

## بررسی تناسب و سازگاری ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) با اهداف راهبردی در سازمان صدا و سیما و ارائه الگوی مناسب

دکتر رمضانعلی رویایی\*

دکتر حسین مظفر\*\*

### چکیده

در این مقاله با هدف شناسایی موانع و مشکلات پیشروی صدا و سیما در راه اجرای استراتژی و اهداف راهبردی، شناخت ساختار وضع موجود، سازمان، شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان صدا و سیما و در نهایت ارائه الگوی مناسب ساختار سازمانی برای سازمان صدا و سیما جهت اجرای استراتژی و اهداف راهبردی انجام گرفته است. با حضور وسایل ارتباطی مختلف نظیر ماهواره و اینترنت، تغییرات اجتماعی، تهدید جایگاه صدا و سیما، ایفای نقش ترویج، پاسداری، توسعه، تبیین و تشریح جامعیت و برتری دین اسلام و مبانی انقلاب اسلامی و تبیین و تشریح اندیشه‌های امام خمینی (ره) حکومت دینی و اصل ولایت فقیه ضرورت ایجاد ساختار سازمانی متناسب با استراتژی جدیدی برای صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران احساس می‌شود. موفقیت استراتژی سازمان زمانی افزایش می‌یابد که ساختار با استراتژی سازگار باشد استراتژی با گذشت زمان تغییر می‌کند، از این رو ساختار نیز تغییر خواهد کرد برای همین منظور محقق سعی نموده است تا تناسب ساختار سازمانی صدا و سیما را با اهداف استراتژی با تاکید بر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز مورد مذاقه و بررسی قرار دهد و به این سوال پاسخ گوید که آیا بین ساختار سازمانی صدا و سیما و اهداف راهبردی آن تناسب وجود دارد. بنابراین اینکه بین ساختار سازمانی صدا و سیما و اهداف راهبردی تناسب وجود دارد یا خیر به عنوان فرضیه مقاله مطرح گردیده است. این پژوهش از حیث روش تحقیق پژوهش توصیفی (پیمایشی) است و از حیث هدف کاربردی می‌باشد لذا با توجه به موضوع پژوهش سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران می‌تواند از نتایج این پژوهش بهره‌برداری و نتیجه‌گیری نماید. نتایج حاصل از پژوهش انجام شده نشان داد که، تمرکز شدید و رسمیت بالایی در سازمان صدا و سیما وجود دارد که این موضوع می‌تواند بیانگر حساسیت بالای ماموریت این رسانه مهم از دیدگاه مدیران و مسئولین محترم باشد. به نظر می‌رسد مسئولین می‌کوشند که پیچیدگی و درهم تنیدگی را از این رسانه ملی دور نمایند تا عملکرد صدا و سیما از شفافیت لازم و کافی برخوردار گردد.

### واژگان کلیدی

ساختار سازمانی، رسمیت، تمرکز، پیچیدگی، اهداف راهبردی صدا و سیما، تناسب ساختار و اهداف راهبردی.

\* استادیار، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (royaeemozafar@yahoo.com)

تهران - بزرگراه اشرافی اصفهانی - به سمت حصارک - دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\* عضو هیأت علمی دانشگاه شهید رجایی

تهران - لویزان - دانشگاه شهید رجایی

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: دکتر رمضانعلی رویایی

## مقدمه

بعد از جنگ جهانی دوم و آغاز جنگ سرد به تدریج دولت‌ها متوجه اهمیت رسانه‌های گروهی برای تاثیر بر افکار عمومی چه در داخل و چه در خارج شدند چرا که تعارضات ایدئولوژیک و اثبات برتری در این عرصه گفتمان غالب بر فضای داخل و خارج گردید مضاف بر این که تکنولوژی‌های ارتباطی و فن‌آوری‌های جدید هر آن امکانات جدیدی در اختیار بازیگران سیاسی قرار می‌داد و به طور همزمان اندیشمندان رشته‌های علوم سیاسی و ... شروع به نظریه‌پردازی در این زمینه کردند و هریک بعدی از ابعاد تاثیر رسانه‌ها را مورد بررسی قرار دادند که از آن جمله می‌توان به نظریه گلوله جادویی اشاره کرد که ناظر بر تاثیر رسانه‌ها در جنگ جهانی اول و دوم و نقش رسانه‌ها در بسیج نیروهای مردمی بود. با این مقدمه کوتاه به این نکته می‌پردازیم که اگر بپذیریم که رسانه‌ها می‌توانند با تغییر در نگرش افراد چه در داخل مرزهای یک کشور و چه در خارج از مرزها باعث تغییر در رفتار سیاسی انسان‌ها شوند به این حقیقت نزدیک می‌شویم که دولت‌ها به عنوان مالکین رسانه‌های ملی به طور طبیعی از حداکثر ظرفیت‌های موجود در رسانه‌های آن کشور در جهت پیشبرد اهداف خود استفاده کنند و این دقیقا همان چیزی است که در حال حاضر در دیگر کشورها شاهد آن هستیم.

از آنجا که انقلاب اسلامی ایران در قرن بیستم، در دنیا فرهنگی نوین را ارائه کرد و هم اکنون نیز مدعی ایفای رسالت جهانی اسلام است تبلیغات آن نیز باید جهانی باشد. لذا حیثیت اسلام و جمهوری اسلامی و آبروی این نهضت وابسته به عملکرد دستگاه‌های نظام مخصوصا صدا و سیما است زیرا فراوانی و تنوع مخاطبان، عدم محدودیت شعاع آن و گستره نفوذ این رسانه در پهنه زندگی شهری و روستایی و خارج از کشور، توانایی آموزش از دو راه شنوایی و بینایی، امکان پیام رسانی سریع به اقصی نقاط، سازمان صدا و سیما را متمایز از سایر دستگاه‌ها می‌سازد.

با پیروزی انقلاب اسلامی، صدا و سیما نیز دچار تحول شد. دیدگاه امام راحل (ره) نسبت به رسانه ملی که از آن به عنوان دانشگاه یاد کرد در دو دهه اول انقلاب همواره توسط مدیران این رسانه پیگیری شد. نقش آموزش و پرورش در راه‌اندازی و مدیریت شبکه دوم سیما نیز در سال‌های ابتدایی شکل‌گیری آن موید این موضوع است. در دهه سوم انقلاب پرننگ شدن حضور ماهواره در جامعه که با تغییرات اجتماعی همراهی

می‌شد، اهداف صدا و سیما را به ضرورت دچار تغییراتی کرد. این رسانه که تا آن زمان رقیبی برای خود نمی‌دید اینک جایگاه خود را به عنوان فراگیرترین و موثرترین رسانه در تهدید می‌دید لذا در راه افزایش جذابیت، نقش صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران در زمینه پخش برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی برای پاسداری و ترویج و ایجاد مشروعیت سیاسی و همگرایی اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، خود را مورد توجه جدی قرار داد و به راه‌اندازی شبکه‌های استانی پرداخت. «آمار اعلام شده توسط مرکز آمار ایران هم بیانگر این موضوع است. در حالی که جمع ساعات برنامه تلویزیونی درون مرزی در شبکه‌ها و مرکز استان‌ها در سال ۱۳۶۵، چهار هزار و سیصد و نود و پنج بود این رقم با رشد بیش از ۱۱ برابر در سال ۱۳۸۳ به ۴۹۳۸۷ ساعت رسید. برنامه تلویزیونی در سال ۱۳۶۵ از ۱۲/۳۰ ساعت در شبانه روز در دو شبکه، در ۱۳۸۳ به ۱۳۷ ساعت در شبانه روز در هفت شبکه افزایش یافت. (خبرگزاری مهر، ۱۳۸۵). گسترش صدا و سیما و پراکندگی مراکز آن در سطح کشور و اعطای اختیارات در تولید و پخش برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی در سطح استان‌ها و گسترش سطوح مختلف سازمانی و افزایش واحدهای ستادی که دارای وظایف گوناگون در شبکه‌های مختلف صدا و سیما تهیه و برنامه‌های متنوع ساختار صدا و سیما را نیز دستخوش تحولات عمیق نموده و تاثیر زیاد عملکرد آن در جامعه شده است. در این مقاله محقق سعی دارد به این سوال پاسخ دهد که آیا بین ساختار سازمانی و اهداف استراتژیک و راهبردی سازمان تناسبی وجود دارد و در نهایت الگوی مناسبی را در این زمینه برای سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران ارائه نماید.

## ساختار سازمانی

ساختار سازمانی حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است که مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به طور غیر رسمی شکل گرفته باشد به طور رسمی تصویب می‌شود و فعالیت‌های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می‌دهند. ساختار هر سازمان تعیین‌کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالش‌های محیطی است و فراگردهای عملی ساختن راهبردها و تحقق اهداف سازمان را تقویت می‌کند و شیوه‌های انجام کار و نحوه گزارش‌گیری و گزارش‌دهی و مجاری ارتباطات را مشخص می‌نماید و کارکنان سازمان را با منصب‌های موجود در آن پیوند می‌دهد (رضائیان، ۱۳۷۸، ۲۴۷-۲۹۶)

خود نشان می‌دهند حذف گردد بلکه در نظر گرفتن شقوق رفتاری را به وسیله آنان در مشاغل شان از میان برمی‌دارد. رسمیت به میزان و حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند اشاره می‌کند (رابینز، ۱۳۷۸، ۸۹)

### تمرکز

به میزانی که تصمیم‌گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده اشاره دارد. تراکم قدرت در یک نقطه دلالت بر تمرکز دارد (رابینز، ۱۳۷۸، ۹۸)

تحقیق جان چایلد<sup>۳</sup> در مورد ۸۲ سازمان بریتانیایی نشان داد که هرچند ممکن است بوروکراسی نیز همراه با رشد سازمان افزایش یابد ولی بزرگ‌تر شدن سازمان می‌تواند با کاهش تمرکز همراه باشد (رحمان سرشت، ۱۳۷۲، ۲۱-۱۷).

تمرکز سازمانی وقتی است که مرکز ثقل تصمیم‌گیری در قسمت بالای سلسله مراتب سازمان قرار دارد. به عبارت دیگر اکثر تصمیمات توسط رئیس و معاونان اتخاذ می‌گردد از طرف دیگر عدم تمرکز سازمانی وقتی است که هر عضو سازمان بتواند با توجه به میزان وظایف و مسئولیت‌ها، تصمیم لازم را اتخاذ نماید. به طوری که ملاحظه می‌شود مبنای عدم تمرکز سازمانی تفویض اختیار است (صادق‌پور، ۱۳۷۸، ۳-۴).

به عبارت دیگر زمانی که تصمیمات به صورت فردی یا گروهی در راس هرم سازمانی اتخاذ می‌شود و برای اجرا به واحدهای تابعه یا زیر سیستم‌ها ابلاغ می‌گردد تمرکز در تصمیم‌گیری وجود دارد (میرکمالی، ۱۳۷۱، ۸)

اما نکته جالب توجه به مفهوم تمرکز در تصمیم‌گیری است که عبارت می‌شود از: اختیار یا قدرتی که مقامات بالای یک تشکیلات جهت اتخاذ تصمیم‌های مهم سازمانی برای خود قائل می‌شوند (Drek, 1979).

تمرکز در حالت حاد خود ناظر بر وجود سطوح مختلف سازمانی بوده و مقرر می‌سازد که تصمیمات فقط در عالی‌ترین یا بالاترین سطح سازمانی اتخاذ گردد و سطوح دیگر از این نظر محروم باشند. (طوسی، ۱۳۵۰، ۶).

### استراتژی

رهنمودهایی در مورد چگونگی اتخاذ تصمیماتی که بر عملکرد بلندمدت سازمان اثر می‌گذارد. راهی که یک سازمان برای نیل به اهداف آینده خود، در پیش می‌گیرد (الوانی، ۱۳۷۶، ۳۶۴).

ساختار سازمانی دارای ابعاد مختلفی است که از آن جمله می‌توان به رسمیت، تمرکز، تخصصی کردن، استاندارد کردن و... اشاره نمود به طور کلی از میان متغیرها، سه بعد ساختاری از اهمیت بالاتری برخوردار است و به نوعی سایر متغیرها را نیز شامل می‌شود. این متغیرها عبارتند از پیچیدگی، تمرکز و رسمیت که شرح هریک از این ابعاد در پی می‌آید. مقصود از ساختار سازمانی راه و شیوه‌ای است که فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگی می‌شود (استونر، جیمز، ۱۳۷۵، ۶۶۶)

### پیچیدگی<sup>۱</sup>

به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می‌کند. تفکیک افقی، میزان و اندازه‌ای را که بین واحدها است نشان می‌دهد. تفکیک عمودی به عمق و ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک از نظر جغرافیایی، به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروی انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. (رابینز، ۱۳۷۸، ۸۱)

### رسمیت<sup>۲</sup>

دومین جزء ساختار سازمانی رسمیت است همان‌طور که رسمیت را تعریف کرده‌ایم، رسمیت بیان می‌دارد اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار بوده متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و این که چه موقع انجام شود و چگونه باید انجام گیرد از حداقل آزادی عمل برخوردار می‌باشد. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهادهای یکسانی را به روش معینی به کار برند که منجر به نتایج از پیش تعیین شده‌ای گردد. از این رو وقتی رسمیت بالا است، شرح شغل‌ها مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرآیند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به کارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردار هستند و همچنین رسمیت نوعی معیار استاندارد کردن است چون آزادی عمل فرد با رفتار برنامه‌ریزی شده به وسیله سازمان رابطه معکوس دارد لذا استاندارد کردن موجب می‌شود نهادهای کارکنان (نظرات و نگرش‌ها) در کاری که باید انجام گیرد کمتر دخالت داده می‌شوند. این استاندارد کردن نه تنها موجب می‌شود شقوق رفتاری را که کارکنان از

1. complexity  
2. formalization

3. john cild

## تجربه عدم تمرکز در ایران

طرز حکومت از طریق عدم تمرکز در کشور ما بدون سابقه نیست. کورش با حسن تدبیری که داشت استقلال داخلی وسیعی به کشورهای تابعه اعطا نمود و داریوش از این روش زیرکانه تبعیت کرد. به گفته هرودت، داریوش شاهنشاهی بزرگ خود را به ۲۰ استان و یا ایالت تقسیم کرد و در راس آن ۲۰ شهربان یا استاندار قرار داد، به علاوه ماموران عالی رتبه برای هر استان جهت اخذ عوارض و تحصیل مالیات گسیل می‌کرد و هر شهربان دبیری داشت که ضمن مراقبت اعمال او رابط بین وی و حکومت مرکزی بود. در زیردست شهربان همچنین گروه فراوانی نویسندگان و ماموران بودند که امور اداری مناطق مختلف را انجام می‌دادند. کارمندان اداری استان‌ها از خزانه مرکزی حقوق نمی‌گرفتند بلکه از استانی که در آن مشغول کار بودند حقوق دریافت می‌داشتند. موضوع جالب توجه آن است که شورایی از ایرانیان که در آن عناصر محلی نیز حق شرکت داشتند شهربان را در اداره امور یاری و نظارت می‌کردند و یکی از منشی‌های دستگاه سلطنت و هیأتی که از مرکز اعزام می‌شدند در امور این شوراها نظارت داشتند. فکر اجرای سیاست عدم تمرکز از آغاز مشروطیت در فکر بنیان نهضت آزادی وجود داشته و در صدد بودند آن را به صورت قانونی عرضه کنند. (جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۸، ۹۷-۹۶).

به نظر می‌رسد که در ایران نقطه تحولی عدم تمرکز را، در این نوع از عدم تمرکز جستجو کرد. چراکه اولاً تمرکز سیاسی و پارلمانی کاربرد وسیعی ندارد. ثانیاً این نوع عدم تمرکز، عدم تمرکز دیگری را به اسم تمرکز اداری و اجرایی که بعداً مطرح خواهد شد، به دنبال می‌کشد و بسیاری از مشکلات نظام متمرکز اداری ما حل و فصل می‌گردد ولی مناسب است که در این نوع نیز مبالغه نگردد چون هنوز محدودیت‌های جدی در جهت توسعه آن وجود دارد. در این نوع عدم تمرکز مسئولان دولتی تصمیم می‌گیرند که چه باید بکنند و چه برنامه‌هایی را تهیه و پس از تصویب اجرا نمایند و اولین سوالی که مطرح می‌شود این است که چرا مسئولان دولتی مقیم در یک استان این برنامه ریزی را نکنند و این تصمیمات را اتخاذ نمایند و چرا باید این امر را به بوروکرات‌های تهران نشین واگذار کنند؟ ولی در مقابل این سوال به ظاهر ساده موانعی وجود دارد که ذیلاً به تشریح کلی آنها می‌پردازیم:

۱- بعضی از عملیات و خدمات دولتی اختصاص به یک ناحیه یا یک استان نداشته و برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری آنها

باید در سطح کشور انجام گیرد. مثل شبکه مخابراتی، شبکه انتقال نیرو و شبکه راه‌آهن.

۲- ابعاد فنی عملیات برخی بخش‌ها چنان وسیع است که باید در چارچوب روابط بین‌المللی و مهندسان مشاور خارجی برنامه‌ریزی و ارائه پیشنهاد برای تصمیم‌گیری بشود. مثل ذوب آهن، راکتورهای اتمی، پتروشیمی پالایشگاه و موارد مشابه.

۳- لزوم تمرکز برنامه‌ریزی تحقیقاتی در بعضی از بخش‌ها که نتیجه آن در سراسر کشور قابل استفاده است.

۴- گاه نظام‌های یکنواخت هر نوع آزادی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری را در سطح استان محدود می‌کند مثل نظام آموزش و پرورش و یا نظام دادرسی کشور که باید در سراسر کشور یکنواخت تهیه و اجرا گردد.

۵- در مواردی که محل اجرای یک طرح در یک استان است ولی آثار متفاوتی در استان‌های همجوار ایجاد می‌کند مثل سدسازی و یا نصب مولد برق برای اتصال نیروی تولید شده به شبکه سراسری برق. (صراف، ۱۳۸۳، ۴۳-۳۵)

## نقش‌های وسایل ارتباط جمعی

وسایل ارتباط جمعی و در راس آنها رادیو و تلویزیون می‌توانند نقش‌های زیر را در جامعه ایفا نمایند. در جوامع مختلف بسته به اینکه ساختار سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جامعه چگونه باشد معمولاً یک یا چند نقش برجسته‌تر می‌باشد. نقش‌ها یا کار ویژه‌های اصلی ارتباط را می‌توان به ترتیب زیر تعریف کرد:

«**اطلاعات:** گردآوری، ذخیره، پرورش و انتشار اخبار، حقایق و عقاید لازم برای رسیدن به درکی آگاهانه از وضعیت فرد، جامعه و شرایط ملی و بین‌المللی و اتخاذ تصمیمات مناسب بر اساس آن.

«**اجتماعی کردن:** فراهم آوردن یک پشتوانه همگانی علمی و فکری برای عموم مردم در جهت همبستگی و آگاهی اجتماعی تا به این ترتیب افراد بتوانند با استفاده از آن به طور فعال در زندگی عمومی مشارکت داشته باشند.

«**انگیزش:** پیشبرد هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت اجتماعی، و نیز آرزوهای فردی به منظور تحریک فعالیت‌های فردی و جمعی در جهت اهداف عمومی.

«**گفت و گو:** ارائه اطلاعات موجود به منظور روشن شدن مسائل عمومی و آسان کردن توافق همگانی و نیز تقویت توجه عمومی به مسائل محلی، ملی و بین‌المللی.

«**آموزش و پرورش:** انتقال دانش برای تکامل معنوی

مجلس شورای اسلامی رسید.

برای حرکت در جهت این اهداف، اصول جامعی در فصل‌های ۹ گانه قانون خط مشی کلی و اصول برنامه‌های سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با عنوان‌های ذیل پیش‌بینی شده است:

- اصول کلی
- مسائل خبری
- مسائل عقیدتی
- برنامه‌های فرهنگی
- برنامه‌های اجتماعی
- برنامه‌های سیاسی
- خطوط کلی در زمینه‌های اقتصادی
- امور اداری
- امور نظامی

### رسالت سازمان صدا و سیما

ماده ۹ اساسنامه سازمان صدا و سیما، هدف اصلی سازمان را چنین بیان کرده است: «هدف اصلی سازمان به عنوان یک دانشگاه عمومی نشر فرهنگ اسلامی، ایجاد محیط مساعد برای تزکیه و تعلیم انسان و رشد فضائل اخلاقی و شتاب بخشیدن به حرکت تکاملی انقلاب اسلامی در سراسر جهان می‌باشد (اساسنامه سازمان صدا و سیما).

ماده ۵ قانون خط مشی کلی و اصول برنامه‌های سازمان صدا و سیما. مأموریت اصلی سازمان را چنین بیان می‌کند: «صدا و سیما باید به مثابه یک دانشگاه عمومی به گسترش آگاهی و دانش جامعه در زمینه‌های گوناگون مکتبی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و نظامی کمک نماید (قانون خط‌مشی کلی سازمان صدا و سیما).

رسالت و نقش رادیو و تلویزیون در عصر کنونی در «طرح جامع نظام آموزشی سازمان صدا و سیما» به شرح زیر مشخص شده است: (طرح جامع نظام، ۱۳۸۱، ۶۳)

- اعتلای افکار عمومی
- تقویت خودباوری فرهنگی
- افزایش امید بخشی به مردم
- نقش صدا و سیما در وحدت، اقتدار و امنیت ملی
- نقش صدا و سیما در آموزش و یادگیری مستمر
- آموزش زبان فارسی، قرآن، دینی و...
- اطلاع رسانی و ارائه دستاوردهای انقلاب اسلامی
- کمک به تبیین اسلام ناب محمدی(ص)

بیشتر، متن‌سازی و کسب مهارت‌ها در طی سال‌های زندگی.

«**پیشرفت فرهنگی:** انتشار کارهای فرهنگی و هنری، حفظ میراث فرهنگی و گسترش افق‌های فردی از طریق بیدار کردن قوه ابتکار و تحریک آفرینش و نیازهای زیبایی‌شناختی.

«**تفریحات:** اشاعه و ترویج نمایش، رقص، ادبیات، ورزش و نظایر اینها برای سرگرمی و تفریح فردی و جمعی.

«**انسجام دهی:** قرار دادن پیام‌های گوناگون در دسترس افراد، گروه‌ها و ملت‌ها برای کمک به شناخت و درک دیدگاه‌ها و آرزوهای مشترک یکدیگر. (شن مک براید، ۱۳۷۵، ۳۹). با توجه به نقش و کار ویژه‌های فوق کاملاً روشن است که توجه به سیستم‌های ارتباطی نظیر رادیو و تلویزیون به مثابه پدیده‌های ذاتا تکنولوژیک تفکری دور از طبیعت و نقش این رسانه‌ها می‌باشد. کارکرد و نقش این رسانه‌ها در ساختار سیاسی، تاثیرات آنها در ساختار اجتماعی و توسعه اقتصادی جایگاهی بیش از یک تکنولوژی نوین ارتباطی برای رادیو و تلویزیون ساخته است و نمی‌توان به سادگی رسانه را یک وسیله ارتباطی خنثی در نظر گرفت.

### جایگاه قانونی صدا و سیما

در مقدمه قانون اساسی چنین آمده است:

وسایل ارتباط جمعی (رادیو، تلویزیون) بایستی در جهت روند تکاملی انقلاب اسلامی در خدمت اشاعه فرهنگ اسلامی قرار گیرد و در این زمینه از برخورد سالم اندیشه‌های متفاوت بهره جوید و از اشاعه و ترویج خصلت‌های تخریبی و ضد اسلامی جدا پرهیز کند (مرتضوی، ۱۳۸۴، ۱۹).

اصل ۱۷۵ قانون اساسی نحوه اداره صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را به این شرح تعیین کرده است:

«در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، آزادی بیان و نشر افکار با رعایت موازین اسلامی و مصالح کشور باید تامین گردد. نصب و عزل رئیس سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با مقام رهبری است و شورایی مرکب از نمایندگان رئیس جمهور و رئیس قوه قضائیه و مجلس شورای اسلامی (هرکدام ۲ نفر) بر این سازمان نظارت خواهند داشت. خطی مشی و ترتیب اداره سازمان و نظارت بر آن را قانون معین می‌کند.»

در تیرماه ۱۳۶۱ ش- قانون خطی مشی کلی و اصول برنامه‌های سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران شامل یک مقدمه و ۹ فصل (جمعا ۶۵ ماده و یک تبصره) به تصویب

حکومت دینی و اصل ولایت فقیه، رشد و گسترش باورها و تمایلات عمومی نسبت به آن.

۳- تبیین و تشریح آسیب‌ها و نارسایی‌های فرهنگ الحادی، تضعیف و تخفیف باورها و تعلقات مادی و هواپرستانه و مصونیت دادن به ذهن جامعه از تاثیر مخرب مهاجم فرهنگی و ارزشی دشمن.

۴- ایجاد همفکری، همگرایی عمومی و فضای همکاری، محبت و وحدت در داخل کشور و در داخل مردم، افزایش اقتدار و امنیت ملی و تعمیق باور عمومی به کارآمدی نظام.

۵- ایجاد همفکری، همگرایی و همکاری در جهت رشد و توسعه علمی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی کشور و آگاه‌سازی نسبت به مقوله‌های حساس (تولید علم، امنیت، پرورش نخبگان، کار و ابتکار گره‌گشا و پیش برنده و...).

۶- ایجاد آرامش، امید و شادابی و تقویت سلامت جسمی و روانی افراد جامعه و پربار نمودن اوقات فراغت آنان رؤس اصول و سیاست‌های سازمان صدا و سیما.

بدین ترتیب شکل‌گیری سازمان صدا و سیما و نحوه اداره امور اجرایی آن بر اساس قوانین و مقررات موضوع به شرح زیر است (سایت اینترنتی شورای عالی انقلاب فرهنگی).

۱- اصل ۱۷۵ قانون اساسی

۲- قانون اداره سازمان صدا و سیما مصوب ۱۳۵۹ مجلس شورای اسلامی

۳- قانون خط مشی کلی و اصول برنامه‌های سازمان مصوب ۱۳۶۱ مجلس شورای اسلامی

۴- اساسنامه سازمان صدا و سیما مصوب مجلس شورای اسلامی سال ۱۳۶۲

در ادامه رؤس اصلی اساسنامه سازمان صدا و سیما و قانون خط مشی کلی و اصول برنامه‌های سازمان که مرتبط با سیاست‌ها و اهداف فرهنگی می‌باشد آورده شده است.

### فلسفه وجودی سازمان صدا و سیما

با توجه به عناصر هفتگانه فرهنگ که پیشتر توضیحاتی پیرامون آن ارائه گردید، هریک از سازمان‌ها و وزارتخانه‌های کشور مأموریت پرداختن به یکی از این امور را به عهده دارد. برای نمونه تولید علم به عنوان رسالت اصلی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌باشد و یا اینکه رسالت حفظ سرمایه‌های فرهنگی به عهده سازمان میراث فرهنگی می‌باشد و یا اینکه تقویت و تثبیت هنجارها نیز از مأموریت‌های اصلی وزارت آموزش و پرورش می‌باشد.

- تعمیق تفکرات توحیدی

- پرکردن اوقات فراغت

- اسلامی نمودن رسانه‌ها

- نقش صدا و سیما در جامعه‌پذیری و رفتار مطلوب

- گسترش تفکر عدالت اجتماعی

- نقش صدا و سیما در تحول هنری جامعه

این رسانه بایستی از طریق ارائه آگاهی‌های دینی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و ایجاد احساس مسئولیت در مردم و افشای توطئه‌ها و نقشه‌های دشمنان داخلی و خارجی انقلاب، در جهت حفظ و تداوم انقلاب اسلامی تلاش نماید و زمینه برای رشد و شکوفایی استعدادها و باروری خلاقیت‌های انسان تا دستیابی به غایت تعالی انسانی آماده نماید.

رسالت ارشادی و تربیتی این رسانه عمومی، حضور فعال در کلیه جریان‌های اجتماعی و ایجاد روحیه عمومی و اعتماد در جامعه است، همچنان که باید واقعیت‌هایی تلخ و خطرانی که امت را تهدید می‌کند پیش‌بینی کرده و به موقع هشدار دهد، مردم را به سوی خیر و کمال مطلق دعوت نموده و در تنگناها و مشکلات راهنمایی روشن بخش باشد.

بدیهی است صدا و سیما خود را مرجع حل همه مشکلات نمی‌داند، بلکه تنها با ایفای نقش ارشادی و آگاهی‌دهنده، زمینه‌ساز حرکتی شتاب‌گیر و انقلابی در متن جامعه اسلامی است و در این راه باید کلیه رویدادها و وقایع را آنگونه که هست به اطلاع مردم برساند و با بهره‌گیری از خلاقیت‌های هنری و اندیشه‌ای پربار به آموزش دینی، فرهنگی، علمی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و هنری و بالابردن سطح آگاهی و دانش جامعه و همچنین با ارائه اندیشه و فرهنگ اسلامی در سطح جهانی، زمینه برقراری حکومت واحد جهانی بر مبنای عدل و قسط را فراهم آورد.

رسالت دیگر این رسانه، پاسخگویی به نیازهای تفریحی جامعه و بارور ساختن اوقات فراغت عمومی از طریق اجرای برنامه‌های سالم و تفریحی است تا در سایه شادابی تن و روان، سلامت و آرامش جامعه تامین گردد (قانون خط‌مشی کلی سازمان صدا و سیما).

### اهداف کلان سازمان صدا و سیما

۱- تبیین و تشریح جامعیت و برتری دین اسلام، رشد فضائل اخلاقی و معنوی در جامعه، تعمیق دین باوری و افزایش تعلق مردم نسبت به معارف دینی.

۲- تبیین و مبانی انقلاب اسلامی، اندیشه‌های امام خمینی(ره)

مولفه‌های ساختار سازمانی صدا و سیما که یکی از عوامل تاثیرگذار بر استراتژی می‌باشد در این تحقیق متغیر مستقل نامیده می‌شود.

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات و مقیاس اندازه‌گیری

برای اجرای این پروژه ابتدا موضوع تحقیق انتخاب شد، سپس با مطالعه کتابخانه‌ای متون و ادبیات تحقیق مهیا گردید و با توجه به موضوع پژوهش پرسشنامه‌های که نظر اساتید در آن اعمال گردیده است و با توجه به پرسشنامه‌ای استاندارد شده کتاب‌های پژوهشی رشته مدیریت که حاوی اطلاعات لازم برای آزمون متغیر مورد رسیدگی می‌باشد و با طیف لیکرت قابل اندازه‌گیری با مقیاس رتبه‌ای است پرسشنامه طراحی شد و سپس در اختیار جامعه نمونه قرار گرفت. با این وسیله اطلاعات خام مورد نیاز جمع‌آوری گردید. (جهاد دانشگاهی واحد تهران، ۱۳۸۴، ۲۵)

### فرضیات پژوهش:

#### فرضیه اصلی:

**فرضیه تحقیق:** بین ساختار سازمانی صدا و سیما و اهداف راهبردی آن سازمان تناسب لازم وجود دارد. برای بررسی این دیدگاه ناچار به طرح فرضیه‌های فرعی زیر می‌باشیم.

**فرضیه فرعی اول:** رسمیت که یکی از مولفه‌های ساختار سازمانی است در سازمان صدا و سیما از شدت زیادی برخوردار می‌باشد.

**فرضیه فرعی دوم:** پیچیدگی که یکی از مولفه‌های ساختار سازمانی است در سازمان صدا و سیما از شدت زیادی برخوردار می‌باشد.

**فرضیه فرعی سوم:** تمرکز که یکی از مولفه‌های ساختار سازمانی است در صدا و سیما از شدت زیادی برخوردار می‌باشد.

**فرضیه فرعی چهارم:** رسمیت که یکی از مولفه‌های ساختار سازمانی است بر تحقق اهداف راهبردی سازمانی موثر است.

**فرضیه فرعی پنجم:** پیچیدگی که یکی از مولفه‌های ساختار سازمانی است بر تحقق اهداف راهبردی سازمانی موثر است.

**فرضیه فرعی ششم:** تمرکز که یکی از مولفه‌های ساختار سازمانی است بر تحقق اهداف راهبردی سازمانی موثر است.

در این راستا فلسفه وجودی سازمان صدا و سیما نیز ترویج و حفظ الگوها و نمادها در کشور می‌باشد.

جامعه‌شناسان معتقدند که با این نمادها و الگوها می‌توان اجتماعات و توده‌های مردم را در مسیر دگرگونی به سمت توسعه پایدار و سازمان یافته هدایت کرد. این نمادها گاهی تصویری هستند و زمانی کلامی یا آهنگین. نمادهای ارزش آفرین در فراگرد جامعه‌پذیری نقش والایی ایفا می‌کنند. سرود ملی پرچم یک کشور نمادهایی هستند که وفای، یکپارچگی، همبستگی و عزم ملی را در مردم یک جامعه بیدار و زنده نگاه می‌دارند.

### مطالعه موردی در سازمان صدا و سیما در راستای بررسی

#### موضوع تناسب ساختار سازمانی با اهداف استراتژیک

این پژوهش در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در محدوده زمانی پاییز و زمستان ۸۵ در واحدهای تابع سازمان متبوع انجام پذیرفته است.

جامعه آماری در این پژوهش کلیه مدیران عالی و میانی صدا و سیما در واحدهای تابع سازمان متبوع می‌باشند و تعداد آنها نیز ۶۷ نفر می‌باشد به جهت محدود بودن جامعه آماری، پرسشنامه در اختیار همه جامعه مورد بررسی قرار گرفت که فقط ۴۷ عدد پاسخنامه به محقق عودت داده شد.

### روش تحقیق

تحقیق از نوع کاربردی می‌باشد و محقق سعی دارد ضمن شناسایی موانع پیشروی اهداف استراتژی به اتخاذ راهکارهایی برای رفع آنها بپردازد قطعاً در سایه رسیدن به این هدف می‌باشد که ما می‌توانیم در راستای بهبود روش‌ها و الگوهای مورد استفاده جهت ایجاد مشروعیت سیاسی و همگرایی اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، پتانسیل‌های رقابتی برای گسترش نفوذ و صدور اهداف نظام مقدس جمهوری اسلامی اقدام عاجل و مناسب به عمل آورده و در آینده برای حفظ بقاء با رقبای پیشرفته مبارزه جدی و مستمری داشته باشیم.

### متغیرهای تحقیق

در این تحقیق اهداف راهبردی صدا و سیما که تحت تاثیر عوامل مختلفی نظیر مولفه‌های ساختار سازمانی، قوانین و مقررات، عوامل اجتماعی و فرهنگی، فنی و تکنولوژی و سیاسی، امنیتی می‌باشد در اصطلاح متغیر وابسته نام دارد

## روش آزمون و تحلیل‌های آماری

$$\chi^2 = \frac{12}{n(k+1)} \times \sum (R_j)^2 - 3n(k+1)$$

N = تعداد نمونه                      R<sub>j</sub> = مجموع رتبه  
X<sub>2</sub> = فریدمن                              K = تعداد آزمون  
J = 1

رگرسیون<sup>۳</sup>

همبستگی و پیش‌بینی در آمار به اندازه‌ای به یکدیگر نزدیک هستند که گاهی یکی را به جای دیگری به کار می‌برند. همبستگی به معنای درجه اعتبار دو متغیر با هم می‌باشد اگر هر یکی از دو متغیری که با یکدیگر همبستگی دارند در دست باشد می‌توان دیگری را با درجه محدودی از دقت پیش‌بینی کرد (همان منبع، ۱۷۰)

## ۱-۵- جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

همچنان که قبلاً اشاره شد، عمده تحقیقات مرتبط با ساختار سازمانی، بر اندازه‌گیری وضعیت موجود سه بعد مهم ساختاری سازمانی متمرکز شده‌اند. در این مطالعه به صورت کلی پرسشنامه پیشنهادی رابینز برای اندازه‌گیری رسمیت و تمرکز و پیچیدگی سازمان مورد استفاده قرار گرفت و پرسشنامه با توجه به نظر اساتید برای محک تناسب ساختار و استراتژی سازمانی تهیه گردید اما نکته اساسی در طراحی ساختار سازمانی، دانستن وضعیت مطلوب ابعاد ساختاری می‌باشد از این رو دیدگاه مدیران عالی و میانی سازمان در مورد وضعیت موجود ساختار سازمانی و تناسب ساختار و استراتژی سازمانی مطالعه و از طریق محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن شدت و جهت ارتباط ساختار سازمانی با استراتژی مورد بررسی قرار گرفت.

در این تحقیق با توجه به نتایج فرضیه اول تا سوم معنادار بودن کا اسکوتر محاسبه شده بیانگر این موضوع می‌باشد که پیچیدگی در ساختار صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران در مقایسه با رسمیت و تمرکز از درجه اهمیت کمتری برخوردار بوده و سازمان به شدت رسمی بوده و مدیران باید اکثر فعالیت خود را در چارچوب استانداردهای تعیین شده به انجام برسانند علی‌رغم اینکه از نظر جغرافیایی سازمان دارای واحدهای زیادی می‌باشد با این وجود تمام تصمیمات عمده اساسی و بنیادی تصمیم‌گیری توسط مدیران ارشد سازمانی اخذ شده و اختیارات مدیران میانی و عملیاتی بسیار محدود می‌باشد.

محقق در گام نخست اعتبار<sup>۱</sup> داده‌های جمع‌آوری شده را محک زد تا مشخص نماید اطلاعات استخراج شده از پرسشنامه تا چه میزان با واقعیت‌های اجتماعی تطبیق دارند برای این منظور ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. آزمون کرونباخ برای محک اعتبار پرسشنامه‌ای که به صورت طیف لیکرت طراحی شده مناسب است - و سپس با بهره‌گیری از تکنیک‌های آماری مناسب که با توجه به نوع متغیر (کیفی) و مقیاس اندازه‌گیری (رتبه‌ای) داده‌ها سازگاری دارد. اطلاعات جمع‌آوری شده، دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل گردید. محقق در گام بعدی با استفاده از آمار توصیفی، اطلاعات جمع‌آوری شده را با تهیه جدول توزیع فراوانی خلاصه کرده و به کمک نمودار نشان داده است و با استفاده آمار استنباطی، با انجام آزمون کای اسکوتر (خی دو) استقلال متغیرها را مورد ارزیابی قرار داده است (جهانبخش، ۱۳۸۲، ۴۳)

## ۸-۳، آزمون کا اسکوتر (خی دو): این آزمون یکی از

انواع آزمون نا پارامتری است و برای ارزیابی همقواری متغیرها به کار می‌رود. برای آنکه به طور قطعی تعیین کنید آیا دو متغیر از لحاظ آماری مستقل هستند یا وابسته نمی‌توان از روی فراوانی یا درصد‌های شان تصمیم‌گیری کرد برای انجام این منظور از آزمون کا اسکوتر استفاده می‌شود فرمول محاسبه کا اسکوتر (خی دو) در زیر آمده است (همان منبع، ۳۳)

$$\chi^2_k = \sum (O_i - E_i)^2 / E_i$$

O<sub>i</sub> = فراوانی مورد مشاهده

E<sub>i</sub> = فراوانی مورد انتظار      I=1

## آزمون فریدمن: این آزمون برای مقایسه چند گروه از نظر

میانگین یا میانه رتبه‌های آنها، معلوم می‌کند که آیا این گروه‌ها می‌توانند از یک جامعه باشند یا نه؟ در این آزمون متغیرها باید بر اساس یک مقیاس ترتیبی اندازه‌گیری شوند. برای اینکه درجه اهمیت هر یک از مولفه‌ها ساختار سازمانی تاثیرگذار بر استراتژی مشخص گردد با استفاده از آزمون فریدمن<sup>۲</sup> رتبه هر یک را محاسبه گردید فرمول محاسبه آزمون فریدمن در زیر آمده است. (حسینی، ۱۳۸۲، ۱۶)

1. Reliability  
2. Friedman



تبعیت از قوانین و رویه‌ها دارند که تداعی‌کننده ساختار خشک و فاقد انعطاف و ساختار مزاحم و مقررات دست و پاگیر می‌باشد. به نظر می‌رسد مسئولین تلاش کرده‌اند که پیچیدگی و در هم تنیدگی را از این رسانه ملی دور نمایند تا عملکرد صدا و سیما از شفافیت لازم و کافی برخوردار گردد. لازم است در مورد کاهش رسمیت و تمرکز نیز به نحوی عمل کنند که هم موجب افزایش خلاقیت و نوآوری در مدیران گردد و هم قدرت انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با رویدادهای رسانه جدید افزایش یابد لذا با رفع نقیصه‌های مذکور ساختار سازمانی سازمان فعلی (ساختار وظیفه‌ای) صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، ساختاری مناسب برای اجرای اهداف استراتژیک سازمان می‌باشد.

### نتیجه‌گیری

پس از آن که وضعیت موجود بررسی شد و اندازه متغیرهای تاثیرگذار بر ساختار سازمانی مشخص گردید با استفاده از آزمون فریدمن رتبه هریک از متغیرهای رسمیت، پیچیدگی و تمرکز در شکل‌گیری ساختار محاسبه گردید که رتبه هریک از متغیرها به ترتیب ۲۱، ۲، ۴۶، ۱، ۳۳ و ۲ می‌باشد که بر نتایج فرضیه‌ها صحت می‌گذارد و مبین این موضوع می‌باشد که در ساختار سازمانی قدرت و تمرکز تصمیم‌گیری در سطح بالای سازمان متمرکز بوده و از رسمیت بسیار بالایی برخوردار می‌باشد. همچنین مدیران معتقد می‌باشند که ساختار سازمانی از پیچیدگی زیادی برخوردار نمی‌باشد. کاهش رسمیت و تمرکز موجب افزایش خلاقیت و نوآوری در مدیران شده و هم قدرت انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با رویدادهای رسانه جدید افزایش می‌دهد.

فرضیه‌های چهارم تا ششم نیز به تناسب ساختار سازمانی با استراتژی پرداخته است. باتوجه به اینکه کا اسکوتر محاسبه شده معنادار می‌باشد تاثیر زیاد (ابعاد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) ساختار سازمانی بر اجرای استراتژی مورد تایید قرار می‌دهد. از آنجا که مدیران وضعیت موجود تاثیرگذاری ابعاد ساختار سازمانی مخصوصا رسمیت و تمرکز را بسیار ضعیف توصیف کرده بودند برای سازماندهی درست اطلاعات، داده‌ها را معکوس نمودیم. مدیران میانی و عالی بر این باور می‌باشند که تمرکز و رسمیت زیاد اثر نامطلوبی بر اجرای اهداف استراتژی داشته است و تصمیم‌گیری سریع را به تاخیر می‌اندازد.

### ۲-۵- یافته‌های پژوهش (الگو)

سازمان صدا و سیما مجموعه‌ای متشکل از ساختارها، فرآیندهای اداری، اجرایی نیروی انسانی، تجهیزات و امکانات، بخش‌های متعدد تولیدی، واحدهای نظارتی و غیره می‌باشد. از آنجایی که کلیه مجموعه‌های مذکور در خدمت برونداد اصلی<sup>۱</sup> سازمان که شامل ۲ بخش صدا و سیما می‌باشد و ارزیابی عملکرد سازمان و انطباق اهداف و انتظارات از این سازمان بر اساس دو خروجی مذکور (صدا و سیما) سنجش می‌گردد لذا تحلیل و مدلینگ این دو بخش (صدا و سیما) می‌تواند گویای انطباق ساختار و اهداف راهبردی مورد انتظار از سازمان باشد.

### الگوی پیشنهادی

نتایج حاصل از پژوهش، نقش ۳ درصدی ساختار در شکل‌گیری استراتژی موفق را نشان می‌دهد. همچنین یافته‌های تحقیق مبین این امر می‌باشد که ساختار تابعی از رسمیت، تمرکز و پیچیدگی می‌باشد و ساختار سازمان صدا و سیما از تمرکز شدید و رسمیت بالایی برخوردار می‌باشد که این موضوع می‌تواند بیانگر حساسیت بالای ماموریت این رسانه مهم از دیدگاه مدیران و مسئولین محترم باشد.

با توجه به مطالعه در ساختار صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مشخص گردید که این سازمان از ساختار وظیفه‌ای برخوردار می‌باشد که در صفحه بعد چارت سازمانی سازمانی مزبور می‌آید.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مسئولین سازمان تاکید زیادی بر تخصص‌گرایی و رعایت سلسله مراتب اختیارات،

## منابع و مأخذ

- ۱- استونر، جیمز «مدیریت»، ترجمه پارسائیان و اعرابی، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، (۱۳۷۵)
  - ۲- الوانی، سید مهدی و دیگران «فرهنگ جامع مدیریت»، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، (۱۳۷۶)
  - ۳- اساسنامه سازمان صدا و سیما
  - ۴- حسینی، سید یعقوب «آمار نا پارامتریک»، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، (۱۳۸۲)
  - ۵- جمعی از اساتید مدیریت «دیدگاه تمرکز و عدم تمرکز»، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران، (۱۳۸۲)
  - ۶- جهانبخش، اسماعیل «راهنمای ساده کاربرد آزمون‌های آماری در پژوهش‌های علمی با استفاده از SPSS»، انتشارات ارکان، تهران، (۱۳۸۲)
  - ۷- رضائیان، علی «تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم»، انتشارات سمت، چاپ چهارم، تهران، (۱۳۷۸)
  - ۸- رابینز، استیفن «تئوری سازمان»، ترجمه الوانی و معمارزاده، انتشارات صفار، تهران، (۱۳۷۸)
  - ۹- رحمان سرشت، حسین «تمرکز و عدم تمرکز سازمانی»، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ اول، تهران، (۱۳۷۲)
  - ۱۰- شن مک براید، «یک جهان، چندین صدا»، ترجمه ایرج پاد، انتشارات سروش، چاپ چهارم، تهران، (۱۳۷۸)
  - ۱۱- صادقیپور، ابوالفضل «نظریه تمرکز و عدم تمرکز»، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران، (۱۳۷۸)
  - ۱۲- طرح جامع نظام آموزشی سازمان صدا و سیما، گزارش شماره ۵ تهران، (۱۳۸۱)
  - ۱۳- میرکمالی، سید محمد «فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی»، مدیریت در آموزش و پرورش، تهران تابستان، (۱۳۷۱)
- 14- Pugh Derek; S.J.Hickson(1979). Organizational structure in its context.  
15- <http://www.mehrnews.ir/fa/newsprint.aspx?NewsID=331131>