

**Identify the «Organizational DNA»model in the IRIB organization**

**Saeed Abedini**<sup>1</sup>

Ph.D. Candidate of Payame Noor University, saeed.abedini@gmail.com (*Corresponding Author*)

**Tahereh Feiziz**

Associate Professor Department of Public Management of Payame-Noor University, taherehfeizy@gmail.com

**Mohammad Ali Sarlak**

Professor Department of Public Management of Payame-Noor University, sarlak@pnu.ac.ir

**Masoud Gramipour**

Assistant Professor of Curriculum Studies at Kharazmi University, mgramipour@yahoo.com

**Abstract**

**Purpose:** In the last two decades, there has been a question of how can a successful organization be modeled? To answer this question, the concept of "organizational DNA" has been suggested. "Organizational DNA" is a tool for analyzing and recognizing the difference in the behavior and personality of organizations, and many of the behavioral practices, actions, and organizational structures affected by it. The main question in this study is what are the factors that influence the modeling of successful parts of an organization? Therefore, the purpose of this research is to propose a model for organizational DNA in the IRIB.

**Method:** In this study, the qualitative data method of the foundation was used and 30 national media managers were selected and interviewed to collect information. The organization's archival documents and resources were also used. Then, the data analysis of this research was done through open, axial and selective coding.

**Findings:** In this study, 312 extraction codes and 4 main (selective) axes of decision-making, selection and method of using motivational factors, organizational structure and communication networks, information and organizational knowledge were identified, each of which is influenced by axial factors.

**Conclusion:** By managing the key factors identified in this research, the organizational DNA of the IRIB and its weaknesses and strengths are identified and managed and implemented in order to realize organizational goals, such as benchmarking successful areas and improving the quality of radio and television productions.

**Keyword:** Organizational Communication, Organizational Structure, Decision-making Right, Organizational Knowledge, Organizational DNA, IRIB.

## دو فصلنامه آینده‌پژوهی ایران

سال چهارم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۸، صفحه: ۱۵۷-۱۷۹

### شناسایی مدل «DNA سازمانی» در سازمان صداوسیما

سعید عابدینی<sup>-</sup>

دانشجوی دکتری دانشگاه پیام نور مرکز (نویسنده مسئول) saeed.abedini@gmail.com

طاهره فیضی

دانشیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، taherehfeizy@gmail.com

محمدعلی سرلک

استاد گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، sarlak@pnu.ac.ir

مسعود گرامی پور

استادیار گروه مطالعات برنامه‌ریزی درسی دانشگاه خوارزمی، mgramipour@yahoo.com

### چکیده

**هدف:** در دو دهه اخیر این سؤال مطرح بوده است که چگونه می‌توان از یک سازمان موفق، الگوبرداری کرد؟ برای پاسخ به این پرسش مفهوم «دی.ان.ای. سازمانی» پیشنهاد شده است. «دی.ان.ای. سازمانی» ابزاری برای تحلیل و شناخت تفاوت رفتار و شخصیت سازمان‌ها است و بسیاری از شیوه‌های رفتاری، کنش‌ها و ساختارهای سازمانی تحت تأثیر آن است. در این پژوهش پرسش اصلی این است که عوامل مؤثر در الگوبرداری از بخش‌های موفق سازمان کدام است؟ هدف اصلی این پژوهش شناسایی مدلی برای دی.ان.ای. سازمانی در رسانه ملی است.

**روش:** در این پژوهش روش کیفی داده‌بنیاد به‌کار گرفته شده و برای گردآوری اطلاعات ۳۰ نفر از مدیران رسانه ملی انتخاب و با آنها مصاحبه شده است. همچنین اسناد و منابع آرشیوی سازمان مورد استفاده قرار گرفته است. سپس تحلیل داده‌های این پژوهش از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد.

**یافته‌ها:** در این پژوهش ۳۱۲ کدباز استخراج و ۴ محور اصلی (انتخابی) حق تصمیم‌گیری، انتخاب و شیوه به‌کارگیری عوامل انگیزشی، ساختار و شبکه‌های ارتباطی سازمانی، اطلاعات و دانش سازمانی شناسایی شد، که هر یک از این ابعاد از سوی عوامل محوری تأثیر می‌پذیرد.

**نتیجه‌گیری:** با مدیریت عوامل محوری مشخص شده در این پژوهش، مدل دی.ان.ای. سازمانی رسانه ملی و نقاط ضعف و قوت آن شناسایی و مدیریت شده و به‌منظور تحقق اهداف سازمانی مانند الگوبرداری از حوزه‌های موفق و ارتقای سطح کیفیت تولیدات رادیویی و تلویزیونی به‌کار گرفته خواهد شد.

**واژگان کلیدی:** ارتباطات سازمانی، ساختار سازمانی، حق تصمیم‌گیری، دانش سازمانی، دی.ان.ای. سازمانی، صداوسیما.

## ۱- مقدمه

پیشرفت‌های فناوری در سال‌های اخیر موجب تغییر شکل محیط رقابتی سازمان‌ها شده است؛ به طوری که حتی سازمان‌های موفق نیز دیگر به راحتی نمی‌توانند با به‌کارگیری روش‌های گذشته همچنان موفقیت‌های خود را ادامه دهند یا تکرار کنند. (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۱) از این رو سازمان‌ها، نیازمند نوآوری هستند که بتوانند به چالش‌های پیش روی خود پاسخ مناسبی داده و از فرصت‌ها استفاده مطلوب کنند.

در خصوص دی.ان.ای<sup>۱</sup> و اهمیت آن در موجودات زنده مطالب زیادی مطرح شده است. دی.ان.ای. در واقع مولکولی است که حاوی دستورات ژنتیکی مورد استفاده برای رشد و کارکرد همه جانداران است و نقش اصلی در ذخیره درازمدت اطلاعات ژنتیکی در بدن جانداران دارد. (سلطانی و ذکاوتی، ۱۳۸۹)

اگر سازمان به عنوان موجودی زنده در نظر گرفته شود، الگوهای مبتکرانه استعاره «دی.ان.ای. سازمانی» بر این اصل مبتنی است که هر سازمانی خصوصیات ژنتیکی منحصر به فردی شبیه یک ارگانیسم زنده دارد و این خصوصیات در دی.ان.ای. آن سازمان نشان داده می‌شود. بنابراین با درآمیختن واقعیت بیولوژی و ژنتیکی طبیعی با علم مدیریت می‌توان قدم‌های مؤثری برای بهبود و توسعه سازمان‌ها برداشت. (هنالد و سیلورمن، ۲۰۱۱: ۸۹)

در علم ژنتیک خصوصیتی همچون همانندسازی (نقی‌لو، ۱۳۹۵: ۱)، به ارث بردن خصوصیات و اثر در رفتار (اردکانی، ۱۳۸۷: ۶۵)، ذخیره‌سازی طولانی‌مدت اطلاعات و دانش (آی تی ایران، ۱۳۹۵: ۱)، ساخت هویت انحصاری (اردکانی، ۱۳۸۷: ۶۷)، تغییر و اثرپذیری از محیط (نقی‌لو، ۱۳۹۵: ۱) برای دی.ان.ای. ذکر شده است.

در خصوص اهمیت موضوع «دی.ان.ای. سازمانی» پژوهشگران معتقدند که در واقع استعاره «دی.ان.ای. سازمانی»، عوامل سازمانی و فرهنگ زمینه‌ای که موجب ضعف یا قوت راهبردهای سازمانی می‌شود را مشخص می‌سازد. (استافن و نیلسون، ۲۰۱۴) «دی.ان.ای. سازمانی» در واقع شخصیت اصلی کسب‌وکار در سازمان (باسکین، ۱۹۹۸) و عاملی است که الگوی رفتاری مؤسسان و کارکنان گذشته را به کارکنان جدید منتقل می‌کند. (سوورگویل و بوداک، ۲۰۱۰) با انطباق خصوصیات و نحوه اجرای امور روزانه سازمانی با انواع الگوهای دی.ان.ای. نه تنها می‌توان نوع دی.ان.ای. هر سازمان را تشخیص داد، بلکه می‌توان آن را به اثربخش‌ترین شیوه توسعه داد. این کار باید با استفاده از رهبری و مدیریت مناسب و بهره‌گیری از مشاوران شایسته انجام شود. (هنالد و سیلورمن، ۲۰۱۱: ۸۹)

در بررسی وجوه سلبی و ایجابی مفهوم «دی.ان.ای. سازمانی» باید توجه داشت که تمامی اجزا و خصوصیات فعلی سازمانی، همیشه جنبه مثبت نداشته‌اند؛ بنابراین باید از نهادینه شدن

1. DNA (Deoxyribonucleic acid)

خصوصیات منفی سازمان و انتقال آن به نسل‌های آتی جلوگیری کرد و همانند ژن‌درمانی که ژن‌های معیوب را خارج و ژن‌های سالم، برجسته و مورد نظر را جایگزین می‌سازند، عمل نمود. در سازمان نیز رفتارها، دانش‌ها، ساختارها و شیوه‌های تصمیم‌گیری معیوب باید حذف و جایگزین شوند.

یکی از مهم‌ترین علل لزوم اجرای این پژوهش در رسانه ملی، نیاز به پیشی گرفتن در رقابت تنگاتنگ با رسانه‌های رقیب با اتکا به مزیت‌های ذاتی خود است. با تغییر مطالبات از رسانه ملی، تغییرات فناوری، تغییرات محیط خارجی و داخلی سازمان، رسانه ملی باید در راستای رسیدن به حداکثر کارایی و برای بقا و توسعه خویش بستر تحولات آگاهانه و نوآورانه را فراهم سازد. این تحول باید براساس شناخت کافی از نقاط ضعف و قوت خود و نیز تهدید و فرصت‌های محیطی بوده و توانایی هم‌راستا کردن تمامی افراد، فرآیندها و منابع را داشته باشد. بنابراین، هدف این تحقیق، بررسی و شناسایی مدل دی.ان.ای. سازمانی رسانه ملی است و انتظار می‌رود که موضوع دی.ان.ای. سازمانی نقش مؤثری در ایجاد الگوهای موفق و تحول در سازمان صداوسیما داشته و راهگشای رفع برخی از مشکلات در انتقال تجارب و دانش سازمانی باشد. همچنین دی.ان.ای. سازمانی می‌تواند منجر به تحقق قابلیت‌های جدید در سازمان صداوسیما براساس الگوگیری صحیح شده و استفاده حداکثری از توانایی‌های بالقوه این سازمان را امکان‌پذیر سازد.

رسانه ملی رقابت سخت و تنگاتنگی با شبکه‌های رقیب خود دارد. برخی به رسانه ملی پیشنهاد می‌کنند که از رقبای موفق خود در این عرصه الگوبرداری کند. اما تجربه ثابت کرده است که الگوبرداری ظاهری از ساختار و یا بخشی از مقررات و حتی فرآیندها بدون توجه به شناسایی دی.ان.ای. خود و شبکه رقیب، نتایج معکوسی به همراه خواهد داشت. به نظر می‌رسد شناسایی دی.ان.ای. سازمانی رسانه ملی بر پایه الگویی مشخص و سپس استفاده از آن می‌تواند دیدگاه جدید و وحدت درونی را در این سازمان ایجاد کند و از بسیاری از خطاهای احتمالی در آن بکاهد.

در سال‌های گذشته در رسانه ملی راهبردهای گوناگونی در حوزه‌هایی همچون، جذب و نگهداشت سرمایه انسانی، ورود و به‌کارگیری فناوری، گردش کار و تصمیم‌سازی و... به کار گرفته شده که اثرات اجرای آن سال‌ها بعد خود را نشان داده است. همچنین بسیاری از رفتارها و نگرش‌ها در رسانه ملی نهادینه شده که وضعیت فعلی رسانه ملی را شکل داده است.

باید توجه داشت که مفهوم «دی.ان.ای. سازمانی» ضمن آنکه بخش مهمی از موضوعاتی همچون فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و یا دانش سازمانی را در بر می‌گیرد از هر یک از آنها فراتر بوده و از این لحاظ متفاوت از آنها است. به همین دلیل پژوهش‌هایی که قبلاً درخصوص بررسی هویت، فرهنگ سازمانی، ساختار و فرآیندهای سازمانی در رسانه ملی

انجام شده است هیچ‌یک به‌تنهایی شناسایی، معرفی، تصحیح و یا الگوبرداری از رسانه ملی را امکان‌پذیر نمی‌سازد.

آنچه این پژوهش داده‌بنیاد را متمایز می‌کند، این است که با استفاده از الگوی ذهنی مدیران و کارشناسان رسانه ملی در کنار جمع‌آوری اسناد و منابع سازمانی در قالب شناسایی دی.ان.ای. سازمانی رسانه ملی تلاش شده است برای اولین بار با شناسایی و کدگذاری باز (Open coding)، محوری (Axiai coding) و انتخابی (Selection coding) عوامل اصلی سازمانی به اهداف فوق دست یابد.

در این مقاله ابتدا مبانی نظری و مدل‌های ارائه‌شده در دو دهه اخیر در خصوص دی.ان.ای. سازمانی بررسی شده و سپس با استفاده از روش داده‌بنیاد، با هدف شناسایی مدل دی.ان.ای. سازمانی، به طراحی و پیشنهاد شناسایی مدل دی.ان.ای. سازمانی رسانه ملی خواهیم پرداخت.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه‌شناسی پژوهش

از یک قرن قبل، ساختار و نحوه شکل‌گیری خصوصیات انسانی، ذهن محققان را درگیر کرده بود. در ۲۸ فوریه ۱۹۵۳ میلادی جیمز واتسون (James Dewey Watson) و فرانسیس کریک (Francis Harry Compton Crick) موفق شدند مدلی سه‌بعدی برای دی.ان.ای. ارائه دهند. این مدل نشان می‌داد که چگونه دی.ان.ای. می‌تواند از روی خودش نسخه دیگری بسازد که به نسل بعدی منتقل شود.

ژن‌ها همانند نقشه زندگی و یا شبیه دستور آشپزی توصیف شده‌اند. (حقیقت کاشانی، ۱۳۹۴) از سال ۱۹۸۶ میلادی، که ژن اولین بیماری (گرانولوماتوز مزمن) شناسایی شد، ژن صدها بیماری ارثی بر این پایه شناسایی شده است. (حقیقت کاشانی، ۱۳۹۳)

مورگان (G. Morgan) از پیشگامان به‌کارگیری استعاره در سازمان، استفاده از استعاره‌ها را در دیدن، فهمیدن و شکل دادن موقعیت‌ها می‌داند. (مورگان، ۱۹۹۸)

در نیمه دوم قرن بیستم، در نظریه‌های نوگرا، «سازمان به‌مثابه موجودی زنده» که کارکردهای ضروری برای بقا و تطبیق با شرایط متغیر و تهدیدآمیز محیط دارد، معرفی شد. این استعاره، تمامی ویژگی‌های موجود زنده را نظیر هماهنگی و تعامل با محیط، داشتن چرخه عمر، تلاش برای بقا در سازمان‌ها در برمی‌گیرد و به همین دلیل است که در نظریه‌های نوگرا، در تبیین و توصیف مفهوم و کارکرد سازمان، از استعاره‌های ارگانیکی استفاده می‌کنند. (بینش، ۱۳۹۴)

براساس این استعاره، می‌توان انتظار داشت که سازمان نیز همانند موجودات زنده، دی.ان.ای. داشته باشد و عناصر کلیدی در کدهای فرهنگ سازمانی و دیگر کدهایی که کارکنان را باهم متحد می‌کند، کدگذاری شود. (مورگان، ۱۳۷۸)

شوارتز (Schwartz) به جای استفاده از استعاره دی.ان.ای. سازمانی از استعاره مدیریت دی.ان.ای. استفاده کرده و مدیر را مانند یک مهندس ژنتیک فرض می‌کند که به‌طور مرتب سازمان را به دقت تحت نظر دارد و به بهترین نحو از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کند. (هنالد، ۲۰۰۲)

گری نلسون و همکاران، بین سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۵ تحقیقی جهانی تحت عنوان «بررسی و تشخیص سلامتی سازمان‌های امروزی»، انجام دادند. در این تحقیق از ۳۰ هزار نفر از ۱۰۰ کشور سؤالاتی درباره سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، پرسیده شد.

۱۹ سؤال مطرح‌شده در این تحقیق، مربوط به قواعد و هنجارهای تصمیم، اطلاعات، انگیزاننده‌ها و ساختار سازمانی بود. نتایج حاصل از این بررسی نشان داد که ۳۱ درصد سازمان‌ها سالم، ۱۷ درصد سازمان‌ها چابک، ۱۰ درصد سازمان‌ها به‌هنگام و ۴ درصد سازمان‌های بررسی‌شده دارای نظام صریح و دقیق‌اند. (نادری، ۲۰۱۰)

کایا و میلوس (۲۰۰۵) در مقاله‌ای با موضوع «طراحی دی.ان.ای. سازمانی» بر چهارعنصر نوع رهبری، راهبرد، ساختار و فرهنگ و روابط بین این ابعاد برای تغییر دی.ان.ای. سازمانی تمرکز کردند (شکل ۱). (هنالد، ۲۰۱۱)

هنالد و سیلورمن معتقدند اگر فعالیت‌های سازمان با دی.ان.ای. سازمانی هم‌راستا شوند استرس سازمانی (Organizational Stress) فرونشاند می‌شود. آنها معتقدند که باید هم‌راستایی بین دی.ان.ای. سازمانی و آنچه از فعالیت‌ها و عملیات سازمان درک می‌شود به‌عنوان یک نیاز درک شود. (هنالد و سیلورمن، ۲۰۱۱: ۷۸) شکل شماره ۲ فعالیت‌های اساسی سازمان را که به چهار بخش تقسیم‌شده است نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل ابعاد DNA سازمانی منبع: (کایا و میلوس، ۲۰۰۵)

آنها براساس پژوهش‌هایی که در سازمان‌ها و شرکت‌های متفاوت انجام دادند بیان داشتند که بر اساس فعالیت‌ها و اقدام‌های روزانه در سازمان‌ها، چهار نوع (گروه) دی.ان.ای. سازمانی با عنوان واقعیت‌بنیاد (Factual DNA) (توجه و تمرکز در سازمان به آمارها و داده‌ها)، مفهوم‌بنیاد (Conceptual DNA) (توجه و تمرکز در سازمان به ایده‌های اولیه)، زمینه‌بنیاد (Contextual DNA) (توجه و تمرکز در سازمان به دلایل و زمینه‌های اجرای کار)، فردبنیاد (Individual DNA) (توجه و تمرکز در سازمان به نیازهای ارتباطی و درونی افراد) قابل‌شناسایی است (همان: ۱۱-۱۲) و در اینجا مهم آن است که دی.ان.ای. سازمانی تشخیص داده شود. چنین درکی از سازمان برای حل مسائل سازمانی و همچنین در انتخاب مشاوران مناسب و دیگر منابع مورد نیاز برای توسعه سازمان مهم و ضروری است. (همان: ۱۳)



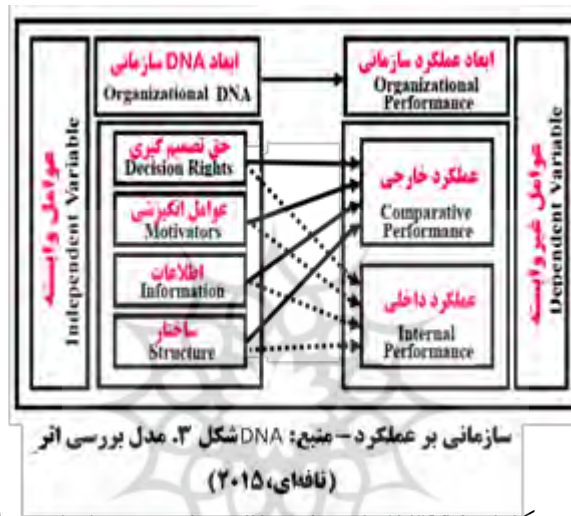
گویندارجان (Vijay Govindarajan) در مقاله‌ای (۲۰۰۵) به این پرسش که آیا می‌توان اخلاق را از دی.ان.ای. سازمانی جدا کرد؟ می‌پردازد. وی عقیده دارد که علاوه بر فرهنگ که از اجزای اصلی دی.ان.ای. سازمانی است، اخلاق و پایبندی به اصول اخلاقی نیز می‌تواند در دی.ان.ای. سازمانی تثبیت، و به کارکنان تازه‌وارد سازمان منتقل شود.

کامیز (W. Timothy Coombs) در کتابی با عنوان کد قرمز: مدیریت بحران به کمک دی.ان.ای. سازمانی، به بررسی اثر شناخت دی.ان.ای. سازمانی در تصمیم‌گیری‌های حساس و گذر از بحران‌های سازمانی اشاره می‌کند.

سروش و اعتباریان، به بررسی دی.ان.ای. سازمانی در اداره کل تربیت‌بدنی استان اصفهان براساس مدل هنالد در بعد وظایف و فعالیت‌های مدیریتی پرداختند که اطلاع‌رسان‌های (جامعه آماری) این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی استان اصفهان بود. این پژوهش نشان داد، سازمان مورد مطالعه در غالب مؤلفه فعالیت (برنامه‌ریزی، کارگروهی، مدیریت) زمینه‌بنیاد و تنها در بعد عملکرد، فردبنیاد است. (سروش و اعتباریان، ۱۳۹۰)

ربیعی (۱۳۹۱) در پژوهش دیگری به منظور شناسایی وضعیت دی.ان.ای. سازمانی بر اساس مدل هنالد در شرکت آب و فاضلاب اصفهان، تلاش کرد ابعاد مختلف این سازمان را در یکی از گروه‌های چهارگانه مدل قرار دهد.

نافه‌ای (Wageeh Nafei) (۲۰۱۴) به بررسی نقش دی.ان.ای. سازمانی در بهبود عملکرد سازمانی به صورت مطالعه موردی در شرکت‌های صنعتی مصر پرداخت. وی اثر ابعاد چهارگانه دی.ان.ای. سازمانی را بر ابعاد عملکرد سازمانی بررسی کرده و مدلی مطابق شکل ۳ برای کار خود ارائه داده است.



پژوهش اعتباریان و همکاران (۱۳۹۲) با عنوان مطالعه تطبیقی دی.ان.ای. سازمانی شرکت‌های خصوصی از منظر فرار مالیاتی براساس مدل هنالد و سیلورمن نشان داد که دی.ان.ای. غالب در شرکت‌های بدحساب زمینه‌بنیاد است؛ به عبارت دیگر، زمینه تخلف در دی.ان.ای. سازمانی آنها قرار دارد.

جدول ۱ مقایسه مدل‌های مطرح در دو دهه اخیر و جمع‌بندی آنها را نشان می‌دهد.

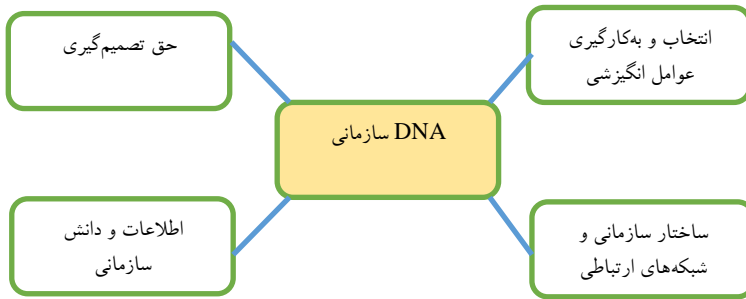
جدول ۱. مقایسه مدل‌های پیشنهادی دی.ان.ای. سازمانی

ردیف	سال	پژوهشگران	عوامل اصلی (ابعاد) در مدل دی.ان.ای. سازمانی	توضیحات
۱	۲۰۰۵	نلسون و همکاران	- حق تصمیم‌گیری - اطلاعات و دانش سازمانی - هنجارها - ذهنیت و برداشت نسبت به کار و محیط - انگیزش - تعهدات و مشارکت - ساختار - شبکه‌های ارتباطی	بر اساس عوامل اصلی سازمان با ۶ قالب کلی سازمان‌های نظامی، به هنگام، دارای شروع مناسب، مدیریت زده، حبابی و منفعل-تهاجمی مقایسه می‌شوند و بر آن اساس پیش‌بینی پذیر می‌شود.



<p>سایر عوامل ترکیبی و سطح دوم به شرح زیر هستند:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- چشم‌انداز</li> <li>- اراده</li> <li>- انگیزه</li> <li>- حکمرانی</li> <li>- سبک اجرا</li> <li>- تصمیم‌گیری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رهبری</li> <li>- راهبرد</li> <li>- فرهنگ</li> <li>- ساختار</li> </ul>	<p>کایا و میلوس</p>	<p>۲۰۰۵</p>	<p>۲</p>
<p>سایر سطح دوم به شرح زیر هستند:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم مدیریت</li> <li>- ساختار حاکمیتی سازمان</li> <li>- سبک رهبری</li> <li>- فرایند برنامه‌ریزی</li> <li>- استفاده از کار گروهی</li> <li>- شیوه مدیریت عملکرد</li> <li>- عملیات استخدام</li> <li>- مبنای پرداخت</li> <li>- نگرش به توسعه و آموزش کارکنان</li> <li>- رویکرد تصمیم‌سازی</li> <li>- رویکرد روابط بین فردی</li> <li>- رویکرد مدیریت عملکرد</li> <li>- نگرش به سود و درآمد</li> </ul> <p>سازمان‌ها براساس عوامل فوق در ۴ دسته اصلی سازمان‌های واقعیت‌بنیاد، مفهوم‌بنیاد، زمینه‌بنیاد و فرد بنیاد قرار گرفته و قابل پیش‌بینی می‌شود.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عملکرد رهبری</li> <li>- فعالیت‌های مدیریتی</li> <li>- امور منابع انسانی</li> <li>- فرهنگ سازمانی</li> </ul>	<p>هنالد و سیلورمن</p>	<p>۲۰۱۱</p>	<p>۳</p>
<p>این عوامل بر عملکرد داخلی و خارجی سازمان اثرگذارند.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حق تصمیم‌گیری</li> <li>- عوامل انگیزشی</li> <li>- اطلاعات</li> <li>- ساختار</li> </ul>	<p>نافه‌ای</p>	<p>۲۰۱۵</p>	<p>۴</p>

جدول ۱ نشان می‌دهد که محققین از روش‌های مختلف در تلاشند که دی.ان.ای. سازمانی را شناسایی و تعریف کنند. اما مشکل آنجاست که هریک تنها از یک جنبه به آن نگریده‌اند و از سوی دیگر برخی از ابعاد معرفی شده آنها یا بسیار گسترده بوده است، یا سنجش آن به صورت مستقیم مشکل است (مانند ذهنیت، هنجارها و تعهدات سازمانی). بنابراین، چارچوب نظری تحقیق حاضر مبتنی بر تلفیقی از دو نظریه نلسون و همکاران (۲۰۰۵) و نافه‌ای (۲۰۱۵) بنا شده است. براساس نظریه نلسون و همکاران عوامل حق تصمیم‌گیری، اطلاعات و دانش سازمانی، شبکه‌های ارتباطی و ساختار از ابعاد دی.ان.ای. سازمانی است و براساس نظریه نافه‌ای انتخاب و به‌کارگیری عوامل انگیزشی نیز یکی از عوامل اصلی مؤثر در دی.ان.ای. سازمانی است. (شکل ۵)



شکل ۴. مدل شناسایی DNA سازمانی

از آنجاکه نوآوری و خلاقیت را توانایی تلفیق ایده‌ها و علوم به شیوه‌های منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین آنها تعریف کرده‌اند؛ بنابراین انتظار می‌رود با ترکیب یا در کنار هم گذاری علوم مختلف مانند علم ژنتیک با حوزه مدیریت به نتایج و دستاوردهای جدیدی نائل شد.

نوآوری این پژوهش هم در تلفیق علم ژنتیک با حوزه مدیریت و تلفیق نظریه‌های این حوزه است و هم در انتخاب عوامل و ابعاد دی.ان.ای. سازمانی سنجش‌پذیر است. همچنین این پژوهش از نظر اعتبارسنجی و طراحی مدل DNA سازمانی، جدید بوده و تاکنون در سازمان صداوسیما چنین پژوهشی انجام نگرفته است.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از تابستان سال ۱۳۹۵ آغاز و تا تابستان سال ۱۳۹۷ ادامه داشته است. بنابراین تحقیق حاضر مربوط به وضعیت سازمان صداوسیما در یک دوره زمانی مشخص یعنی سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۷ است.

اطلاع‌رسان‌های این تحقیق کارکنانی تازه بازنشسته (پنج سال اخیر) هستند. هرچند تمامی کارکنان می‌توانند در این پژوهش بررسی شوند، اما به لحاظ مدت حضور در سازمان، بازنشستگان بهترین موارد بررسی‌اند. از سوی دیگر می‌توان بازنشستگان سازمان را عصاره سازمانی نامید که علاوه بر آنکه منبع مهمی از تجارب، اطلاعات و دانش سازمانی هستند، تمامی خصوصیات اداری و سازمانی را با خود به همراه دارند. بنابراین انتظار می‌رود بررسی دی.ان.ای. سازمانی در میان آنها بهترین پاسخ را بدهد.

بازنشستگان سازمان با سابقه کاری زیاد خود، بیشترین اشراف را به ویژگی‌ها و ابعاد سازمان دارند و نسبت به کارکنان فعلی که مقید به سلسله‌مراتبند، کمترین ملاحظه و یا مخفی‌کاری را در ارائه نظرات خود خواهند داشت. همچنین به دلیل دور شدن از واحد خدمتی خود، در اظهار

نظریه‌های خود سوگیری نمی‌کنند. به همین منظور در این پژوهش از اطلاع‌رسان‌های تازه بازنشستگان برای پژوهش استفاده شده است.

عده کل بازنشستگان در قید حیات سازمان صداوسیما در زمان اجرای پژوهش ۱۳۸۹۹ نفر بود که از این عده ۹۳۹ نفر در زمان بازنشستگی مدیر بوده‌اند که وضعیت بازنشستگان سازمان را از نظر سمت نشان می‌دهد.

در اطلاع‌رسان‌های این تحقیق بازنشستگی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند که دست‌کم دارای درجه تحصیلی کارشناسی باشند، علت این انتخاب هم توانایی بیشتر این افراد در شناسایی و شرح عوامل و تجزیه و تحلیل داده‌ها است. تحقیق کیفی فعالیتی برای مشاهده جهان پیرامون است این فعالیت‌ها، دربرگیرنده مجموعه‌ای از تفاسیر و رویه‌ها برای آشکارسازی هرچه بیشتر جهان و ایجاد تحول در آن است. در حقیقت محقق جهان را با یادداشت‌های میدانی، مصاحبه‌ها، مکالمات، تصاویر، اسناد و ... بازنمایی و قابل مشاهده می‌سازد. (کرسول، ۱۳۹۱: ۴۲)

نظریه داده‌بنیاد، از توصیف فراتر رفته و تلاش می‌کند تا یک تئوری یا مدل انتزاعی از یک فرآیند یا تعامل را گردآوری و ارائه کند. از این رو تئوری توسعه‌یافته کمک می‌کند تا فرآیند، اقدام یا تعامل مورد نظر تبیین شود. در این روش تئوری از بستر داده‌های به دست آمده از مشارکت‌کنندگانی که فرآیند را تجربه کرده‌اند حاصل می‌شود. بنابراین نظریه برخاسته از داده، یک طرح تحقیق کیفی محسوب می‌شود که در آن، محقق از یک فرآیند، اقدام یا تعامل، از طریق گردآوری نگرش تعداد زیادی از مشارکت‌کنندگان، یک تبیین کلی یا تئوری ارائه می‌دهد. (همان: ۶۶)

هدف از ایجاد روش داده‌بنیاد در پژوهش‌های کیفی، نظم بخشیدن به شیوه‌های پژوهش بر مبنای داده‌های گردآوری شده (و نه با تکیه بر نظریه‌ها و مدل‌های قبلی) است. بر این اساس نظریه‌سازی داده‌بنیاد برای آزمون نظریه‌هایی که پیش ایجاد شده به کار نمی‌رود، بلکه برای تولید نظریه‌های جدید کاربرد دارد. مهم‌ترین توجیه برای کاربرد روش نظریه‌سازی داده‌بنیاد، بررسی و مطالعه زمینه‌های ناشناخته یا زمینه‌هایی است که خواهان دیدگاه جدیدی در موقعیت شناخته‌شده‌ای هستیم. (استرن، ۱۹۹۴: ۱۱۶)

روش نظریه‌سازی داده‌بنیاد از سه ابزار اصلی مشاهده، مصاحبه و تجزیه و تحلیل متنی و یا ترکیبی از آنها برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌کند. (همان: ۱۱۹)

با توجه به آنکه مدت زیادی از طرح موضوع دی.ان.ای. سازمانی نمی‌گذرد و در این مدت مدل‌های ارائه شده و تعداد سازمان‌های مورد بررسی محدود بوده است، اعتبار مدل‌های ارائه شده به علت کاربرد بسیار محدود، زیاد نیست. بنابراین در این پژوهش محقق به منظور رسیدن به مدلی مناسب از روش پژوهش کیفی داده‌بنیاد استفاده کرده است. قلمرو موضوعی این تحقیق شناسایی و تبیین مدل دی.ان.ای. سازمانی است.

با توجه به تقسیم‌بندی‌های ارائه‌شده درباره روش‌های اجرای تحقیق، پژوهش حاضر برحسب هدف (که به میزان کاربرد مستقیم یافته‌ها و درجه تعمیم‌پذیری آنها در شرایط دیگر توجه می‌شود) از پارادایم اصالت عمل با تمرکز بر اقدامات، موقعیت‌ها و پیامدهای مشاهده‌شده در تحقیق (کرسول، ۱۳۹۰: ۲۹) تبعیت کرده و از نوع تحقیقات بنیادین و دارای رویکرد استقرایی و قیاسی است و از لحاظ طبقه‌بندی تحقیق بر مبنای روش، این پژوهش از نوع پژوهشی کیفی و بر جمع‌آوری، تحلیل و تلفیق داده‌های کیفی در مطالعه تمرکز می‌یابد.

در این پژوهش برای دستیابی به تجارب یا دیدگاه‌های مدیران بازنشسته در مورد عوامل تشکیل‌دهنده دی.ان.ای. سازمانی از طرح نظام‌مند روش داده‌بنیاد (Grounded methods) استفاده شده است.

ابزار استفاده‌شده برای گردآوری داده‌های کیفی در این پژوهش جستجوی کتابخانه‌ای، جمع‌آوری اسناد بالادستی و پرسش‌نامه نیمه‌ساختاریافته است. همچنین از داده‌های حاصل از مصاحبه و یادداشت‌های جمع‌آوری‌شده (مصاحبه با مدیران و کارشناسان) استفاده شد و درنهایت با تحلیل مضمونی و به‌کارگیری نرم‌افزار اطلس تی.آی. (Atlas.Ti) عناصر تشکیل‌دهنده دی.ان.ای. سازمانی شناسایی شد.

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز برای فراتحلیل از یک فرم کدگذاری استفاده می‌شود. این فرم معادل پرسش‌نامه یا فرم مصاحبه در انواع دیگر تحقیقات است. (دورلاک و لیپسی، ۱۹۹۱: ۲۹۱)

در این تحقیق داده‌بنیاد از رویکرد نظام‌مند (Systematic approach) که منجر به کدگذاری باز، محوری و انتخابی می‌شود طی مراحل زیر استفاده شد:

۱. براساس شرایط از بین اطلاع‌رسان‌های مشخص‌شده، در مرحله نخست ۳۰ نفر از مدیران ارشد تازه بازنشسته از پنج حوزه اصلی سازمان یعنی حوزه‌های فنی، اداری و مالی و پشتیبانی، برنامه‌ریزی و پژوهشی، تولیدی و حوزه خبر و نیز به تعداد مناسب از مدیران مراکز استانی و تهران که دارای تحصیلات دانشگاهی (که توانایی دقیق‌تر تجزیه و تحلیل عوامل را دارند) انتخاب و با آنان مصاحبه شد. با توجه به میزان پاسخگویی مصاحبه‌شونده، مدت هر مصاحبه بین ۴۰ دقیقه تا یک ساعت به طول انجامید. قبل از شروع مصاحبه، اهداف موضوع برای مصاحبه‌شونده توضیح داده شد و درباره رعایت اصول اخلاقی پژوهش و نحوه استفاده و انتشار مضمون مصاحبه‌ها اطمینان لازم داده شد.

۲. چون منبع اطلاعات تحقیق کیفی داده‌بنیاد مشاهده، مراجعه به اسناد و مصاحبه است. بنابراین در این تحقیق، پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها انجام شد و در کنار اسناد بالادستی سازمان قرار گرفت.

۳. چون پژوهش کیفی در پی معنادار کردن داده‌های جمع‌آوری شده و جداسازی عناصر مربوط و نامربوط است، تجربه، دانش، بصیرت و مهارت محقق در معنادار کردن رخدادها و اطلاعات جمع‌آوری شده مهم است و حساسیت نظری (Theoretical sensivity) نامیده می‌شود. در این تحقیق بدین منظور از دو فرآیند تمایز (Contrast) برای از بین بردن همپوشانی مقوله‌های استخراج شده و فرآیند ادغام (Integration) به منظور کاستن تعداد مقوله‌های استفاده شد. بنابراین پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، فرآیند کدگذاری داده‌ها در این پژوهش به روش زیر انجام شد:

۱-۳. در مرحله اول، از نوع کدگذاری باز استفاده شد. به عبارت دیگر تمامی نشانه‌های متمایز کدگذاری شد. بنابراین در مصاحبه‌ها، ۳۱۲ کد متمایز شناسایی و کدگذاری و تمامی تکرارهای مشابه آن، در کل منابع (مصاحبه‌ها و اسناد) استخراج و شماره‌گذاری شدند.

۲-۳. کدگذاری محوری انجام شد. در اینجا هدف تقلیل مفاهیم به مقوله‌های انتزاعی‌تر است. یعنی بر اساس تطبیق اطلاعات و بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های معنایی آنها هر گروه از این عناصر کدگذاری شده در زیر کد دیگری که آنها را می‌توانست پوشش دهد قرار گرفت.

۳-۳. کدگذاری انتخابی انجام شد یعنی در این مرحله کدهای محوری، براساس ارتباط مقوله‌های محوری با یکدیگر مرتبط شدند. همچنین در این مرحله کدهای انتخابی تعریف و دسته‌بندی شدند.

بستگی یا اشباع نظری رویکردی است که در تحقیق‌های کیفی برای تعیین کفایت نمونه‌گیری استفاده می‌شود، در انجام مصاحبه‌های این پژوهش در صورت تکراری شدن مطالب، چون کد جدیدی ایجاد نمی‌شود (یا قابلیت کدگذاری بنیادی ندارد) نشان می‌دهد که به آستانه نقطه اشباع (Saturation) نظری رسیده ایم و نیازی به ادامه اخذ مصاحبه‌ها نیست.

۴. مقوله‌های اصلی براساس نوع رابطه آن با دی.ان.ای. سازمان در کنار هم قرار گرفتند (شکل ۵). جدول شماره ۲ نمونه‌ای از کدگذاری در سه سطح را نشان می‌دهد.

Name	Grounded
اطلاعات و دانش- E1	22
حق تصمیم‌گیری- E2	37
ساختار و شبکه‌های ارتباطی- E3	55
انتخاب و به کارگیری عوامل انگیزشی- E4	23

شکل ۵. کدگذاری کدهای انتخابی برآمده از کدهای محوری

۵. عوامل اصلی اثرگذار بر ابعاد دی.ان.ای. سازمانی به همراه اجزای اصلی هر یک از آنها در شکل ۶ مشاهده می‌شود.

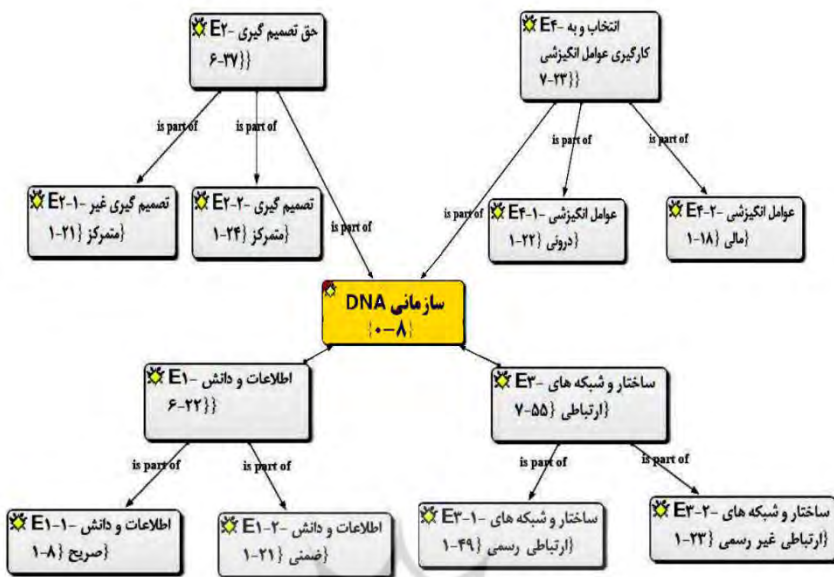
۶. در نهایت از مصاحبه‌های انجام شده ۳۱۲ عامل اثرگذار بر دی.ان.ای. سازمانی در دو سطح استخراج شدند که در شکل ۵ سطح یک این عوامل مشاهده می‌شود. این مدل می‌تواند مدل

نهایی پیشنهادشده برای دی.ان.ای. سازمانی رسانه ملی باشد که در آن به خوبی عوامل محوری و انتخابی مشهود است.

۷. اعتبار محتوایی نتایج سنجیده شد. سنجش اعتبار محتوایی مدل معمولاً از طریق توافق نظر میان متخصصان سنجش می شود.

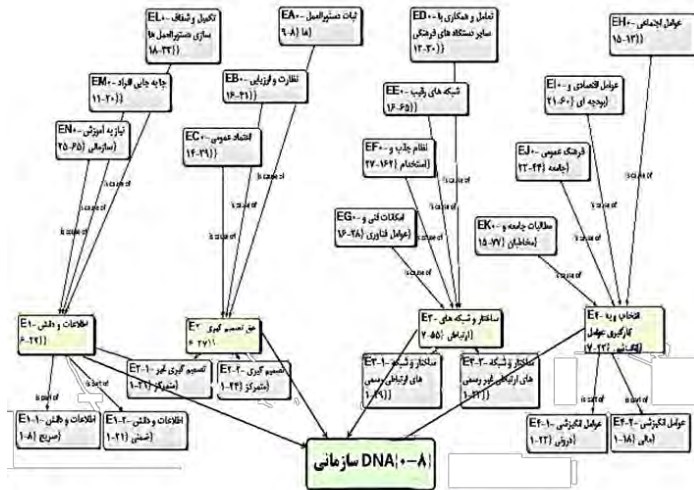
جدول ۲. نمونه کدگذاری و تکرارها و ارجاعها به آن در مصاحبه های انجام شده

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز																																																								
	تعامل و همکاری با سایر دستگاهها	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Name</th> <th>Grounded</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>تعامل و همکاری با سایر دستگاه های فرهنگی-ED0</td><td>30</td></tr> <tr><td>نقش رسانه-ED</td><td>3</td></tr> <tr><td>موسسه های فرهنگی-ED</td><td>4</td></tr> <tr><td>فضای بین المللی-ED</td><td>1</td></tr> <tr><td>فرهنگ های مختلف-ED</td><td>1</td></tr> <tr><td>شرکت های تبلیغاتی-ED</td><td>1</td></tr> <tr><td>حالت ها و مجلس-ED</td><td>1</td></tr> <tr><td>دستگاه دولتی و غیر دولتی-ED</td><td>2</td></tr> <tr><td>حوزه های کارآفرینی-ED</td><td>1</td></tr> <tr><td>پخش آگهی های تبلیغاتی-ED</td><td>1</td></tr> <tr><td>سایر دستگاه ها -ED</td><td>8</td></tr> <tr><td>برنامه های مشارکتی -ED</td><td>1</td></tr> </tbody> </table>	Name	Grounded	تعامل و همکاری با سایر دستگاه های فرهنگی-ED0	30	نقش رسانه-ED	3	موسسه های فرهنگی-ED	4	فضای بین المللی-ED	1	فرهنگ های مختلف-ED	1	شرکت های تبلیغاتی-ED	1	حالت ها و مجلس-ED	1	دستگاه دولتی و غیر دولتی-ED	2	حوزه های کارآفرینی-ED	1	پخش آگهی های تبلیغاتی-ED	1	سایر دستگاه ها -ED	8	برنامه های مشارکتی -ED	1																														
Name	Grounded																																																									
تعامل و همکاری با سایر دستگاه های فرهنگی-ED0	30																																																									
نقش رسانه-ED	3																																																									
موسسه های فرهنگی-ED	4																																																									
فضای بین المللی-ED	1																																																									
فرهنگ های مختلف-ED	1																																																									
شرکت های تبلیغاتی-ED	1																																																									
حالت ها و مجلس-ED	1																																																									
دستگاه دولتی و غیر دولتی-ED	2																																																									
حوزه های کارآفرینی-ED	1																																																									
پخش آگهی های تبلیغاتی-ED	1																																																									
سایر دستگاه ها -ED	8																																																									
برنامه های مشارکتی -ED	1																																																									
۱. ساختار سازمانی و شبکه ها ارتباطی	تعامل جذب و استخدام	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Name</th> <th>Grounded</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>نظام جذب و استخدام-EF0</td><td>162</td></tr> <tr><td>نیروی غیررسمی-EF</td><td>6</td></tr> <tr><td>نیروی رسمی-EF</td><td>2</td></tr> <tr><td>نیروی انسانی-EF</td><td>16</td></tr> <tr><td>نیروهای تخصصی-EF</td><td>2</td></tr> <tr><td>نگهداشت-EF</td><td>2</td></tr> <tr><td>نظارت-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>نخبه-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>مصاحبه شفاهی-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>مسیر نیرو-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>کنترل-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>عوامل-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>صاحب استخدام-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>رشد نیروی انسانی-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>دانشجو-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>جذب-EF</td><td>5</td></tr> <tr><td>توانمندی-EF</td><td>2</td></tr> <tr><td>تشویق-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>تامین-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>برنامه ریزی نیروی انسانی-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>بازنشستگی-EF</td><td>10</td></tr> <tr><td>آموزش-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>انگیزش-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>انتخاب افراد-EF</td><td>1</td></tr> <tr><td>انتخاب-EF</td><td>3</td></tr> <tr><td>الگوی نیروی انسانی-EF</td><td>5</td></tr> <tr><td>استخدام-EF</td><td>1</td></tr> </tbody> </table>	Name	Grounded	نظام جذب و استخدام-EF0	162	نیروی غیررسمی-EF	6	نیروی رسمی-EF	2	نیروی انسانی-EF	16	نیروهای تخصصی-EF	2	نگهداشت-EF	2	نظارت-EF	1	نخبه-EF	1	مصاحبه شفاهی-EF	1	مسیر نیرو-EF	1	کنترل-EF	1	عوامل-EF	1	صاحب استخدام-EF	1	رشد نیروی انسانی-EF	1	دانشجو-EF	1	جذب-EF	5	توانمندی-EF	2	تشویق-EF	1	تامین-EF	1	برنامه ریزی نیروی انسانی-EF	1	بازنشستگی-EF	10	آموزش-EF	1	انگیزش-EF	1	انتخاب افراد-EF	1	انتخاب-EF	3	الگوی نیروی انسانی-EF	5	استخدام-EF	1
	Name	Grounded																																																								
	نظام جذب و استخدام-EF0	162																																																								
	نیروی غیررسمی-EF	6																																																								
نیروی رسمی-EF	2																																																									
نیروی انسانی-EF	16																																																									
نیروهای تخصصی-EF	2																																																									
نگهداشت-EF	2																																																									
نظارت-EF	1																																																									
نخبه-EF	1																																																									
مصاحبه شفاهی-EF	1																																																									
مسیر نیرو-EF	1																																																									
کنترل-EF	1																																																									
عوامل-EF	1																																																									
صاحب استخدام-EF	1																																																									
رشد نیروی انسانی-EF	1																																																									
دانشجو-EF	1																																																									
جذب-EF	5																																																									
توانمندی-EF	2																																																									
تشویق-EF	1																																																									
تامین-EF	1																																																									
برنامه ریزی نیروی انسانی-EF	1																																																									
بازنشستگی-EF	10																																																									
آموزش-EF	1																																																									
انگیزش-EF	1																																																									
انتخاب افراد-EF	1																																																									
انتخاب-EF	3																																																									
الگوی نیروی انسانی-EF	5																																																									
استخدام-EF	1																																																									
	شبکه های رقیب																																																									
	امکانات فنی و عوامل فناوری																																																									
۲. حق تصمیم گیری																																																										
۳. اطلاعات و دانش سازمانی																																																										
۴. به کارگیری شیوه های انگیزشی																																																										



شکل ۶. مدل اجزای DNA سازمانی بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده

ضریب آماری دلیلی کندال (Kendall's W) برای بررسی توافق نظر دو و بیش از دو متخصص درباره تناسب محتوا و شکل آزمون استفاده می‌شود. (گرامی‌پور، ۱۳۹۳: ۶۹) بدین منظور از آزمون رتبه‌های دلیلی کندال، که شکل نرمال‌شده آزمون فریدمن است، به منظور سنجش میزان توافق رتبه‌ها در بین پاسخگویان استفاده شده و هر پاسخگو به‌عنوان یک قضاوت‌کننده یا رتبه‌دهنده، و هر گویه یا سؤال نیز به‌عنوان یک متغیر تلقی شده است و برای هر یک از عوامل، میانگین رتبه‌ها در نرم‌افزار اس.پی.اس.اس. (SPSS) به اجرا درآمد و عدد ۰,۷۱ حاصل شد. با توجه به آنکه مقدار آزمون رتبه‌های دلیلی کندال بین ۰ تا ۱ نوسان دارد و در آن، مقادیر نزدیک به صفر نشان از توافق کمتر و مقادیر نزدیک به یک نشان از توافق بیشتر بین پاسخگویان در خصوص متغیرهای مورد نظر است، مشاهده شد که در بین پاسخگویان توافق نسبی وجود دارد و نتیجه تایید شد.



شکل ۷. مدل نهایی عوامل اثرگذار بر اجزای DNA سازمانی در رسانه ملی

#### ۴- یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پاسخ به پرسش اصلی این پژوهش درخصوص شناخت عوامل مؤثر در الگوبرداری از بخش‌های موفق سازمان و انتقال آن به سایر بخش‌ها و یا کارکنان جدید، از مجموع اطلاعات جمع‌آوری شده مدلی برای شناسایی دی.ان.ای. سازمانی در رسانه ملی پیشنهاد داده شد.

نتایج اصلی مدل شناسایی دی.ان.ای. سازمانی در رسانه ملی به شرح زیر است:

الف- نتایج نشان داد اگر دی.ان.ای. سازمانی به معنای «الگوهای رفتاری و صفات سازمانی قابل انتقال به نسل‌های آتی کارکنان و مدیران» با ابعاد ساختار و شبکه‌های ارتباطی، اطلاعات و دانش سازمانی، حق تصمیم‌گیری و انتخاب و به‌کارگیری شیوه‌های انگیزشی در نظر گرفته شود عوامل زیر در این خصوص سهم داشته‌اند:

- ساختارهای رسمی سازمانی
- ساختارهای غیررسمی در سازمان (مانند انجمن‌ها، کانون‌ها، بسیج و ...)
- نوع به‌کارگیری شیوه‌های انگیزشی مالی
- نوع به‌کارگیری شیوه‌های انگیزشی غیرمالی
- استفاده از شیوه تصمیم‌گیری‌های متمرکز
- استفاده از شیوه تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز
- به‌کارگیری مدیریت دانش صریح و مکتوب سازمانی افراد



- به‌کارگیری مدیریت دانش و تجارب ضمنی سازمانی افراد
- ب- عوامل اصلی زیر بر «ایجاد الگوهای رفتاری و صفات قابل‌انتقال به نسل‌های جدید کارکنان سازمان» اثرگذارند:
  - انتخاب و به‌کارگیری عوامل انگیزشی صحیح
  - ساختار سازمانی مناسب و شبکه‌های ارتباطی قوی
  - تنظیم صحیح و واگذاری حق تصمیم‌گیری در حوزه‌های مختلف تولید و پخش
  - ایجاد نظام مدیریت دانش و انتقال اطلاعات کارکنان و مدیران
- ج- عوامل اصلی زیر بر «انتخاب و به‌کارگیری عوامل انگیزشی صحیح» در سازمان صداوسیما اثرگذار است:
  - افزایش یا کاهش بودجه و کمک‌های اقتصادی
  - مطالبات جامعه و مخاطبان از رسانه
  - فرهنگ عمومی جامعه
  - عوامل اجتماعی (مانند موضوع سن، تحصیلات، عدالت اجتماعی، سرمایه اجتماعی)
- د- عوامل اصلی زیر بر «تغییر ساختار سازمان و تنظیم نوع شبکه‌های ارتباطی بین واحدهای داخلی» در سازمان صداوسیما اثرگذار است:
  - تعامل و همکاری با سایر دستگاه‌های فرهنگی کشور
  - حجم و کیفیت فعالیت شبکه‌های رسانه‌ای رقیب
  - نوع نظام جذب و استخدام در رسانه ملی
  - وضعیت امکانات فنی و عوامل فناوری اطلاعات
- ه- عوامل اصلی زیر بر «واگذاری حق تصمیم‌گیری در حوزه‌های مختلف تولید و پخش» در سطوح مدیریت سازمان صداوسیما اثرگذار است:
  - تعریف چارچوب‌های ثابت و ثبات دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های داخلی سازمان و جلوگیری از تغییرات پیاپی آنها
  - وجود نظام نظارت و ارزیابی قوی
  - تأکید بر ایجاد اعتماد عمومی مردم به رسانه ملی به‌عنوان ملاک اصلی
- و- عوامل اصلی زیر بر «ایجاد نظام مدیریت دانش و انتقال اطلاعات» در سازمان صداوسیما اثرگذار است:
  - تکمیل دستورالعمل‌های مرتبط با ثبت و انتقال تجارب و شفاف‌سازی آنها
  - جابه‌جایی افراد باتجربه در بخش‌های مختلف سازمان
  - بررسی نیازهای آموزشی و برگزاری آموزش‌های سازمانی
- ز- عوامل اصلی زیر بر «بهبود دیدگاه مخاطبان، نسبت به عملکرد رسانه ملی» اثر می‌گذارد:

- به‌کارگیری رسانه در «الگوسازی رفتار صحیح»
  - به‌کارگیری رسانه در «ایجاد فرهنگ پاسخگویی» به مخاطبان
  - ح- عوامل اصلی زیر بر «بهبود وضعیت مالی سازمان» اثر می‌گذارد:
    - افزایش کارایی در سازمان
    - دستیابی به روش‌های مهار مشکلات و گذر از چالش‌ها
    - دستیابی به اعتبار رسانه‌ای
  - ط- عوامل اصلی زیر بر «بهبود فرآیندهای عملیاتی در رسانه ملی» در رسانه ملی اثر می‌گذارد:
    - وجود یک راهنمای عمل برای کارکنان و مدیران
    - هم‌راستا کردن فعالیت‌های سازمانی
    - اثرگذاری در فرآیند و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری
    - دستیابی به یک نظام ثبت تجارب و دانش سازمانی
    - وجود وحدت و همدلی بین کارکنان
  - ی- عوامل اصلی زیر بر «رشد کارکنان و بهبود یادگیری سازمانی» در رسانه ملی اثر می‌گذارد:
    - یادگیری و ارتقای شغلی متناسب با آن
    - ایجاد خودکنترلی و خودتنظیمی در رفتار کارکنان
    - شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکرد
    - دستیابی کارکنان به امنیت ذهنی
    - احساس تعلق و هویت در بین کارکنان
    - تقویت ارتباط عاطفی بین کارکنان
- این پژوهش منجر به پیشنهاد مدلی برای دی.ان.ای. سازمانی شد که در سطح کلی خود در چهار بُعد عوامل انگیزشی، حق تصمیم‌گیری، ساختار و اطلاعات و دانش سازمانی با مدل نلسون و همکاران (۲۰۰۵) و در سه عامل انگیزشی، حق تصمیم‌گیری و ساختار با مدل کاپیا و میلووس (۲۰۰۵) مشترک است، با این تفاوت که در این مدل‌ها اجزای ابعاد بررسی نشده است درحالی‌که در مدل ارائه‌شده در این پژوهش اجزای ابعاد اصلی هم مشخص شده است.

## ۵- نتیجه‌گیری

در این پژوهش بر فرآیند پیشنهاد مدل دی.ان.ای. سازمانی تمرکز شده است. دی.ان.ای. سازمانی ابزاری است که اگر این ابزار مانند هر ابزار دیگری به خوبی استفاده نشود می‌تواند نتیجه نامطلوبی در بر داشته باشد و حتی به منظور تخریب سازمانی به کار رود.

رسانه ملی از نظر گستردگی و تنوع فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی و همچنین به لحاظ در معرض دید عمومی بودن دائمی دارای حساسیت ویژه‌ای است. به همین علت پیشنهاد مدلی که به کمک آن مدیران این سازمان بتوانند به خوبی وجه تمایز و نقاط قوت رسانه ملی را بشناسند و حفظ کنند و نقاط ضعف احتمالی آن را مرتفع کنند کاملاً ضروری است.

به‌طورکلی این پژوهش از نظر شناسایی مدل دی.ان.ای. سازمانی از چند منظر اهمیت دارد:

اول، برای شناسایی مدل، در مواردی که مدل اثبات شده‌ای وجود ندارند، روش کیفی بر مبنای نظریه‌های داده‌بنیاد روش کارآمدی است. دی.ان.ای. سازمانی موضوعی نو است و مدل‌های اثبات شده برای آن وجود ندارد؛ بنابراین در این پژوهش از این روش استفاده شده و مصاحبه با نخبگان سازمانی، جمع‌آوری اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای به‌عنوان ابزارهای پژوهشی به کار گرفته شده است.

دوم، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اجزا و پایه‌های اصلی مدل دی.ان.ای. سازمانی رسانه ملی شامل حق تصمیم‌گیری، انتخاب و شیوه به‌کارگیری عوامل انگیزشی، ساختار سازمانی و شبکه‌های ارتباطی سازمانی، اطلاعات و دانش سازمانی است که مدل نلسون و همکاران (۲۰۰۵) و سه عامل انگیزه، ساختار، و سبک تصمیم‌سازی در مدل ارائه شده توسط کاپیا و ملوس (۲۰۰۵) آن را تأیید می‌کند. بنابراین، عوامل مذکور را می‌توان از عوامل اصلی شکل‌دهنده دی.ان.ای. سازمانی در رسانه ملی دانست و باید به آنها به‌عنوان پایه‌های تحول سازمانی توجه کرد.

سوم، اینکه این پژوهش نشان می‌دهد:

≠ عوامل محوری همچون عوامل اجتماعی، عوامل اقتصادی و بودجه‌ای، فرهنگ عمومی جامعه و درنهایت مطالبات جامعه و مخاطبان رسانه ملی بر روی انتخاب و به‌کارگیری شیوه انگیزشی به‌عنوان یکی از پایه‌های دی.ان.ای. سازمانی مؤثر است.

≠ عواملی محوری همچون تعامل و همکاری با سایر دستگاه‌های فرهنگی، عملکرد شبکه‌های رقیب، نظام جذب و استخدام و درنهایت امکانات فنی و عوامل فناوری بر روی انتخاب ساختار و ایجاد شبکه‌های ارتباطی سازمانی به‌عنوان یکی دیگر از پایه‌های دی.ان.ای. سازمانی مؤثر است.

≠ به همین ترتیب، عوامل محوری همچون ثبات دستورالعمل‌ها، شیوه‌های نظارت و ارزیابی و درنهایت سطح اعتماد عمومی بر روی سطح حق تصمیم‌گیری سازمانی به‌عنوان یکی دیگر از پایه‌های دی.ان.ای. سازمانی مؤثر است.

≠ همچنین عوامل محوری همچون تکمیل و شفاف‌سازی دستورالعمل‌ها، جابه‌جایی کارکنان در سازمان و درنهایت توجه به نیازهای آموزشی کارکنان بر روی سطح اطلاعات و دانش سازمانی به کار رونده در سازمان به‌عنوان یکی دیگر از پایه‌های دی.ان.ای. سازمانی مؤثر است.

بنابراین، با شناخت و به‌کارگیری عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری دی.ان.ای. سازمانی، که در این مقاله به آن اشاره شد، رسانه ملی می‌تواند بخش‌ها و عناصر مطلوب دی.ان.ای. سازمانی را حفظ و تقویت کرده و بخش‌ها و عوامل نامطلوب را حذف و یا تضعیف کند.

### پیشنهادها

با توجه به یافته‌های این تحقیق درخصوص شناسایی دی.ان.ای. سازمانی رسانه ملی باید سازوکار مناسبی برای ارزیابی مداوم دی.ان.ای. سازمانی و حساس نسبت به تغییرات آن طراحی شود تا دی.ان.ای. سازمانی رسانه ملی در راستای بهره‌وری سازمانی به کار گرفته شود. بدین منظور پیشنهاد می‌شود:

≠ از «عوامل انگیزشی» مالی و غیرمالی متناسب با خصوصیات تحصیلی، شغلی، فردی و نیازهای کارکنان می‌توان در اصلاح و یا تثبیت دی.ان.ای. سازمانی مطلوب استفاده کرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که نظام انگیزشی به‌خصوص در سطح کارشناسان و مدیران در سازمان طراحی شود.

≠ با افزایش «قدرت اتخاذ تصمیم» در سطوح پایین‌تر و روشن کردن اصول و مبانی پایه‌ای در تصمیم‌گیری‌های سازمانی (مانند مغایرت نداشتن فعالیت‌ها با اصول شرع، قانون و منافع ملی، ...) به‌عنوان یکی از اجزای دی.ان.ای. سازمانی به تثبیت دی.ان.ای. سازمانی کمک شود.

≠ با فراهم کردن بستر تسهیم دانش از طریق «پیاده‌سازی مدیریت دانش» و سوق دادن رسانه ملی به سازمانی دانش‌بنیان تلاش شود که دی.ان.ای. سازمانی بهبود پیدا کرده و بهره‌وری سازمانی افزایش یابد.

≠ با توجه به اهمیت «کانال‌های صحیح ارتباطی» در سازمان، پیشنهاد می‌شود با اصلاح ساختارهای سازمانی و روشن کردن کانال‌های ارتباطی و تبادل اطلاعات، دی.ان.ای. سازمانی را تصحیح کرده و بهره‌وری و سرعت عمل در رسانه افزایش داده شود.

## سیاسگزاری

لازم است از همکاری و مساعدت معاون محترم منابع مالی و سرمایه انسانی و همچنین مدیر محترم بازنشستگی و تمامی کارشناسان سازمان صداوسیما که در جمع‌آوری اطلاعات همکاری کرده‌اند سپاسگزاری شود.

## کتابنامه

۱. آی تی ایران (۱۳۹۵). «ذخیره تمام اطلاعات جهان روی ۴ گرم». DNA. <http://itiran.com/node/73852> نشر در ۱۳۹۵/۱۲/۱۵.
۲. بینش، مسعود (۱۳۸۸). «استعاره‌های ارگانیک»، ماهنامه تدبیر شماره ۲۱۳: ۶۷.
۳. پلانوکلازک، ویکی و کرسول، جان (۱۳۹۰). روش‌های پژوهش ترکیبی، ترجمه علیرضا کیامنش، جاوید سرایی
۴. حقیقت کاشانی، محمود (۱۳۷۶). «ملاحظات دربارۀ ژن». *نامه فلسفه* - شماره ۲: ۱۹۹-۲۰۱.
۵. سروش، صدیقه و اعتباریان، اکبر (۱۳۹۰). «بررسی DNA سازمانی اداره کل تربیت‌بدنی استان اصفهان بر اساس مدل هنالد در بعد وظایف و فعالیت‌های مدیریتی». *همایش ملی دستاوردهای جدید علمی در توسعه ورزش و تربیت‌بدنی*. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرگان.
۶. سلطانی، جلال و ذکاوئی قراگزلو، شاداب (۱۳۸۹). «نانو زیست‌فناوری DNA». *ماهنامه فناوری نانو*. ۹(۱۵۳): ۴۲-۴۶.
۷. کرسول، جان دابلوی (۱۳۹۱). *روش و طرح تحقیق کیفی*، ترجمه حسنقلی پور و همکاران. تهران: انتشارات نگاه دانش.
۸. کرمی، علی (۱۳۹۵). «بررسی نقش ژنتیک در ایمان مذهبی». پژوهشکده مجازی بیوتکنولوژی پزشکی، <http://vimb.basijmed.ir>
۹. گرامی‌پور، مسعود (۱۳۹۳). *مبانی نظری و کاربرد نظریه‌های اندازه‌گیری در علوم رفتاری*، تهران: انتشارات تمدن.
۱۰. مشبکی، اصغر و همکاران (۱۳۹۱). «ارتقای عملکرد سازمانی از طریق فراموشی سازمانی هدفمند». *مدیریت سلامت*. شماره ۴۸: ۹۳-۹۷.
۱۱. مورگان، گرت (۱۳۸۳). *سیمای سازمان*. ترجمه اصغر مشبکی. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۲. متولی‌زاده اردکانی، علی (۱۳۸۸). «ژنتیک، رفتار و فرهنگ»، *فصلنامه اخلاق پزشکی*، ۳(۷).
۱۳. نادری، عبدالحمید (۱۳۸۸). *تبیین موضوع DNA سازمانی و نحوه کشف و تشخیص آن*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
۱۴. تقی‌لو، منصور (۱۳۹۵). «کشف پیوندهای ژنتیکی میان ویژگی‌های شخصیتی و بیماری‌های

روانی» [/ https://bigbangpage.com/science-content](https://bigbangpage.com/science-content)

۱۵. هنالد، لیندا. سیلورمن، روبرت (۱۳۸۹). *DNA سازمانی*. ترجمه: اکبر اعتباریان و عبدالمجید نادری. اصفهان: ناشر شهید حسین فهمیده باسکین.

## References

1. Baskin, K. (1998). "**Corporate DNA, Learning From Life**". USA: Butterworth-Heinemann
2. Binesh, Massoud (1388). "**Organic Metaphors**", *Journal of Regulation* No. 213, Page 67 . (in Persian)
3. Cressell, John W. (2012). "**Qualitative research method and design**", translated by **Hassan Gholipour et al.**, Tehran: Negah Danesh Publications. (in Persian)
4. Durlak, J.A., & Lipsey, M.W. (1991). "**A practitioner's guide to meta-analysis**". *American Journal of Community Psychology*, 19(3), 332-291.
5. Estupiñán, Jaime and Neilson, Gary L. (2014). "**The 10 Principles of Organizational DNA**", *strategy + business magazine*, [www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)
6. Geramipour, Massoud (2014) "**Theoretical Foundations and Application of Measurement Theories in Behavioral Sciences**", Tehran, Tamadon Publications. (in Persian)
7. Haghghat Kashani, Mahmoud (139۷). "**Considerations about genes**", *Philosophy Letter* - Issue 2 - Pages 199-201. (in Persian)
8. Henald, Linda. Silverman, Robert (2010), "**Organizational DNA**", translated by Akbar Etebarian and Abdolmajid Naderi, Isfahan: Publisher Shahid Hossein Fahmideh Baskin, 1998. (in Persian)
9. Holladay, Royce (2005). "**Simple Rules: Organizational DNA**", This article was first published in the *ODPractitioner*, Vol 37, NO 4, 2005.
10. Honold, Linda. Silverman, Robert. (2002). "**organizational DNA; diagnosis your organization for increased Effectiveness**. California: Davies Black
11. IT Iran (2016). "**Save all the world's information on 4 grams of DNA**". <http://itiran.com/node/73852>, published on 12/15/1395. (in Persian)
12. Kaipa, P., & Miluat. (2005). "**mapping the organizational DNA: A living system approach to organization transformation**" [Web log post]. Retrieved from [www.prasadkaipa.com/blog](http://www.prasadkaipa.com/blog).
13. Karami, Ali (2016). "**Investigating the role of genetics in religious faith, Virtual Medical Biotechnology Research Institute**", <http://vimb.basijmed.ir> (in Persian)
14. Knott, David G., Neilson, Gary L., Ivey (2006). "**Organizing to Execute: It's in the DNA**", *Business Journal Online*, <https://www.questia.com/>
15. Meshbaki, Asghar and Bastam, Hadi and Yadegari, Saeedeh (2012). "**Improving Organizational Performance through Targeted Organizational Forgetting**", *Health Management* No. 48 - pp. 93-97 . (in Persian)
16. Morgan, Gareth. (2004) "**The appearance of the organization**". Translated by Asghar Meshbaki, Tehran - University of Tehran School of Management Publications. (in Persian)

17. Motavalizadeh Ardakani, Ali (2009), "**Genetics, Behavior and Culture**", *Journal of Medical Ethics*, Year 3, Issue 7, Spring 2009. (in Persian)
18. Mowll, Craig and et al (2015). Culture: "**Mapping Your Organizational DNA**", 3D Business Diagnostics Organization Development Experts.
19. Moyen, Y. (2004). "**The Corporate DNA: Decoding the genetic material - Why companies what they are?**" The Innovation Circle. 1-9
20. Naderi, Abdul Hamid (1388). "**Explain the subject of organizational DNA and how to detect and diagnose it**". Master's thesis, School of Management. Islamic Azad University, Khorasgan Branch. (in Persian)
21. Nafei, Wageeh (2015). "**The Role of Organizational DNA in Improving Organizational -Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt**", *Published by Canadian Center of Science and Education*, Vol. 8, No. 1; 2015
22. Naghi Lou, Mansour (2016). "**Discovering genetic links between personality traits and mental illness**", <https://bigbangpage.com/science-content/>. (in Persian)
23. Neilson, Gary L., Pasternack, B., & Mendes, D. (2005). "**The Four Bases of Organizational DNA**". Retrieved from <http://www.boozallen.com>
24. Planoclark, Wiki and Cresol, John (2011) "**Combined Research Methods**", translated by Alireza Kiamanesh, Javid Sarai. (in Persian)
25. Rashid, S. A. Reda and Chalab, Ihssan Dahash (2007). "**The influence of organizational DNA on innovation performance: An empirical study in a sample of Iraqi industrial organizations**", *Management and Economics - Qadisiyah Sciences administrative and economic folder* (9) enumerate (4)
26. Sargut, A. Selami (2001). "**Differentiation and Intercultural Management**", Ankara: *Image Book*: p 31
27. Soltani, Jalal and Zekavati Qaragzlou, Shadab (1389). "**Nanotechnology DNA**", *Nanotechnology Monthly*, Year 9, No. 153, pp. 42-46. (in Persian)
28. Soroush, Sedigheh and Etebarian, Akbar (2011) "**Organizational DNA Review of Isfahan General Directorate of Physical Education based on Hennold's model in terms of duties and managerial activities**", National Conference on New Scientific Achievements in the Development of Sports and Physical Education. Islamic Azad University, Gorgan Branch. (in Persian)
29. Stern, P. N. (1994), "**Grounded theory methodology: Its uses and processes In Glaser**", B. (Ed.) More grounded theory methodology. Mill Valley: CA: *Sociology Press*, pp. 116-126.
30. Sürgevil, Olca and Budak, Gönül (2010). "**A New Metaphor in business: Corporate DNA**", *Dokuz Eylül University the Business Department of Management*.