



doi: [10.30497/rc.2025.247126.2067](https://doi.org/10.30497/rc.2025.247126.2067)



Received: 2024/10/07

Accepted: 2025/07/15

## Content Analysis of Development of Media Organizations with a Value Engineering Approach

Faezeh Farhoodi

### Abstract

The main purpose of this research is content analysis of the development of media organizations using the value engineering process. The media are considered the most important means of achieving goals, and media organizations are the point of connection between the content of the media and the political and social systems of the society, whose development will help the comprehensive development of the society. qualitative content analysis. A semi-structured interview was conducted with 9 managers of media organizations (International Quran News Agency [IQNA]; Maarif Radio, Quran Radio, QuranTV and Jam Jam Newspaper), followed by stages of coding for data analysis (extracting basic concepts and propositions and categories). Findings show that Employing expert, well-thought-out manpower; formation of the development working group; skill development of middle managers; And establishing continuous communication with organizations in the field of human resources development is the most practical idea. In the field of facilities and equipment development, the most important idea is to take advantage of correct budgeting and develop new technologies; The need to use new technologies to improve SEO, broadcast on TV and IranSada, use news coverage techniques, audience persuasion, audience measurement and content production based on the opinions of domestic and international audiences; making organizational processes research-oriented, avoiding censorship, exaggeration, rumors and lack of transparency; importance to creativity and material and spiritual support of creative employees; Follow-up until the implementation of ideas; It is one of the most important findings of the research. human resources should be equipped with creativity to use the organization's facilities to achieve development using techniques such as value engineering, and managers should pay attention to the basic aspects of development.

**Keywords:** Organizational development, Creativity, Media organizations, Cost reduction, Value engineering, Innovation.

---

– Assistant Professor, Faculty of Management, Social Sciences and Media, University of Religions and Denominations, Qom, I.R.Iran.  
f.farhudi@urd.ac.ir

0000-0002-4025-1264

## تحلیل محتوای توسعه سازمان‌های رسانه‌ای با رویکرد مهندسی ارزش

فائزه فرهودی\*

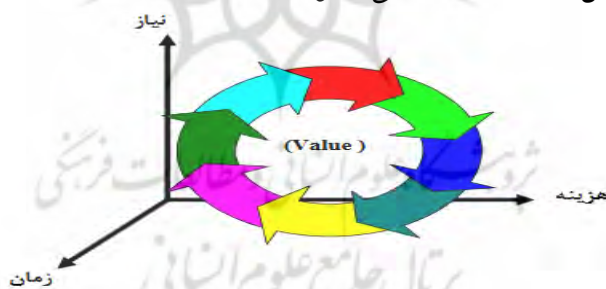
### چکیده

رسانه‌ها مهم‌ترین وسیله جهت رسیدن به اهداف فرهنگی و اجتماعی قلمداد می‌شوند و به تبع آن سازمان‌های رسانه‌ای نقطه اتصال محتوای رسانه‌ها با نظام‌های سیاسی، فرهنگی و اجتماعی هستند که توسعه آنها به توسعه همه‌جانبه در کشور کمک می‌کند. هدف اصلی پژوهش حاضر تحلیل محتوای توسعه سازمان‌های رسانه‌ای با استفاده از فرایند مهندسی ارزش است. پژوهش حاضر به شکل کیفی و از طریق تحلیل محتوا انجام شد. با ۹ نفر از مدیران سازمان‌های رسانه‌ای (خبرگزاری بین‌المللی قرآن؛ رادیو معارف، رادیو قرآن، شبکه قرآن و روزنامه جام‌جم) مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت و سپس سه مرحله کدگذاری (استخراج مفاهیم اساسی، مقوله‌ها، و گزاره‌ها) جهت تحلیل داده‌ها انجام شد. نتایج نشان داد به کارگیری نیروی انسانی متخصص، خوش‌فکر؛ تشکیل کارگروه توسعه؛ توسعه مهارت مدیران میانی و برقراری ارتباط مستمر با سازمان‌ها در حوزه توسعه منابع انسانی کاربردی‌ترین ایده است. در حوزه توسعه امکانات و تجهیزات مهم‌ترین ایده، بهره‌گیری از سیاست‌های بودجه‌بندی صحیح و توسعه فناوری‌های جدید است؛ لزوم استفاده از فناوری‌های جدید جهت ارتقای سایت و سئو، پخش برنامه‌ها از تلویزیون و ایران‌صدا، استفاده از تکنیک‌های پوشش خبری، تکنیک‌های اقناع مخاطب، مخاطب‌سنجی و تولید محتوا بر مبنای نظرات مخاطبان داخلی و بین‌المللی؛ پژوهش‌محور نمودن فرایندهای سازمانی، پرهیز از سانسور، اغراق، شایعه و عدم شفافیت؛ اهمیت به خلاقیت و حمایت مادی و معنوی از کارمندان خلاق؛ پیگیری امور تا اجرایی شدن ایده‌ها؛ از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش است. در راستای توسعه سازمان‌های رسانه‌ای، می‌بایست منابع انسانی به خلاقیت مجهز شوند تا با استفاده از تکنیک‌هایی مثل مهندسی ارزش، امکانات سازمان را در جهت حصول توسعه به‌کار بگیرند و مدیران به جنبه‌های اساسی توسعه توجه داشته باشند.

**واژگان کلیدی:** توسعه سازمانی، خلاقیت، سازمان‌های رسانه‌ای، کاهش هزینه، مهندسی ارزش، نوآوری.

### مقدمه

مهندسی ارزش<sup>۱</sup>، تلاشیست ساختارمند که با رویکرد ارزیابی کلیه فعالیت‌های یک پروژه از زمان ایجاد ایده اصلی تا مرحله طراحی، اجرا و راه‌اندازی و بهره‌برداری صورت می‌گیرد. این فرایند مبتنی بر خلاقیت و فعالیت تیمی، جهت حل چالش، باعث کاهش هزینه و بهبود عملکرد و کیفیت خروجی سازمان خواهد شد که با استفاده از دانش و تجربه کارشناسان مبتنی بر رسالت سازمان، نتایج مناسب را به دست می‌آورد (پوررضا؛ ذوالنوریان و عطری، ۱۳۹۲). هدف مهندسی ارزش، زمان کمتر جهت نیل به نتیجه بدون افزایش هزینه یا کاهش کیفیت است. اجرای مهندسی ارزش، عملکرد، اعتبار، کارایی محصول، سلامت سازمانی، سودمند بودن و سایر ویژگی‌های عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد (نقل در فرهودی، ۱۴۰۰). از سال ۱۹۶۱ که لارنس مایلز<sup>۲</sup> در کتابش با عنوان «تکنیک‌های مهندسی و تحلیل ارزش» (۱۹۶۱)، مهندسی ارزش را مانند رویکردی خلاقانه و سازمان‌یافته جهت تشخیص و کاهش هزینه‌های سازمانی مطرح کرد تا سال ۱۹۹۵ که ساکسنا و کریشنان<sup>۳</sup> کتاب خود با عنوان «مهندسی ارزش در طراحی، اجراء و بهره‌برداری» (۱۹۹۵) را در این زمینه منتشر کردند، مهندسی ارزش به عنوان یک روش فنی مورد پذیرش در فعالیت سازمانی کشورها به رسمیت شناخته شد.



منبع: (کریشنان، ۱۹۹۵، ص. ۲۶)

شکل (۱): کارکرد مهندسی ارزش در سازمان‌ها

1. Value Engineering (VE)
2. Miles, Lawrence, D.
3. Saxena, K.R. & Krishnan, P.

مهندسی ارزش درصدد گسترش و بهبود ایده و نیز کاهش هزینه‌ها از طریق بررسی کامل وضع موجود، فعالیت گروهی قوی با گستره دانش و تخصص وسیع، شکستن هنجارهای نادرست موجود، عبور از روش‌های عادی حل چالش و نهایتاً ارائه طرح‌های مبتکرانه، و نوآورانه جهت کسب نتایج غیرقابل تصور است. ایجاد همکاری؛ بهبود ارتباط بین نیروی انسانی؛ امکان استفاده از ایده‌های ارزشمند در طرح‌های مختلف؛ گسترش روحیه فعالیت گروهی؛ و توسعه تفکر انتقادی و ساختارشکن از دیگر مزایای استفاده از مهندسی ارزش در سازمان‌ها خواهد بود. در مدیریت اطلاعات و محتوا (که محور اساسی فعالیت‌های سازمان‌های رسانه‌ای جهت افنای مخاطب است)، کیفیت بالا و هزینه پائین، دو نکته اساسی به‌شمار می‌آیند. تغییر و تحولات سریع و غافلگیرکننده، سازمان‌ها را به‌نحو چشمگیری با چالش‌های بسیار مواجه کرده است. سازمان‌های رسانه‌ای نیز از جمله سازمان‌هایی هستند که در دهه‌های اخیر محیط‌های پُرچالش و پرتنشی را تجربه کرده‌اند. این تغییرات به شکل نوع و تعداد سازمان‌های رقیب، تنوع در تجهیزات و امکانات، شیوه‌های تولید محتوا، میزان جسارت مدیران در ارائه و اجرای طرح‌های جدید، و افزایش یا کاهش تغییر و تحول ذائقه مخاطب نشان داده است (نظری و قهرمانی، ۱۳۹۵). مدیران جهت جلوگیری از رویارویی با اثرات منفی این تحولات (که هزینه و زمان زیادی را می‌طلبد)، رویکردهای متفاوتی را اتخاذ می‌کنند که توسعه سازمانی از طریق به‌کارگیری تکنیک‌های مهندسی ارزش یکی از این رویکردهاست. یکی از مهم‌ترین دلایلی که استفاده از مهندسی ارزش را در سازمان‌های رسانه‌ای ضروری می‌سازد، کاهش چشمگیر هزینه‌هاست (البته با عنایت به عدم کاهش کیفیت محتوای تولیدات رسانه‌ای). مهندسی ارزش در سازمان‌های رسانه‌ای با این نگرش مسئله را ارزیابی می‌کند که آیا مخاطبان حاضرند با شرایط فعلی حاکم بر رسانه‌ها، همچنان مخاطب آنها و استفاده‌کننده از محتوای آنها باقی بمانند؟ در واقع ارزش به آن دسته از فعالیت‌ها، خدمات و سازوکارهایی گفته می‌شود که کاربران را (با وجود امکان دسترسی به سایر بسترهای اطلاعاتی از جمله شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی) به استفاده از محتوای ارزش در تمام بسترهای رسانه‌ای از جمله رادیو، تلویزیون و روزنامه مجاب می‌کند

(یعنی ترجیح دادن ارزشمندی محتوا به بستر و پلتفرم ارائه محتوا). سازمان‌های رسانه‌ای به‌عنوان نهادهایی تعریف می‌شوند که در تولید، توزیع و انتشار اطلاعات و محتوای رسانه‌ای نقش دارند. این سازمان‌ها از مهم‌ترین ابزارهای دسترسی به اهداف در هر جامعه‌ای محسوب می‌شوند و مدیریت آنها یکی از نقاط مهم اتصالشان با نظام‌های سیاسی و اجتماعی است (اربطانی، ۱۳۹۴، ص. ۶). سازمان‌های رسانه‌ای به‌عنوان نهادهایی در نظر گرفته می‌شوند که در محیط‌های متلاطم و پیچیده عمل می‌کنند و با چالش‌های متنوعی روبه‌رو هستند. آنها در دهه‌های اخیر با تغییرات زیادی در نوع و تعداد رقبا، تنوع در ابزارها و مدل‌های تولید پیام مواجه شده‌اند (نظری و قهرمانی، ۱۳۹۷، ص. ۱۱۷). این سازمان‌ها به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد خود، در مقایسه با سازمان‌های بزرگ، نیاز به مدیریتی متفاوت دارند که شامل فرایند به‌کارگیری بهینه کلیه امکانات مادی، انسانی، و تکنولوژیکی برای تولید، بازتولید و توزیع پیام‌های هدفمند است که با هدف اثرگذاری مطلوب بر مخاطبان صورت می‌گیرد. این سازمان‌ها به‌عنوان کانال‌هایی برای انتقال اطلاعات، سرگرمی، آموزش و تبلیغ عمل می‌کنند و در بسیاری از موارد دارای مسئولیت اجتماعی هستند. **چند ماهیتی بودن؛ تنوع کارکردی؛ درگیری مداوم با قوانین و حساسیت منابع انسانی** از جمله ویژگی‌های سازمان‌های رسانه‌ای محسوب می‌شود (خجسته باقرزاده، ۱۳۹۴). سازمان‌های رسانه‌ای در پژوهش حاضر منظور سازمان‌هایی است که به شکل سنتی و مدرن در صدد تولید، توزیع و انتشار محتوای رسانه‌ای هستند. سازمان‌های رسانه‌ای سنتی مانند: صداوسیما، و خبرگزاری‌ها و سازمان‌های رسانه‌ای مدرن مانند پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی. این سکوها نه تنها محتوای تولید شده توسط کاربران را میزبانی و توزیع می‌کنند، بلکه نقش مهمی در شکل‌دهی به گفتگوها و تعاملات اجتماعی دارند (جبارپور، ۱۳۹۹) و تمام ویژگی‌های یک سازمان رسانه‌ای (تولید و توزیع محتوا، تعامل با مخاطبان، تأثیرگذاری بر افکار عمومی، و دسترسی به داده‌ها) را دارا هستند.

در دنیای در حال تحول امروز، کامیابی نصیب آن دسته از سازمان‌های رسانه‌ایست که بین محتوای باارزش، قابلیت‌های مدیریتی و اجرایی و خلاقیت منابع انسانی رابطه مناسب و قابل قبولی برقرار سازند. به بیان دیگر چنانچه سازمان رسانه‌ای قصد حرکت در مسیر

توسعه داشته باشد می‌بایست منابع انسانی خود را به خلاقیت مجهز کند تا آنها با استفاده از تکنیک‌هایی مثل مهندسی ارزش، امکانات سازمان را در جهت حصول توسعه پایدار هدایت کنند. با توجه به اینکه مهندسی ارزش نگرشی خلاقانه جهت مدیریت هزینه‌ها و اجرای توسعه سازمانی خواهد بود (فرهودی، ۱۴۰۰)؛ لذا بهره‌مندی از این تکنیک مسیر دستیابی به توسعه روزافزون را برای این سازمان‌ها هموار خواهد کرد.

### ۱. سؤال‌های پژوهش

#### ۱-۱. سؤال اصلی

این پژوهش درصدد پاسخ به این سؤال اصلی است که کاربست فرایند مهندسی ارزش در توسعه سازمان‌های رسانه‌ای چگونه است؟ که در این زمینه سؤالات فرعی ذیل مطرح است:

#### ۲-۱. سؤال‌های فرعی

- ۱- فرایند مهندسی ارزش در بُعد توسعه فرهنگی در سازمان‌های رسانه‌ای چگونه است؟
- ۲- فرایند مهندسی ارزش در بُعد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای چگونه است؟
- ۳- فرایند مهندسی ارزش در بُعد توسعه امکانات و تجهیزات در سازمان‌های رسانه‌ای چگونه است؟
- ۴- فرایند مهندسی ارزش در بُعد توسعه فناوری در سازمان‌های رسانه‌ای چگونه است؟
- ۵- فرایند مهندسی ارزش در بُعد توسعه آموزش و پژوهش در سازمان‌های رسانه‌ای چگونه است؟
- ۶- فرایند مهندسی ارزش در بُعد توسعه نوآوری در سازمان‌های رسانه‌ای چگونه است؟

### ۲. پیشینه پژوهش

در زمینه به‌کارگیری مهندسی ارزش در توسعه سازمان‌های رسانه‌ای به دو دسته از

پژوهش‌ها می‌توان پرداخت؛ پژوهش‌هایی که چگونگی به‌کارگیری مهندسی ارزش و نتایج بهره‌مندی از آن را در سازمان‌های مختلف بررسی کرده‌اند و نیز پژوهش‌هایی که جهت نیل به توسعه سازمانی از روش‌های مختلف استفاده کرده‌اند.

بلویی؛ تورتورلا؛ پرکوهی و شاهین<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) معتقدند فناوری‌های نوین - از جهت تأثیری که بر سرعت یا تغییرپذیری جریان دارند - اگر چنانچه در قالب فرایند مهندسی ارزش به‌کار برده شوند، منجر به بهبود کارایی خواهند شد.

تقویت توسعه سازمانی منجر به ارائه خدمات پایدار خواهد شد که دلیلی؛ شیبانی‌اصل؛ احمایی؛ موحدی و ابراهیمی (۱۴۰۱)، به بررسی این خدمات پایدار با رویکرد مهندسی ارزش پرداخته‌اند. آنها معتقدند مهندسی ارزش با ویژگی انعطاف‌پذیری بالا، امکان سازگاری با بسیاری از چالش‌های سازمانی را دارد و به‌نحوی مطلوب با دیگر روش‌ها و فعالیت‌های پیشران در سازمان تطابق می‌یابد. خدمات پایدار در سه حوزه طراحی که شامل نیازمندی‌های ارزش پایدار، نیازمندی‌های طراحی، و راه‌حل فنی است ایجاد می‌شود. گسترش تولید و ارائه خدمات مناسب، باعث می‌شود تا از امکانات سازمانی (انرژی و محصولات) به‌صورت بهینه و شایسته استفاده شود و این حداقل تأثیر مثبت مهندسی ارزش در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (Kaj, 2019). آنها بر این باورند مهندسی ارزش نگرش‌های ثابت و کنونی را زیر سؤال می‌برد و طبعاً به‌عنوان یک شیوه منتقدانه از فعالیت‌ها و سیاست‌های همیشگی مدیریت به حساب می‌آید.

نتایج تحلیل صفایی؛ شجاعی و حامی (۱۳۹۹) نشان داد شش عامل پیروی از برنامه‌ریزی، کیفیت اطلاعات، تدوین استراتژی، انتخاب محدوده، حمایت مدیران ارشد و خصوصیات تیم مهندسی ارزش (با تبیین ۷۶,۹۴۲ درصد واریانس) از جمله عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مهندسی ارزش در سازمان‌های ورزشی است.

حرمی‌دوست (۱۳۹۹) نقش مهندسی ارزش را بر بهبود عملکرد سازمانی بررسی کرده و به این نتیجه رسیده مهندسی ارزش نقش حساسی در دستیابی به هدف‌های دائمی و در حال ارتقاء ایفا می‌کند و بستر لازم را به‌منظور هماهنگی ایجاد می‌نماید. مطالعات مهندسی ارزش، در شرایط نوین بر بهبود عملکرد محصول یا خدمات از نظر

4. Balouei Jamkhaneh, H.; Luz Tortorella, G.; Parkouhi, S.V. & Shahin, R.

کیفیت، زمان و گسترش دامنه عملکرد بدون افزایش هزینه‌ها متمرکز می‌شود. حیدری دهویی و حسینی‌دهشیری (۱۳۹۸)، بر کاهش هزینه مهندسی ارزش تمرکز کردند و تلاش کردند راهکارهای کاهش هزینه از طریق مهندسی ارزش را در سازمان‌ها اولویت‌بندی کنند. نتایج نشان داد مؤلفه‌های محاسبه هزینه، زمان، بودجه، زیرساخت‌های فناوری سازمان، سهولت اجراء، انعطاف‌پذیری، میزان افزایش ارزش پروژه، مقبولیت از نظر مشتری، انطباق با خط‌مشی، در نظر گرفتن ویژگی‌های زیست‌محیطی، و تطابق با باورهای جامعه از جمله راهکارهای کاهش هزینه محسوب می‌شوند.

میرمحمدصادقی؛ زارعی و طهماسبی (۱۳۹۷) درباره نقش مهندسی ارزش در زمینه‌یابی و کشف عوامل ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در یک سازمان تحقیقاتی پژوهشی انجام داده‌اند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که اجزای بهره‌وری کارکنان در چهار مؤلفه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد قرار می‌گیرد. هدف از بهره‌وری نیروی انسانی بهره‌گیری بهینه از نیرو، توان، استعداد، و مهارت نیروی انسانی به منظور تحقق اهداف سازمانی است که در نهایت توسعه سازمانی را در پی خواهد داشت.

جهان‌کهن و میرمحمدصادقی (۱۳۹۶) به این نتیجه رسیدند محیط‌های پیچیده و دائم در حال تغییر امروزی، ضرورت خلاقیت و نوآوری برای افزایش رقابت و بهبود شرایط کاری را انکارناپذیر کرده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد مهندسی ارزش بر شاخص‌های مدیریتی، رضایت، بازاریابی و سهم بازار و شاخص‌های مالی و به‌طور کلی بر توان رقابتی سازمان‌ها تأثیر به‌سزایی دارد.

راچوان؛ ابوطالب، الگازولی<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) به تأثیرگذاری مهندسی ارزش و خدمات پایدار بر ارزش پروژه دست یافتند و به این نتیجه رسیدند که مقدار صرفه‌جویی که در اثر به‌کارگیری مهندسی ارزش به دست آمده، ۲۰ درصد تا ۳۰ درصد هزینه اصلی بوده است. به همین دلیل در صورت استفاده از مهندسی ارزش، کاهش چشمگیری در هزینه‌های اصلی سازمان (بیش از ۷ درصد) حاصل می‌شود.

سورانی؛ ایمانی و شریفی (۱۳۹۵) به شناسایی عوامل مؤثر بر استفاده از مهندسی

---

5. Rachwan, R.; Abotaleb, I. & Elgazouli, M.



ارزش در محیط‌های دانشگاهی پرداختند. هزینه‌های بالای تولید محتوای با ارزش؛ اختلاف زیاد بین ایجاد ایده تا اجرایی شدن؛ دشواری بالای تولید محتوا؛ کمبود اطلاعات معتبر و دست اول؛ کاهش رابطه صحیح بین ایده‌پردازان و ذی‌نفعان سازمان؛ تفکر خلاق؛ تغییر مستمر ضوابط اداری و تغییر شرایط محیطی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی از جمله دلایل بهره‌گیری از مهندسی ارزش در محیط‌های دانشگاهی است.

سلاجقه (۱۳۹۴) نیز به نقش مهندسی ارزش در مجموعه‌سازی کتابخانه‌ها دست یافت. او با استفاده از روش تحلیل محتوا به این نتیجه رسید که گام‌های اجرای مهندسی ارزش، با ضوابط کنونی در خط‌مشی کتابخانه، انتخاب، جمع‌آوری منابع، سازمان‌دهی منابع، تحلیل و ارزیابی، فراهم‌آوری تا حصول نتیجه قطعی تطابق دارد. لذا اگر در بخش‌های خدماتی، تولیدی و عملیاتی به کار گرفته شود، صرفه‌جویی در بودجه و نیروی انسانی و نیز افزایش بهره‌وری با حداقل هزینه حاصل خواهد شد.

قنبریه‌ها؛ شمس و اعلامی (۱۴۰۱) به این نتیجه رسیدند که مقاومت کارکنان، نادیده گرفتن روابط بین فردی، ساختار امنیتی ضعیف، عدم تطابق با هنجارها، و مشخص نبودن شرایط احراز شغل، از جمله موانع توسعه سازمانی است. صرفه‌جویی، شایسته‌سالاری، توسعه زیرساخت‌ها، توسعه کمی و کیفی کارکنان از جمله شاخص‌های تقویت توسعه سازمانی است.

هارتینی؛ منورنگ و رومیتا<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) در راستای بهبود خدمات پایدار در توسعه سازمان‌ها به پژوهش پرداختند. سهم کلیدی پژوهش آنها، طراحی چهارچوب عملی جهت بررسی و تعیین فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده در چرخه تولید خدمات است. آنها بر این باورند این امکانات می‌تواند سرچشمه مشکلات را در عوامل مالی، زیست‌محیطی و فرهنگی ردیابی کند.

خراسانچی؛ فتاحی؛ باب‌الحوائجی؛ حریری و نوشین‌فرد (۱۴۰۰)، مقوله‌های تفکر پلتفرمی برای توسعه خدمات کتابخانه‌های عمومی را بررسی کردند. آنها از مؤلفه‌های اصلی تفکر پلتفرمی (دسترسی به همه‌جا و همه‌چیز؛ دانش رو به گسترش؛ و مشارکت سازنده) استفاده کردند. توسعه خدمات در فضای الکترونیکی، امکان استفاده از ایده‌های

6. Hartini, S.; Manurung, J. & Rumita, R.

خلاقانه ذی‌نفعان کتابخانه، در دسترس قرار دادن منابع بر اساس نیاز کاربران، تولید ارزش، گسترش فعالیت‌های فرهنگی اجتماعی، ایجاد همکاری بین کتابخانه‌ها، فراهم‌آوری امکان استفاده همه اقشار از کتابخانه، و نظرسنجی از کاربران، مهم‌ترین مقوله‌های تفکر پلتفرمی برای توسعه خدمات کتابخانه‌های عمومی هستند.

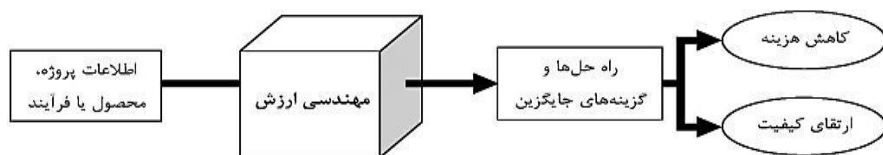
سلامی؛ بهرام‌نیا و عزیزخانی (۱۳۹۷) توسعه منابع انسانی را مؤثر در توسعه سازمان می‌دانند و معتقدند هرچه کارمندان مهارت‌های لازم جهت ارتقاء حرفه خود را افزایش دهند، می‌توانند در توسعه سازمان نقش مؤثرتری ایفا نمایند. تعیین میانگین توسعه سازمانی و مؤلفه‌های آن (پاداش، روابط، ساختار، مدیریت، مکانیسم‌های سودمند و نگرش نسبت به تغییر و هدف) نیز از جمله اهداف این پژوهش بود.

ضیایی؛ بهرامی و موسی‌چمنی (۱۳۹۷)، توسعه‌نوآوری را در توسعه سازمانی مؤثر می‌دانستند و به این نتیجه دست یافتند که سطح معناداری آزمون پیرسون بین نوآوری و توسعه سازمانی ۰/۰۰۲ است؛ بنابراین توجه به مؤلفه‌های اثرگذار در توسعه سازمانی مانند هدف، پاداش، روابط، و مکانیسم‌های سودمند باعث افزایش نوآوری می‌شود. با مرور پژوهش‌های مختلف در زمینه توسعه سازمانی و مهندسی ارزش می‌توان گفت هر دو فرایند (توسعه سازمانی و مهندسی ارزش)، از ملزومات سازمانی هستند. عوامل مختلفی بر توسعه سازمانی مؤثر است؛ نیز مهندسی ارزش بر عوامل مختلفی مؤثر است؛ اما تاکنون هیچ پژوهشی به چگونگی نقش مهندسی ارزش در توسعه سازمان‌های رسانه‌ای نپرداخته است.

### ۳. چهارچوب مفهومی

#### ۳-۱. برنامه کار<sup>۷</sup> مهندسی ارزش

با جمع‌آوری داده‌های ابتدایی طرح، ورودی فرایند مهندسی ارزش فراهم می‌شود و سپس، راهکارها و مؤلفه‌های جایگزین، به‌عنوان نتیجه و خروجی فرایند جهت کاهش هزینه و بالابردن کیفیت طرح ارائه خواهد شد.



منبع: (پوررضا؛ ذوالنوریان و عطری، ۱۳۹۲، ص. ۲۱)

شکل (۲): فرایند مهندسی ارزش

### ۲-۳. مراحل اصلی اجرای مهندسی ارزش

#### ۱-۲-۳. مرحله اطلاعات<sup>۸</sup>

هدف از این مرحله، تعریف وضعیت موجود و محدودیت‌های اثرگذار بر نتایج پروژه و نیز تعیین اهداف مطالعه است. این مرحله، فهم شفاف‌تری از طرح - شامل موارد کاربردی و مشخصه‌های موضوع طرح - برای اعضای گروه ایجاد خواهد کرد.

#### ۲-۲-۳. مرحله تحلیل عملیات<sup>۹</sup>

هدف از این مرحله، فهم طرح از نظر کاربردیست؛ طرح باید چه فعالیتی انجام دهد؛ به جای اینکه طرح الان در چه وضعیتی است. این مرحله، تیم را بر تأیید تحقق نیازها و اهداف مشتری توسط پروژه متمرکز می‌کند.

#### ۳-۲-۳. مرحله خلاقیت<sup>۱۰</sup>

هدف از این گام، تولید ایده در ارتباط با سایر روش‌های تحقق کارکردهاست. گروه، لیستی از نظرات خلاقانه را تهیه می‌کند که حجم گسترده‌ای از راه‌کارهای جایگزین ممکن جهت تحقق اهداف در راستای بهبود ارزش طرح ایجاد می‌کند.

#### ۴-۲-۳. مرحله ارزیابی<sup>۱۱</sup>

هدف از این مرحله، کاهش ایده‌ها از نظر کمیت و تنظیم لیست مختصری از کاربردی‌ترین ایده‌ها در راستای بهبود اهداف طرح با در نظر گرفتن ملزومات و شرایط و اقتضائات سازمانی است. گروه مهندسی ارزش، لیست جامع و مانعی از مفاهیم که

8. information phase  
9. Function Analysis Phase  
10. Creativity Phase  
11. Evaluation Phase

زمان کیفیت را جهت توسعه پایدار، به راهکارهای ارزشمند با امکان اجرا در مجموعه‌ای از طرح‌ها تضمین می‌کند، فراهم می‌نماید.

### ۳-۲-۵. مرحله توسعه<sup>۱۲</sup>

هدف، ارزیابی کامل‌تر و گسترش لیست مختصر ایده‌ها و تبدیل آنها به مؤلفه‌های جایگزین ارزش است. گروه مهندسی ارزش، مؤلفه‌های جایگزین و سناریوها با میزان خطرپذیری کم، متوسط و بالا فراهم می‌کند و آنها را به‌عنوان مؤلفه‌هایی که مقاصد استراتژیک سازمانی را تعیی می‌کند، به مدیر بالادستی خود ارائه می‌کند.

### ۳-۲-۶. مرحله ارایه<sup>۱۳</sup>

هدف از این مرحله، تنظیم و ارائه گزارش نهایی مهندسی ارزش به مدیران ارشد و بالادستی و سایر ذی‌نفعان طرح است. نتایج تحقیقات گروه مهندسی ارزش شامل اسناد و مدارک، ارزیابی میزان خطرپذیری، بررسی اختلاف بین هزینه‌ها و بودجه فعلی، و ارزیابی ارزش‌های کنونی است. کسب اطمینان از فهم علل عمده مؤلفه‌های مهندسی ارزش توسط مدیریت و سایر ذی‌نفعان و ترغیب و توجیه به ایجاد ضمانت اجرایی، از مهم‌ترین اهداف و رسالت‌های این مرحله است (جهانکن و میرمحمدصادقی، ۱۳۹۶).

### ابعاد و شاخص‌های توسعه سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای:

جهت احصاء و تبیین ابعاد و شاخص‌های توسعه سازمانی از منابع مختلف استفاده شده است که در ادامه این ابعاد توضیح داده شده است.

### ۳-۳. توسعه فرهنگی

توسعه فرهنگی یعنی نگاه همه‌جانبه به تمام مؤلفه‌های مؤثر در نظام فرهنگی به گونه‌ای که نتیجه نهایی، دیدگاه منسجم در زمینه مدیریت سازمان‌ها و موسسات فرهنگی است (صالحی‌امیری، ۱۳۹۲؛ نقل در بهزادی؛ امام‌قلی‌زاده و رضوی، ۱۴۰۰). فرهنگ بر عملکرد و توسعه سازمانی سازمان‌ها از جمله سازمان‌های رسانه‌ای نقش مؤثری ایفا می‌کند (Hollifield, 2014). اندیشمندان این حوزه، توسعه فرهنگی را متأثر از عواملی

12. Development Phase

13. Presentation Phase

مانند منابع طبیعی، سرمایه و نیروی انسانی دانسته و نهادهایی را به‌عنوان موتور محرک توسعه فرهنگی معرفی کرده‌اند. در این بین «نیروی انسانی» کلیدی‌ترین نقش را در دستیابی به اهداف توسعه فرهنگی بر عهده دارد. بر مبنای این پژوهش عوامل دینی بالاترین تأثیر را بر توسعه فرهنگی دارد و بعد از آن اشتغال، بومی‌بودن، پوشش بومی، سلامت، پژوهش، سبک‌زندگی و تکنولوژی و ارتباطات اثرگذارترین عوامل هستند. در سازمان‌های رسانه‌ای به دلیل آنکه ارتباط بامخاطب و تأمین نیازها و توجه به انگیزه‌های او از اهمیت بالایی برخوردار است؛ لذا توسعه فرهنگی در این سازمان‌ها به‌منزله توسعه فرهنگی در محصولات و تولیدات آنهاست (اعم از: فیلم، خبر، توئیت، تصویر، متن، و گزارش). چنانچه در تولید این محصولات مؤلفه‌های توسعه فرهنگی ارتقا یابد می‌توان گفت که آن سازمان رسانه‌ای در زمینه توسعه فرهنگی گام‌های مؤثری برداشته است. در ایران شاخص‌های دینی بالاترین تأثیر را در توسعه فرهنگی دارد. بعد از آن شرایط شغلی کارمندان و سپس شاخص‌های بومی و ملی در تولید محصولات می‌تواند به توسعه فرهنگی کمک کند. رعایت پوشش ملی و بومی، میزان سلامت کارمندان (جسمی و روحی) و نیز میزان پژوهش‌محور بودن محصولات تولید شده نمایانگر میزان توسعه فرهنگی خواهد بود.

### ۳-۴. توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی در سازمان‌های رسانه‌ای، نقش بسیار مهمی در بهبود عملکرد و افزایش کارایی این سازمان‌ها دارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به سازمان‌های رسانه‌ای کمک می‌کند تا با چالش‌های رقابتی مواجه شوند و روحیه کار تیمی را تقویت کنند (رضایی و دیگران، ۱۳۹۳). سازمان‌های رسانه‌ای به کارمندانی نیاز دارند که بتوانند با استفاده از دانش، مهارت و تعهد، موجبات اثربخشی سازمان را فراهم آورند. مؤلفه‌ای که در این زمینه می‌تواند یاری‌دهنده مدیران باشد، فرایند «توسعه و توانمندسازی کارمندان» است (صنعت‌جو؛ محمودی؛ طاهری و شفیعی، ۱۳۹۵). توسعه کارکنان از دو جنبه کمی و کیفی قابل بررسی است. از منظر توسعه کمی، افزودن نیروی انسانی مجرب و متخصص به بدنه سازمان، از اولویت‌های

توسعه کارکنان محسوب می‌شود. بنابراین ضروری است آئین‌نامه‌ای که شامل جزئیات مربوط به استخدام کارکنان است تدوین شود (فرهودی، ۱۴۰۰). جنبه کیفی توسعه کارکنان، حول سه رویکرد ارتباطی، انگیزشی و شناختی<sup>۱۴</sup> است. بر اساس نتایج تحقیقات، عوامل ذیل بر توانمندسازی کارکنان اثرگذار است:

- **پاداش و قدردانی متناسب:** اعطای پاداش، حقوق و دستمزد متناسب با عملکرد و رعایت انصاف در پرداخت‌ها، یکی از مهم‌ترین عوامل انگیزشی در کارمندان محسوب می‌شود.

- **تعهد سازمانی:** برقراری فرهنگ احترام و یاری‌رسانی به کارمندان جهت رفع مشکلات شخصی در میان مدیران، حفظ روحیه و توسعه مهارت‌های تعلق و همبستگی سازمانی و اطمینان از تمایل کارمندان به ارزش‌های سازمانی.

- **احیای محیط کاری:** توجه به ایمنی و سلامت کارمندان در محیط سازمان، فراهم‌آوردن موقعیت‌های مناسب جهت ارتقای شغلی و کاهش فشار و تنش در محیط کاری

- **مشارکت و کارگرومی:** استفاده از ایده‌های خلاقانه کارمندان، تفویض اختیارات به آنها در سطوح مختلف در راستای تشریک مساعی، و ارزیابی امور انجام شده کارمندان توسط خودشان

- **ارتباطات مؤثر سازمانی:** برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارمندان با مدیران و سرپرستان، ترویج فرهنگ ارتباطات آشکار و به دور از سیاست‌های سازمانی در سطوح مختلف.

- **فرایندهای آموزشی:** ارتقای توانایی تجزیه و تحلیل و عملکرد گرومی، آموزش‌های ضمن خدمت در محل کار و آموزش‌های ضروری و مورد نیاز در خارج از سازمان (تقی‌زاده و ضیائی‌حاجی‌پیرلو، ۱۳۹۵).

### ۳-۵. توسعه امکانات و تجهیزات

توسعه امکانات و تجهیزات به معنای به‌روز رسانی و بهبود زیرساخت‌ها و استفاده از

ابزارهای مناسب در سازمان است. استفاده از تجهیزات پیشرفته و امکانات مناسب به تولید محتوای با کیفیت‌تر کمک می‌کند. این امر باعث جلب رضایت مخاطبان و ارتقای جایگاه سازمان در بازار رقابتی می‌شود (نظری و قهرمانی، ۱۳۹۵)

عدم استفاده از مکانات و تجهیزات استاندارد و به روز باعث کاهش کیفیت محصولات و تولیدات سازمان خواهد شد. جهت گسترش امکانات و تجهیزات سازمان‌های رسانه‌ای اقدامات ذیل ضروری است:

- بررسی استانداردهای جهانی در مورد امکانات و تجهیزات سازمان‌های رسانه‌ای.
- بررسی نیازهای سازمان با توجه به درخواست‌های کارمندان و پیشرفت‌های آتی فناوری اطلاعات.
- به‌روزر بودن و آگاهی از فناوری‌های جدید مربوط به تولیدات رسانه‌ای.
- مشورت با متخصصان و افراد با تجربه در حوزه ساختمان و تجهیزات سازمان‌های رسانه‌ای.
- تدوین خط‌مشی مناسب و قابل انعطاف با توجه به توسعه روزافزون فناوری و استانداردهای جهانی.
- مجاب نمودن مدیران بالادستی جهت تخصیص بودجه در راستای توسعه امکانات و تجهیزات ضروری.

### ۳-۶. توسعه فناوری

توسعه فناوری یکی از ابعاد کلیدی در پیشرفت سازمان‌های رسانه‌ای است. این بُعد شامل به‌کارگیری فناوری‌های نوین و ابزارهای دیجیتال برای بهبود کیفیت خدمات و افزایش کارایی سازمان می‌شود. فناوری‌های نوین (رسانه‌های دیجیتال و هوش مصنوعی)، به سازمان‌های رسانه‌ای این امکان را می‌دهند که محتوای با کیفیت‌تری تولید کنند و این ابزارها به ویرایش، تدوین و ساخت برنامه‌های پیچیده‌تر کمک می‌کنند (کونگ<sup>۱۵</sup>، ۱۳۹۲).

از نظر هیکس<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۰)، هر آنچه فناوری اطلاعات می‌تواند انجام دهد، با دیگر

15. Kung

16. Heeks, R

ابزارها نیز انجام شدنی است؛ اما در عمل، توان این فناوری در افزایش سرعت و یا کاهش هزینه‌ها به این معناست که فناوری می‌تواند اموری را امکان‌پذیر سازد که بدون آن انجام شدنی نیست. از این منظر، فناوری، سه قابلیت بالقوه برای تغییر در چهارچوب اصلاحات دارد: جایگزینی، پشتیبانی و نوآوری. استفاده از فناوری ارتباطات در رسانه‌ها با سیر شتابان افزایش یافته است. فناوری برای مدیران بستری را فراهم می‌کند که با تجزیه و تحلیل سریع اطلاعات، کنترل و ارزیابی، هماهنگی، طراحی برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها را با سرعت و دقت بیشتری انجام دهند. مدیران سازمان‌های رسانه‌ای، اهمیت فناوری را درک کرده‌اند و می‌دانند که مدیریت فناوری باید به شکل صحیح صورت بگیرد و سازمان ناگزیر است همگام با سرعت تغییرات فناوری فعالیت‌های خود را انجام دهد. با به‌کارگیری فناوری‌های نوین ارتباطی، با تعداد کمی از مدیران میانی می‌توان تمام فعالیت‌ها را انجام داد بدین معنا که با دسترسی سریع به اطلاعات، نیاز به نیروی انسانی کمتر می‌شود؛ لذا مدیریت تحولات فناوری در رسانه یک ضرورت اساسی است.

### ۳-۶-۱. مؤلفه‌های اساسی فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی در سازمان‌های رسانه‌ای

#### الف. محتوا در قالب دیجیتال

رسانه‌های نوین، روش‌های قدیمی مدیریت و ارتباطات را تغییر داده‌اند. فناوری دیجیتال هزینه‌های مربوط به تولید را کم کرده است مثلاً دوربین‌های دیجیتال ارزان‌قیمت که عکس‌هایی با کیفیت بالا تولید می‌کنند برای خبرنگاری‌ها مفیدند. اساسی‌ترین ویژگی فناوری در قالب دیجیتال، ایجاد امکان توزیع تولیدات رسانه‌ای در سطح گسترده است که مشکلات انتشار محتوا را مرتفع می‌سازد.

#### ب. امکان ایجاد تعامل با کاربر

رسانه‌های نوین، می‌توانند بین مخاطبان و کاربران رسانه را ارتباط برقرار کنند و زمینه تعامل آنها را فراهم می‌کنند.



### پ. شخصی نمودن

مخاطبان رسانه‌های نوین می‌توانند رسانه را مطابق میل خود تنظیم کنند مثلاً تماشای تلویزیون از زاویه مورد علاقه.

### ت. سرعت بالا

تعامل کاربران با یکدیگر، سرعت بالای تبادل اطلاعات را در پی خواهد داشت. در رسانه‌های نوین، وقایع کوچک، با سرعتی بالاتر از سریع‌ترین پلتفرم‌های خبری، بین کاربران مبادله می‌شود ولی دقت و صحت خبر ممکن است چندان مورد تأیید نباشد.

### ث. مستقیم بودن

این ویژگی، امکانات فراوانی در اختیار مدیران قرار می‌دهد چراکه این امکان فراهم می‌شود تا اطلاعات مربوط به ذائقه رسانه‌ای کاربران به سرعت در اختیار مدیر قرار بگیرد (خواجehزاده، ۱۴۰۲).

### ۳-۷. توسعه آموزش و پژوهش

در حال حاضر پژوهش، جزء جدایی‌ناپذیر فعالیت‌های سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های پیشرو و مراکز فرهنگی رسانه‌ای است. سازمان‌های رسانه‌ای جهت نیل به مهم‌ترین هدف خود یعنی تأمین رضایت مخاطب به وسیله تولید محصولات کاربردی، ناگزیر از تحقیق و پژوهش هستند. بنابراین برای تحقق این هدف مهم، برنامه‌ریزی راهبردی جهت توسعه پژوهش امری ضروری به نظر می‌رسد. پژوهش، به سازمان‌های رسانه‌ای این توانایی را می‌دهد که خود را با نیازها و شرایط روز سازگار کرده و خدمات بهتر و منطبق با نیازها و سلائق و علائق کاربران خود ارائه دهند. از سوی دیگر نبود اطلاعات و پشته‌های تحقیقاتی و از همه مهم‌تر، کمبود مبانی نظری قوی در زمینه علوم مربوط به رسانه و مدیریت رسانه (با تأکید بر محتوای رسانه بومی و دینی)، نقش و اهمیت پژوهش را در رسانه‌ها به خوبی تبیین می‌کند. ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش جهت تقویت سرمایه فکری و نیز تسهیل یادگیری مستمر در سطح فردی، و سازمانی به‌عنوان یکی از ابعاد توسعه سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای محسوب می‌شوند (yang & et al., 2004).

مشکلات این سازمان‌ها در رابطه با کمبود بودجه پژوهشی، فراهم‌آوری تسهیلات و شرایط پژوهشی مناسب، تشویق و ترغیب پژوهشگران به انتخاب و اجرای طرح‌های پژوهشی، چالش‌های موجود در معرفی دستاوردهای پژوهشی، ناکارآمدی ساختار اداری پژوهش، عدم تخصیص امکانات مناسب جهت پیشبرد امور پژوهش و نبود محیط مناسب و نیز مجاب نمودن مدیران بالادستی به اهمیت تولید محصولات رسانه‌ای با پشتوانه پژوهشی، نشان از چالش‌هاییست که این سازمان‌ها در بُعد مدیریتی در راستای توسعه پژوهش با آن دست به گریبان‌اند. چنانچه چالش‌های بیان شده مرتفع گردد، می‌توان به توسعه پژوهش - که یکی از ابعاد توسعه در سازمان‌های رسانه‌ایست - امیدوار بود.

### ۳-۸. توسعه نوآوری

درک این مطلب که مدیریت ایده‌ها و خلاقیت‌های سازمانی بهتر است به چه صورت باشد بسیار مهم است. مخصوصاً در عصر دیجیتال که خلاقیت، یک ضرورت و الزام واقعی برای پایداری و دوام سازمان‌ها محسوب می‌شود (Ortt & van der Duin, 2009؛ نقل در روشندل اربطانی و امیدی، ۱۳۹۷). تعاریف زیادی از نوآوری رسانه‌ای ارائه شده است؛ وستلاند و لوئیس، نوآوری در رسانه‌ها را تحولاتی بیان می‌کنند که نه تنها در عرصه رسانه دیجیتال، بلکه در فعالیت‌های رسانه‌ای (فعالیت‌هایی که کارشناسان و مدیران سازمان‌های رسانه‌ای انجام می‌دهند) و نیز فعالیت‌های کاربران و مخاطبان ایجاد می‌شود (Westlund & Lewis, 2014). دوگروئل تعریف گسترده‌تری از نوآوری رسانه‌ای بیان می‌کند: «نوآوری رسانه‌ای نه تنها شامل تغییرات نوآورانه در محتوای رسانه‌های نوین یا محصولات دیجیتالی می‌شود؛ بلکه تغییرات گسترده سازمانی، فعالیت‌های جدید و شیوه‌های فکری نوین از بازاریابی رسانه‌ای و سازمان‌های رسانه‌ای را شامل می‌شود. مفهوم «نوآوری رسانه‌ای» تنها به تولیدات، خدمات، پیام‌ها و محتوای رسانه‌های جدید ختم نمی‌شود بلکه به‌طورکلی تمامیت رویکرد نوآوری را یعنی کشف و استفاده از امکانات و زمینه‌هایی که در نتیجه به‌کارگیری فناوری‌های نوین به وجود آمده‌اند بیان می‌نماید» (Dogruel, 2014). ایجاد یک محیط مساعد برای نوآوری لزوماً

به این معنا نیست که سازمان، قطعاً فعالیت‌های نوآورانه خواهد داشت. دریک<sup>۱۷</sup> (۱۹۷۹) بیان می‌کند نوآوری در سازمان‌ها، به نگرشی مثبت نسبت به آینده و نیز علم به اینکه سازمان می‌تواند آینده را تغییر دهد، نیاز دارد. تیم‌های انعطاف‌پذیر و همکاری آنها در سازمان به نحوی که نوآوری و خلاقیت را در سازمان ایجاد کنند و توسعه دهند، به عنوان یکی از ابعاد در سازمان‌های رسانه‌ای شناخته می‌شوند (Kung, 2013). فرهنگ نوآوری در سازمان رسانه‌ای لازم است اما کافی نیست. استورسول و کرومسونیک<sup>۱۸</sup>، نوآوری در سازمان‌های رسانه‌ای را در زمینه مدیریت رسانه به معنای ایجاد نوآوری در چهار مؤلفه تولید، شرایط سازمانی، فرایند و رویکرد سازمان بیان کرده‌اند.

**جدول (۱): ابعاد توسعه سازمانی سازمان‌های رسانه‌ای**

مؤلفه‌ها و گویه‌ها	ابعاد توسعه سازمانی
شاخص‌های دینی و مذهبی؛ بومی بودن پوشش کارمندان؛ فرهنگ پژوهش سازمان؛ بهره‌گیری از تکنولوژی اطلاعات؛ توسعه سبک زندگی کارمندان	توسعه فرهنگی
پاداش مناسب؛ تعهد سازمانی؛ مشارکت و کار گروهی؛ ارتباطات مؤثر سازمانی؛ فرایندهای آموزشی؛ شفافیت در اهداف؛ احیای محیط کاری	توسعه منابع انسانی
بررسی استانداردهای جهانی؛ بررسی نیازمندی‌های سازمان؛ به‌روزرسانی و آگاهی از فناوری‌های جدید مربوط به تولیدات رسانه‌ای؛ مشورت با متخصصان و افراد با تجربه و شناخته شده؛ تدوین خط‌مشی قابل انعطاف	توسعه امکانات و تجهیزات
بهره‌گیری از محتوای دیجیتالی؛ تنظیم دستور کار جهت پذیرش فناوری‌های جدید؛ تطبیق اهداف سازمان با فناوری‌های جدید ساختاردهی سازمان مطابق با فناوری‌های جدید؛ شفاف‌سازی و ارزیابی فناوری‌های جدید (پیامدهای مثبت و منفی)؛ یکنواخت‌سازی	توسعه فناوری
برنامه‌ریزی راهبردی؛ ارائه خدمات متناسب با نیاز و سلیقه کاربران؛	توسعه پژوهش و

17. Drake, M.

18. Storsul & Krumsvik

مؤلفه‌ها و گویه‌ها	ابعاد توسعه سازمانی
غناى مبانی نظری و پشتوانه‌های تحقیقاتی؛ ترغیب پژوهشگران؛ تغییر ساختار اداری پژوهش و کارآمدنمودن آن؛ تخصیص امکانات و تجهیزات مناسب؛ مجاب نمودن مدیران بالادستی؛ جذب بودجه کافی	آموزش
فرهنگ نوآوری؛ نوآوری محصول؛ نوآوری فرایند؛ نوآوری موقعیت؛ نوآوری پارادایمی؛ تغییرات سازمانی؛ نگرش مثبت به آینده؛ مدل‌های ذهنی جدید؛ نوآوری در فناوری‌های رسانه‌ای	توسعه نوآوری

در جدول ۲، فرایند کاری مهندسی ارزش در سازمان‌های رسانه‌ای توضیح داده شده است.

جدول (۲): فرایند کاری مهندسی ارزش

مرحله پیش مطالعه	مرحله مطالعه اصلی	مرحله پس مطالعه	مرحله پیگیری مطالعه ارزش
برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی مطالعه ارزش	گام اطلاعات تکمیل مجموعه اطلاعات، تعیین محدوده مطالعه	گام اجراء	پیگیری اجرای نتایج مطالعه ارزش
درکی شفاف از نیازمندی‌های مدیریت ارشد	گام تحلیل کارکرد تعریف کارکردها، دسته‌بندی کارکردها، ایجاد مدل کارکردها، تعیین بهای کارکردها، محاسبه شاخص ارزش و انتخاب کارکردها جهت ادامه مطالعه	انجام تحلیل‌ها	بازگشت به نظریات قبل از مطالعه ارزش
اولویت‌های راهبردی	گام خلاقیت بیان تعداد زیادی ایده برای انجام هر کارکرد	اجرای خلاقیت‌ها	بهبتر شدن در مدیریت نوآوری
چگونگی افزایش ارزش سازمانی	گام ارزیابی رتبه‌بندی و وزن‌دهی ایده‌های پیشنهادی، انتخاب ایده‌های مناسب	اجرای ارزیابی	پیگیری خلاقیت‌های قابل اجرا
انتخاب و مهیا کردن	گام توسعه	اجرای پروژه	بررسی تمام گزینه‌ها

مرحله پیش مطالعه	مرحله مطالعه اصلی	مرحله پس مطالعه	مرحله پیگیری مطالعه ارزش
بهترین گزینه‌ها برای بهبود	تحلیل سودمندی، تکمیل اطلاعات فنی، تهیه پیشنهاد نهایی		
ارایه نتایج و گرفتن تعهد برای پیاده‌سازی	گام ارائه تدوین و ارائه گزارش شفاهی و مکتوب	گزارش دهی	بازخوردگیری و رفع نواقص

#### ۴. روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش کیفی و تحلیل محتوا انجام شد. تحلیل محتوا به دو دسته کیفی و کمی تقسیم می‌شود که در پژوهش حاضر از تحلیل محتوای کیفی به روش تحلیل مضمون استفاده شده است. این روش فرایندی جهت تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی تبدیل می‌کند (Braun & Clarke, 2006) و پژوهشگران علوم اجتماعی و انسانی غالباً از تحلیل مضمون جهت شناخت الگوهای کلامی و تهیه کدهای مرتبط (کدگذاری) با آنها استفاده می‌کنند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). جهت مطابقت‌سازی مراحل مهندسی ارزش با فرایند توسعه سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای، ابتدا مراحل مهندسی ارزش معرفی شد و سپس مراحل انجام فرایند توسعه سازمانی در این سازمان‌ها با استفاده از اسناد و مدارک کتابخانه‌ای استخراج و ارائه شد. سپس با ۱۶ نفر از مدیران سازمان‌های رسانه‌ای (صداوسیما، خبرگزاری بین‌المللی قرآن (ایکنا)؛ روزنامه جام‌جم؛ پلتفرم بله؛ و خبرگزاری فارس) مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه سازمانی بر مبنای شش مرحله فرایند مهندسی ارزش مورد سؤال قرار گرفت و نظرات آنان اخذ و در فایل ورد پیاده‌سازی شد. نمونه‌گیری به شکل غیرتصادفی و هدفمند انجام شده است و علت انتخاب این سازمان‌های رسانه‌ای این است که اولاً، سعی شده تنوع سازمان رسانه‌ای در نظر گرفته شود و از رسانه‌های سنتی و مدرن در نمونه آماری وجود داشته باشند (خبرگزاری فارس که خبرگزاری به زبان فارسی، عربی، ترکی و انگلیسی در ایران است و به‌عنوان نخستین خبرگزاری مستقل ایران شناخته می‌شود؛ خبرگزاری

ایکنا که وابسته به جهاد دانشگاهی است؛ روزنامه جام جم که از نظر تیراژ و نفوذ یکی از روزنامه‌های پرمخاطب و پرتیراژ به‌شمار می‌رود و جزء ۱۰ روزنامه پُرخواننده در ایران است<sup>۱۹</sup> و در سال‌های اخیر نیز به‌عنوان یکی از روزنامه‌های برتر در ایران شناخته شده است؛ صداوسیما که یکی از بزرگ‌ترین و تأثیرگذارترین سازمان‌های رسانه‌ای در ایران است و پلتفرم «بله» به‌عنوان یک رسانه مدرن و شبکه اجتماعی شناخته شده در ایران است) و ثانیاً، دسترسی به نمونه آماری جهت انجام مصاحبه فراهم باشد.

لازم به ذکر است که سازمان‌های رسانه‌ای مدرن به‌عنوان بخشی از رسانه‌های نوین شناخته می‌شوند که از ویژگی‌های دیجیتال بودن، تعاملی بودن، و دسترسی گسترده به اطلاعات برخوردارند. این سازمان‌ها در خدمت رسانه خلق شده‌اند و رسانه به‌عنوان پیام در خدمت مخاطب است. پیچیدگی و تنوع فعالیت‌ها، وابستگی زیاد به محیطی با تنوع مخاطبان، اداره توسط نخبگان اطلاعاتی، و پویا بودن محیط سازمانی از جمله ویژگی‌های سازمان‌های رسانه‌ای مدرن محسوب می‌شود. پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی از جمله بله، از جمله سازمان‌های رسانه‌ای مدرن محسوب می‌شوند. چراکه از ویژگی‌های رسانه‌های نوین برخوردارند و به‌عنوان کانال‌هایی برای انتشار و اشتراک‌گذاری محتوا عمل می‌کنند و به‌کاربران اجازه می‌دهند تا به‌صورت فعالانه در تولید و انتشار اطلاعات مشارکت کنند. بنابراین از مدیران پلتفرم بله به‌عنوان بخشی از نمونه آماری پژوهش حاضر استفاده شده است. در جدول ذیل مشخصات افراد نمونه آورده شده است:

جدول (۳): ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

رشته تحصیلی	مقطع تحصیلی	محل اشتغال	سابقه کار
مدیریت استراتژیک	دکتری	صداوسیما	بیش از ۱۰ سال
علوم قرآن و حدیث	کارشناسی ارشد	مشاور رسانه در تعامل با حوزه	بیش از ۱۰ سال
فلسفه اسلامی	دکتری	مدیر خدمات رسانه‌ای	بیش از ۸ سال
حوزوی	سطح عالی	رادیو معارف	بیش از ۵ سال

رشته تحصیلی	مقطع تحصیلی	محل اشتغال	سابقه کار
علوم سیاسی	دکتری	صداوسیما	بیش از ۵ سال
علوم ارتباطات	دکتری	صداوسیما	بیش از ۳ سال
علوم قرآن و حدیث	دکتری	ایکنا	۲ سال
مهندسی کامپیوتر	کارشناسی	ایکنا	بیش از ۲ سال
مطالعات فرهنگی	کارشناسی ارشد	روزنامه جام جم	بیش از ۴ سال
علوم ارتباطات	دکتری	روزنامه جام جم	بیش از ۳ سال
روابط بین الملل	دکتری	روزنامه جام جم	۱ سال
مهندسی صنایع	کارشناسی ارشد	پلتفرم بله	بیش از ۵ سال
مهندسی برق	کارشناسی	پلتفرم بله	بیش از ۳ سال
فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	پلتفرم بله	بیش از ۳ سال
علوم استراتژیک	دکتری	خبرگزاری فارس	بیش از ۴ سال
مدیریت رسانه	دکتری	خبرگزاری فارس	بیش از ۴ سال

بعد از انجام ۱۶ مصاحبه، مطالب بیان شده توسط مصاحبه‌شوندگان بعدی تکراری بود و به نقطه اشباع رسیدیم؛ لذا مرحله مصاحبه را به پایان رساندیم. سپس با استفاده از متن مصاحبه‌های به دست آمده، سه مرحله کدگذاری جهت تحلیل داده‌ها انجام شد. کدگذاری به معنای برجسته کردن بخش‌هایی از متن - معمولاً عبارات یا جملات - و ارائه برچسب‌های مختصر یا «کد» برای توصیف محتوای آنها است. این کار در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول مفاهیم اساسی از متن مصاحبه‌ها استخراج شد، در مرحله دوم مفاهیم اساسی مشابه کنار هم قرار گرفتند و مفاهیم سازمان‌دهی شده به دست آمد و در مرحله نهایی، مفاهیم سازمان‌دهی شده مشابه در یک طبقه قرار گرفته و مفاهیم عام مشخص شد. سؤالات مصاحبه بر مبنای سؤالات فرعی پژوهش در جدول ذیل مشخص شده است:

**جدول (۴): سؤالات مصاحبه بر مبنای سؤالات فرعی پژوهش**

سؤالات فرعی پژوهش	سؤالات مصاحبه
فرایند مهندسی ارزش در بُعد توسعه فرهنگی در سازمان‌های رسانه‌ای چگونه است؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>- چگونه میتوان تولید محتوای دینی را با سلیقه مخاطب و مسائل روز جامعه هماهنگ کرد؟</li> <li>- چه مکانیسم‌هایی برای ترویج فرهنگ نوآوری پایدار در سازمان پیشنهاد می‌کنید؟</li> <li>- چگونه می‌توان از آسیب‌های رسانه‌ای مانند شایعه‌پراکنی جلوگیری کرد؟</li> </ul>
فرایند مهندسی ارزش در بُعد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای چگونه است؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>- چه استراتژی‌هایی برای بهبود مهارت‌های اقماعی مدیران میانی وجود دارد؟</li> <li>- چگونه می‌توان سیستم جذب و نگهداری نیروهای متخصص را بهبود بخشید؟</li> <li>- چه معیارهایی برای ارزیابی اثربخشی کارگروه‌های توسعه سازمانی پیشنهاد می‌کنید؟</li> </ul>
فرایند مهندسی ارزش در بُعد توسعه امکانات و تجهیزات در سازمان‌های رسانه‌ای چگونه است؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جهت تخصیص بودجه به تجهیزات فناورانه چه اولویت‌بندی را پیشنهاد می‌کنید؟</li> <li>- چگونه می‌توان چارت سازمانی را با رویکرد توسعه‌محور بازطراحی کرد؟</li> <li>- رعایت چه نکاتی جهت ارتقای استودیوها و امکانات مربوط به تولید محتوا ضروری است؟</li> </ul>
فرایند مهندسی ارزش در بُعد توسعه فناوری در سازمان‌های رسانه‌ای چگونه است؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>- چه راهکارهایی برای به روزرسانی سئو و پلتفرم‌های دیجیتال سازمان پیشنهاد می‌کنید؟</li> <li>- به نظر شما چگونه می‌توان شکاف مهارتی کارکنان در حوزه فناوری‌های رسانه‌ای را کاهش داد؟</li> <li>- چه مکانیسم‌هایی جهت استفاده از سیستم‌های پخش مدرن (مثلاً تلویزیون و ایران صدا) پیشنهاد می‌کنید؟</li> </ul>
فرایند مهندسی ارزش در بُعد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- به نظر شما چگونه می‌توان فرایند تولید محتوا را</li> </ul>



سؤالات فرعی پژوهش	سؤالات مصاحبه
توسعه آموزش و پژوهش در سازمان‌های رسانه‌ای چگونه است؟	پژوهش محور کرد؟ - چه سیستم آموزشی برای ارتقای مهارت‌های تحلیل رسانه‌ای کارکنان پیشنهاد می‌کنید؟ - چگونه می‌توان با مراکز پژوهشی بین‌المللی ارتباط مؤثر برقرار کرد؟
فرایند مهندسی ارزش در بعد توسعه نوآوری در سازمان‌های رسانه‌ای چگونه است؟	- چه سازوکارهایی برای حمایت مادی / معنوی از ایده‌های خلاقانه وجود دارد؟ - چگونه می‌توان سیستم مدیریت ریسک در پروژه‌های نوآورانه را بهبود بخشید؟ - چه شاخص‌هایی برای سنجش اثربخشی خط‌مشی‌های توسعه محور پیشنهاد می‌کنید؟

در توضیح روایی و پایایی سؤالات مصاحبه باید گفت که سؤالات بر مبنای مبانی نظری مهندسی ارزش و مدیریت رسانه طراحی شده‌اند و با مرور سیستماتیک ادبیات تحقیق تطابق دارند. همچنین سؤالات به ۵ نفر از متخصصان حوزه‌های «مدیریت رسانه» و «مهندسی ارزش» ارائه شد و آنها با در نظر گرفتن انطباق سؤالات با اهداف پژوهش و پوشش کامل ابعاد توسعه در زمینه‌های فرهنگی، منابع انسانی، امکانات و تجهیزات، فناوری، آموزش و پژوهش و نوآوری، روایی پرسشنامه را تأیید کردند. به‌طور کلی جهت تضمین روایی، از روش‌های بازبینی مشارکتی<sup>۲۰</sup> و مشاوره با خبرگان و متخصصان استفاده شد تا اطمینان حاصل شود که سؤالات تمامی ابعاد موضوع را پوشش می‌دهند. پایایی نیز از طریق توافق کدگذاران محاسبه گردید. پایایی به معنای

۲۰. بازبینی مشارکتی (Member Checking) یکی از تکنیک‌های کلیدی در پژوهش‌های کیفی است که به منظور افزایش اعتبار و دقت نتایج تحقیق استفاده می‌شود. در این روش، محقق پس از تحلیل داده‌ها و استخراج نتایج اولیه، آنها را به مشارکت‌کنندگان (افرادی که در تحقیق مصاحبه شده‌اند یا داده‌ها از آنها جمع‌آوری شده است) ارائه می‌دهد تا نظرات و بازخوردهای آنها را دریافت کند. این فرایند شامل مراحل جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل اولیه، ارائه نتایج به مشارکت‌کنندگان، دریافت بازخورد و اصلاح و به روزرسانی نتایج است (دانایی فرد؛ الوانی و آذر، ۱۳۹۳).

ثبات و قابلیت تکرار نتایج یک ابزار اندازه‌گیری است. در پژوهش‌های کیفی، پایایی معمولاً از طریق همبستگی بین نتایج دو یا چند کدگذار مستقل یا با استفاده از روش‌های مختلف محاسبه می‌شود. برای محاسبه پایایی در این تحقیق، از روش پایایی بین کدگذاران<sup>۲۱</sup> استفاده شده است. در این روش، دو کدگذار به‌طور مستقل داده‌ها را کدگذاری کرده و سپس میزان توافق بین آن‌ها بررسی می‌شود. برای محاسبه توافق، یک نمونه از مصاحبه‌ها برای کدگذاری انتخاب شد. هر کدگذار به‌طور مستقل داده‌ها را کدگذاری کرد. پس از کدگذاری، همبستگی بین نتایج کدگذاران محاسبه شد (از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد). در این پژوهش، مقدار توافق بین کدگذاران بالای ۰,۷ است که نشان‌دهنده این است که کدگذاران در تفسیر و دسته‌بندی مقوله‌ها به توافق خوبی دست یافته‌اند.

#### ۵. یافته‌های پژوهش

در مرحله اول کدگذاری، «مفاهیم اساسی» از متن مصاحبه‌ها استخراج شد و سپس مفاهیمی که از لحاظ ویژگی، چگونگی، و محتوا با هم مشابهت زیادی داشتند در یک طبقه قرار گرفتند و به آنها مفهومی اختصاص داده شد که پوشاننده محتوای آن مفاهیم مشابه باشد تحت عنوان مقوله یا «مفاهیم سازمان‌دهی شده» که در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول (۵): اختصاص مقوله به مفاهیم اساسی مستخرج از متن مصاحبه‌ها

مقوله‌ها (مفاهیم سازمان‌دهی شده)	مفاهیم اساسی (مستخرج از متن مصاحبه‌ها)
توسعه مهارت مدیران میانی در توجیه و اقناع نمودن مدیران بالادستی در پذیرش ایده‌های کاربردی	0 برگزاری جلسه توجیهی با مدیران بالادستی ۲بار در سال 0 مهارت مدیران در توجیه مدیران بالادستی 0 توجیه مدیران بالادستی جهت تأمین بودجه و ضمانت اجرایی ایده‌ها 0 توجیه مدیران بالادستی 0 مجاب کردن مدیران در پذیرش ایده‌های کاربردی 0 مهارت مجاب نمودن مدیران بالادستی

مفهومها (مفاهیم سازمان‌دهی شده)	مفاهیم اساسی (مستخرج از متن مصاحبه‌ها)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 ارتقای مهارت مدیران میانی جهت اقناع مدیران بالادستی</li> <li>0 توسعه نگرش مدیران میانی</li> <li>0 مجاب کردن مدیران در پذیرش ایده‌های کاربردی</li> </ul>
تشکیل کارگروه توسعه سازمانی با استفاده از کارمندان و مدیران نخبه و نمونه	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 تشکیل کارگروه ویژه توسعه و پیگیری امور مربوط</li> <li>0 تشکیل تیم سه نفره از با تجربه‌ترین و کسی که بالاترین تحصیلات را دارد و کسی که بالاترین مهارت ارتباطی دارد جهت ارتباط با مدیران بالادستی</li> <li>0 انتخاب افراد شایسته جهت برقراری ارتباط با مدیران بالادستی</li> <li>0 تشکیل کارگروه ویژه توسعه و پیگیری امور مربوط</li> <li>0 انتخاب فرد شایسته به عنوان رابط بین سازمان و مدیران بالادستی</li> <li>0 تشکیل کمیته توسعه سازمانی و انتخاب مدیران و کارمندان نخبه و خلاق در آن</li> </ul>
پژوهش محور نمودن تمام فرایندهای سازمانی به‌ویژه تولید محتوا	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 سطح پژوهش و فناوری اطلاعات نامناسب و ضعیف</li> <li>0 اهمیت به پژوهش و تولید محتوا بر اساس پژوهش</li> <li>0 اختصاص بودجه به پژوهش</li> <li>0 جذب پژوهشگر متخصص</li> <li>0 اعطای پاداش به پژوهشگران</li> <li>0 پژوهش محور نمودن تولید محتوا</li> <li>0 توسعه پژوهش اولویت اول</li> <li>0 تهیه مطالب بر مبنای تحقیق دقیق و با استفاده از منابع معتبر</li> <li>0 حساسیت برنامه‌های قرآنی و نیاز به پژوهش جهت تولید محتوا</li> </ul>
برقراری ارتباط و تعامل مستمر با سازمان‌های هم‌راستای داخلی و بین‌المللی و الگوگیری از آنها	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 ارتباط با خبرگزاری‌های ملی و داخلی</li> <li>0 رقابت با شبکه‌های بین‌المللی</li> <li>0 تعامل با شبکه‌های ملی و بین‌المللی اولویت دوم</li> <li>0 تعامل مدیران روزنامه‌ها با هم به صورت مستمر</li> <li>0 تعامل مدیران با هم</li> <li>0 تعامل با سایر شبکه‌های داخلی سازمانی</li> <li>0 بهره‌گیری از تجربیات کشورهای دیگر در توسعه سازمان</li> </ul>

مفهومها (مفاهیم سازمان‌دهی شده)	مفاهیم اساسی (مستخرج از متن مصاحبه‌ها)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 عقد قرارداد با سازمان توسعه‌یافته</li> <li>0 الگوگیری از رویکردهای شبکه‌های بین‌المللی</li> <li>0 الگوگیری از نحوه پوشش رسانه‌ای خبرگزاری‌های موفق دنیا</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تدوین خط‌مشی جدید سازمان با</li> <li>رویکرد توسعه‌محور و لحاظ‌نمودن</li> <li>ایده‌ها و ابتکارات کاربردی در آن و</li> <li>فراهم نمودن ضمانت اجرایی آن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 تدوین خط‌مشی متناسب با اهداف توسعه سازمانی</li> <li>0 ایجاد ضمانت اجرایی در مفاد خط‌مشی توسط مدیران</li> <li>0 گنجانیدن ایده‌ها در چهارچوب خط‌مشی و چارت سازمان</li> <li>0 در نظر گرفتن ایده‌ها و تغییرات توسعه‌دهنده در خط‌مشی و رسالت سازمان</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>جذب، توسعه و به‌کارگیری نیروی</li> <li>انسانی متخصص، با تجربه، خلاق،</li> <li>خوش‌فکر مجهز به مهارت‌های</li> <li>روانشناسی و جامعه‌شناسی</li> <li>ارزیابی چارت سازمانی و ایجاد</li> <li>تغییرات اساسی در آن بر مبنای</li> <li>رویکرد جدید توسعه محور سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 جذب نیروی انسانی متخصص و مجرب و خلاق</li> <li>0 جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص و خلاق</li> <li>0 توسعه نیروی انسانی متخصص و آشنا با مفاهیم قرآنی</li> <li>0 استفاده از نیروی خلاق و متخصص و پژوهشگر</li> <li>0 نیروی انسانی متخصص و خلاق اولویت اول</li> <li>0 بهره‌مندی از نیروی انسانی خلاق و خوش‌فکر</li> <li>0 بهره‌گیری از نیروی انسانی مجهز به مهارت‌های روان‌شناسی</li> <li>0 حذف پست‌های سازمانی ناکارآمد و جایگزین کردن آنها با پست‌های جدید</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم آشنایی و تسلط کارمندان با</li> <li>فناوری‌های روز</li> <li>لزوم استفاده از فناوری‌های جدید</li> <li>جهت ارتقای سایت و سئو، صفحات</li> <li>فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی</li> <li>سازمان، پخش برنامه‌ها از طریق</li> <li>تلویزیون و ایران صدا و تجهیز</li> <li>استودیوها با تکنیک‌های فناورانه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 به‌کارگیری تدریجی فناوری‌های جدید</li> <li>0 به‌کارگیری و آموزش فناوری‌های نوین</li> <li>0 فناوری‌های روز در حداقل</li> <li>0 استفاده از فناوری‌های روز جهت بهبود سایت و ارتقای سئو</li> <li>0 تجهیز استودیو با فناوری‌های روز</li> <li>0 استفاده از فناوری‌های روز و ارتقای سایت رادیو اولویت سوم</li> <li>0 عدم آشنایی بسیاری از کارمندان با فناوری و تکنیک‌های روز</li> <li>0 فناوری‌های رسانه‌ای بسیار محدود</li> <li>0 هزینه توسعه فناوری و توسعه منابع انسانی بالاترین هزینه</li> <li>0 سطح پژوهش و فناوری اطلاعات نامناسب و ضعیف</li> <li>0 هزینه بهره‌مندی از تکنولوژی‌های روز و آپدیت سایت و فضای مجازی</li> </ul>

مفهومها (مفاهیم سازمان‌دهی شده)	مفاهیم اساسی (مستخرج از متن مصاحبه‌ها)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 پخش برنامه‌ها از طریق تلویزیون</li> <li>0 پخش برنامه‌ها از طریق صفحات مجازی و ایران صدا</li> <li>0 به‌روزرودن سایت روزنامه به‌لحاظ محتوایی و فنی</li> <li>0 انتشار لینک اخبار در شبکه‌های اجتماعی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>0 پیگیری امور تا حصول نتیجه مورد نظر</li> <li>0 پیگیری و ممارست در نیل به نتیجه از طریق ارتباط مستمر با مدیران بالادستی</li> <li>0 پایداری در اجرای ایده‌ها تا حصول نتیجه نهایی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 پیگیری امور تا حصول نتیجه مورد نظر</li> <li>0 پیگیری و ممارست در نیل به نتیجه از طریق ارتباط مستمر با مدیران بالادستی</li> <li>0 پایداری در اجرای ایده‌ها تا حصول نتیجه نهایی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>0 ارتقا و نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری و توسعه پایدار در سازمان</li> <li>0 عدم توجه به نوآوری و خلاقیت</li> <li>0 ایجاد و ارتقای فرهنگ توسعه و نوآوری</li> <li>0 نهادینه‌سازی فرهنگ توسعه پایدار اولویت چهارم</li> <li>0 حاکمیت فرهنگ سازمانی شایسته‌سالارانه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری در سازمان</li> <li>0 عدم توجه به نوآوری و خلاقیت</li> <li>0 ایجاد و ارتقای فرهنگ توسعه و نوآوری</li> <li>0 نهادینه‌سازی فرهنگ توسعه پایدار اولویت چهارم</li> <li>0 حاکمیت فرهنگ سازمانی شایسته‌سالارانه</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>0 تولید محتوای برنامه‌ها با رویکرد دینی و اسلامی و قرآنی مطابق سلیقه و ذائقه مخاطب و مسائل روز جامعه و ترویج فرهنگ اسلامی دینی</li> <li>0 پوشش کارمندان در سبک زندگی و پوشش ملی مذهبی مناسب</li> <li>0 سبک زندگی دینی کارمندان</li> <li>0 بیان مسائل دینی در قالب قابل قبول و منطبق ذائقه مخاطب</li> <li>0 ترویج فرهنگ اسلامی دینی رسالت شبکه قرآن</li> <li>0 رویکرد دینی و قرآنی برنامه‌ها</li> <li>0 بیان مسائل دینی در قالب قابل قبول و منطبق ذائقه مخاطب</li> <li>0 رویکرد غالب در تولید محتوای دینی و مذهبی</li> <li>0 بیان مسائل دینی در قالب قابل قبول و منطبق ذائقه مخاطب</li> <li>0 رویکرد دینی و قرآنی برنامه‌ها</li> <li>0 سبک زندگی اسلامی کارمندان</li> <li>0 توسعه سبک زندگی اسلامی کارمندان و مخاطبان رادیو</li> <li>0 تولید محتوای قرآنی بر مبنای مسائل روز جامعه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 تولید محتوای برنامه‌ها با رویکرد دینی و اسلامی و قرآنی مطابق سلیقه و ذائقه مخاطب و مسائل روز جامعه و ترویج فرهنگ اسلامی دینی</li> <li>0 پوشش کارمندان در سبک زندگی و پوشش ملی مذهبی مناسب</li> <li>0 سبک زندگی دینی کارمندان</li> <li>0 بیان مسائل دینی در قالب قابل قبول و منطبق ذائقه مخاطب</li> <li>0 ترویج فرهنگ اسلامی دینی رسالت شبکه قرآن</li> <li>0 رویکرد دینی و قرآنی برنامه‌ها</li> <li>0 بیان مسائل دینی در قالب قابل قبول و منطبق ذائقه مخاطب</li> <li>0 رویکرد غالب در تولید محتوای دینی و مذهبی</li> <li>0 بیان مسائل دینی در قالب قابل قبول و منطبق ذائقه مخاطب</li> <li>0 رویکرد دینی و قرآنی برنامه‌ها</li> <li>0 سبک زندگی اسلامی کارمندان</li> <li>0 توسعه سبک زندگی اسلامی کارمندان و مخاطبان رادیو</li> <li>0 تولید محتوای قرآنی بر مبنای مسائل روز جامعه</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>0 مخاطب‌سنجی و نظرسنجی کاربردی از مخاطب و تولید محتوا بر مبنای نظرات مخاطبان داخلی و بین‌المللی</li> <li>0 نیازسنجی از مخاطبان و ساخت برنامه‌ها بر اساس نیازها و سلائق آنها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 مخاطب‌سنجی و نظرسنجی کاربردی از مخاطب و تولید محتوا بر مبنای نظرات مخاطبان داخلی و بین‌المللی</li> <li>0 نیازسنجی از مخاطبان و ساخت برنامه‌ها بر اساس نیازها و سلائق آنها</li> </ul>

مفهوم‌ها (مفاهیم سازمان‌دهی شده)	مفاهیم اساسی (مستخرج از متن مصاحبه‌ها)
از طریق پلتفرم‌های مختلف	<p>0 نظرسنجی از مخاطبان جهت تولید محتوا رتبه اول</p> <p>0 سودمندی نظرسنجی از مخاطب در تولیدات رسانه‌ای</p> <p>0 مخاطب سنجی اولویت دوم</p> <p>0 تولید برنامه‌های مشارکتی با مخاطب اولویت چهارم</p> <p>0 تعامل با مخاطب اولویت اول</p> <p>0 نظرسنجی از مخاطبان از طریق اینستاگرام و ایتا</p> <p>0 مخاطب سنجی؛ اولویت فعالیت‌های روزنامه</p> <p>0 حفظ و افزایش مخاطب بر مبنای تولید محتوای با کیفیت</p> <p>0 تلاش جهت حفظ مخاطب خود</p> <p>0 نظرسنجی‌های دقیق از مخاطبان از طریق پلتفرم‌های مختلف</p> <p>0 تولید محتوای روزنامه بر اساس کامنت‌های مخاطبان</p> <p>0 استفاده از طیف‌های مختلف مردم در دفتر روزنامه</p> <p>0 تولید سوژه‌های خبری بر مبنای نظرات مخاطبان</p> <p>0 جذب مخاطبان بین‌المللی</p> <p>0 تعامل مستمر با مخاطبان</p> <p>0 تولید محتوا بر مبنای نیاز مخاطبان</p> <p>0 بهره‌گیری کاربردی از نظرات مخاطبین</p>
استفاده از تکنیک‌های پوشش خبری، تکنیک‌های اقناع مخاطب و تلاش جهت دورماندن از آسیب‌های رسانه‌ای مانند سانسور، اغراق، شایعه و عدم شفافیت	<p>0 استفاده از جذابیت‌های ظاهری و بصری</p> <p>0 پرهیز از درج اخبار کذب ضدو نقیض و بدون منبع و شایعه</p> <p>0 استفاده از تکنیک‌های پوشش خبری</p> <p>0 مجهز بودن مدیران به تکنیک‌های اقناع مخاطب</p> <p>0 سعی در جلب اعتماد کاربران با مصون ماندن از آسیب‌های رسانه‌ای مثل سانسور، اخبار کذب، اغراق، شایعه‌پراکنی و عدم شفافیت</p>
اهمیت بیش‌ازپیش به خلاقیت و بهره‌گیری از ایده‌ها و ابتکارات پیشنهادی و ترغیب کارمندان به خلاقیت در تولید محتوا و حمایت مادی و معنوی از آنها	<p>0 ارزش قائل شدن برای ایده‌ها و ابتکارات جدید</p> <p>0 خلاقیت کارمندان تازه وارد و عدم ادامه مسیر خلاقیت به دلیل عدم حمایت‌های معنوی و مالی سازمان</p> <p>0 ضمانت اجرایی ایده‌ها و ارزیابی نقاط ضعف و قوت آنها</p> <p>0 پاداش و تشویق کارمندان بر مبنای خلاقیت آنها</p>

مفهومها (مفاهیم سازمان‌دهی شده)	مفاهیم اساسی (مستخرج از متن مصاحبه‌ها)
	0 ترغیب کارمندان به اجرای ایده‌ها و تغییرات اساسی جهت توسعه
بهره‌گیری از سیاست‌های بودجه‌بندی بر مبنای توسعه سازمانی اولویت پژوهش و تهیه امکانات و تجهیزات و فناوری‌های جدید و استخدام نیروی انسانی متخصص	0 هزینه تأمین تجهیزات و امکانات به روز اولویت اول در بودجه‌بندی 0 سیاست‌های بودجه‌بندی دقیق بر مبنای توسعه سازمانی 0 اختصاص بیشترین بودجه برای پرورش نیروی انسانی خلاق و متخصص 0 افزایش مهارت مدیران در بودجه‌بندی دقیق و صحیح 0 هزینه تأمین تجهیزات و امکانات به روز اولویت اول در بودجه‌بندی 0 توجه مدیران بالادستی جهت تأمین بودجه و ضمانت اجرایی ایده‌ها

همان‌گونه که از نتایج جدول ۵ مشخص است ۱۸ مقوله به دست آمده است (که این مقوله‌ها در جدول ۵ شماره‌گذاری شده‌اند). در مرحله سوم کدگذاری مقوله‌های مرتبط با هم در یک دسته قرار می‌گیرد و سپس «گزاره‌ها» که معطوف به سؤالات فرعی پژوهش است مشخص خواهد شد که در جدول ۶ نشان داده شده است.

#### جدول (۶): استخراج گزاره‌ها از مقوله‌های مشابه

مقوله‌ها (مفاهیم سازمان‌دهی شده)	گزاره‌ها (مفاهیم عام)
0 سبک زندگی و پوشش کارمندان در سطح قابل قبول 0 تولید محتوای برنامه‌ها با رویکرد دینی و اسلامی و قرآنی مطابق سلیقه و ذائقه مخاطب و مسائل روز جامعه و ترویج فرهنگ اسلامی دینی	توسعه فرهنگی در سازمان‌های رسانه‌ای
0 جذب، توسعه و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص، با تجربه، خلاق، خوش فکر مجهز به مهارت‌های روان‌شناسی و جامعه‌شناسی و مفاهیم دینی 0 ارزیابی چارت سازمانی و ایجاد تغییرات در آن بر مبنای	توسعه منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای

مقوله‌ها (مفاهیم سازمان‌دهی شده)	گزاره‌ها (مفاهیم عام)
<p>رویکرد جدید توسعه محور</p> <p>0 تشکیل کارگروه توسعه سازمانی با استفاده از کارمندان و مدیران نخبه</p> <p>0 توسعه مهارت مدیران میانی در توجیه و اقناع نمودن مدیران بالادستی در پذیرش ایده‌های کاربردی</p> <p>0 برقراری ارتباط و تعامل مستمر با سازمان‌های هم‌راستای داخلی و بین‌المللی و الگوگیری از آنها</p>	
<p>0 امکانات و تجهیزات فعلی در حد متوسط و عمدتاً قدیمی و مستعمل</p> <p>0 بهره‌گیری از سیاست‌های بودجه‌بندی بر مبنای توسعه سازمانی</p> <p>0 اولویت پژوهش و تهیه امکانات و تجهیزات و فناوری‌های جدید و استخدام نیروی انسانی متخصص و پژوهشگر در بودجه‌بندی</p>	<p>توسعه امکانات و تجهیزات در سازمان‌های رسانه‌ای</p>
<p>0 عدم آشنایی و تسلط کارمندان با فناوری‌های روز</p> <p>0 لزوم استفاده از فناوری‌های جدید جهت ارتقای سایت و سئو، صفحات فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی سازمان، پخش برنامه‌ها از طریق تلویزیون و ایران صدا و تجهیز استودیوها با تکنیک‌های فناورانه</p>	<p>توسعه فناوری در سازمان‌های رسانه‌ای</p>
<p>0 استفاده از تکنیک‌های پوشش خبری، تکنیک‌های اقناع مخاطب، و تلاش جهت دورماندن از آسیب‌های رسانه‌ای مانند: سانسور، اغراق، شایعه و عدم شفافیت</p> <p>0 مخاطب‌سنجی و نظرسنجی کاربردی از مخاطب و تولید محتوا بر مبنای نظرات مخاطبان داخلی و بین‌المللی از طریق پلتفرم‌های مختلف</p> <p>0 پژوهش محور نمودن تمام فرایندهای سازمانی به‌ویژه تولید محتوا</p>	<p>توسعه آموزش و پژوهش در سازمان‌های رسانه‌ای</p>



مقوله‌ها (مفاهیم سازمان‌دهی شده)	گزاره‌ها (مفاهیم عام)
0 اهمیت بیش‌ازپیش به خلاقیت و بهره‌گیری از ایده‌ها و ابتکارات پیشنهادی و ترغیب کارمندان به خلاقیت در تولید محتوا و حمایت مادی و معنوی از آنها	توسعه نوآوری در سازمان‌های رسانه‌ای
0 ایجاد، ارتقا و نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری و توسعه پایدار	
0 پیگیری امور تا حصول نتیجه مطلوب و اجرایی شدن ایده‌ها	
0 تدوین خط‌مشی جدید سازمان با رویکرد توسعه‌محور و لحاظ‌نمودن ایده‌ها و ابتکارات کاربردی در آن و فراهم نمودن ضمانت اجرایی	

با توجه به یافته‌های پژوهش در جدول ۴، پاسخ ۶ سؤال پژوهش مبنی بر چگونگی فرایند مهندسی ارزش در ابعاد توسعه سازمانی (توسعه فرهنگی، توسعه منابع انسانی، توسعه امکانات و تجهیزات، توسعه فناوری، توسعه آموزش و پژوهش و توسعه نوآوری) مشخص و ارائه شده است.

### نتیجه‌گیری

مهندسی ارزش فرایندیست که با به‌کارگیری ایده‌های خلاقانه به سازمان‌ها کمک می‌کند در مسیر رشد و توسعه خود هزینه‌ها را کاهش دهند؛ بدون اینکه به کیفیت خدمات و محصولات آسیبی وارد شود. مهم‌ترین دلایلی که استفاده از مهندسی ارزش را در سازمان‌های رسانه‌ای ضروری می‌سازد، به‌کارگیری ایده‌های نو جهت ایجاد رضایتمندی در مخاطبان و کاهش چشمگیر هزینه‌هاست. با توجه به پژوهش انجام شده مشخص شد با استفاده از مراحل شش‌گانه مهندسی ارزش می‌توان فرایند توسعه سازمانی را در سازمان‌های رسانه‌ای به‌نحو مؤثر اجرا نمود. طبق نتایج حاصل از پژوهش حاضر شاخص‌های توسعه سازمان‌های رسانه‌ای در ۶ طبقه توسعه فرهنگی؛ توسعه منابع انسانی؛ توسعه امکانات و تجهیزات؛ توسعه فناوری؛ توسعه پژوهش و آموزش؛ و توسعه نوآوری قرار می‌گیرد. در تمام این شاخص‌ها و ابعاد می‌توان مراحل مهندسی ارزش را به‌کار گرفت. در فرایند به‌کارگیری مهندسی ارزش در توسعه

فرهنگی در سازمان‌های مورد پژوهش، مشخص شد سبک زندگی و پوشش کارمندان در سطح قابل قبول است و تولید محتوای برنامه‌ها مطابق سلیقه و ذائقه مخاطب و مسائل روز جامعه و ترویج فرهنگ اسلامی دینی به عنوان کاربردی‌ترین ایده شناخته شد. در راستای توسعه منابع انسانی مراحل ۶ گانه مهندسی ارزش اجرا شد و چند ایده کاربردی توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شد؛ جذب، توسعه و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص، با تجربه، خلاق، خوش فکر مجهز به مهارت‌های روان‌شناسی و جامعه‌شناسی؛ ارزیابی چارت سازمانی و ایجاد تغییرات اساسی در آن بر مبنای رویکرد جدید توسعه محور سازمان؛ تشکیل کارگروه توسعه سازمانی با استفاده از کارمندان مدیران نخبه؛ توسعه مهارت مدیران میانی در توجیه و اقناع نمودن مدیران بالادستی در پذیرش ایده‌های کاربردی؛ و برقراری ارتباط و تعامل مستمر با سازمان‌های هم‌راستای داخلی و بین‌المللی و الگوگیری از آنها. همان‌گونه که سلامی، بهرام‌نیا، و عزیزخانی (۱۳۹۷) نیز توسعه منابع انسانی را مؤثر در توسعه سازمان می‌دانستند و به این نتیجه رسیدند که بهره‌مندی از مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی، تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه سازمانی خواهد داشت. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش میرمحمدصادقی؛ زارعی و طهماسبی (۱۳۹۷) هم‌راستاست؛ آنها نشان دادند جذب نیروی انسانی متخصص و باتجربه، تحقق اهداف سازمانی و در نهایت توسعه سازمانی را در پی خواهد داشت. جهانکن و میرمحمدصادقی (۱۳۹۶) بر عامل خلاقیت نیروی انسانی جهت افزایش رقابت و بهبود شرایط کاری سازمان‌ها تأکید داشته‌اند که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. در به‌کارگیری مهندسی ارزش در حوزه توسعه امکانات و تجهیزات مشخص شد که امکانات و تجهیزات فعلی سازمان‌های رسانه‌ای عمدتاً در حد متوسط و قدیمی و مستعمل هستند و مهم‌ترین ایده در حوزه توسعه امکانات، بهره‌گیری از سیاست‌های بودجه‌بندی بر مبنای توسعه سازمانی و اولویت پژوهش و تهیه امکانات و تجهیزات و فناوری‌های جدید و استخدام نیروی انسانی متخصص و پژوهشگر در بودجه‌بندی پیشنهاد شد. در زمینه فناوری مطابق اظهارات مصاحبه‌شوندگان، کارمندان با فناوری‌های روز آشنایی کافی ندارند و از مهم‌ترین ایده‌ها و ابتکارات در توسعه فناوری به لزوم استفاده از فناوری‌های جدید جهت ارتقای

سایت و سئو، صفحات فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی سازمان، پخش برنامه‌ها از طریق تلویزیون و ایران صدا و تجهیز استودیوها با تکنیک‌های فناورانه اشاره شد. در توسعه آموزش و پژوهش، طبق بررسی‌های انجام‌شده مشخص شد غالباً فعالیت‌های سازمان‌های رسانه‌ای پژوهش‌محور نیستند و چند ایده توسط مدیران پیشنهاد شد از جمله استفاده از تکنیک‌های پوشش خبری، تکنیک‌های اقناع مخاطب، و تلاش جهت دورماندن از آسیب‌های رسانه‌ای مانند سانسور، اغراق، شایعه و عدم شفافیت؛ مخاطب‌سنجی و نظرسنجی کاربردی از مخاطب و تولید محتوا بر مبنای نظرات مخاطبان داخلی و بین‌المللی از طریق پلتفرم‌های مختلف؛ و پژوهش‌محور نمودن تمام فرایندهای سازمانی به‌ویژه تولید محتوا. در مرحله آخر و در اجرای فرایند مهندسی ارزش در حوزه توسعه نوآوری اظهارات مصاحبه‌شوندگان عمدتاً بر چهار ایده تأکید داشت که عبارت‌اند از اهمیت بیش‌ازپیش به خلاقیت و بهره‌گیری از ایده‌ها و ابتکارات پیشنهادی و ترغیب کارمندان به خلاقیت در تولید محتوا و حمایت مادی و معنوی از آنها؛ ایجاد، ارتقا و نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری و توسعه پایدار؛ پیگیری امور تا حصول نتیجه مطلوب و اجرایی‌شدن ایده‌ها؛ و تدوین خط‌مشی جدید سازمان با رویکرد توسعه‌محور و لحاظ‌نمودن ایده‌ها و ابتکارات کاربردی در آن و فراهم‌نمودن ضمانت اجرایی. ضیایی؛ بهرامی و موسی‌چمنی (۱۳۹۷)، نیز توسعه نوآوری را در توسعه سازمانی مؤثر می‌دانستند. در نهایت بر مبنای نتایج پژوهش حاضر، به‌کارگیری مؤلفه‌های توسعه سازمانی بر مبنای مهندسی ارزش، کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی قابل‌توجه در منابع سازمانی را به دنبال خواهد داشت. راجوان؛ ابوطالب و الگازولی (۲۰۱۶) نیز به این نتیجه رسیدند که به موازات بهره‌گیری از مهندسی ارزش، کاهش مؤثری در هزینه کلی پروژه و نیز در مصرف انرژی (به میزان ۷ درصد) به‌دست خواهد آمد. نتایج پژوهش سلاجقه (۱۳۹۴) نیز با نتایج پژوهش حاضر مطابقت دارد و نشان داد که مهندسی ارزش در کتابخانه‌ها منجر به صرفه‌جویی در بودجه و افزایش بهره‌وری با حداقل هزینه خواهد شد.

## پیشنهادها

### الف. پیشنهادات حاصل از پژوهش

پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های رسانه‌ای با عنایت به نتایج پژوهش حاضر و با به‌کارگیری فرایند مهندسی ارزش، از جایگاه آینده سازمان خود در دنیای انفجار اطلاعات حفاظت و حراست کنند؛ به‌نحوی که از رقبای خود عقب نمانند. بدین معنا که مدیران می‌بایست از مهندسی ارزش به‌عنوان یک ابزار استراتژیک جهت بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان خود استفاده کنند. مهندسی ارزش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با کاهش هزینه‌های غیرضروری و بهبود کارکردها، ارزش را افزایش دهند و به این ترتیب در محیط رقابتی رسانه‌ای، جایگاه خود را حفظ کنند. در دنیای کنونی که با انفجار اطلاعات مواجه هستیم، سازمان‌های رسانه‌ای باید به سرعت به تغییرات پاسخ دهند که از طریق مهندسی ارزش می‌توانند به این هدف دست یابند. این روش به آنها کمک می‌کند تا با کمترین هزینه، کارکردهای مورد نیاز را حفظ کنند و همان‌گونه که روشندل اربطانی (۱۳۹۴) نیز اشاره کرده سازمان‌های رسانه‌ای با ایجاد آمادگی لازم در مواجهه با تغییرات، می‌توانند جایگاه خود را در محیط رقابتی امروز حفظ کنند.

همچنین به مدیران پیشنهاد می‌شود در خط‌مشی سازمان خود چهارچوب مهندسی ارزش و توسعه سازمانی را بگنجانند و نیز تشکیل کمیته توسعه سازمانی را در اولویت فعالیت‌های خود قرار دهند تا ناظر و مجری ایده‌های کاربردی باشد. همچنین به مدیران پیشنهاد می‌شود در راستای توسعه سازمانی به توسعه فرهنگی، توسعه منابع انسانی، توسعه امکانات و تجهیزات، توسعه فناوری، توسعه آموزش و پژوهش و توسعه نوآوری دقت و توجه خاص و ویژه‌ای داشته باشند.

### ب. پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

- ۱- تحلیل محتوای توسعه پایدار سازمان‌های رسانه‌ای با تکنیک خلاقیت،
- ۲- بررسی تأثیر هوش مصنوعی بر توسعه پایدار سازمان‌های رسانه‌ای،
- ۳- تحلیل مدیریت استراتژیک (سوات) در توسعه سازمان‌های رسانه‌ای،
- ۴- بررسی تأثیر نگرش فرهنگی مدیران در توسعه سازمان‌های رسانه‌ای،
- ۵- بررسی رابطه سواد رسانه‌ای مدیران با توسعه پایدار سازمان‌های رسانه‌ای.

### کتابنامه

- بهزادی، کامران؛ امام‌قلی‌زاده، سعید و رضوی، حمیدرضا (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد توسعه فرهنگی (تحلیل کیفی پیرامون سازمان‌های فرهنگی با رویکرد ارزیابی سلسله مراتبی). *مطالعات هنر اسلامی*، ۱۸(۴۴)، ۹۱-۱۰۱.
- پوررضا، محمد؛ ذوالنوریان، محمدهادی و عطری، عرفان (۱۳۹۲). *آشنایی با مهندسی ارزش*. تهران: مرجع دانش مهندسی ارزش ایران.
- تقی‌زاده، هوشنگ و ضیائی‌حاجی‌پیرلو، مصطفی (۱۳۹۵). بررسی روابط درونی مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با توسعه الگوی ساختاری - مقایسه‌ای. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)*، ۸(۲)، ۸۵-۱۱۱.
- جبارپور، فائزه (۱۳۹۹، ۲۸ بهمن). نقش تکنولوژی در ارتباطات سازمان‌های رسانه‌ای. خبرگزاری مهر. قابل دسترس: <https://www.mehrnews.com>
- جهانکن، محمد و میرمحمدصادقی، علیرضا (۱۳۹۶). ارائه مدلی از تأثیر مهندسی ارزش و چابکی سازمان در ارتقای توان رقابتی شرکت‌های پیمانکاری صنعت ساختمان. *فصلنامه مهندسی و مدیریت ساخت*، ۲(۴)، ۳۰-۴۲.
- حرمتی دوست، ابوالفضل (۱۳۹۹، ۱۶ اسفند). نقش فرایند مهندسی ارزش در بهبود فعالیت‌های سازمانی. پنجمین همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، همدان، ایران.
- حیدری‌دهویی، جلیل و حسینی‌دهشیری، جلال‌الدین (۱۳۹۸). شناسایی راهبردهای کاهش هزینه زنجیره تأمین کابل و امکانات نیروگاه با بهره‌گیری از رویکرد مهندسی ارزش. *مطالعات مدیریت صنعتی*، ۱۷(۵۲)، ۱۲۵-۱۵۲.
- خجسته باقرزاده، حسن (۱۳۹۴). تفاوت سازمان‌های رسانه‌ای با سازمان‌های صنعتی. *رسانه و فرهنگ*، ۵(۲)، ۲۱-۳۷.
- خراسانچی، مهرناز؛ فتاحی، رحمت‌الله؛ باب‌الحوائجی، فهیمه؛ حریری، نجلا و نوشین‌فرد، فاطمه (۱۴۰۰). مقوله‌ها، مؤلفه‌ها و گویه‌های تفکر پلتفرمی برای توسعه و اثربخشی خدمات کتابخانه عمومی. *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی*

اطلاعات، ۳۲(۱)، ۷۶-۹۶.

خواجه‌زاده، مهدی (۱۴۰۲، ۱۸ آذر). مدیریت تغییرات فناوری در رسانه. مجله ویستا: <https://vista.ir/w/a/16/hf7jm> (20/01/2024)

دلیلی، امیر؛ شببانی اصل، نسیم؛ اخیایی، سمیه؛ موحدی، مصطفی و ابراهیمی، مهنوش (۱۴۰۱). مفهوم پردازی مهندسی ارزش در سازمان‌های تولیدی و خدماتی. *پژوهش‌های علوم مدیریت*، ۴(۱۰)، ۵۳-۶۷.

رضایی، مصطفی؛ رضایی، وجیهه و رضایی، سمیه (۱۳۹۳، ۲ بهمن). رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای. اولین سمپوزیوم بین‌المللی علوم مدیریت با محوریت توسعه پایدار. تهران، موسسه آموزش عالی مهر اروند. روشندل‌اربطانی، طاهر (۱۳۹۴). چستی سازمان‌های رسانه‌ای. *فصلنامه رسانه*، ۲۶(۴)، ۱۸-۵.

روشندل‌اربطانی، طاهر و امیدی، افشین (۱۳۹۷). مدیریت نوآوری رسانه‌ای: تدوین چهارچوبی یکپارچه. *فصلنامه رسانه*، ۲۹(۳)، ۵۷-۸۳.

سلاجقه، مژده (۱۳۹۴). جایگاه مهندسی ارزش در خط مشی انتخاب و فراهم‌آوری منابع کتابخانه‌ای. *مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات*، ۲۶(۳)، ۲۴-۳۸. سلامی، مریم؛ بهرام‌نیا، سارا و عزیزخانی، زهرا (۱۳۹۷). رابطه بین اکتساب دانش با توسعه سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی شهر کرمانشاه. *مطالعات دانش‌شناسی*، ۴(۱۵)، ۱-۲۲.

سورانی، رضا؛ ایمانی، محمدنقی و شریفی، اصغر (۱۳۹۵). کاربرد مهندسی ارزش در محیط دانشگاهی؛ شناسایی فرایندها و عوامل مؤثر بر استفاده از آن. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۰(۴)، ۹۳-۱۲۴.

صالحی‌امیری، رضا (۱۳۹۲). *آموزش عالی، برنامه‌ریزی و توسعه فرهنگی*. تهران: مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام.

صفائی، راضیه؛ شجاعی، وحید و حامی، محمد (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مهندسی ارزش در مدیریت اماکن ورزشی شهر تهران. *فصلنامه مدیریت کسب‌وکار*، ۴(۸)، ۳۲۰-۳۳۸.

- صنعت جو، اعظم؛ محمودی، حسن؛ طاهری، ابوالفضل و شفیعی، مسعود (۱۳۹۵).  
 تعهدسازمانی در پرتو توسعه توانمندسازی روانشناختی کارکنان در کتابخانه‌های  
 دانشگاه فردوسی مشهد. *پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۶(۲)، ۱۸۵-۲۰۵.
- ضیایی، ثریا؛ بهرامی، سارا و موسی‌چمنی، اعظم (۱۳۹۷). رابطه نوآوری در خدمات با  
 رشد سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی. *مطالعات دانش‌شناسی*، ۴(۱۶)، ۱۰۳-۱۲۰.
- عابدی‌جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد  
 (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین  
 الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- فرهودی، فائزه (۱۴۰۰). *توسعه کتابخانه با تکنیک‌های خلاقیت و مهندسی ارزش*.  
 تهران: دارالفکر.
- قنبریه‌ها، خدیجه؛ شمس، غلامرضا و اعلامی، فرنوش (۱۴۰۱). شناسایی چالش‌ها و  
 فرصت‌های توسعه سازمانی از طریق فناوری در صنعت نفت. *فصلنامه مطالعات  
 راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۴(۵)، ۱۷۷-۱۹۶.
- کریشنان، ساکسنا (۱۹۹۵). *مهندسی ارزش در طراحی، اجراء و بهره‌برداری*. ترجمه  
 شرکت مهندسی مه‌اب قدس. تهران: انتشارات شرکت مهندسی مه‌اب قدس.
- کونگ، لوسی (۱۳۹۲). *مدیریت راهبردی در رسانه: از نظریه تا اجراء*. ترجمه مریم  
 خطیب‌زاده؛ علیرضا قراگوزلو و علی‌اکبر فرهنگی. تهران: دانژه.
- مایلز، لارنس، دی (۱۹۶۱). *تکنیک‌های مهندسی و تحلیل ارزش*. ترجمه مریم نیرورنگ  
 و علی مصطفایی‌پور. تهران: سبز رایان گستر.
- میرمحمدصادقی، علیرضا؛ زارعی، مصطفی و طهماسبی، عباس (۱۳۹۷). شناسایی و  
 رتبه‌بندی کارکردهای بهره‌وری کارکنان با استفاده از تلفیق BSC و روش‌شناسی  
 مهندسی ارزش. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین  
 (علیه‌السلام)*، ۱۰(۴)، ۷۵-۱۰۰.
- نظری، محسن و قهرمانی، عبدالرضا (۱۳۹۵). ۳۰ شهریور. *مدیریت توسعه‌محور برای  
 سازمان‌های رسانه‌ای در ایران*. پارادایم‌های نوین مدیریت سازمانی نخستین  
 کنفرانس بین‌المللی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

نظری، محسن و قهرمانی، عبدالرضا (۱۳۹۷). تبیین و تعریف سازمان رسانه و سیاست‌گذاری‌های رسانه‌ای در ایران، بر مبنای مدل مدیریت توسعه‌محور. *پژوهشنامه تاریخ، سیاست و رسانه*، ۱(۱)، ۱۱۷-۱۳۸.

- Balouei Jamkhaneh, H.; Luz Tortorella, G.; Parkouhi, S.V. & Shahin, R. (2022). A comprehensive framework for classification and selection of H4.0 digital technologies affecting healthcare processes in the grey environment. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2021-0232>.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Dogruel, L. (2014). What is so special about media innovations? A characterization of the field. *The Journal of Media Innovations*, 1(1).
- Drake, M. (1979). Managing innovation in academic libraries. *College & Research Libraries*, 40(6), 503-510.
- Hartini, S.; Manurung, J. & Rumita, R. (2021). Sustainable-value stream mapping to improve manufacturing sustainability performance: Case study in a natural dye batik SME's. In IOP Conference Series. *Materials Science and Engineering*, 1072(1). DOI 10.1088/1757-899X/1072/1/012066
- Heeks, R. (2000). *Reinventing government in the information age*. London: routledge.
- Hollifield, C. Ann. (2014). *The influence of organizational culture of news organizations and professional culture of Journalism on the U.S news media's adoption of user generated content*. University of Georgia. QINGMEI QING.
- Kaj Storbacka (2019). Actor engagement, value creation and market innovation, Contents lists, *Industrial Marketing Management*.
- Ortt, J. R. & van der Duin, P. A. (2009). The evolution of innovation management towards contextual innovation, *European Journal of Innovation Management* 11(4). doi: 10.1108/14601060810911147
- Rachwan, R.; Abotaleb, I. & Elgazouli, M. (2016). The influence of value engineering & sustainability considerations on the project value. *Procedia Environmental Sciences*, (34), 431-438.
- Storsul, T. & Krumsvik, A. H. (2013). *What is media innovation? Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: NORDICOM, 13-26.
- Westlund, O. & Lewis, S. C. (2014). Agents of media innovations: Actors, actants, and audiences, *The Journal of Media Innovations*.
- Yang, Baiyin; Watkins, Karen & Marsick, Victoria (2004). The construct of the learning organizations: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.



## References

- Abedi Jafari, H.; Taslimi, M. S.; Faghihi, A. & Sheikhzadeh, M. (2011). Content analysis and theme network: A simple and efficient method for explaining existing patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (In Persian)
- Balouei Jamkhaneh, H.; Luz Tortorella, G.; Parkouhi, S.V. & Shahin, R. (2022). A comprehensive framework for classification and selection of H4.0 digital technologies affecting healthcare processes in the grey environment. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2021-0232>.
- Behzadi, K.; Emamgholizadeh, S. & Razavi, H. (2021). Identification of the dimensions of cultural development (A qualitative analysis concerning cultural organizations with a hierarchical evaluation approach). *Islamic Art Studies*, 18(44), 91-101. (In Persian)
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Dalili, A.; Sheibani Asl, N.; Ahyai, S.; Movahedi, M. & Ebrahimi, M. (2022). Conceptualization of value engineering in manufacturing and service organizations. *Management Science Research*, 4(10), 53-67. (In Persian)
- Dogruel, L. (2014). What is so special about media innovations? A characterization of the field. *The Journal of Media Innovations*, 1(1).
- Drake, M. (1979). Managing innovation in academic libraries. *College & Research Libraries*, 40(6), 503-510.
- Farhoodi, F. (2021). Development of libraries using creativity techniques and value engineering. Tehran: Darolfekr. (In Persian)
- Ghanbariha, K.; Shams, G. & Elami, F. (2022). Identification of challenges and opportunities for organizational development through technology in the oil industry. *Quarterly Journal of Strategic Studies in Oil and Energy Industry*, 14(54), 177-196. (In Persian)
- Hartini, S.; Manurung, J. & Rumita, R. (2021). Sustainable-value stream mapping to improve manufacturing sustainability performance: Case study in a natural dye batik SME's. In IOP Conference Series. *Materials Science and Engineering*, 1072(1). DOI 10.1088/1757-899X/1072/1/012066
- Heeks, R. (2000). *Reinventing government in the information age*. London: routledge.
- Heydari-Dehouyi, J. & Hosseini-Dehshiri, J. (2019). Identification of strategies for cost reduction in the supply chain of cables and power plant facilities using a value engineering approach. *Industrial Management Studies*, 17(52), 125-152. (In Persian)
- Hollifield, C. Ann. (2014). The influence of organizational culture of news organizations and professional culture of Journalism on the U.S news media's adoption of user generated content. University of Georgia. QINGMEI QING.
- Hormati-Doost, A. (2021, March 7). The role of the value engineering process in improving organizational activities. In *Proceedings of the Fifth International Conference on Management, Accounting, Economics, and Social Sciences* (Hamedan, Iran). (In Persian)
- Jabbarpour, F. (2021, February 16). The role of technology in the communications of media organizations. Mehr News Agency. Retrieved

- from <https://www.mehrnews.com> (In Persian)
- Jahankohan, M. & Mirmohammadsadeghi, A. (2017). Providing a model of the impact of value engineering and organizational agility on enhancing the competitive ability of contracting companies in the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 2(4), 30-42. (In Persian)
- Kaj Storbacka (2019). Actor engagement, value creation and market innovation, Contents lists, *Industrial Marketing Management*.
- Khajehzadeh, M. (2023, December 9). Technology change management in media. *Vista Journal*. <https://vista.ir/w/a/16/hf7jm> (20/01/2024) (In Persian)
- Khojasteh Bagherzadeh, H. (2015). Differences between media organizations and industrial organizations. *Media and Culture*, 5(2), 21-37. (In Persian)
- Khorasanchi, M.; Fattahi, R.; Bab-al-Havaiji, F.; Hariri, N. & Nooshin-Fard, F. (2021). Categories, components, and indicators of platform thinking for the development and effectiveness of public library services. *Quarterly Journal of National Studies in Librarianship and Information Organization*, 32(1), 76-96. (In Persian)
- Kung, L. (2013). *Strategic management in media: From theory to practice* (M. Khatibzadeh, A. Qaragozlu, & A. A. Farhangi, Trans.; 2nd ed.). Tehran: Danjeh. (In Persian)
- Mir Mohammad Sadeghi, A.; Zarei, M. & Tahmasebi, A. (2018). Identification and ranking of employee productivity functions using the integration of BSC and value engineering methodology. *Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein Comprehensive University, 10(4), 75-100. (In Persian)
- Nazari, M. & Ghahremani, A. (2016, September 20). Development-oriented management for media organizations in Iran [Conference paper]. In *First International Conference on New Paradigms of Organizational Management*, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (In Persian)
- Nazari, M. & Ghahremani, A. (2018). Explanation and definition of media organization and media policies in Iran based on the development-oriented management model. *Journal of History, Politics, and Media Research*, 1(1), 117-138. (In Persian)
- Ortt, J. R. & van der Duin, P. A. (2009). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management* 11(4). doi: 10.1108/14601060810911147
- Pourreza, M.; Zolnourian, M. H. & Atrari, E. (2013). *Introduction to value engineering*. Tehran: Iranian Value Engineering Knowledge Reference. (In Persian)
- Rachwan, R.; Abotaleb, I. & Elgazouli, M. (2016). The influence of value engineering & sustainability considerations on the project value. *Procedia Environmental Sciences*, (34), 431-438.
- Rezaei, M.; Rezaei, V. & Rezaei, S. (2014, January 22). Strategic human resource management approach in media organizations. In *Proceedings of the First International Symposium on Management Sciences with a Focus on Sustainable Development* (Tehran, Mehr Arvand Higher Education Institute). (In Persian)

- Roshandel-Arabtani, T. & Omid, A. (2018). Media innovation management: Developing an integrated framework. *Media Quarterly*, 29(3), 57-83. (In Persian)
- Roshandel-Arabtani, T. (2015). The nature of media organizations. *Media Quarterly*, 26(4), 5-18. (In Persian)
- Safaei, R.; Shojaei, V. & Hami, M. (2020). Identification and prioritization of factors influencing the implementation of value engineering in the management of sports facilities in Tehran. *Business Management Quarterly*, (48), 320-338. (In Persian)
- Salajegheh, M. (2015). The position of value engineering in the policy of selection and acquisition of library resources. *National Studies in Librarianship and Information Organization*, 26(3), 24-38. (In Persian)
- Salami, M.; Bahramnia, S. & Azizkhani, Z. (2018). The relationship between knowledge acquisition and organizational development of university libraries in Kermanshah city. *Epistemological Studies*, 4(15), 1-22. (In Persian)
- Salehi Amiri, R. (2013). Higher education, planning, and cultural development. Tehran: Strategic Research Center of the Expediency Discernment Council. (In Persian)
- Sanatjou, A.; Mahmoudi, H.; Taheri, A. & Shafiei, M. (2016). Organizational commitment in light of the development of psychological empowerment of employees in the libraries of Ferdowsi University of Mashhad. *Journal of Librarianship and Information Studies*, 6(2), 185-205. (In Persian)
- Sorani, R.; Imani, M. N. & Sharifi, A. (2016). Application of value engineering in the university environment: Identifying processes and factors affecting its use. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*, 10(4), 93-124. (In Persian)
- Storsul, T. & Krumsvik, A. H. (2013). What is media innovation?. *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: NORDICOM, 13-26.
- Taghizadeh, H. & Ziaei Hajipirloo, M. (2016). Examining the internal relationships of employee empowerment components with the development of a comparative structural model. *Human Resource Management Researches*, Imam Hossein Comprehensive University, 8(2), 85-111. (In Persian)
- Westlund, O. & Lewis, S. C. (2014). Agents of media innovations: Actors, actants, and audiences, *The Journal of Media Innovations*.
- Yang, Baiyin; Watkins, Karen & Marsick, Victoria (2004). The construct of the learning organizations: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Ziaei, S.; Bahrami, S. & Musa Chamani, A. (2018). The relationship between service innovation and organizational growth in university libraries. *Epistemological Studies*, 4(16), 103-120. (In Persian)