



۱- پرسش‌ها

آیا مدیریت رسانه‌ها اقتضائات ویژه‌ای دارد که آن را از مدیریت دیگر نهادها متمایز می‌کند؟ آیا مدیریت هریک از رسانه‌ها (برحسب انواعی که دارند) اقتضائات و ویژگی‌های خاصی دارد؟ مدیریت در رسانه‌های دولتی و خصوصی چه تفاوت‌هایی دارد؟ مدیریت رسانه‌ها حاصل برآیند نیروهای چه گروه‌هایی است؟ مدیران رسانه‌ها تا چه حد می‌توانند به الگوسازی اقدام کنند؟ آیا مدیران رسانه‌ها در چنگال تشکیلات سازمان‌های رسانه‌ای گرفتارند؟ آنها چه نسبتی با پژوهش‌های رسانه‌ای دارند؟ نحوه برخورد مدیران رسانه‌ها با انواع فشارهای بیرونی و درونی چگونه است؟ مدیران رسانه‌ها چه مقتضیات ویژه‌ای را باید رعایت کنند؟ سطح تحصیلات و تجربه مدیران رسانه‌ها کدام است؟ سطوح مختلف مدیریت رسانه‌ها چه وضعیتی دارد؟ مدیریت رسانه‌ها در نقاط بحرانی چگونه

آن چنان‌که پرسش‌های فوق نشان می‌دهند برای فهم رسانه‌ها و نسبت آنها با جامعه، یکی از مداخل‌های مناسب، بحث مدیریت رسانه‌هاست. مدیران رسانه‌ها یا از طرف حکومت انتخاب می‌شوند (در رسانه‌های دولتی و عمومی) و یا می‌توانند از سوی آن‌ها و تو شوند (در رسانه‌های خصوصی و از طریق مجراهایی مثل هیأت نظارت بر مطبوعات یا جز آن). بدین طریق مدیریت رسانه‌ها یکی از نقاط اتصال مهم رسانه‌ها با نظام سیاسی است. از سوی دیگر مدیران رسانه‌ها، در سطوح مختلف آن با مسایل اقتصادی و اجتماعی درگیرند و در مقام پاسخ‌گویی و مسؤولیت قرار دارند. مسأله موفقیت در دو بعد بقا و توسعه همواره مدیران رسانه‌ها را وادار می‌کند ارتباط فعالی با جامعه مخاطبان خویش داشته باشند. از این حیث مدیران رسانه‌ها در چگونگی عمل رسانه‌ها در برابر مخاطبان خویش نیز بسیار مؤثرند.

مدیریت رسانه‌ها

مجید محمدی

عمل می‌کند یا به بیان دیگر مدیریت بحران در رسانه‌ها چه وضعیتی دارد؟ مدیران رسانه‌ها با چه سازوکاری به مقام‌های خود دست می‌یابند؟ جاب‌جایی‌ها چگونه است؟ آیا می‌توان تصویری از شرایط مطلوب برای مدیریت رسانه‌ها در ایران عرضه کرد؟ پرسش‌های فوق نشان می‌دهند که می‌توان باب تازه‌ای در مطالعات رسانه‌ای با عنوان مدیریت رسانه‌ها باز کرد. حتی اگر ما توانیم در آغاز کار به همه پرسش‌های فوق پاسخ دهیم، حداقل ضرورت چنین مطالعه‌ای را با پرسش‌های فوق نمایانگر ساخته‌ایم. این پرسش‌ها بیش از آنکه این موضوع را به عنوان موضوعی مربوط به علم مدیریت بنمایند، آن را به حیطه مسایل کلان و ساختاری بخش فرهنگ و مدیریت فرهنگی جامعه می‌رانند. در اینجا اداره، عمدتاً به معنای بهره‌گیری از مقدرات و امکانات در جهت غایات است و اصطلاح فنی آن کمتر مدنظر است. همچنین این بحث می‌خواهد مدیریت رسانه‌ها را در پناه مدیریت کلان جامعه قرار داده و فهم آنها را به یکدیگر مربوط سازد.

رسانه‌ها (چه در بخش دولتی و عمومی و چه در بخش خصوصی) پدیده‌هایی چند وجهی هستند؛ اغلب یک مؤسسه یا شرکت اقتصادی‌اند، یک نهاد فرهنگی - اجتماعی به‌شمار می‌آیند، یکی از ابزارهای تبلیغاتی حکومت هستند، و در عالم سیاست قوه چهارم تلقی شده‌اند. از این حیث مدیریت آنها نیز چند وجهی می‌شود؛ وجهی از مدیریت آنها مدیریت اقتصادی برای بقا و رشد و توسعه فعالیت است؛ وجه دیگر مدیریت فرهنگی بالاخص در برابر تولیدکنندگان فرهنگی و مخاطبان است، وجه دیگر مدیریت بحران‌ها، تنش‌ها و مسایل جاری سیاسی - اجتماعی است و وجه دیگر مدیریت تبلیغات سیاسی جهت افزایش نفوذ و مشروعیت سیاسی است. بدین لحاظ ما در رسانه‌ها با سطوح مختلفی از مدیریت مواجه می‌شویم که هریک بخشی از بار کار را بردوش می‌گیرند و به بخشی از ارتباطات رسانه‌ها با دیگر افراد، نهادها و مخاطبان پوشش می‌دهند. این سطوح نیز اهمیت فهم مدیریت رسانه‌ها را برای فهم عملکرد رسانه‌ها در ایران روشن می‌کنند.

بررسی تفصیلی مدیریت رسانه‌ها مستلزم یک تحقیق میدانی است چرا که برخی از پرسش‌های مطرح شده با ارجاع به مدیران قابل کشف است. اما در این نوشته به دلیل محدودیت امکانات، به مباحث نظری و عمومی در باب این مسأله اکتفا می‌کنیم.

۲- دولتی - عمومی - خصوصی

شاید یکی از تقسیم‌بندی‌های مناسب برای فهم مدیریت رسانه‌ها در ایران، تفکیک «دولتی - عمومی - خصوصی» باشد. رسانه‌های دولتی نسبت خاصی با نظام سیاسی دارند (تقاضاهای نظام سیاسی را منعکس می‌کنند، به القا و تبلیغ می‌پردازند، پشتیبان توسعه هستند، مقوم نظام مشروعیت سیاسی هستند و...)، از امکانات دولتی بهره می‌گیرند، به انتظارات خاصی از مخاطبان پاسخ می‌دهند (همان انتظاراتی را که از دولت دارند) و خط قرمزهای حاکمیت سیاسی را به نحو اجباری رعایت می‌کنند. اکثر رسانه‌های بخش عمومی در ایران از دولت

رعایت خط قرمزها نزدیک به رسانه‌های دولتی دانست. رسانه‌های خصوصی وضعیت بسیار متفاوتی از این حیث دارند اما به علت دامنه محدود عمل و مخاطب، تأثیر کمتری دارند. مدیریت رسانه‌های دولتی، عمومی و خصوصی در ایران را می‌توان از سه جهت با یکدیگر مقایسه کرد: نوع عمل، حوزه عمل و مدیران. نوع عمل مدیریت رسانه‌های دولتی و عمومی در ایران، نهادی، تقریبی، حرفه‌ای و برآیندی (یکی از اینها یا ترکیبی از اینها) است. چون رسانه‌های دولتی نیز از نظر حقوقی در چارچوب قانون منتشر می‌شوند (گرچه در مواردی خاص فراتر از عمل می‌کنند) مدیریت این رسانه‌ها نسبت به دولت حالتی تقرب‌گونه

چندین جهت امکان اعمال نظر در آنها وجود دارد مدیریتی ناچار از عملکرد برآیندی است و باید موازنه‌ای میان نیروهایی که از درون و بیرون بر آن تأثیر می‌گذارند برقرار کنند.

مدیریت رسانه‌های خصوصی در ایران از نظر حقوقی کاملاً در چارچوب نهادی عمل می‌کند چون قانون در اینجا کاملاً در جهت منافع آنهاست. قانون و نهادهای ناشی از آن (تا حدی که قلمرو آن بسط یافته باشد) حفاظتی برای مدیران رسانه‌های خصوصی در برابر گروه‌های فشار هستند. همچنین قانون امتیازاتی را برای رسانه‌های خصوصی قایل شده است که به بنیه اقتصادی و قوام اجتماعی آنها یاری می‌رساند. مدیریت این رسانه‌ها به ناچار حرفه‌ای است یا اگر چنین نیست به سرعت باید به مدیریت حرفه‌ای تبدیل شود تا بتواند اولاً به رقابت با رسانه‌های دولتی بپردازد و ثانیاً با عوامل دست‌اندرکار (نویسندگان، خبرنگاران، ویراستاران، کارگردانان و مانند آنها) کار کند.

اداره‌کنندگان رسانه‌ها در بخش دولتی/عمومی در همه حوزه‌ها به فعالیت می‌پردازند. مؤسسه‌های بخش دولتی/عمومی حتی پس از آنکه بخش خصوصی توان فنی، اجرایی و اقتصادی اداره یک رسانه را پیدا کرد (مثل مطبوعات یا کتاب) باز هم در آن عرصه حضور پیدا می‌کنند. در این حال حضور بخش دولتی/عمومی دیگر نقش توسعه‌ای ندارد. مدیریت رادیو - تلویزیون و ویدئو به نحو انحصاری در اختیار بخش دولتی/عمومی است و بخش خصوصی امکان فعالیت در آن قلمروها را ندارد. از این جهت عوامل حرفه‌ای و کارشناسان (مجلات علمی و تخصصی، نشریات عمومی) و رهبران جناح‌ها (روزنامه‌ها) می‌توانند مدیران رسانه‌های خصوصی باشند، اما مدیران رسانه‌های دولتی حیطه گسترده‌تری دارند و کارگزاران فرهنگی، رهبران جناح‌های سهیم در قدرت، فعالان نزدیک به حکومت و متخصصان مورد تأیید را شامل می‌شوند.

۳- سیاست‌گذاری

مدیران رسانه‌ها در ایران صرفاً مجری سیاست‌های از پیش اعلام شده نیستند، بلکه اولاً خود در روند سیاست‌گذاری مشارکت دارند. ثانیاً تصمیمات آنها موجب زمینه‌سازی برای برخی سیاست‌ها یا مانع برخی دیگر از

■ رسانه‌های دولتی در سطوح پایین مدیریتی ناچار از عملکردی حرفه‌ای هستند، چون می‌خواهند با رسانه‌های خصوصی رقابت کنند، مخاطبان را حفظ کنند (ارزان بودن کافی نیست) و تا حدی جذاب و موفق باشند. همچنین در رسانه‌هایی که از چندین جهت امکان اعمال نظر در آنها وجود دارد مدیریت ناچار از عملکرد برآیندی است و باید موازنه‌ای میان نیروهایی که از درون و بیرون بر آن تأثیر می‌گذارند برقرار کنند.

■ مدیران رسانه‌ها یا از طرف حکومت انتخاب می‌شوند (در رسانه‌های دولتی و عمومی) و یا می‌توانند از سوی آن وتو شوند (در رسانه‌های خصوصی و از طریق مجراهایی مثل هیأت نظارت بر مطبوعات یا جز آن). بدین طریق مدیریت رسانه‌ها یکی از نقاط اتصال مهم رسانه‌ها با نظام سیاسی است.

دارد چون از یک سو می‌خواهد بتای کار خویش را تضمین کند و از سوی دیگر دولت، چنین انتظاری از آنان دارد. رسانه‌های دولتی در سطوح پایین مدیریت ناچار از عملکردی حرفه‌ای هستند، چون می‌خواهند با رسانه‌های خصوصی رقابت کنند، مخاطبان را حفظ کنند (ارزان بودن کافی نیست) و تا حدی جذاب و موفق باشند. همچنین در رسانه‌هایی که از

مستقل هستند اما به دلیل ضعف کار گروهی، کاستی سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ، نهادهای مستقل و جامعه مدنی، قلت مصرف کالاهای فرهنگی توسط مردم و عدم وجود سازوکار بازار آزاد در تولید و مصرف کالاهای فرهنگی، تحت نظارت دولت (در معنای وسیع آن) اداره می‌شوند و می‌توان آنها را در نسبت با نظام سیاسی و بهره‌گیری از امکانات دولتی یا

جدول ۱- مقایسه مدیریت رسانه‌های دولتی/عمومی و رسانه‌های خصوصی در ایران

بخش مربوطه	نوع عمل	حوزه عمل	مدیران
دولتی / عمومی	- برآیندی	رادیو - تلویزیون	کارگزاران فرهنگی
	- تقریبی	سینما، ویدئو	رهبران جناح‌های سهیم در قدرت
	- حرفه‌ای	کتاب - مطبوعات	فعالان سیاسی نزدیک به حکومت
خصوصی	- نهادی	رادیو - تلویزیون	متخصصان مورد تأیید
	- حرفه‌ای	سینما، کتاب	رهبران جناح‌ها
	- حرفه‌ای	مطبوعات	کارشناسان
			عوامل حرفه‌ای

آنها می‌شود و ثالثاً سیاست‌ها در مقام اجرا به دست مدیران سپرده می‌شود و آنان می‌توانند قرائت‌های گوناگونی از آنها داشته باشند. سیاست‌گذاری رسانه‌ای در ایران (در بخش‌هایی که مدنظر باشد) فعالیتی کوتاه‌مدت است و به چشم برنامه‌های میان‌مدت یا بلندمدت نمی‌توان به آن نگاه کرد.

هرگونه سیاست‌گذاری با سه شاخص کلی ثبات، رشد و تأثیر درگیر است. آنچه رسانه‌ها را از حیث این شاخص‌ها از یکدیگر متمایز می‌کند نوع مواجهه آنان با این امور است. ثبات یک رسانه ممکن است ناشی از برخورد فعال آن با واقعیت‌های اجتماعی و نهادها باشد. در

■ رسانه‌ها (چه در بخش دولتی و عمومی و چه در بخش خصوصی) پدیده‌هایی چند وجهی هستند: اغلب یک مؤسسه یا شرکت اقتصادی‌اند، یک نهاد فرهنگی - اجتماعی به‌شمار می‌آیند، یکی از ابزارهای تبلیغاتی حکومت هستند، و در عالم سیاست قوه چهارم تلقی شده‌اند.

مقابل، ثبات یک رسانه دیگر ممکن است ناشی از انفعال تام و تمام آن در برابر دولت و گروه‌های فشار باشد. رشد می‌تواند برنامه‌ریزی شده و خود انگیخته و می‌تواند واکنشی و عکس‌العملی باشد. تأثیر نیز می‌تواند متوجه به گروه هم‌اندیشان یا هم‌جهت‌ها باشد یا اینکه همه مخاطبان بالقوه را دربرگیرد. بدین ترتیب مدیریت رسانه‌ها در امر سیاست‌گذاری با سه طیف زیر مواجه هستند:

ثبات
فعال
متفعل

رشد
خودانگیخته
واکنشی

تأثیر
عمومی
بر گروه‌های خاص

براساس این سه شاخص کلی و جایی که

نظارت
استقلال
رابطه دولت و رسانه

متمركز
غیرمتمركز
سیاست فرهنگی

نظارت
استقلال
کارکرد رسانه‌ای

آموزش و حداکثر
اطلاعات
سرگرمی و حداقل
اطلاعات
برخورد با گروه‌های فشار

نظارت
استقلال
مواجهه با دیگر رسانه‌های رقیب از جنس خود

محدود
نامحدود
فعالیت

متمركز
نامتمركز
نحوه اداره و تولید^۱

بی‌اعتمادی
اعتماد
تلقى مردم نسبت به آنها

دولتی
خصوصی
بخش اقتصادی مربوطه

تبلیغ و توجیه / سرگرمی
با هدف غیرسیاسی کردن
اطلاع‌رسانی / پرکردن
اوقات فراغت
تقاضاهای نظام سیاسی

توده‌وار
لایه لایه
مخاطب

محلی - محلی
محلی - ملی
تقدم و تأخر گستره

بودجه دولتی
تبلیغات - حق اشتراک دولتی
تقدم و تأخر منابع مالی
حق اشتراک

تفکیک نقش
تداخل نقش
نسبت نهادهای رسانه‌ای با یکدیگر

هم‌نواختی
چندنواختی
ارتباط با دیگر رسانه‌ها

همدلی
شفاق
کارکرد اجتماعی

۱. پیوستارهای فوق تا اینجا از مجید تهرانیان اخذ شده‌اند (ر.ک. به پیرامون ساخت و نقش رسانه‌ها: همایش شیراز، ویراسته جمشید اکرمی، سروش، تهران: ۱۳۵۶، صص ۱۳۵-۱۲۶)

رسانه در هریک از طیف‌ها اشغال می‌کند، مدیریت رسانه می‌تواند در برابر شرایطی مثل تبدیل فرایند نشر و پخش به یک فعالیت جهانی و یک صنعت، عدم امکان استقلال رفتاری حکومت‌های ملی و محلی در نشر و پخش، تبدیل شدن نشر و پخش به جزئی از قدرت ملی و رفاه اقتصادی ملی، همسو شدن

پخش و نشر از جهت قدرت انتخاب یا خرید مختارانه توسط تماشاگران و مخاطبان، تنوع سیستم‌های ارسال و دریافت داده‌ها و مواد، تولید بیشتر مواد رسانه‌ای براساس فرمول‌های گوناگون، توازی محلی‌گرایی و پخش محدود (Narrowcasting) با پخش ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، تغییر سریع مقررات، خانگی شدن

فعالیت رسانه‌ای (مصرف کالاهای فرهنگی در خانه همانند کار)، تحول از سیستم ارائه مجوز براساس اعتماد (به بخش خصوصی) به سیستم افزایش قدرت بازیگران مستقل، حرکت به سوی سیستم‌های چند رسانه‌ای (صدا، متن، تصویر متحرک و ساکن)، دادن توانایی خرید برنامه به مخاطبان و تولید و توزیع مواد رسانه‌ای توسط مؤسسات مستقل و کوچک، واکنش مناسب داشته باشد. همچنین او می‌تواند بر روی پیوستارهای زیر جای خود را مشخص کند:

به عنوان مثال اگر مدیریت یک رسانه در پی ثباتی از نوع منفعل باشد طبیعتاً به

■ **مدیران رسانه‌ها در ایران صرفاً مجری سیاست‌های از پیش اعلام شده نیستند، بلکه اولاً خود در روند سیاستگذاری مشارکت دارند. ثانیاً تصمیمات آنها موجب زمینه‌سازی برای برخی سیاست‌ها یا مانع برخی دیگر از آنها می‌شود و ثالثاً سیاست‌ها در مقام اجرا به دست مدیران سپرده می‌شود و آنان می‌توانند قرائت‌های گوناگونی از آنها داشته باشند.**

بر اعتمادی مردم دامن خواهد زد. یا اگر در پی تأثیر عمومی باشد مخاطبان را لایه لایه برنخواهد گزید، چرا که در نهایت برخی از اقشار از کف خواهند رفت. رابطه میان سه پیوستار کلی مربوط به ثبات، تأثیر، رشد با پیوستارهای بعدی رابطه علی نیست، بلکه نوع انتخاب در آن پیوستارها، در اینکه رسانه در کجای پیوستارهای گروه دوم قرار گیرد، مؤثر می‌افتد.

مدیران رسانه‌های عمومی و دولتی در برخی از پیوستارها (مثل رابطه با دولت یا حاکمیت، سیاست فرهنگی، بخش اقتصادی مربوطه، تقاضاهای نظام سیاسی، تقدم و تأخر گستره) امکان اعمال نظر کمتری دارند. اما در پیوستارهای دیگر همانند مدیران رسانه‌های خصوصی، خود می‌توانند در سیاست‌ها و انتخاب جای رسانه خود در پیوستار مربوطه اعمال نظر مستقیم و مؤثر داشته باشند. آنها

می‌توانند در کارکردها دستکاری کنند، موازنه‌های خاصی میان گروه‌های فشار و میان خود و گروه‌های فشار برقرار سازند، نوع مواجهه خود با دیگر رسانه‌ها (و اگر انحصاری نباشند، نوع مواجهه با رسانه‌های رقیب از جنس خود) را مشخص کنند، و حیطه فعالیت، نوع مخاطب، تقدم و تأخر منابع مالی و کارکردهای اجتماعی خود را مشخص سازند. طبیعی است که آنها در هرگونه سیاستگذاری باید تقاضاهای نظام سیاسی را ملحوظ دارند.

مدیران رسانه‌های خصوصی به همان نسبی که از امکانات و سوبیده‌های دولتی برخوردار باشند، به نحوه عمل رسانه‌های دولتی و عمومی نزدیک می‌شوند. اما رسانه‌ای نیز که از هیچ‌گونه سوبید یا امکاناتی برخوردار نیست در نهایت به نوعی دادوستد با دولت و حکومت تن در می‌دهد (این دادوستد در کشورهای در حال توسعه، وضعیت بی‌ثبات، بی‌قاعده و مبهمی پیدا می‌کند و لوازم ناهنجاری دارد) اما همواره به عنوان یک طرفی دارای اراده و نظر در این دادوستد حضور دارند. رسانه‌های خصوصی به عنوان نهادهای مدنی میان دولت و شهروندان عمل می‌کنند و ناچارند در این میان جایی با ثبات برای خود دست‌وپا کنند.

۴- پژوهش

پژوهش‌های رسانه‌ای در دو سطح بنیادی و کاربردی انجام می‌گیرند. هر یک از این دو می‌توانند نظری یا میدانی باشند. مدیران رسانه‌ها عمدتاً به پژوهش‌های کاربردی و میدانی نیاز دارند اما این به این معنا نیست که آنها از پژوهش‌های بنیادی و نظری در باب رسانه‌ها بی‌نیاز باشند. مدیران رسانه‌ها به‌طور مرتب باید از وضعیت رسانه خود و نسبت خود با مخاطبان اطلاع حاصل کنند، سیاست‌های ممکن و مطلوب را بررسی کنند، از آینده رسانه‌ها به‌طور کمی و کیفی مطلع باشند، نسبت خود را با دولت و ساختارهای اقتصادی روشن کنند و از رسانه‌های رقیب غافل نمانند.

مدیران رسانه‌ها در صورتی که خود قادر به تأمین هزینه‌های پژوهشی باشد باید مرتباً به واحد مسؤؤل پژوهش در سازمان خود، سفارش تحقیق دهند. اما اگر خود قادر به چنین کاری نباشند می‌توانند به مؤسسات پژوهشی رسانه‌ای چنین عناوینی را توصیه کنند. حداقل

کاری که رسانه‌های کوچک می‌توانند انجام دهند ایجاد یک نظام ثبت داده‌های مربوط به خود است که در هر لحظه امکان استفاده از آنها توسط محققین احتمالی یا دانشجویان دوره‌های کارشناسی ارشد یا دکترا وجود داشته باشد.

در شرایطی که مدیریت رسانه نسبتی با پژوهش‌های رسانه‌ای نداشته باشد یا این نسبت سست باشد، مدیریت رسانه‌ها (چه به دست افراد با تجربه و متخصص و چه به دست افراد بی‌تجربه و غیرمتخصص) به شکل غریزی جریان خواهد یافت. مدیریت غریزی کاملاً مقهور شرایط موجود است و از این جهت تا حدودی متوهم، توطئه‌اندیش و گاه تابع محض

■ **در ایران پدیده‌ای به نام مدیریت ارتباطات، مدیریت رسانه‌ها را تکمیل نمی‌کند. از این جهت هر یک از رسانه‌ها در جزیره دورافتاده خویش عمل می‌کند و گهگاه تیری از یکی از آنها بی‌هدف به سوی دیگری شلیک می‌شود. همچنین سطح همکاری و دفاع از منافع مشترک در آنها بسیار پایین است.**

جریان‌های بیرون از رسانه است. از همین روست که بخش قابل ملاحظه‌ای از مدیران رسانه‌ها در ایران به علت مدیریت غریزی (و امور دیگری مثل وابستگی به رانت‌ها و سوبیده‌ها، نظریه‌های حاکم بر فرهنگ سیاسی و ضعف نهادهای مدنی) به میزان قابل ملاحظه‌ای مقهور گروه‌های فشار و جناح‌های حاکم هستند. رسانه‌ها در ایران حتی از حقوقی که قانون برای آنها برشمرده کمتر استفاده می‌کنند چرا که مدیران آنها نمی‌توانند تعادل لازم را میان تمایلات و اقتضایات خود با تقاضاهای سیاسی بیرونی و تقاضاهای گروه‌های فشار برقرار کنند.

۵- الگویذیری و الگوی سازی

پس از تحولات بزرگ اجتماعی و سیاسی، جامعه و دولت به دنبال ارائه تصویری دیگری از رسانه‌ها، و بالاخص رسانه‌های همگانی و فراگیر هستند. در این حال ما با یک دوره توقف

یا رکود جهت اعمال تغییرات مواجه هستیم و رسانه‌ها پس از یک حرکت کند و آهسته، دوباره به سطح تولیدات انبوه قبلی پا می‌گذارند. آنچه مدنظر عوامل تغییردهنده و مدیریت تازه است عرضه یک الگوی جدید است که از دل سنت‌های موردنظر پیشین و تحولات جدید سربرآورده باشد و تلاش می‌شود که اگر این الگو خود به خود شکل نگرفته است، با برنامه‌ریزی و کار، شکل گیرد. از سوی دیگر تلاش می‌شود روند الگوپذیری سابق (چه از برخی نهادهای داخلی که اکنون

■ مشکل بخشی از مدیران رسانه‌ها

بالاخص در بخش دولتی / عمومی در ایران آن است که مدیریت رسانه‌ها برای ایشان نوعی «حضور در صحنه» اجرایی است و به آسانی از مدیریت یک رسانه به فلان مقام اجرایی (یا بالعکس) قابل انتقال هستند.

عمر آنها به پایان رسیده و چه از نهادهای خارجی که مذموم معرفی می‌شوند متوقف شود.

در این حال ما با دو جریان الگوپذیری و الگوسازی که توسط مدیریت رسانه‌ها هدایت می‌شوند، مواجه خواهیم بود. الگوپذیری از سرناچاری است، چراکه رسانه باید کار کند و برای کار به نیروها، مواد و فرم‌هایی متکی است که از پیش شکل گرفته‌اند. منابع عمده الگوپذیری در این شرایط عبارت هستند از کارکنان قدیمی که علی‌رغم تغییر و جابه‌جایی، بخش زیادی از آنها در چارچوب سازمان رسانه باقی می‌مانند و «تولید از سر ناچاری» به آنها متکی است، خرید برنامه و مواد از خارج در

کشورهای پیرامونی به دلیل عدم پاسخ‌گویی تولید داخلی به نیازهای مخاطبین و ضرورت رقابت با شبکه‌های خارجی، آموزش‌های فنی و کاربردی که عمدتاً به یک جریان عام بشری نسبت داده نمی‌شوند، بلکه از نظر عوامل تازه تغییر، جز رژیم پیشین فرهنگی و فکری هستند، پدیده‌های تازه تکنولوژیک در عرصه رسانه‌ها که با خود تا حدی شیوه‌ها و فرهنگ کار را نیز به همراه می‌آورند، ارتباطات خارجی خود سازمان رسانه (دفاتر خارج از کشور) و احیاناً حضور رسانه‌های بیگانه در فضای کشور. ولی نیروهای تازه به موازات برخی واقع‌بینی‌ها در حد توان تلاش می‌کنند عوامل و عناصر تازه‌ای را به درون سازمان خود راه دهند. حضور بیشتر عناصری از درون حاکمیت در سطح مدیریت‌ها، تأکید بر محل رجوع واقع‌شدن نیروهای انقلابی و کسانی که ارزش‌های نظام تازه را تبلیغ می‌کنند، حذف اقشاری که به دشواری در چارچوب‌های نظام ارزشی تازه جای می‌گیرند و سنگین کردن کفه برخی از مواد و مضامین، در جهت الگوسازی خودی عمل می‌کنند.

این الگوسازی در سطح تشکیلات نیز پی‌گیری شده است؛ تغییر بنیادی تشکیلات یک سازمان در حال کار معمولاً دشوار است ولی تغییر مدیران ارشد به سرعت انجام می‌شود. یک کار جدی که معمولاً در سطح تشکیلات در جهت الگوسازی انجام می‌گیرد، ایجاد واحدهای نمونه‌سازی است. به این واحدها پروبال داده می‌شود تا بتوانند به عوامل جدی و مؤثر در تشکیلات تبدیل شوند و حتی جایگزین بخش‌های دیگری شوند ولی معمولاً تلاش فوق‌تر می‌ماند و واحدهای فوق در تشکیلات قدیمی جذب و هضم می‌گردند، مگر آنکه این نمونه‌سازی هم جهت با مجموعه تحولات رسانه‌ای (مثل ساختن موسیقی تصویری (Video Clip) در سراسر جهان باشد، یا مقتضیات اجتماعی تازه و خواست مردم، موجد آن باشند.

از جمله تحولاتی که به خاطر پی‌گیری ایده الگوسازی در سازمان رادیو و تلویزیون ایران صورت گرفته، به حداقل رسیدن رابطه تولید و پخش است. اعمال نظارت زیاد بر کار تولید و به همین علت هماهنگ شدن و عدم توازی روند تولید و پخش، تزریق نیروهای تولیدی که تصور روشنی از پخش ندارند، حضور عناصری در پخش که با فرایند تولید چندان آشنا نیستند

و برهم خوردن ساختار تولید از جمله عواملی بوده‌اند که در ایران میان تولید و پخش فاصله انداخته‌اند. این الگوسازی گرچه در مواردی به ظهور و بروز برخی کارها (که اگر تولید و پخش هماهنگی داشتند اصولاً کمتر امکان تولید پیدا می‌کردند) کمک کرده است ولی لوازم و پیامدهایی نیز برای هر دو طرف به بار آورده است.

در شاکله ایده الگوسازی تأکید زیادی بر دوگانه خودی / غیرخودی می‌رود. همین نکته اولاً باعث می‌شود که دوگانه‌های دیگر و لازمی مثل خوب / بد یا درست / نادرست یا حرفه‌ای / غیرحرفه‌ای نقش مرتبه دوم پیدا کنند. بدین معنا که «خودی نادرست» بر «غیرخودی درست» یا «غیرحرفه‌ای خودی» بر «حرفه‌ای غیرخودی» در مواردی ترجیح داده شود. ثانیاً دوگانه دیگر و مهمی مثل ممکن / ناممکن (یا واقع‌بینی) به دست فراموشی سپرده می‌شود. برخی از تلاش‌هایی که در روند الگوسازی صورت می‌گیرد اصولاً متوجه «خودی غیرممکن» هستند که در نهایت مغلوب «غیرخودی ممکن» واقع می‌شود. در همین جاست که می‌توان از تفکیک آرسان‌گرایی روشمند و غیر روشمند سخن گفت. هرگونه تلاش برای رسیدن به الگوی خودی، بدون روشی برای رسیدن به آن ابر می‌ماند.

در نهایت ما با یک پرسش بنیادی‌تر روبه‌رو می‌شویم: چه معیارها و ملاک‌هایی خودی را از غیرخودی متمایز می‌کنند؟ آیا حوزه‌هایی برای سخن گفتن از خودی و غیرخودی وجود دارد؟ آیا پدیده‌هایی را که حاصل اندیشه بشر هستند (تکنولوژی، فنون برنامه‌سازی...) می‌توان غیرخودی دانست؟ ارزیابی ما در باب فعالیت‌های معطوف به الگوسازی خودی و سطح الگوپذیری چیست؟ این سؤالات و مسایلی که پیش از آن در بحث الگوسازی و الگوپذیری مطرح شدند آنجا اهمیت پیدا می‌کنند که مدیریت یک سازمان رادیو تلویزیونی در یک کشور در حال گذار بخواهد الگوسازی را در جمع مسایل استراتژیک خود قرار دهد.

۶- مشکلات

مدیریت رسانه‌ها در ایوان علی‌رغم تفاوت‌هایی که از جهات مختلف دارند، در مجموعه‌ای از مشکلات با یکدیگر اشتراک دارند:

الف. انفعال: هیچ‌کس از رسانه‌ها انتظار خودسری و بی‌توجهی به تقاضاهای دولت، گروه‌های فشار و مردم را ندارد اما این رابطه باید در یک نظام مبادله و دادوستد صورت گیرد. مدیران رسانه‌ها در این کنش متقابل کمتر نفعی را متوجه رسانه‌ها تحت اداره خویش می‌کنند.

ب. ناوابستگی شغلی: مدیریت رسانه‌ها هنوز به تخصصی که دارای یک رشته دانشگاهی باشد یا به مقدمات تجربی و تخصصی مشخصی نیاز داشته باشد و بدون آن افراد نتوانند به این کار اقدام کنند تبدیل شده

■ مدیریت رسانه‌ها هنوز به تخصصی که دارای یک رشته دانشگاهی باشد یا به مقدمات تجربی و تخصصی مشخصی نیاز داشته باشد و بدون آن افراد نتوانند به این کار اقدام کنند تبدیل شده است.

■ اگر مدیریت یک رسانه در پی ثباتی از نوع منفعل باشد طبیعتاً به بی‌اعتمادی مردم دامن خواهد زد. یا اگر در پی تأثیر عمومی باشد مخاطبان را لایه لایه برنخواهد گزید، چرا که در نهایت برخی از اقشار از کف خواهند رفت.

است. همچنین به دلیل امکانات دولتی (در بخش دولتی و عمومی) و سوبسیدها و رانت‌ها (در بخش خصوصی) این تجربه و تخصص مدیران نیست که حرف اول را می‌زند، بلکه سازمان‌های رسانه‌ای با حداقل تجربه و سعی و خطا در استراتژی‌ها و برنامه‌های بنیادی قابل اداره هستند. اما کسانی که وارد این عرصه شدند نمی‌توانند به اقتضائات خاص آن بی‌توجه باشند. مشکل بخشی از مدیران رسانه‌ها بالاخص در بخش دولتی / عمومی در ایران آن است که مدیریت رسانه‌ها برای ایشان نوعی «حضور در صحنه» اجرایی است و به آسانی از مدیریت یک رسانه به فلان مقام اجرایی (یا بالعکس) قابل انتقال هستند.

ج. توهم اهمیت: مدیران رسانه‌ها در ایران از اهمیت رسانه‌ها (این نکته، خود جای بحث دارد که چگونه بر نقش رسانه‌ها تا این حد غلو شده است) به اهمیت خود می‌رسند. از این جهت عموم آنان چه از حیث روابط با دیگر سازمان‌ها و چه از نظر انتظاراتی که از جامعه و دولت دارند خود را در مرتبه‌ای بالاتر جای داده و مدام تقاضاهای خود را عرضه می‌کنند، بدون اینکه کسی مسؤولیت‌هایشان را به آنان متذکر شود. همچنین اعمال گروه‌های فشار به آنان القا می‌کند که در صورت نبود عوامل فوق می‌توانستند عالم امکان را زیرورو کنند.

د. پخش‌رانت: مدیران رسانه‌ها، بالاخص رسانه‌های دولتی و عمومی که مصرف‌کننده بودجه‌های عمومی هستند از نگاه گروه‌های تولیدکننده و همکاران آنها، مرکز پخش رانت‌های دولتی و عمومی هستند. مدیران نیز از توجهی که به آنان می‌شود یا قدری که برای آنان قایل می‌شوند شادمانند، بدون آنکه به تبعات این توجه و قدرگذاری بیندیشند. یکی از علل بی‌ثباتی مدیریت رسانه‌ها در ایران وجود رقبای بسیار برای بهره‌گیری از رانتهاست و مدیری که عملاً نمی‌تواند همه رانت بگیران را به گونه‌ای راضی کند طبیعتاً در یک جابه‌جایی یا بحران سیاسی کنار می‌رود.

ه. جداافتادگی: در ایران پدیده‌ای به نام مدیریت ارتباطات، مدیریت رسانه‌ها را تکمیل نمی‌کند. از این جهت هر یک از رسانه‌ها در جزیره دورافتاده خویش عمل می‌کند و نگاه تیری از یکی از آنها بی‌هدف به سری دیگری شلیک می‌شود. همچنین سطح همکاری و دفاع از منافع مشترک در آنها بسیار پایین است. و. نازل بودن سطح بهره‌وری: در ایران هم سطح بهره‌وری نیروهای داخل و درگیر در رسانه‌ها پایین است و هم سطح بهره‌وری محصولات و تولیدات رسانه‌ها نازل است. اکثر رسانه‌ها (بالاخص دولتی‌ها) با حجم زیادی از نیروهای انسانی غیرکارآمد درگیر هستند که بخشی از آنها براساس روابط (خویشاوندی یا محفلی) به کار دعوت شده‌اند (یکی از اجزای مدیریت رسیدگی به گروه‌های مهر پیوند است). از دانش و تجربه نیروهای کارشناس موجود نیز به خوبی استفاده نمی‌شود. مدیران رسانه‌ها توانایی افزایش میزان بهره‌گیری از کالاهای تولید شده خود را نیز دارا نیستند. به

عنوان مثال تلویزیون توانایی عرضه اطلاعات کافی در حد برنامه‌های خویش را دارا نیست:

معرفی برنامه‌ها در مطبوعات ناقص است و موارد خطا در آنها کم نیست؛ بازخوردهای برنامه‌ها به‌خوبی منتقل نمی‌شود؛ شبکه‌ها نمی‌توانند برنامه‌های خود را به نحو منطقی و موجز معرفی نمایند و به برنامه‌سازی مستقل در این محدوده متوسل می‌شوند؛ و کتب و جزوات مناسب برای افزایش اطلاعات و آشنایی توده مردم با این رسانه بسیار اندک شمارند. نتیجه این امر آن است که تلویزیون در خانواده‌های ایرانی ساعت‌ها بدون بیننده یا بدون بیننده فعال روشن است و صرفاً به جزئی از اثاثیه منزل که نباید آن را جدی گرفت تبدیل شده است، مخاطب برنامه‌ها روشن نیست، برنامه‌های ویژه اقشار خاص، مخاطب عام دارند و برنامه‌هایی که باید مخاطب عام داشته باشند، قلیل‌الناظر هستند. تبعات این امر برای خود رسانه بسیارند: مثل اینکه پیرمردا از برنامه‌های جوانان انتقاد می‌کنند یا کودکان از برنامه‌های ساعات آخر شب.

ز. ضعف کارگروهي: فعالیت رسانه‌ای مستلزم کارگروهي عده‌ای است که بتوانند به نحو انداموار (غیرمکانیکی) با یکدیگر کار کنند. ویراستاران، نمونه‌خوانان، سردبیران، تهیه‌کنندگان، کارگردانان و دیگر اعضای تحریریه، پخش یا تولید باید چم و خم کار یکدیگر را بشناسند و در فضایی دوستانه با یکدیگر «زندگی» کنند تا نتیجه کار، موفق از آب در آید. کار و فعالیت رسانه‌ای صرفاً با تقسیم کار و مدیریت از راه دور و با فاصله پیش نمی‌رود.

ح. ضعف نهادهای جامعه مدنی: مدیران رسانه‌های خصوصی با این مشکل بیشتر درگیر هستند. آنها مجبورند نقاط اتکایی در تحولات و تنش‌های اجتماعی داشته باشند و اگر قانون و حاکمیت سیاسی چنین نقطه اتکایی را به آنها ندهد (که در کشورهای پیرامونی کمتر چنین چیزی امکان‌پذیر است) آنها تنها می‌توانند به نهادهای ناوابسته و واسطه (که از انجمن‌ها و سندیکاهای حرفه‌ای رسانه‌ای آغاز و به انجمن‌های علمی و فرهنگی و نهادهای گسترده مثل احزاب ختم می‌شوند) تمسک جویند. اتکای به مخاطبان و مردم در یک جامعه توده‌وار که نیروها و تمایلات مردمی در آنها شکل و شخص نیافته‌اند صرفاً خواب و خیال است. بخش عمده‌ای از احساس بی‌ثباتی در رسانه‌ها ناشی از ضعف این‌گونه شکل‌هاست. □