

مدیریت استراتژیک رسانه و ارائه مدل مفهومی جدید (ملاحظات بر کاربری مدل‌های مرسوم در سازمان‌های رسانه‌ای)

دکتر عبدالعلی علی‌عسگری*، سید امیرحسین مکبری✉

چکیده

این مقاله قصد دارد پس از معرفی سه منظر و گفتمان حاکم بر مدیریت استراتژیک رسانه (رادیکال، جانبدارانه و اصلاحی)، به تأثیر آنها بر مفهوم و مراحل مدیریت استراتژیک رسانه پردازد و از یک سو، به این پرسش‌ها پاسخ دهد که آیا می‌توان از همان رویکردهای مرسوم مدیریت استراتژیک که تاکنون در سایر صنایع و مؤسسات بازرگانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، در سازمان‌های رسانه‌ای نیز بهره برد؟ و در صورت ضرورت داشتن ارائه مدل جدید، چه ملاحظات، الزامات و اصلاحاتی باید اعمال شود؟

به منظور اعتبار بخشیدن به یافته‌های تحقیق، با بهره‌گیری از دیدگاه‌های خبرگان مدیریت استراتژیک و مدیران رسانه در کشور و با استفاده از روش گروه کانونی و مرور مطالعات پیشین، الزامات و ملاحظات به کارگیری مدل مطلوب مدیریت استراتژیک برای سازمان‌های رسانه‌ای، با تأکید بر رسانه‌های عمومی ارائه شد.

جمع‌بندی دیدگاه‌های مختلف نشان داد، دیدگاه اصلاحی و تطبیقی، مورد پذیرش اکثریت گروه کانونی قرار گرفت و در نهایت، بر اساس این دیدگاه و پارادایم تلفیقی مدیریت استراتژیک و با رعایت ملاحظات و الزامات مطرح در این تحقیق، الگوی مدیریت استراتژیک در رسانه ارائه شد.

کلید واژه: اهداف استراتژیک رسانه، تعالی سازمانی رسانه، سازمان رسانه‌ای، مدیریت استراتژیک رسانه، مدیریت رسانه

* دکترای مهندسی صنایع، استادیار دانشکده صداوسیما، معاون توسعه و فناوری سازمان صداوسیما

Email: sahm_100@yahoo.com

✉ دانشجوی دکترای مدیریت رسانه، دانشگاه تهران

پذیرش نهایی: ۸۹/۱۲/۲۲

تجدید نظر: ۸۹/۱۰/۶

تاریخ دریافت: ۸۹/۸/۱۹

مقدمه

هم اکنون بسیاری از ادبیات و نظریات مکاتب انتقادی، توجه خود را به نقد رویکرد یک‌جانبه‌گرایی و تک بعدی در حوزه هدفگذاری رسانه‌ای و تعارض میان اهداف در آمدی و غیر در آمدی سازمان‌های رسانه‌ای معطوف کرده‌اند و عواقب، پیامدها و آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ناشی از مدل هدفگذاری تک بعدی را مورد بررسی و چالش قرار داده‌اند (تونستال^۱، ۱۹۷۱). از این منظر، اهداف تجاری و اقتصادی صرف، بدون در نظر گرفتن منافع عامه، مسئولیت‌های اجتماعی رسانه و اخلاق می‌تواند تمامی منابع و تلاش صاحبان رسانه را به خود معطوف سازد و منجر به تخریب فرهنگ و تأثیرات منفی در اجتماع و هنجارهای مقبول جامعه گردد (مک کوئیل^۲، ۲۰۰۶).

بسیاری از منتقدان و تحلیلگران معتقدند فشارهای ناشی از تحقق اهداف در آمدی و رقابت شدید، مدیران رسانه را مجبور می‌سازد از منافع عامه و خدمات عمومی، به نفع انواع محتوای بی ارزش، سطحی، احساسی و مبتذل که دارای عمق، حکمت و اطلاعات مفید کمتری هستند، چشم‌پوشی کنند (چان - اولم استد^۳، ۲۰۰۳).

با نگاهی به ادبیات و پیکره دانش مدیریت رسانه، این نکته روشن می‌شود که با وجود ظهور سازمان‌های عظیم رسانه‌ای و گذشت چند دهه از فعالیت این سازمان‌ها، هنوز تلاش جدی، جامع و نظام‌مندی در خصوص تدوین یک الگو و چارچوب نظری برای تبیین مفهوم مدیریت استراتژیک رسانه صورت نپذیرفته است. در حقیقت، یکی از دلایل مهمی که ضرورت پرداختن به یک چارچوب مفهومی در خصوص مدیریت رسانه‌ها را مطرح می‌سازد، پیامدهای منفی «توجه تک ساحتی و تک بعدی» به مأموریت‌ها، هدفگذاری‌ها و تدوین راهبردها در سازمان‌های رسانه‌ای است.

مدیریت رسانه، فرایند به کارگیری بهینه کلیه امکانات مادی، انسانی، فناورانه و غیره در جهت تولید، بازتولید و توزیع پیام‌های هدفمند، در چارچوب نظام ارزشی پذیرفته شده است که با هدف غایی اثرگذاری مطلوب بر مخاطبان صورت می‌گیرد (روشندل، ۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک نیز این گونه تعریف شده است: «هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها و تصمیمات بین بخشی که یک سازمان را قادر می‌سازد به اهداف

1. Tunstall

2. McQuail

3. Chan-Olmsted

خویش نایل شود» (دیوید^۱، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۸). وی معتقد است که مدیریت استراتژیک؛ بنگاه‌ها را از طریق یکپارچه‌سازی حوزه‌های زیر به موفقیت می‌رساند: مدیریت، امور مالی و حسابداری، تحقیق و توسعه، بازاریابی، تولید و عملیات و سیستم اطلاعات مدیریت. از دیدگاه فرایندی، نیز مدیریت استراتژیک در مدل‌های مرسوم، از جمله مدل دیوید، به این شرح است: شناخت چشم‌انداز، مأموریت‌ها، اهداف و راهبردهای موجود، بررسی و تحلیل محیط خارجی، بررسی و تحلیل محیط داخلی، تعیین اهداف بلند مدت، تولید؛ ارزیابی و انتخاب راهبردها، اجرای راهبردهای انتخابی، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد. این فرایندها به طور مستمر جریان دارند و در سازمان‌های بزرگ‌تر دارای رسمیت هستند (همان).

موضوع استراتژی در صنعت رسانه^۲ یکی از زیرشاخه‌های مدیریت رسانه به شمار می‌رود. هدف اصلی مدیریت رسانه، ساختن پلی میان نظریه‌ها، اصول مدیریت و خصوصیات صنعت رسانه است (کئونگ^۳، ۲۰۰۸). اما پرسش اساسی اینجاست که این فرایند، برای تحقق اهداف بلند مدت و تدوین راهبردهای جامع و مؤثر، لازم است از چه ویژگی‌هایی برخوردار باشد؟ آیا می‌توان عیناً از همان رویکردهای مرسوم مدیریت استراتژیک که تاکنون در سایر صنایع و مؤسسات بازرگانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، در حوزه سازمان‌های رسانه‌ای نیز بهره برد؟ و آیا با توجه به مفروضات مدل‌های مرسوم مدیریت استراتژیک و بررسی خلأهای موجود و وجوه تمایز و تفاوت میان سازمان‌های رسانه‌ای و سایر صنایع از لحاظ محصول و مدیریت از یک سو و پیامدهای منفی فقدان یک چارچوب جامع مدیریت استراتژیک در سازمان رسانه‌ای و تأثیرات نامطلوب آن بر جامعه و نیز بررسی ملاحظات به کارگیری الگوی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای، ارائه مدل جدید ضرورت دارد یا خیر؟ اساساً چه دیدگاه‌هایی در پاسخ به پرسش تحقیق وجود دارد و چگونه می‌توان بر اساس نقاط قوت و ضعف این دیدگاه‌ها مدلی مناسب ارائه کرد؟ ویژگی‌ها و بایسته‌های مدل مطلوب شامل چه مواردی است؟

1. David

2. media industry

3. Keung

مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

رشته مدیریت رسانه، محصول تخصصی شدن علم مدیریت و امتزاج آن با سایر رشته‌ها و رویکردهای علمی، از جمله علم ارتباطات، علم اخلاق، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، فناوری اطلاعات و مدیریت فناوری است. با در نظر گرفتن طبیعت منحصر به فرد رسانه‌ها، مطالعات مربوط به مدیریت شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای، مدیریت مؤسسات رسانه‌ای و مدیریت منابع انسانی به صورت طبیعی در طول زمان رشد کرده است. امروزه، مدیریت رسانه یک پدیده جهانی است و پژوهش در این رشته از مرزهای بین رشته‌ای، حوزه‌های نظری و سیستم‌های سیاسی عبور کرده است. چنان که این حوزه برای جستجوی شاخه‌های جدید پژوهش، گسترش، استفاده از متدولوژی‌ها و تدوین رویکردهای جدید نظری، آماده و مهیاست (آلباران^۱، چان - اولم استند و ورس^۲، ۲۰۰۶).

مدیریت استراتژیک رسانه نیز از جمله این شاخه‌های جدید و محصول نگاه استراتژیک به رسانه و کارکردهای حیاتی آن است که هدف توسعه و تعالی جامعه را دارد و از تلاقی سه رویکرد مدیریت رسانه، تفکر استراتژیک، علم ارتباطات اجتماعی و مدیریت پیام و امتزاج نظام‌مند آنها با سایر رشته‌ها و رویکردهای علمی شکل گرفته است تا راهبردهای جامع و مؤثر یک سازمان رسانه‌ای را برای نیل به اهداف و کسب موفقیت در میدان رقابت شدید و محیطی پیچیده و متحول، طراحی، اجرا و ارزیابی کند.

با توجه به اینکه پیکره دانش مدیریت رسانه در حال شکل‌گیری است و به عنوان یک حوزه بین رشته‌ای جوان شناخته می‌شود، در بررسی‌های انجام شده، پژوهش و مقاله‌ای با عنوان «مدیریت استراتژیک رسانه» یا «برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای» که به طور انحصاری و به صورت متمرکز به این مقوله پرداخته باشد، یافت نشد. در این زمینه، اغلب مطالعات صورت گرفته به سایر ابعاد مدیریت رسانه توجه کرده‌اند چنان که تنها می‌توان به کتاب «مدیریت استراتژیک در رسانه؛ از تئوری تا عمل» نوشته کئونگ در سال ۲۰۰۸ اشاره کرد که اولین کار در این حوزه تلقی می‌شود. دغدغه نویسنده در این کتاب، طرح مسائل فنی - مدیریتی و اقتصادی سازمان‌های

1. Albarran

2. Wirth

رسانه‌ای است و صرفاً در حوزه حفظ بقای اقتصادی و رشد و توسعه مادی سازمان رسانه‌ای به بحث می‌پردازد. وی اظهار می‌کند که «موضوع استراتژی در صنعت رسانه یکی از زیرشاخه‌های مدیریت رسانه به شمار می‌رود. هدف اصلی مدیریت رسانه، ساختن پلی میان نظریه‌ها و اصول مدیریت و خصوصیات صنعت رسانه است» (کئونگ، ۲۰۰۸، ص ۴). وی در این کتاب سعی می‌کند تا در عمل، پلی بین نظریه‌های دانشگاهی و مدیریت رسانه ایجاد کند. او به الزامات مدیریت استراتژیک در رسانه توجه نمی‌کند و تعریفی از مفهوم مدیریت استراتژیک رسانه ارائه نمی‌دهد همچنان که به اجزای مراحل فرایند مدیریت استراتژیک در رسانه نیز اشاره‌ای نمی‌کند.

بررسی مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت استراتژیک در رسانه، از جمله کتاب‌ها و مقالات می‌توان نتیجه گرفت که دغدغه بیشتر آنها متوجه عرصه‌هایی چون موارد زیر بوده است: شناسایی و استخراج موضوعات استراتژیک در فضای صنعت رسانه، بررسی مزیت‌های استراتژیک و شناخت نقاط قوت و ضعف هر یک از بخش‌های صنعت رسانه (همان)، ارائه تعریف و معرفی ابعاد، حوزه‌ها و ملاحظات موجود در مدیریت و اقتصاد رسانه (آلباران، چان - اولم استند و ورس، ۲۰۰۶)، بررسی چابکی مدیریت رسانه و معرفی اجزای محیط رسانه (فرهنگی و روشن‌دل، ۱۳۸۳)، مدیریت برند رسانه‌ها^۱ و بررسی چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو و راهبردهای رقابتی در صنعت رسانه (چان - اولم استند، ۲۰۰۶)، تمایزاتی چون «نحوه تعامل و قرارداد با افراد خلاق» و «ابهام در تقاضا» در رسانه‌ها (کیوز^۲، ۲۰۰۰)، اقتصاد رسانه و ویژگی‌های بازار و محصولات رسانه‌ای (آلباران، ۲۰۰۲ و پیکارد^۳، ۲۰۰۲) و بررسی الگوها و روندهای تاریخی در پژوهش‌های مدیریت رسانه (آلباران، چان - اولم استند و ورس، ۲۰۰۶). همچنین چان اولم استند (۲۰۰۶) در کتاب خود «استراتژی‌های رقابتی برای شرکت‌های رسانه‌ای» کاربرد مفاهیم مدیریت و اقتصاد در فضای صنعت رسانه را بررسی می‌کند و به جنبه رقابت استراتژیک صنایع رسانه‌ای الکترونیکی در زمان ورود فناوری‌های جدید مانند سیستم‌های توزیع پهن باند، اینترنت، تلویزیون تعاملی^۴ و واکنش رسانه‌ها به این تحولات می‌پردازد.

شایان ذکر است که رویکرد اکثر آثار یاد شده، توصیفی بوده است و هیچ یک

1. media brand management

2. Caves

3. Picard

4. interactive TV

دغدغه‌ای برای ارائه یک رهیافت جامع و استراتژیک به سازمان‌های رسانه‌ای، بویژه رسانه‌های عمومی و یا ارائه چارچوبی برای مدیریت استراتژیک رسانه نداشته‌اند و در پی ارائه تعریفی از این مقوله نبوده‌اند بلکه هر یک، از بعدی خاص به رسانه و مسائل استراتژیک آن نگریسته‌اند و اغلب، صرفاً از منظر اقتصادی و مدیریتی و با رویکردی تک‌ساحتی و تجاری، به موضوعات و تحولات مربوط به صنعت رسانه، از جمله فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان‌های رسانه‌ای، رقابت و سودآوری، افزایش سهم بازار، مدیریت فناوری و به طور کلی، بقای اقتصادی و توسعه بنگاه رسانه‌ای پرداخته‌اند.

رویکردها در مدیریت رسانه

در جمع‌بندی ادبیات موجود، سه منظر و سه دسته رویکرد در خصوص رسانه‌ها و کارکردهای مدیریت رسانه قابل شناسایی است. رویکرد اول (رسانه محور) رویکرد اقتصادی و مدیریتی به صنعت رسانه دارد و کارکردهای مدیریت رسانه را صرفاً حفظ و بقای رسانه و مدیریت ابعاد تجاری آن می‌داند. به عبارت دیگر، تمام عناصر، فرایندهای سازمانی و مقولات مربوط به حوزه مدیریت رسانه، اقتصاد رسانه، فناوری رسانه، رقابت در صنعت رسانه، ارتقای فروش و درآمد، افزایش مخاطبان و سطح رضایت آنها در این قلمرو گنجانده می‌شود.

آرای صاحب‌نظران عرصه مدیریت و اقتصاد رسانه نظیر کئونگ، آلباران و اولم استند در این دسته قرار می‌گیرند. از نگاه اینان، رقابت در صنعت رسانه بسیار شدید است و رسانه‌ها دارای محیطی نامطمئن هستند (چان - اولم استند، ۲۰۰۶). اکثر تولیدات رسانه‌ای کالاهای عمومی^۱ تمام شدنی نیستند و مصرف آنها از سوی یک فرد، تناقضی با در دسترس بودن آنها برای دیگران ندارد (پیکارد، ۲۰۰۲ و آلباران، ۲۰۰۲). رسانه، پدیده‌ای پیچیده است. بنگاه‌های رسانه‌ای یک محصول سه‌وجهی و مکمل را شامل «محتوا»، «زمان» و «توزیع مخاطب» ارائه می‌کنند. مؤسسات رسانه‌ای از یک‌سو، برای عرضه به مخاطبان، محتوا تولید می‌کنند و از سوی دیگر، برای عرضه به آگهی‌دهندگان،

1. public good

مخاطب تولید می‌کنند (ناپولی^۱، ۲۰۰۶). مباحث مطرح از این دست، اهمیت موضوعات مرتبط با بهره‌وری، کارایی و اثربخشی سازمانی را در موفقیت استراتژیک رسانه نشان می‌دهند که ذیل عنوان گفتمان «تعالی سازمانی»^۲ رسانه دسته‌بندی می‌شوند.

رویکرد دوم (جامعه محور) به نقش‌ها، کارکردها و مسئولیت‌های اجتماعی رسانه‌ها توجه دارد. در این رویکرد، مؤسسات رسانه‌ای و تولیدات آنها جایگاه ویژه و منحصر به فردی در زندگی سیاسی و فرهنگی ملت‌ها دارند. سازمان رسانه‌ای، چیزی بیشتر از یک موجودیت اقتصادی است (کوک^۳، ۱۹۹۹، اسپارو^۴، ۱۹۹۸، به نقل از آلباران و همکاران، ۲۰۰۶). رسانه‌ها دارای حوزه بسیار گسترده ذی‌نفعان هستند و با نگاهی به نظام اجتماعی، کمتر پدیده‌ای را می‌توان یافت که در زمره ذی‌نفعان سازمان رسانه‌ای قرار نگیرد. سازمان‌های رسانه‌ای همچنین دارای قابلیت و در برخی زمینه‌ها، قدرت الزام و اجبار برای ایجاد تأثیرات برجسته و عمیق بر نگرش‌ها، افکار و رفتار سیاسی و فرهنگی، مخاطبانی هستند که از محصولات آنها استفاده می‌کنند (هوینز^۵ و کروتی^۶، ۱۹۹۱). مباحث مطرح از این دست، اهمیت کارکردهای اجتماعی رسانه را در تحقق چشم‌انداز توسعه و تعالی جامعه روشن می‌سازند که ذیل عنوان گفتمان «توسعه اجتماعی»^۷ رسانه دسته‌بندی می‌شوند.

رویکرد سوم (مخاطب محور) رویکردی هنجاری و اخلاقی به رسانه‌ها دارد. این رویکرد، کالای رسانه‌ای را یک تولید خلاق و غیر ملموس می‌داند که روح و فکر انسان را تغذیه می‌کند و می‌تواند در ترویج یا تخریب اخلاق فاضله نقش مؤثر ایفا کند. امام خمینی (ره) (۱۳۷۴، ج ۵، ص ۲۰۳)، رسانه‌ها را به لحاظ نفوذ اجتماعی، ضرورت ارائه محتوای عمیق و حکیمانه، رویکردهای آموزشی و تربیتی و نقش هدایتگری آنها، یک دانشگاه عمومی دانسته‌اند. رسانه‌ها امروز خواسته یا ناخواسته ارائه‌کننده خدماتی به نام «هدایت»^۸ هستند زیرا می‌توانند با اتخاذ راهبردهای صحیح، بیشترین سهم را در معرفی مسیر و راه سعادت و تکامل انسانی بر عهده بگیرند. امروز هیچ سازمانی به

1. Napoli

2. organizational excellency

3. Cook

4. Sparrow

5. Hoynes

6. Crotea

7. societal development

8. guidance

اندازه رسانه‌ها از طریق معرفی و اشاعه ایده‌ها، مکاتب و اندیشه‌های الهی (راه انبیا و جهان‌بینی توحیدی) یا مکاتب بشری و مادی در هدایت و ضلالت بشر صاحب تأثیر و نفوذ روانی نیست. مباحث مطرح از این دست نیز که بیشتر از سوی مصلحان اجتماعی، علمای اخلاق و رهبران مذهبی بیان می‌شوند و بر اهمیت نقش هدایتگر و انسان‌ساز رسانه و کارکردهای آن در رشد اخلاقی و معنوی مخاطبان تأکید دارند، ذیل عنوان گفتمان «هدایت انسانی»^۱ دسته‌بندی می‌شوند.

گفتمان «هدایت انسانی» رسانه، شرط لازم و توجه همزمان به گفتمان «توسعه اجتماعی» رسانه و گفتمان «هدایت انسانی»، شرط کافی برای موفقیت استراتژیک رسانه بویژه «خدمات پخش عمومی»^۲ در سه بازار رقابتی پیام، توجه و سرمایه هستند. این به معنای آن است که توجه به گفتمان «تعالی سازمان» رسانه، تضمین‌کننده بقا و رشد سازمان رسانه‌ای است و گفتمان‌های «توسعه» و «مسئولیت‌های اجتماعی» و نیز «هدایت انسانی» رسانه، معنابخش و جهت‌دهنده به این رشد و بالندگی هستند.

روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق، از روش تحلیل اسنادی و بررسی منابع به منظور تکمیل ادبیات تحقیق، مروری بر پیشینه تحقیق و استخراج ملاحظات به کارگیری مدل دیوید در سازمان‌های رسانه‌ای عمومی و از روش «گروه‌های کانونی»^۳ به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نظر و دیدگاه‌های کارشناسان، در حداقل زمان با حداکثر کارایی و انعطاف‌پذیری، برای تحلیل و استفاده در جهت پاسخگویی به سؤالات اساسی تحقیق استفاده شده است. این روش در ساده‌ترین تعریف، نوعی مصاحبه با حضور یک گرداننده بحث است که بر اساس یک راهنمای از قبل تنظیم شده، بحث را هدایت می‌کند.

به منظور پژوهش با روش گروه‌های کانونی پس از انتخاب افراد مشارکت‌کننده، با توجه به تخصص‌ها و تجارب مورد نیاز، ۱۲ نفر متشکل از مدیران ارشد سازمان صداوسیما، صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک و مدرسان این رشته و افرادی که مسئولیت تدوین سند راهبردی سازمان صداوسیما را بر عهده داشتند، دعوت شدند.

1. human guidance

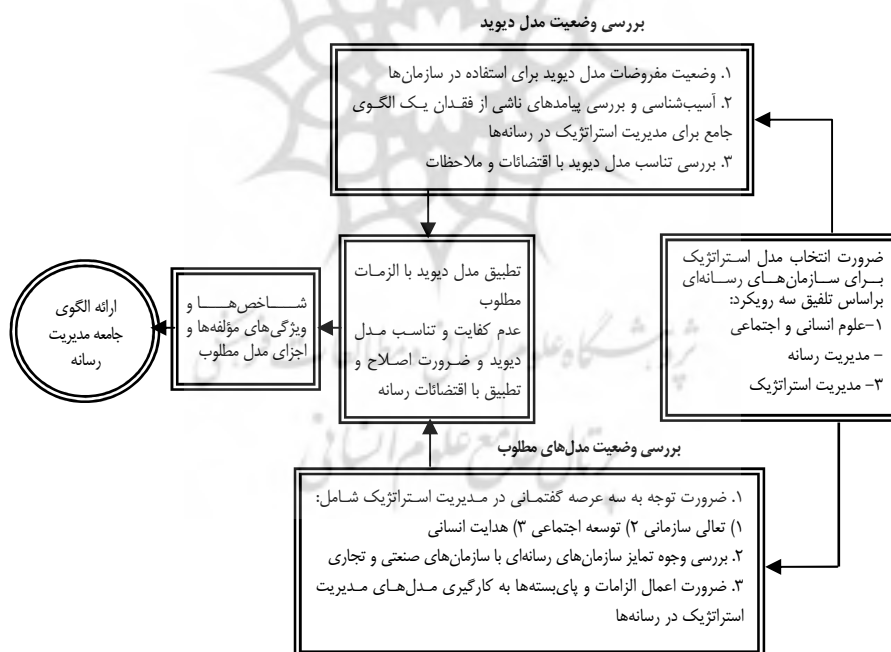
2. public service broadcasting

3. focus groups

فرایند شکل‌گیری مدل مفهومی جدید

بررسی ادبیات موجود و مرور پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت استراتژیک در رسانه، نشان می‌دهد که در این بخش، خلأهای جدی وجود دارد و هنوز تحقیق منسجمی به منظور ارائه الگوی جامع مدیریت استراتژیک رسانه صورت نپذیرفته است. یکی از نتایج مهم بهره‌مندی از مدل مدیریت استراتژیک رسانه، ایجاد کارکردهای مثبت و سازنده رسانه‌ها در جامعه و به حداقل رساندن کج کارکردی‌های آنها در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است که به دلیل فقدان یک الگوی جامع و تأثیرات و پیامدهای منفی و نامطلوب نداشتن چارچوبی مناسب به وجود آمده‌اند. نمودار ۱ مراحل رسیدن به اجزای مدل مطلوب را پس از بررسی مدل موجود و مدل مطلوب و تطبیق آنها با الزامات نشان می‌دهد.

نمودار ۱- فرایند شکل‌گیری مدل مفهومی جدید



بررسی وضعیت مدل‌های مرسوم مدیریت استراتژیک

با نگاهی به اسناد استراتژیک برخی از سازمان‌های بزرگ رسانه‌ای درمی‌یابیم که برخی از آنها از مدل‌های مرسوم صنعت و تجارت در تدوین استراتژی سازمان خود استفاده کرده‌اند که از جمله آنها می‌توان از سازمان «بی.بی.سی» انگلستان، «ای.بی.سی» استرالیا، «ان.اچ.کی» ژاپن، «صداوسیما جمهوری اسلامی» ایران و مجموعه رسانه‌ای شیکاگو تریبون^۱ نام برد. به عنوان نمونه‌ای از مدل مورد استفاده می‌توان مدل دیوید را مورد توجه قرار داد. این مدل، مدلی تجویزی برای مدیریت راهبردی است که از سوی دیوید ارائه شده و شامل مراحل زیر است: ۱. تدوین استراتژی: شامل تعیین مأموریت‌ها، بررسی عوامل خارجی، بررسی عوامل داخلی، تعیین هدف‌های بلند مدت و تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها ۲. اجرای استراتژی: شامل تعیین هدف‌های سالانه و سیاست‌ها و تخصیص منابع و ۳. ارزیابی استراتژی: محاسبه و ارزیابی عملکرد (دیوید، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۸).

با نگاهی به مدل‌های مرسوم تدوین استراتژی نظیر مدل ارائه شده از سوی دیوید می‌توان در خصوص مفروضات، ویژگی‌ها و نقاط قوت و ضعف آنها برای به کارگیری در سازمان‌های رسانه‌ای، به نکات زیر اشاره کرد:

۱. کم توجهی به رویکرد جامعه محوری رسانه و نقش‌های آن در توسعه اجتماعی و ایفای مسئولیت‌های اجتماعی، یکی از مفروضات اساسی مدل‌های مدیریت استراتژیک مرسوم آن است که درون یک پارادایم صرفاً تجاری و اقتصادی تعریف می‌شوند، به سازمان به عنوان یک موجودیت اقتصادی نگاه می‌کنند و در حوزه هدفگذاری و تدوین راهبردها، عمدتاً به دنبال حداکثرسازی سود و درآمد بنگاه هستند، به این ترتیب مهم‌ترین دغدغه آنها نیز تنها بقا، رشد و توسعه اقتصادی بنگاه است.

۲. فقدان جامعیت و غلبه تفکر تک ساحتی در تدوین مأموریت و راهبردهای رسانه؛ برای مثال، با نگاهی به راهبردهای سیزده‌گانه ارائه شده در مدل دیوید به منظور کاربرد در رسانه، مشخص می‌شود که دغدغه اصلی این راهبردها، بقای اقتصادی و سودآوری سازمان رسانه است و به این ترتیب، راهبردهای سازمان در خصوص توسعه اجتماعی، ایفای مسئولیت‌های اجتماعی و احترام به منافع عامه و نیز رشد و هدایت

1. Chicago Tribune

انسان به عنوان دریافت‌کننده خدمات و محصولات فکری و فرهنگی که بر محتوای ذهنی، باورها، عقاید، نگرش‌ها، گرایش‌ها و رفتارهای مخاطبان تأثیر عمیق و معنادار می‌گذارد، مورد غفلت قرار می‌گیرد (دیوید، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۸).

۳. ثبات و اطمینان نسبی در عوامل استراتژیک و شرایط محیطی، یکی از مفروضات مدل‌های مدیریت استراتژیک مرسوم است. همچنین مطالعات نشان می‌دهد که تدوین استراتژی برای سازمان‌های بزرگ و پیچیده در حدود ۱۲ ماه طول می‌کشد. این در حالی است که سازمان‌های رسانه‌ای با توجه به تعدد بی‌نظیر کارکردها، تنوع مأموریت‌ها و حوزه نفوذ، اثرگذاری بسیار بالا و طیف وسیع ذی‌نفعان با حجم زیادی از عوامل استراتژیک روبه‌رو هستند و این تعدد عوامل و نیز تکرر روابط با نظام اجتماعی، باعث ایجاد یک محیط پیچیده، مبهم و نرم برای سازمان رسانه‌ای شده است. همچنین پایدار نبودن عوامل محیطی و تغییرات لحظه‌ای در شرایط بین‌المللی، ذائقه مخاطبان، تحولات سریع فناوریانه و رقابت شدید رسانه‌ها، بر فقدان اطمینان در محیط رسانه افزوده است. در نتیجه سازمان رسانه‌ای با یک محیط بسیار متحول، پیچیده و بی‌ثبات و نیز ابهام در عوامل استراتژیک مانند نقاط قوت و ضعف، بویژه فرصت‌ها و تهدیدها مواجه است.

۴. ادعای جهانشمولی یکی دیگر از مفروضات مدل‌های مرسوم است و بر اساس آن می‌توان گفت این مدل‌ها در همه جا، با هر نظام فکری و فرهنگی، قابلیت سازگاری دارند و می‌توان از آنها در ترسیم راهبردها کمک گرفت. از این روست که در تدوین راهبردها، نسبت روشنی میان پارادایم فکری، چارچوب تصویری، نظام ارزشی حاکم بر جامعه و مدل برنامه‌ریزی برقرار نمی‌سازد و بدون ابتدای مدل بر یک جهان‌بینی، ایدئولوژی و رسانه‌شناسی صحیح یا یک نظریه منطقی در حوزه هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی، انسان‌شناسی و معادشناسی که در حقیقت، ارکان جهت‌ساز و معنابخش به راهبردهای رسانه هستند، به دنبال تدوین و ارزیابی راهبردها است.

۵. یکی دیگر از مفروضات مدل دیوید، نگرش تجویزی آن به فرایند مدیریت استراتژیک است. برخی از صاحب‌نظران اعتقاد دارند که در این مدل گام به گام، فرایند شناخت زمان بر است (۱۲ ماه در سازمان‌های بزرگ) و پس از گذشت زمان، محیط رسانه به دلیل تحولات سریع تغییر می‌کند و عوامل راهبردی و به تبع آن راهبردها به سرعت تغییر می‌کنند. از این رو، این دسته مدل‌های توصیفی را پیشنهاد می‌کنند.

بررسی ویژگی‌ها و الزامات در مدل مطلوب

همچنین با مطالعه مکاتب انتقادی رسانه و نظریه‌های ارتباطات در خصوص ماهیت، کارکردها، اهداف و اثرات رسانه‌های ارتباط جمعی و بررسی وجوه تمایز رسانه‌ها و تحلیل دیدگاه‌های ارائه شده از سوی صاحب‌نظران حاضر در گروه کانونی، ملاحظات مربوط به ویژگی‌ها و الزامات مدل مطلوب شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند:

الف) ضرورت توجه توأمان به سه منظر و گفتمان حاکم بر مدیریت استراتژیک رسانه

به نظر می‌رسد آنچه در واقع کلید مدیریت استراتژیک رسانه و قلب تفکر استراتژیک در مدیریت رسانه محسوب می‌شود و حاصل جمع‌بندی نظریه‌های جامعه‌شناسی ارتباطات، توسعه، مدیریت رسانه و رویکردهای اخلاقی و انسان‌شناسی و پاسخگویی مکاتب انتقادی رسانه است، توجه توأمان و متعادل به سه گفتمان زیر باشد:

۱. گفتمان تعالی سازمانی

این گفتمان، یک منظر رسانه محور را به منظور بقای رسانه و بهبود بهره‌وری در عرصه‌های فنی، مدیریتی و اقتصاد رسانه ارائه می‌کند. این منظر شامل موضوعاتی چون مدیریت کارآمد سازمان رسانه، استقرار و بهبود فرایندها، تولید محصولات رسانه‌ای، مدیریت کیفیت، اعمال استانداردها، امور حرفه‌ای، کسب مزیت رقابتی در بازار، روش‌های کسب موفقیت و نفوذ در بازار رسانه، جلب رضایت مخاطبان، توسعه منابع انسانی، تحقیقات بازاریابی، قیمت‌گذاری، امور حقوقی، مدیریت فناوری در رسانه و ... است.

۲. گفتمان توسعه اجتماعی

این گفتمان یک منظر جامعه محور را با تمرکز بر نقش‌ها، کارکردها و مسئولیت‌های اجتماعی رسانه ارائه می‌کند. تحقق چشم‌انداز توسعه و تکامل جامعه، نقش رسانه را در این عرصه مورد توجه قرار می‌دهد.

۳. گفتمان هدایت انسانی

این گفتمان، منظری انسان محور در برابر سازمان محور ارائه می‌کند که به نقش رسانه

در تعالی روح، سلامت معنوی و نشان دادن راه سعادت و کمال به مخاطبان توجه دارد. در این گفتمان، مدیریت رسانه باید بر اساس یک انسان‌شناسی صحیح و جامع شکل بپذیرد و انسان را موجودی مبتنی بر فطرت و جویای تکامل بداند که در برابر هدایت و گمراهی او دارای مسئولیت است.

همچنین باید به این نکته اشاره کرد که این سه منظر، مکمل یکدیگر هستند و افراط و تفریط در توجه به آنها و یا بی توجهی به یکی از آنها، تمامی سازمان‌های رسانه‌ای را در مسیر کسب موفقیت، انجام مأموریت‌ها و برآورده ساختن انتظارات ذی‌نفعان کلیدی رسانه، با خطر جدی مواجه خواهد ساخت.

ب) ویژگی‌های یک مدل مطلوب برای مدیریت استراتژیک در رسانه

مدل مطلوب مدیریت استراتژیک رسانه باید به صورت همزمان و متوازن به سه حوزه گفتمان حاکم بر رسانه‌ها و سه ضلع مثلث طلایی موفقیت و بلوغ سازمان رسانه یعنی «تعالی سازمانی»، «توسعه اجتماعی» و «هدایت انسانی» توجه داشته باشد و با پرهیز از چارچوب‌های تک‌ساحتی که صرفاً به جنبه بقای اقتصادی و توسعه سازمان رسانه می‌اندیشند، از یک چارچوب کلان‌تر که جامعیت را در تدوین مأموریت، تحلیل محیط، هدف‌گذاری، تعیین راهبردها و سپس مرحله اجرا و ارزیابی، محقق سازد، استفاده کند تا خروجی‌های مدل مطلوب تولید و خلق ارزش برای سازمان رسانه، جامعه و انسان به صورت همزمان باشد. با توجه به اقتضائات سازمان‌های رسانه‌ای و به منظور پرهیز از کج کارکردی‌ها و آسیب‌های ناشی از فقدان الگوی جامع برای مدیریت استراتژیک در رسانه، رفع خلأهای موجود در مدل‌های مرسوم و ارتقای کارآمدی فرایند مدیریت استراتژیک در رسانه، برای تولید راهبردهای مؤثر برخی از ویژگی‌ها و بایسته‌ها باید به صورت الزامات در مدل مطلوب مدیریت استراتژیک رسانه مد نظر قرار گیرد. این الزامات پس از ارائه و بحث در گروه کانونی با حضور کارشناسان مدیریت استراتژیک، مدیریت رسانه و ارتباطات به این صورت ارائه شد:

۱. مدل مطلوب مدیریت استراتژیک رسانه باید بر اساس مفروضاتی بنیانگذاری شود که با شرایط سازمان‌های رسانه‌ای تطابق و سازگاری داشته باشد و در چارچوبی فراتر از پارادایم صرفاً تجاری، به رسانه و فرایند برنامه‌ریزی در آن بیندیشند.

۲. مدل مطلوب مدیریت استراتژیک رسانه باید وجوه تمایز رسانه را از سایر صنایع از منظر کارکرد، مدیریت و محصولات رسانه‌ای مد نظر قرار دهد.
۳. پارادایم و چارچوب فکری شامل جهان‌بینی، ایدئولوژی و نظام ارزشی حاکم بر رسانه باید به عنوان پیش‌نیاز و بر اساس مراحل و اجزای الگوی مدیریت استراتژیک رسانه تبیین شود زیرا جهت‌دهی و معنابخشی به فرایند برنامه‌ریزی و خروجی‌های آن، یعنی راهبردهای رسانه و تأثیرات مطلوب بر جامعه را بر عهده دارد.
۴. مدل مطلوب باید به مأموریت‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی رسانه در جهت پیشبرد چشم‌انداز، اهداف و برنامه‌های کلان توسعه جامعه از جمله توسعه فرهنگی، توسعه اجتماعی، توسعه اقتصادی و توسعه مردم‌سالاری توجه داشته باشد.
۵. مدل مطلوب باید بر اساس یک انسان‌شناسی صحیح و جامع شکل پذیرد. انسان را موجودی مبتنی بر فطرت و جویای تکامل بدانند که در برابر هدایت و گمراهی او دارای مسئولیت است زیرا نگاه به انسان به عنوان یک موجود اقتصادی، تک بعدی و مادی یا مصرف‌کننده صرفاً غریزی و ابزار تولید و کسب درآمد برای رسانه، منتج به راهبردهایی می‌شود که آسیب‌های جدی اجتماعی و روحی را برای بشر به وجود می‌آورد.
۶. مدل مطلوب برنامه‌ریزی رسانه باید به صورت همزمان و متوازن به سه حوزه گفتمان حاکم بر رسانه‌ها توجه داشته باشد تا خروجی‌های مدل مطلوب، تولید و خلق ارزش توأمان برای سازمان رسانه، جامعه و انسان به صورت همزمان باشد. توجه به سه گفتمان یاد شده از الزامات رویکرد به سازمان‌های رسانه‌ای است.
۷. مدل مدیریت استراتژیک رسانه یک مدل هنجاری خواهد بود. زیرا بر اساس یک نظریه هنجاری از کارکرد رسانه‌ها شکل می‌گیرد. مطالعات فرهنگی
۸. سیال بودن عوامل استراتژیک رسانه و در نظر گرفتن ابهام و پیچیدگی در محیط نرم رسانه، از ویژگی‌های مدل مطلوب مدیریت استراتژیک رسانه است.
۹. توجه به تحلیل ذی‌نفعان کلیدی رسانه، از جمله مؤلفه‌های اساسی در مدل مطلوب مدیریت استراتژیک رسانه است. با توجه به تنوع و تعدد مأموریت‌های رسانه و وابستگی بسیاری از پدیده‌های اجتماعی و نهادهای اجتماعی به آن، تحلیل ذی‌نفعان کلیدی و انتظارات آنان در موفقیت استراتژیک و نیل به اهداف بلند مدت سازمان رسانه‌ای نقش کلیدی ایفا می‌کند.

۱۰. شاخص‌های ارزیابی موفقیت رسانه در مرحله ارزیابی راهبردها و اثربسنجی برنامه‌ها و محصولات رسانه باید در چارچوبی جامع‌تر و با بهره‌گیری از سه منظر و گفتمان حاکم بر رسانه تدوین گردند.

۱۱. مدل مطلوب باید با توجه به تنوع کارکردهای رسانه و گستره نفوذ سیاسی و فرهنگی رسانه، قابلیت تولید راهبردهای مؤثر، کارآمد و سازگار را در سطوح سازمان رسانه‌ای داشته باشد.

۱۲. بر اساس مدل مطلوب مدیریت استراتژیک رسانه در حوزه بازاریابی و تحقیقات بازار و تولید، راهبردهای هر بخش به صورت جداگانه با توجه به تنوع مخاطبان و پایگاه اقتصادی-اجتماعی و سلاقی متفاوت آنها تدوین می‌شود.

۱۳. مدل مطلوب با توجه به اقتضائات و شرایط رسانه باید از مکتب و پارادایم ترکیبی در مدیریت استراتژیک پیروی کند. این رویکرد، ترکیبی از پارادایم توصیفی و پارادایم تجویزی است. تا در تدوین راهبردها، هم از تفکر استراتژیک، تفکر شهودی و خلاقیت موجود در پارادایم توصیفی، بویژه در قسمت‌هایی از فعالیت رسانه که در آنها پیچیدگی و ابهام زیاد است، بهره‌مند شد و هم از مزایای نگاه نظام‌مند، فرایندی و گام به گام پارادایم تجویزی در بخش‌های با ثبات‌تر، قابل پیش‌بینی و تکرارپذیر فعالیت‌های رسانه، استفاده کرد.

تطبیق مدل دیوید با الزامات مدل مطلوب

پس از بررسی مفروضات مدل‌های مرسوم (با تأکید بر مدل دیوید) و شناسایی مدل مطلوب و تحلیل شکاف و فاصله میان آن دو این نتایج به دست آمد: ۱. مدل دیوید با توجه به نامتناسب بودن مفروضات و جامعیت نداشتن راهبردهای صرفاً تجاری و برخی کاستی‌ها، به تنهایی از کفایت و قابلیت لازم برای به کارگیری در سازمان‌های رسانه‌ای برخوردار نیست. ۲. بسیاری از الزامات، بایسته‌ها و ویژگی‌های مدل مطلوب در آن مد نظر قرار نگرفته‌اند. ۳. برای به کارگیری مدل دیوید برای تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های سازمان رسانه‌ای به طور جامع و مؤثر، نیاز به برخی تغییرات و اصلاحات است.

از این رو، به منظور نهادینه‌سازی ملاحظات کار بست تفکر استراتژیک در سازمان‌های

رسانه‌ای و اعمال ملاحظات مطرح شده، در مدل دیوید تغییراتی انجام گرفت. چنان که دو مرحله ۱. تدوین مبانی استراتژیک سازمان رسانه و ۲. امکان‌سنجی و تلفیق استراتژیک به مراحل مدل افزوده شد.

مراحل و اجزای مدل مطلوب بر اساس اعمال اصلاحات و تغییرات لازم در مدل دیوید به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. مرحله تدوین مبانی استراتژیک سازمان رسانه

فرایند مدیریت استراتژیک رسانه با مبانی فکری، جهان‌بینی و ایدئولوژی حاکم بر نظام رسانه‌ای مالکان و مدیران ارشد در ارتباط تنگاتنگ است. و بدون این زیربنای فکری، تهی از محتوا و بی معنی خواهد بود.

مدل دیوید با تدوین مأموریت آغاز و بر اساس سوالات نه‌گانه مأموریت تدوین می‌شود. مدل مطلوب، به لحاظ کارکردی، یک رابطه و نسبت روشن میان پارادایم فکری و چارچوب نظری شامل «هستی‌شناسی»، «معرفت‌شناسی»، «انسان‌شناسی» (مخاطب‌شناسی)، «معداشناسی» و از سوی دیگر «رسانه‌شناسی» و مراحل و اجزای مدیریت استراتژیک رسانه برقرار می‌سازد.

پارادایم و چارچوب فکری شامل جهان‌بینی، ایدئولوژی و نظام ارزشی حاکم بر رسانه، در مدل جدید، پیش‌نیاز و اساس الگوی مدیریت استراتژیک رسانه به شمار می‌رود و مدل مطلوب، بر اساس این پارادایم فکری مبتنی می‌شود. زیرا تدوین مأموریت، تحلیل و بررسی محیط، تعیین اهداف و تدوین و تعیین راهبردها به شدت متأثر از مبانی نظری و پارادایم حاکم است که «جهت‌دهی و معنابخشی» به تمامی مراحل فرایند مدیریت استراتژیک و خروجی‌های آن، یعنی راهبردهای رسانه و تأثیرات مطلوب بر جامعه را بر عهده دارد و بر نگرش‌ها، گرایش‌ها، رویکردها و ارزش‌های حاکم بر رسانه و مدیران و مالکان آن تأثیر معنادار و تعیین‌کننده می‌گذارد.

ترسیم چشم‌انداز. بدون تدوین چشم‌انداز مشترک از یک رسانه مطلوب با توجه به اهداف، کارکردها و نقش‌های انسان‌ساز و جامعه‌ساز آن در عرصه‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و تعیین مشخصات رسانه در آینده و اینکه رسانه می‌خواهد به کجا برسد و مخاطبان و جامعه را به کجا برساند، نمی‌توان فرایند مدیریت استراتژیک رسانه را آغاز کرد.

تدوین مأموریت. در الگوی مطلوب مدیریت استراتژیک رسانه، تدوین مأموریت علاوه بر ملاحظات مطرح در مدل دیوید، با توجه به وجوه تمایز، کارکردها و ضرورت توجه همزمان به سه عرصه گفتمانی ۱. تعالی سازمانی ۲. توسعه اجتماعی و ۳. هدایت انسانی انجام می‌گیرد و این سه حوزه را به عنوان قلب و مرکز توجه تدوین مأموریت برای رسانه‌ها مطرح می‌کند. در تعیین عوامل مؤثر بر تدوین مأموریت‌های رسانه باید علاوه بر معیارها و سؤالات نه‌گانه مرسوم (مدل دیوید)، معیارها و سؤالاتی با محوریت رویکرد توسعه اجتماعی و هدایت انسانی مد نظر قرار گیرد.

در مدل جدید، مراحل مدیریت استراتژیک رسانه با تعیین و تدوین پارادایم و چارچوب نظری حاکم بر رسانه، آغاز و بر آن مبتنی می‌گردد. تدوین چشم‌انداز، مأموریت و بیانیه ارزش رسانه بر اساس این پارادایم تدوین می‌شود. همچنین خروجی مراحل و فعالیت‌هایی چون ۱. شناسایی نظام ارزشی و اخلاقی حاکم بر جامعه ۲. شناخت مبانی قانونی و انتظارات جامعه ۳. فرایند رسانه‌شناسی (تیین نقش‌های سازنده و کارکردهای متمایز و راهبردی رسانه برای انسان و جامعه) ۴. تحلیل ذی‌نفعان رسانه در تدوین مبانی استراتژیک رسانه، از جمله تدوین چشم‌انداز، تدوین مأموریت و بیانیه ارزش رسانه، مؤثر و دارای نقشی کلیدی و تعیین‌کننده‌اند.

۲. مرحله شناخت جامع و طراحی و هدف‌گذاری استراتژیک

نگاه جامع و مبتنی بر پارادایم فکری یکپارچه و همسوسازی و انطباق عوامل استراتژیک در سه سطح رسانه، جامعه و انسان گامی مهم در جهت تدوین مدل مطلوب است. زیرا یکی از کارکردهای اساسی مدل مطلوب ایجاد و برقراری ارتباطی منطقی میان عوامل استراتژیک رسانه در سه حوزه تعالی سازمان، توسعه اجتماعی و رشد و هدایت انسانی است. به این ترتیب توجه به فرصت‌های رسانه، به نقاط ضعف و تهدیدهای مربوط در جداول «اس.دبلیو.او.تی»^۱ توسعه جامعه و هدایت انسانی اضافه نمی‌کند و بر عکس، بهره‌مندی از نقاط ضعف جامعه و مخاطب، به عنوان فرصتی برای جدول «اس.دبلیو.او.تی» سازمان رسانه محسوب نمی‌شود. در این مدل مطلوب، رسانه

1. Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats (SWOT)

چشم‌انداز مطلوب و فرصت‌های رشد و تعالی را به جامعه و انسان‌ها معرفی می‌کند و سعی دارد روش‌های از میان بردن نقاط ضعف و پیشگیری از آسیب‌ها و انحرافات اجتماعی و پیامدهای منفی ناشی از آنها را برای جامعه ترسیم کند و نسبت به کاستی‌ها یا هر گونه آسیب، به جامعه، هشدار، آگاهی و مصونیت ذهنی بدهد.

پرهیز از نگرش تک بعدی و غیر متوازن نسبت به هدفگذاری در رسانه مستلزم ارائه چارچوب نظری و رهیافتی عملی در عرصه مدیریت رسانه‌هاست که در این مقاله «رهیافت مدیریت استراتژیک رسانه» دانسته شده است. بر اساس این رهیافت «جامع‌نگری در اهداف»، «سازگاری در اهداف»، «تطابق اهداف با مأموریت‌های اساسی رسانه»، «تعادل در اهداف» و «پرهیز از نگرش‌های تک بعدی به اهداف» از اصول حاکم بر هدفگذاری استراتژیک رسانه محسوب می‌شوند. هدفگذاری که کانون مدیریت استراتژیک رسانه است، بدون تعادل در اهداف و بدون توجه به موفقیت و بلوغ رسانه، امری ناقص خواهد بود.

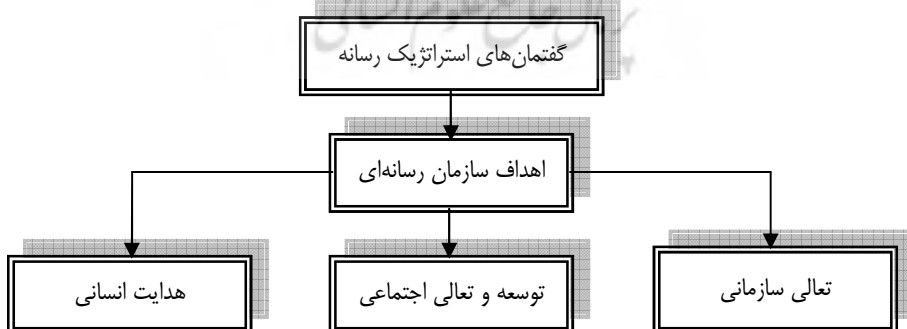
نمونه‌ای از تأثیر اعمال ملاحظات در مدل مرسوم (اهداف در مدیریت استراتژیک در رسانه)

هدفگذاری صحیح و جامع، از آن جهت برای موفقیت سازمان رسانه‌ای لازم و ضروری شمرده می‌شود که تعیین‌کننده مسیر سازمان رسانه‌ای است. اهداف جامع و حساب شده به رسانه کمک می‌کنند ارزیابی‌ها را انجام دهد، هم‌افزایی داشته باشد، اولویت‌ها را تعیین و امور را هماهنگ کند و برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل فعالیت‌های رسانه به شیوه‌ای اثربخش عمل کند. در سازمان‌های بزرگ و چند ملیتی و نیز در کهکشان‌های رسانه‌ای، می‌توان اهداف را بر اساس کل سازمان، هر یک از واحدهای مستقل یا واحدهای وظیفه‌ای شناسایی و تعیین کرد.

آیا اهداف تجاری و اقتصادی صرف، بدون در نظر گرفتن منافع عامه، مسئولیت‌های اجتماعی رسانه و اخلاق می‌توانند تمامی منابع و تلاش صاحبان رسانه را به خود معطوف سازند و در نتیجه، منجر به تخریب فرهنگ و ایجاد تأثیرات منفی بر اجتماع و هنجارهای مقبول جامعه شوند؟ هم‌اکنون بسیاری از ادبیات و نظریات مکاتب انتقادی، توجه خود را به نقد این رویکرد یک‌جانبه‌گرا و تک بعدی در حوزه هدفگذاری رسانه‌ای معطوف کرده‌اند و عواقب، پیامدها و آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ناشی از مدل هدفگذاری تک بعدی را مورد بررسی و چالش قرار داده‌اند.

با نگاهی به کارهای انجام شده در خصوص اهداف سازمان‌های رسانه‌ای و مطالعات جمع‌آوری شده در کتاب نظریه‌های ارتباطات جمعی مک کوئیل، اهداف اصلی و کلان سازمان‌های رسانه‌ای این گونه بیان شده‌اند: ۱. سودآوری ۲. کسب نفوذ و پرستیژ اجتماعی ۳. حداکثرسازی مخاطبان ۴. اهداف بخشی (شامل سیاسی، مذهبی، فرهنگی، اقتصادی و ...) ۵. خدمت در جهت منافع عامه (دنيس مک کوئیل، ۲۰۰۶). البته هر کدام از رسانه‌ها بر اساس فلسفه حاکم بر آنها و مأموریت‌هایی که برای خویش قایل هستند تعدادی از این اهداف را برای خود انتخاب می‌کنند. در این مقاله، اهداف دیگری در حوزه «توسعه اجتماعی» و «هدایت و تکامل انسان‌ها» به موارد فوق افزوده شده است. در خصوص دسته‌بندی اهداف رسانه می‌توان به کار تونستال اشاره کرد که تفکیک میان اهداف در آمدی و اهداف غیر درآمدی سازمان رسانه‌ای را مطرح می‌کند. او اهداف درآمدی را شامل دو دسته عمده ۱. کسب درآمد از فروش مستقیم محصولات و تولیدات رسانه به مشتریان و ۲. فروش فضا و زمان به صاحبان آگهی می‌داند. همچنین اهداف غیر درآمدی رسانه شامل مواردی چون کسب پرستیژ، ارتقای برند رسانه، کسب قدرت و نفوذ اجتماعی و انجام برخی امور هنجاری نظیر خدمت به جامعه می‌شود (تونستال، ۱۹۷۱). این تقسیم‌بندی، تقسیم‌بندی درستی است و بر ضرورت توجه همزمان به اهداف درآمدی و غیر درآمدی تمرکز دارد. تقسیم‌بندی ارائه شده در این مقاله، در خصوص اهداف سازمان رسانه‌ای، بر اساس سه منظر گفتمانی حاکم بر رهیافت مدیریت استراتژیک رسانه و مثال‌هایی از آنها بر اساس پارادایم (در اینجا بر اساس چارچوب توحیدی) در قالب نمودار ۲ و جدول ۱ نشان داده شده است:

نمودار ۲- اهداف رسانه بر اساس گفتمان‌های استراتژیک



جدول ۱- تقسیم‌بندی اهداف استراتژیک سازمان رسانه مبتنی بر پارادایم

اهداف در حوزه رشد و هدایت انسانی	اهداف در حوزه توسعه اجتماعی و ایفای مسئولیت اجتماعی رسانه	اهداف در حوزه تعالی سازمانی رسانه در عرصه‌های اقتصاد و مدیریت رسانه
۱. هدایت مخاطب به سوی قرب الهی	۱. تقویت همبستگی و یکپارچگی ملی	۱. افزایش درآمد و فروش محصولات رسانه‌ای و سودآوری
۲. گسترش جهان بینی دینی و توحیدی	۲. افزایش سطح اطلاعات، دانش و مهارت‌های اجتماعی	۲. ارتقای برند، نام و وجهه رسانه
۳. گسترش و ترویج معروف‌ها و فضایل اخلاقی	۳. پیشگیری از بروز آسیب‌های اجتماعی	۳. افزایش میزان سهم مخاطبان در بازار رسانه
۴. ترویج ارزش‌های الهی و انسانی نظیر عدالت، آزادی، ظلم‌ستیزی	۴. ارتقای سطح اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی	۴. افزایش رضایت مخاطبان و ذی‌نفعان کلیدی رسانه
۵. نفی و تقبیح منکرها و رذایل	۵. معرفی و ترویج الگوهای صحیح زندگی	۵. توسعه زیرساخت‌های فنی و بهبود فرایندهای سازمان رسانه
۶. روشنگری در برابر مکاتب و اندیشه‌های انحرافی	۶. ترویج و تقویت ارزش‌ها و هنجارهای مطلوب اجتماعی	۶. افزایش بهره‌وری سازمان رسانه‌ای
۷. ایجاد فضای مناسب برای رشد و تعالی انسان‌ها	۷. ترویج و پشتیبانی از اهداف و اولویت‌های کلان نظام اجتماعی	۷. کاهش هزینه‌های سازمان رسانه‌ای (جاری و عملیاتی)
۸. معرفی رسالت و راه و روش انبیا و اولیا الهی	۸. ارتقای تصویر ملی در افکار عمومی جهانی	۸. افزایش کیفیت مدیریت و توسعه منابع انسانی خلاق و توانمند در رسانه
۹. کمک به انسان‌سازی، هدایت، تعالی روح و تزکیه و تربیت انسان‌ها	۹. ترویج فرهنگ سلامت، کارآفرینی، ایثار و تعاون اجتماعی و ...	۹. ارتقای مدیریت کیفیت در محصولات رسانه
۱۰. ترویج سبک زندگی سعادت‌مندان و حیات طیبه	۱۰. ترویج روحیه، امید و نشاط اجتماعی	۱۰. ارتقای فرهنگ سازمانی و تعهد به اخلاق حرفه‌ای

۳. مرحله امکان‌سنجی و تلفیق استراتژیک

حفظ یکپارچگی و سازگاری راهبردها با یکدیگر و ارتباط منطقی میان آنها با مأموریت‌ها و پارادایم فکری و نظام ارزشی حاکم بر جامعه و نیز نظام رسانه‌ای از جمله

الزامات اساسی ایجاد این مرحله پیش از مرحله اجراست که به منظور پیشگیری از تعارضات، دوباره کاری‌ها و خطاهای راهبردی، به مدل مطلوب افزوده می‌شود. به دلیل تعارض‌های ناشی از اهداف درآمدی و غیر درآمدی رسانه، ایجاد مرحله‌ای برای بررسی و تضمین تطابق و سازگاری راهبردهای تعالی سازمانی، راهبردهای توسعه جامعه و راهبردهای هدایت و تکامل انسان ضرورت پیدا می‌کند.

این مسئله در تعارض میان محتوا و تولیدات رسانه‌ای نمود می‌یابد و این امر باعث می‌شود که از یک‌سو، تولیدات رسانه، تأثیرات یکدیگر را خنثی کنند و از سوی دیگر، تأثیرات این محتوا در کارکردهای سایر نهادهای اجتماعی، از جمله فرایند جامعه‌پذیری در نهاد خانواده و نهاد آموزش، اختلال ایجاد کند. پخش تبلیغ محصولات غذایی مضر برای سلامتی در یک شبکه تلویزیونی، پس از پخش یک مجموعه برنامه برای ترویج سلامت، نمونه‌ای از این تعارض در راهبردها و پیام‌های رسانه است. در اینجا، دو هدف و دو راهبرد تجاری (کسب درآمد از طریق آگهی) و اجتماعی (ترویج سلامت) رسانه با یکدیگر متعارض و ناسازگار هستند. در این صورت، سازمان رسانه‌ای نه تنها راهبردهایی هم‌افزا و هم‌سو نخواهد داشت بلکه این راهبردها یکدیگر را خنثی خواهند کرد و «اعتبار و وجهه رسانه» و «اعتماد جامعه به رسانه» به عنوان دو مؤلفه استراتژیک و دارایی ارزشمند رسانه، به خطر خواهند افتاد، که این، یک خطا و اشتباه استراتژیک به شمار می‌رود.

با توجه به جامعیت و نگرش حاکم بر مدل، مهم‌ترین کارکرد آن به لحاظ نظری، کاهش مخاطرات اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی ناشی از فعالیت‌ها و عملکرد سازمان رسانه‌ای در جامعه خواهد بود. از این رو، مؤلفه و فعالیتی به نام امکان‌سنجی و سازگارسازی راهبردها به منظور تهیه «پیوست فرهنگی» برای راهبردها و اقدامات اساسی رسانه و ارزیابی تأثیرات اجتماعی و فرهنگی آنها قبل از اجرای اقدامات پیش‌بینی شده است.

۴. مرحله اجرای استراتژی

این مرحله شامل چهار فعالیت است: ۱. تدوین هدف‌های سالانه و سیاست‌های سازمان رسانه در سه عرصه تعالی سازمان رسانه، توسعه اجتماعی و هدایت انسانی. ۲. تدوین

برنامه جامع، بودجه و تخصیص منابع سازمان رسانه‌ای ۳. تهیه فهرست اهم اقدامات اجرایی در ذیل هر کدام از راهبردهای مربوط به سه حوزه گفتمانی و ۴. ایجاد زیرساخت‌های مدیریت استراتژیک بر اساس سیستم‌های اطلاعات مدیریت استراتژیک. ایجاد زیرساخت‌های مدیریت استراتژیک در رسانه، در برگیرنده این موارد است:

۱. توسعه تفکر استراتژیک ۲. نهادینه‌سازی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در رسانه ۳. ایجاد زیرساخت‌های مدیریت مشارکتی ۴. مهندسی مجدد فرهنگ و ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها و سطح خلاقیت مورد نیاز رسانه ۵. استقرار نظام مدیریت استراتژیک در سازمان رسانه بر اساس معماری کل‌گرای سازمانی و بر اساس نگرش سیستمی ۶. اجرای راه‌حل‌های جامع مبتنی بر فناوری اطلاعات (مانند سیستم‌های اطلاعات مدیریت استراتژیک) به منظور رصد پویای محیط و افزایش سرعت و دقت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتقای قابلیت هضم پیچیدگی سازمان‌های رسانه‌ای ۷. آموزش و توسعه منابع انسانی در جهت راهبردها و مأموریت‌ها ۸. استقرار استانداردهای فنی و محتوایی مربوط به سازمان‌های رسانه‌ای. استقرار صحیح و به موقع این زیرساخت‌ها تضمین‌کننده موفقیت رسانه در مرحله اجرای راهبردهای رسانه خواهد بود.

۵. مرحله ارزیابی و یادگیری استراتژیک

این مرحله شامل ۱. ارزیابی راهبردها و عملکرد و محاسبه میزان خلق ارزش از سوی رسانه ۲. اثرسنجی برنامه‌ها و تولیدات رسانه ۳. یادگیری استراتژیک و تجزیه و تحلیل دستاوردها، شکست‌ها و مستندسازی تجربیات موفق است.

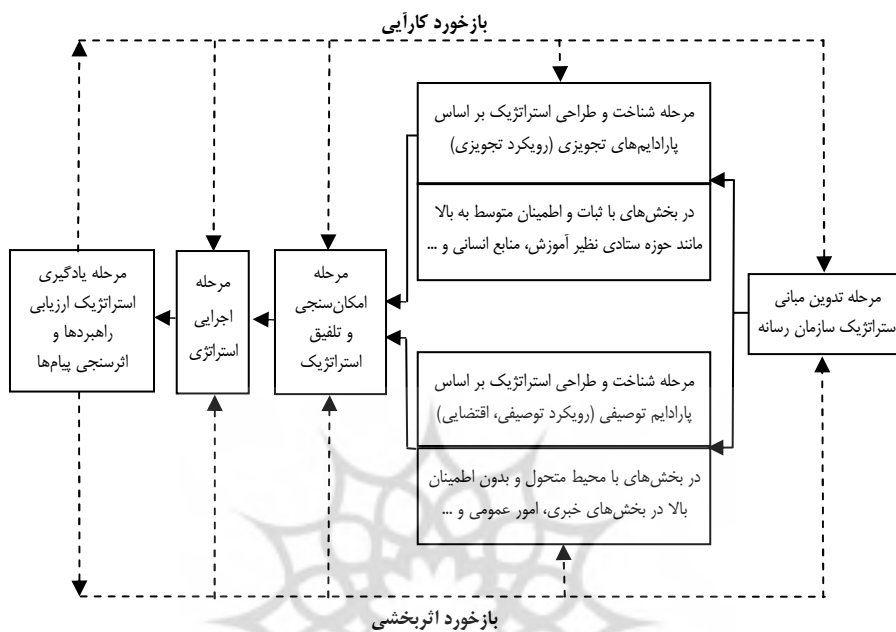
این مدل، چارچوبی جامع و فراگیر برای ارزیابی عملکرد سازمان رسانه‌ای و ارزیابی میزان توفیق رسانه در تحقق اهداف فراهم می‌آورد و این ارزیابی را صرفاً به معیارهای مادی نظیر سودآوری، جذب مخاطب، افزایش سرمایه و توسعه بازار محدود نمی‌سازد، بلکه موفقیت رسانه را در چارچوبی فراگیرتر ارزیابی می‌کند که ابعاد دیگری را چون عملکرد رسانه در عرصه توسعه اجتماعی، ایفای مسئولیت‌های اجتماعی، توجه به منافع عامه و نیز تأثیر فعالیت‌های رسانه بر هدایت و رشد اخلاقی انسان‌ها و سلامت روحی و معنوی مخاطبان مد نظر قرار می‌دهد. در این چارچوب، «موفقیت رسانه» برابندی از موفقیت رسانه در هر یک از سه عرصه یاد شده است.

شاخص‌های ارزیابی موفقیت رسانه، در مرحله ارزیابی راهبردها و اثربخشی برنامه‌ها و محصولات رسانه لازم است در یک چارچوب وسیع‌تر و جامع‌تر و با بهره‌گیری از سه منظر و گفتمان حاکم بر رسانه تدوین شوند. دشواری اثربخشی در رسانه، مرحله ارزیابی راهبردها و اثربخشی پیام‌های رسانه‌ای را دچار چالش جدی می‌کند و سیاستگذاران و دستگاه‌های ناظر و مدیران رسانه را در ارزیابی میزان موفقیت و انجام اصلاحات لازم و یادگیری استراتژیک با مشکل مواجه می‌سازد. از این رو نیاز است که چارچوب جدید و کارآمدی برای سنجش اثرها و میزان ارزش‌های تولید شده از سوی رسانه برای مخاطب، جامعه و خود رسانه طراحی شود.

به منظور بررسی جایگاه و وجهه رسانه و اثرات آن بر سایر افراد، گروه‌ها و نهادهای اجتماعی، تأثیرات و پیامدهای برنامه‌ها و فعالیت‌های رسانه باید به طور مستمر رصد و ارزیابی شود. این اثربخشی به سه شکل لحظه‌ای، میان مدت و بلند مدت صورت می‌پذیرد و مبنایی برای ارزیابی توفیق راهبردهای رسانه و یک منبع ارزشمند برای فرایند «یادگیری» در رسانه محسوب می‌شود. وضعیت برند رسانه، میزان اعتماد مخاطبان به رسانه؛ جایگاه رسانه در بازار پیام، میزان رضایت‌مندی و وفاداری مخاطبان و میزان تولید ارزش برای رسانه، جامعه و انسان‌ها از جمله موضوعاتی هستند که باید به صورت نظام‌مند و مبتنی بر پارادایم فکری رسانه و راهبردهای اتخاذ شده، به طور مرتب و دوره‌ای رصد و ارزیابی شوند. در نمودار ۳، خلاصه‌ای از مراحل مختلف طراحی مدل مدیریت استراتژیک رسانه ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

نمودار ۳- مراحل طراحی مدل مدیریت استراتژیک رسانه



جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

آنچه در این پژوهش، با بهره‌گیری از مطالعات پیشین و نظریات نویسندگان مقاله، خبرگان مدیریت استراتژیک و مدیران رسانه کشور به دنبال آن بودیم، پاسخ به این پرسش اصلی بود که آیا می‌توان عیناً از رویکردهای مرسوم مدیریت استراتژیک که تاکنون در سایر صنایع و مؤسسات بازرگانی مورد استفاده قرار گرفته است، در حوزه سازمان‌های رسانه‌ای نیز بهره برد؟ در صورت ضرورت داشتن ارائه مدل جدید، چه ملاحظات و الزاماتی باید رعایت شود؟

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت در پاسخ به پرسش بالا و بر اساس مباحث مطرح شده در گروه کانونی، درباره کاربرد مدل‌های مرسوم مدیریت استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای، سه دیدگاه (رادیکال، جانبدارانه، اصلاحی-تطبیقی) وجود دارد که ویژگی‌های آنها به صورت مختصر در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- دیدگاه‌های مطرح در گروه کانونی و رویکردهای آنان بر اساس مکاتب

مدیریت استراتژیک

دیدگاه	رویکرد	محتوای دیدگاه
رادیکال	توصیفی	این دیدگاه به فقدان قابلیت و کفایت مدل‌های مرسوم، از جمله مدل دیوید اعتقاد دارد و قائل است که سازمان‌های رسانه‌ای، با توجه به پیچیدگی‌ها، تغییرات پرشتاب و نبود اطمینان محیطی، نیاز به مدل و چارچوب جدیدی بر اساس پارادایم توصیفی برای تدوین استراتژی دارند.
جانبدارانه	تجویزی	این دیدگاه به قابلیت و کارآمدی کامل مدل‌های مرسوم، از جمله مدل دیوید برای کاربرد در رسانه قائل و معتقد است که سازمان‌های رسانه‌ای مانند سایر صنایع می‌توانند به طور کامل و عینی از الگوهای مرسوم برای تدوین راهبردهای جامع و مؤثر بهره‌مند شوند.
اصلاحی و تطبیقی (دیدگاه محقق)	تلفیقی و اقتضایی	این دیدگاه به قابلیت و کارآمدی نسبی مدل اصلاح شده، تطبیق یافته و دارای رویکرد اقتضایی، معتقد است و می‌گوید سازمان‌های رسانه‌ای برای تدوین راهبردهای جامع و مؤثر لازم است بر اساس اقتضات و شرایط خویش، تغییرات و اصلاحاتی را در مدل‌های مرسوم، از جمله الگوی مدیریت استراتژیک دیوید اعمال کنند.

پس از تشکیل گروه کانونی با حضور کارشناسان مدیریت استراتژیک، مدیریت رسانه و ارتباطات موضوعاتی چون دیدگاه‌های فوق، فرایندهای طی شده و ملاحظات مطرح برای ارائه مدل اصلاحی، مفروضات، مبانی، خلأها، مدل‌های مرسوم، الزامات و بایدهای مدل مطلوب مورد بحث و بررسی قرار گرفت و هر یک از شرکت‌کنندگان با توجه به دانش، تجربه و حوزه کاری خویش، نظر خود را درباره دیدگاه‌های سه‌گانه، مدل پیشنهاد شده و ملاحظات مطرح در این حوزه، ارائه کردند.

اکثر اعضای شرکت‌کننده در گروه کانونی، پس از بحث در خصوص نقاط مثبت و منفی دیدگاه جانبدارانه، با وجود بیان برخی نکات مثبت و مزیت‌های مدل دیوید، از جمله نگاه به نسبت سازمان یافته، سیستمی، فرایندی، منطقی و گام به گام به مقوله مدیریت استراتژیک، کمک به مدیریت دانش سازمانی و استفاده در سازمان‌هایی که سطح بلوغ مدیریت استراتژیک پائینی دارند؛ به دلایل زیر، آن را برای استفاده در رسانه ناکافی دانستند و اتکای صرف به آن را نپذیرفتند.

اول آنکه، مفروضات مدل دیوید، به عنوان یک مدل تجویزی و برخی خلأهای آن، با ماهیت، کارکردها و اقتضائات سازمان‌های رسانه‌ای، تناسب کافی ندارد و از جامعیت لازم در تدوین مأموریت، تحلیل محیط، تدوین اهداف و راهبردها و ارزیابی آنها برخوردار نیست. این مدل بیشتر با سازمان‌های اقتصادی و صنعتی تطبیق دارد. زیرا طراحان این قبیل مدل‌ها با سازمان‌های رسانه‌ای عمومی تماس نداشته و آشنا نبوده‌اند.

دوم آنکه، به دلیل نگرش تک ساحتی و صرفاً تجاری که از تحلیل محیط، تنها به دنبال بقای اقتصادی و سود است و فقدان توجه متوازن رسانه‌ها به سه حوزه گفتمانی ۱. تعالی سازمانی (رسانه محوری) ۲. توسعه اجتماعی (جامعه محوری) ۳. رشد و هدایت انسانی (مخاطب محوری)، بهره‌مندی از این مدل‌ها، منجر به تولید راهبردهای تک بعدی و ناقص و در نهایت، تولید و عرضه محصولات می‌شود که پیامدها و تأثیرات اجتماعی نامطلوبی از منظر نظام ارزشی و نظام اجتماعی بر جامعه خواهند داشت.

سوم آنکه، بسیاری از الزامات و بایسته‌های مدل مطلوب مدیریت استراتژیک رسانه مورد اشاره در مقاله، از جمله ضرورت انسجام‌بخشی به راهبردها، مبتنی کردن مدل بر یک پارادایم فکری و نظام ارزشی متقن، روشن و عقلانی، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. همچنین دیدگاه رادیکال، با توجه به نقاط قوت و ضعف مورد ارزیابی قرار گرفت. موافقان اندک این دیدگاه، معتقد بودند که به دلایلی چون ۱. پیچیدگی و ناپایداری متغیرهای محیطی رسانه ۲. تحولات پرشتاب و نبود اطمینان بالا در محیط رسانه ۳. عوامل متعدد و بسیار متنوع تأثیرگذار بر تدوین راهبردها و موفقیت رسانه ۴. ضرورت پاسخگویی لحظه‌ای به نیازهای مخاطبان در محیط خبری، اطلاع‌رسانی و تولید برنامه ۵. نبود ثبات در راهبردها، پایین بودن چرخه عمر آنها و لزوم تغییر لحظه‌ای برخی جهت‌گیری‌های رسانه، متناسب با تغییرات لحظه‌ای در محیط و مطالبات افکار عمومی از رسانه، سازمان رسانه‌ای، نیازمند رویکرد توصیفی و متمرکز بر فرصت‌هاست و با استقرار این فرایند با توجه به دلایل فوق، رسانه نمی‌تواند از پارادایم تجویزی و گام به گام که زمان بر و نیازمند تهیه حجم زیادی از داده‌ها و اطلاعات است، بهره‌مند شود.

پس مدیران ارشد رسانه باید به منظور پاسخگویی سریع به نیازهای افکار عمومی، با توجه به بحران‌های بین‌المللی، تحولات فضای بین‌المللی، افزایش سرعت انتقال اخبار،

تحلیل‌ها و گزارش‌های خبری و گسترش شبکه‌های رسانه‌ای بویژه در عرصه تولید و انتشار اخبار رویدادها، از مدل‌های توصیفی بهره ببرند و با استفاده از تفکر شهودی، خلاقیت و بهره‌مندی از توان فرصت‌جویی به منظور کسب تسلط خبری و رسانه‌ای و مهندسی افکار عمومی در جهت منافع عامه، توسعه اجتماعی و ارائه واقعیت‌ها بر اساس ملاحظات اخلاقی و مصالح و منافع امنیت ملی کشور خود استفاده کنند.

پس از تبادل نظر اعضای گروه کانونی در خصوص دیدگاه‌های یاد شده و ارزیابی نقاط قوت و ضعف هر یک، دیدگاه سوم مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس جمع‌بندی دیدگاه‌ها، مشخص شد که دیدگاه سوم، مجموع نقاط قوت دو دیدگاه قبل است؛ ضمن آنکه از خلأها و نقاط ضعف آنها نیز پرهیز می‌کند و ملاحظات رسانه‌ای و الزامات و مدل مطلوب را مد نظر قرار می‌دهد.

از مطالعه مکاتب و پارادایم‌های مدیریت استراتژیک و مدل‌های مطرح شده در ذیل آنها، می‌توان نتیجه گرفت هر یک از مدل‌ها، دارای محورهای اصلی خاصی هستند (علی احمدی، ۱۳۸۶) که اگر با رویکرد تولید رادیو و تلویزیون به آنها توجه شود، عناصر ویژه‌ای در هر یک از آنها می‌توان یافت که در مسیر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، گامی را تشکیل می‌دهند که از ترکیب متناسب آنها، فرایند متناسب مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در تولید رادیو و تلویزیون شکل می‌گیرد و به دلیل تفاوت در بخش‌ها و واحدهای تجاری گوناگون در رسانه و درجه متفاوت پایداری، اطمینان و نرمی محیط آنها به تنهایی نمی‌توان از یک مدل ذیل یک پارادایم خاص برای رسانه عمومی بهره برد.

اعضای شرکت‌کننده، با اکثریت نسبی آراء، دیدگاه سوم، یعنی دیدگاه اقتضایی، تطبیقی و اصلاحی را پذیرفتند و در جستجو برای دستیابی به الگویی به نسبت جامع که به نوعی به هم آورنده اجزای دیدگاه‌های مطرح باشد، الگوی فراگیر مدیریت استراتژیک رسانه ارائه شد. این دیدگاه معتقد است که با ایجاد تحول و تغییر و با فراهم آوردن زمینه‌های تکامل می‌توان به مدل جدیدی از ترکیب دو رویکرد توصیفی (مبتنی بر شهود خبره و تمرکز بر فرصت‌ها) و تجویزی (نظام‌مند و گام به گام) دست یافت. یعنی با اتخاذ رویکرد مختلط در مدیریت استراتژیک و با بهره‌مندی از مزایای مدل دیوید در بخش‌های به نسبت با ثبات رسانه (مانند امور ستادی، پشتیبانی منابع انسانی و آموزش و ...)

همچنین مزایای مدل‌های توصیفی در بخش‌های متحول، ناپایدار و نرم رسانه (مانند خبر و تولید برنامه و ...) و با اجرای اصلاحات لازم و رعایت الزاماتی مانند آشکارسازی سه منظر گفتمانی در مدل و ایجاد زیرساخت‌های مدیریت استراتژیک و اضافه کردن اجزا و مراحل جدید به مدل مطلوب برآمده از دیدگاه سوم، دست یافت.

در نتیجه می‌توان گفت مدیریت استراتژیک رسانه به عنوان یک فرایند پیچیده و خلاق، دارای چارچوبی مختلط است که از دو مکتب توصیفی و تجویزی ترکیب شده است و به صورت مکمل، نگاه و رویکرد مدیران استراتژیک سازمان رسانه‌ای را برای ترسیم دقیق، یکپارچه‌سازی، اجرا و ارزیابی و کنترل استراتژی‌های مختلف یک رسانه، هدایت و سازماندهی می‌کند. مهم‌ترین کارکرد مورد توجه این مدل مدیریتی نیز مدیریت صحیح و متعادل از سه منظر تعالی سازمانی، توسعه اجتماعی، هدایت انسانی و در نهایت، خلق ارزش برای هر سه منظر یاد شده است. مهندسی هوشمندانه ارتباطات بین این سه حوزه، تضمین‌کننده موفقیت رسانه و نشان‌دهنده «بلوغ مدیریت استراتژیک» در یک سازمان رسانه‌ای است.

بررسی بسیاری از انتقادهای صورت گرفته که به آسیب‌های فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی رسانه‌ها اشاره می‌کنند، نشان می‌دهد که بیشتر آنها ریشه در همین نگاه تک بعدی به رسالت‌ها و عامل رقابت رسانه‌ها دارند. ابتذال، خشونت، غفلت، مصرف‌زدگی، کالایی شدن فرهنگ، از خود بیگانگی، اعتیاد رسانه‌ای، بی‌اعتمادی به رسانه‌ها، سست شدن بنیان‌های اخلاقی جامعه و تزلزل نهاد خانواده، همگی معلول رقابت شدید رسانه برای کسب موقعیت بهتر در بازار کسب مخاطب و درآمد بیشتر هستند.

در حقیقت مدیریت استراتژیک رسانه یعنی علم، هنر و توانایی تبیین مبانی استراتژیک، طراحی، یکپارچه‌سازی، اجرا و ارزیابی راهبردهای یک سازمان رسانه‌ای، به صورتی که مدیریت رسانه بتواند رسانه را به گونه‌ای راهبری و اداره کند که در نهایت، محصولات و خروجی آن رسانه، نه تأثیرات منفی بر تعالی سازمانی رسانه داشته باشد، نه رشد و بقای سازمان رسانه‌ای را تهدید کند، نه تأثیرات مخربی بر توسعه اجتماعی داشته باشد، نه به فطرت پاک انسان‌ها صدمه بزند و نه به غفلت، از خود بیگانگی، پوچی و گمراهی انسان‌ها بینجامد.

در پایان می‌توان گفت که ما برای فهم رسانه و اداره آن به سمت تحقق اهداف بلند

مدت و دستیابی به موفقیت در بازار رقابتی، نیاز به الگویی جدید برای مدیریت رسانه داریم که لازم است بر یک پارادایم فکری، فلسفه رسانه‌ای منسجم و نظام ارزشی روشن، عقلانی، فطری، واقع‌گرا و نگرش آینده‌نگر مبتنی باشد، که آن را «رهیافت مدیریت استراتژیک رسانه» می‌دانیم. رهیافت مدیریت استراتژیک رسانه، یک رهیافت مختلط (تجویزی-توصیفی) و اقتضایی، یک مقوله جامع، متعادل، پیوسته، یکپارچه، نظام‌مند، هنجاری و یک مقوله مکتبی است که در ارتباط تنگاتنگ با جهان‌بینی و ایدئولوژی حاکم بر نظام رسانه‌ای قرار دارد و میان رویکردهای رسانه محور، جامعه محور، انسان محور و اخلاق مدار توازن و همگرایی ایجاد می‌کند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

۱. مطالعه و پژوهش درباره مدل ارائه شده و بهره‌گیری از آن در رسانه‌های عمومی با تنظیم عناوین پژوهشی مختلف در قالب پایان‌نامه و مقالات پژوهشی می‌تواند بر غنای آن بیفزاید و کارآمدی آن را در عمل ارزیابی کند.
۲. مطالعه در خصوص شاخص‌های عملکرد رسانه در سه لایه گفتمانی تعالی سازمانی، توسعه اجتماعی و رشد و هدایت انسانی، به غنای مدل خواهد افزود و فرایند ارزیابی موفقیت راهبردی سازمان‌های رسانه‌ای را بهبود خواهد بخشید که به نوبه خود می‌تواند موضوع پژوهش‌های بعدی باشد.

منابع

- الموسوی الخمینی (ره)، سید روح‌الله. (۱۳۷۴). صحیفه نور، جلد ۵، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک (ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۸۵). مفهوم‌شناسی مدیریت رسانه. فصلنامه رادیو و تلویزیون، ۳.
- علی احمدی، علیرضا و همکاران. (۱۳۸۶). نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک. تهران: تولید دانش.

فرهنگی، علی‌اکبر؛ روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۸۳). نگرشی بر بنیان‌های نظری مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای. فصلنامه دانش مدیریت، ۱۷ (۶۶).

Albarran, A.B. (2002). **Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts** (2nd ed.). Retrieved from:

<http://www.uel.br/loc/ebooks/Willey-Blackwell.pdf>

Albarran, A.B., Chan-Olmsted, S.M. and Wirth, M.O. (2006). **Handbook of Media Management and Economics**. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Caves, R.E. (2000). **Creative Industries: Contracts between Art and Commerce**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chan-Olmsted, S.M. (2006). **Competitive Strategy for Media Firms, Strategic Brand Management in Changing Media Markets**. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Chan-Olmsted, S.M. (2003). Fundamental Issues and Trends in Media Strategy Research. **Journal of Media Economics & Culture**, Vol. 1, N. 1, pp. 9-37.

Chan-Olmsted, S.M., & Chang, B. (2003). Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining its Pattern and Drivers. **Journal of Media Economics**, 16, pp. 213-233.

Hoyne, W., & Croteau. (1991). The Chosen Few: Nightline and the Politics of Public Affairs Television. **Critical Sociology**, 18, pp. 19-36.

Keung, L. (2008). **Strategic Management in the Media**. London: Sage.

McQuail, D. (2006). **Mass Communication Theory** (5th. ed.). London: Sage.

Napoli, P.M. (2006). Issues in Media, Management and the Public Interest,

In Albarran, A.B., Chan-Olmsted, S.M., Wirth, M.O. (Eds.).
Handbook of Media Management and Economics, NJ: Lawrence
Elbaum Associates.

Picard, R. (2002). **Media Firms: Structure, Operations, and Performance**. NJ:
Lawrence Erlbaum Associates.

Tunstall, J. (1971). **Journalists at Work**. London: Constable.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی