماره ۳۱
- سبحانی نژاد مهدی، بهنام شهبایی و علیرضا یوز باشی (۱۳۸۵)، سازمان یادگیرنده، مبانی نظری، الگوی پژوهش و سنجش، تهران، نشر یسطرون
- شانکلمن، لوسی (۱۳۸۵)، مدیریت در سازمان های رسانه ای در CNN, BBC ، ترجمه ناصر بلیغ، تحقیق و توسعه صدا ، چاپ اول
- ضیائی پرور، حمید (۱۳۸۳)، جنگ نرم ۲، تهران موسسه فرهنگی مطالعات و تحقیقات بین المللی ابرار معاصر
- فراهانی عزیزآبادی، فاطمه (۱۳۸۸) ، طراحی استراتژی رسانه ملی برای تأثیر در توسعه فرهنگی، رساله دکتری، تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
- مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵)، ایجاد سازمان یادگیرنده، توسعه عناصر پنج گانه یادگیری سازمانی ، ترجمه دکتر محمد زالی ، تهران ، انتشارات دانشگاه تهران
- (۱۳۸۳)، افق رسانه، دفتر تشکیلات و سیستم ها، سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران
- (۱۳۸۶)، دیدگاه های معاونین و رؤسای مراکز سازمان در مورد جایگاه آموزش، معاونت آموزش و پژوهش، مرکز آموزش، سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

- Fiol, c, lyles, M.a (1985) Organizational learning, Academy of management Review, vol. ۱۰, No.4
- Garavan, T (۲۰۰۰), The learning Organization: A Review and Evaluation, Emerald Full Text, Article, Vol. ۶, No.1
- Harrison R (1999) Intellectual Assets, Learning Center people Management, Vol. ۴, No.7
- Stewart, D (2004) Reinter perthing The Learning Organization, Emerald Full Text Article, Vol.۸, No.4
- www.BigRiver Radio India Pvt- Ltd. html/2000

- www.British Broadcasting Corporation. html/2000
- www.Broadcasting policy and programs – CBC- changes in Organization and Legislation. html/2001
- www.Business portal of India Industry and Services Sector Media. html/2006
- www.CBC/annual Report For 2002-2003
- www.CBC/International Directory of company Histories. Html/2001
- www.CBC.Radio/Speeches/html/2000
- www.earsay. Com/cbc-strategy/2008
- www.icmrindia.Org/Organizational Transformation at the BBC/case study/2005
- www.India- Broadcasting Media- html/1995
- www.Soulution. Siemens. Com/media/Transformation- BBC- 370298.pdf/2004
- www.Timothycomeau.Com/blog/187/2008
- www.BroadcastingCable.com/2000
- www.experiential.com/cnn-vision/2009
- www.cnn.com/html/2009
- www.cnn.com/mission.html/2009