

برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در مدیریت

نوشتهٔ جیم ویلیس دی‌یان بی‌ویلیس
ترجمه و تلخیص سید محمد فکورپور

بعضی از مهم‌ترین وظایف مدیر رسانه را می‌توان چنین برشمرد:

- تعیین مأموریت سازمان رسانه‌ای .
 - تعیین اهدافی که تحقق آنها به انجام موفقیت‌آمیز مأموریت سازمان رسانه‌ای منجر می‌شود .
 - تعیین و به‌کارگیری راهبردهایی که سازمان رسانه‌ای را در رسیدن به اهداف یاری می‌رساند.
 - برنامه‌ریزی فعالیت‌های سالانهٔ سازمان رسانه‌ای حول محور اهداف.
 - آماده‌سازی و مدیریت بودجه برای انجام این فعالیت‌ها.
 - پیشبرد و اجرای راهبرد بازاریابی سازمان رسانه‌ای به‌نحوی که تضمین کند محصولات رسانه‌ای تولید شده به دست مخاطبان هدف می‌رسند.
 - معرفی رسانه با مدیریت مطلوب برای صاحبان تبلیغات به‌عنوان ابزاری که می‌تواند مشتریان بالقوه و مطلوب آنان را دسترسشان قرار دهد.
 - تولید محصولات رسانه‌ای منطبق با استانداردهای حرفه‌ای، اخلاقی و قانونی.
- انجام همزمان همهٔ موارد اشاره شده بسیار دشوار است. مدیر رسانه‌ای که قرار است از پس انجام آنها برآید، نه تنها باید با نحوهٔ انجام بسیاری از این فعالیت‌ها آشنایی داشته باشد، بلکه باید از تفویض اختیار به مدیران زیردست که حتی ممکن است آشنایی بیشتری با این حوزه‌های اجرایی داشته باشند، هراسی به خود راه ندهد.

مأموریت حرف اول را می‌زند

برخلاف باور برخی افراد، مدیریت کارآمد به معنای سازماندهی مؤثر یک وضعیت پرآشوب نیست، بلکه به معنی حرکتی نظام‌مند به سوی مجموعه‌ای از اهداف است که تحقق مأموریت یک سازمان رسانه‌ای را ممکن می‌سازد. به همین علت است که از مأموریت به مثابهٔ قلب مدیریت کارآمد یاد می‌شود و گفته می‌شود که باید آن را به‌صورت کتبی نوشت و تک تک افراد سازمان را از آن مطلع نمود. مأموریت یک سازمان در ساده‌ترین شکل خود پاسخی است به این سؤال که چرا ما مشغول به فعالیتیم؟ و قرار است فعالیت‌هایمان را چگونه انجام دهیم؟ به‌علاوه مأموریت یک سازمان رسانه‌ای نباید خیلی کلی یا خیلی جزئی باشد.

نخستین کار هر مدیر رسانه، تعیین مأموریت سازمان در صورت نبود آن است. اگرهم مأموریت سازمان از قبل تعیین شده باشد، مدیر رسانه باید آن را مطالعه کند و اطمینان حاصل کند که با توجه به محیط اقتصادی خارج سازمان، مأموریت فعلی آن هنوز معتبر هست یا نه.

سپس مدیر رسانه باید اقدام به ساخت پل‌های ارتباطی میان مأموریت سازمان و فعالیت‌های روزانهٔ کارکنان سازمان نماید. مشکل بیشتر مدیران رسانه نیز همین‌جاست. آنها وقت کافی صرف ساخت پل‌های ارتباطی نمی‌کنند و در نتیجه جهت حرکت کارکنانشان غالباً متفاوت و گاهی حتی مخالف یکدیگر است. مثال بارز این اتفاق، سالیان دراز در دنیای روزنامه‌نگاری به‌وقوع پیوسته است. برای سال‌های متمادی در سازمان‌های مطبوعاتی، اختلافات

ایدئولوژیکی و فیزیکی بسیاری میان کارکنان شاغل در اتاق خبر و سایر کارکنان سازمان شکل گرفته بود. گاهی وضعیت به گونه‌ای بود که خبرنگاران از آنچه که در طبقات دیگر سازمانشان اتفاق می‌افتاد کاملاً بی‌خبر بودند. برخی از آنها نیز عقیده داشتند آنچه که در بخش‌های دیگر سازمان اتفاق می‌افتد به آنها هیچ ارتباطی ندارد. چنین طرز فکری می‌تواند باعث تعارض فعالیت‌های اتاق خبر با بیانیه مأموریت سازمان رسانه‌ای شود. البته سایر کارکنان سازمان رسانه‌ای، مثلاً کارکنان بخش آگهی روزنامه، نیز ممکن است چنین نظری داشته باشند و به محتوای اخبار روزنامه اهمیت ندهند و نظرشان نسبت به روزنامه، تنها به‌مثابه یک ابزار تبلیغاتی باشد. در چنین حالتی نیز رفتار کارکنان در تعارض با بیانیه مأموریت سازمان خواهد بود.

در هر صورت این وظیفه مدیر رسانه است که میان فعالیت‌های روزانه بخش‌های مختلف سازمان و بیانیه مأموریت، پل‌های ارتباطی ایجاد کند. لازم است هم سردبیران و هم مدیران بخش آگهی روزنامه بدانند که چیزی به نام بیانیه مأموریت وجود دارد، و اینکه آنها برای داشتن دیدگاهی منسجم نسبت به اهداف سازمان رسانه‌ای‌شان نیازمند مجموعه‌ای از اصول هدایت کننده‌اند. مدیران با دانستن این نکات، درک بهتری از نحوه اداره روزانه بخش‌های تحت مدیریتشان خواهند داشت.

به‌علاوه، یک مدیر خوب رسانه‌ای می‌تواند عبارات‌های ذکر شده در بیانیه مأموریت سازمان را که به بخش تحت مدیریت وی مربوط می‌شود، به خوبی درک کند و آنها را برای کارکنانش تعبیر و تفسیر نماید. توماس ال براون، مشاور امور مدیریتی در پلیموث ماساچوست اقدام به طراحی نوعی خود - آزمون کرده است تا بدین ترتیب به مدیران در تعیین بیانیه مأموریت سازمانشان کمک کند. در این آزمون بر این مفاهیم زیر تأکید شده است:

- **مأموریت.** هدف از فعالیت‌هایتان چیست؟ علت وجودی حرفه شما چیست؟ در مقابل مشتری‌هایتان چه تعهداتی دارید؟ و مشتریان شما دقیقاً چه کسانی هستند؟
- **اصول هدایت کننده.** فلسفه کلی شما درباره نحوه انجام فعالیت‌هایتان چیست؟ آیا می‌توانید نحوه رفتار کارکنان در محیط کار را در چارچوب مجموعه‌ای از اصول بیان کنید؟ آیا قادرید عمیق‌ترین باورها، گرایش‌ها و نظرات خود درباره علت فعالیت‌هایتان را اظهار کنید؟
- **افق.** آیا می‌توانید وضعیتی را که قصد دارید در کوتاه مدت، مثلاً ظرف سه سال، به آن برسید به‌صورت واضح و خلاصه ترسیم کنید؟
- **استراتژی‌ها.** فعالیت‌های شما بر چه کسانی تأثیر می‌گذارد؟ رویکردهای ویژه شما برای دستیابی به حمایت و پشتیبانی از سوی بازار چیست؟ برای دستیابی به جایگاهی خاص در بازار، قصد دارید چه ساختارهای عملیاتی را طرح‌ریزی کنید؟
- **اهداف متعالی.** اهدافی که استراتژی‌های شما را پشتیبانی می‌کنند، کدامند؟ ایدئال‌های مشترک سازمان شما که دلالت بر سطح مطلوبی از عملکرد دارند، کدامند؟
- **اهداف فردی.** آیا می‌توانید شیوه‌گذران وقت، استفاده از نیروهای موجود، تخصیص بودجه، و صرف نیروهای فردی از سوی کارکنانتان را مشخص کنید؟

انواع هدف‌ها

بیانیه مأموریت نقش اساسی در تعیین اهداف و راهبردهای سازمان رسانه‌ای بازی می‌کند. این اهداف و راهبردها نیز به نوبه خود بر شیوه هزینه بودجه جاری و سرمایه سالانه سازمان تأثیر می‌گذارد.

اهداف رسمی و عملیاتی

اهداف را می‌توان به شکل‌های گوناگون تقسیم کرد. یکی از اشکال عمده تقسیم اهداف، بر مبنای مقصود مورد انتظار ما است. اهداف رسمی و عملیاتی دو نوع عمده از اهداف است که در یک سازمان ممکن است پیگیری شود. اهداف رسمی آن دسته از اهدافی است که ریشه در بیانیه مأموریت سازمان دارد و به توصیف مقاصد ایدئال و نتایج نهایی مورد انتظار سازمان می‌پردازد، مانند: پیگیری سوددهی سازمان به نحوی که هزینه فعالیت‌های سازمان تأمین شود و امکان پیگیری اهداف آن فراهم آید، یا تولید کالاها و خدماتی که در نظر مشتریان، بالاترین ارزش ممکن را دارد.

اهداف عملیاتی ممکن است شبیه اهداف رسمی باشد یا نباشد. علت هم آن است که اهداف عملیاتی به توصیف محل تمرکز تلاش‌های کنونی کارکنان سازمان می‌پردازد، مانند: دستیابی به بالاترین سود ممکن برای تضمین موفقیت در رقابت. هرچند این کار به قیمت تعدیل تعدادی از کارکنان تحریریه تمام شود، یا اجرای یک برنامه تبلیغاتی و بازاریابی که مشتریان را قانع کند به محصول جدید شرکت نیاز دارند، ولو اینکه واقعا نیازی به این محصول نداشته باشند.

ممکن است برداشت مدیران بخش‌های سازمان یا حتی مدیران ارشد از اهداف رسمی به گونه‌ای باشد که در نهایت به رفع نیازهای خودشان بینجامد. به همین دلیل است که اهداف رسمی موجود در بیانیه مأموریت باید به واضح‌ترین شکل ممکن توصیف شود. همیشه این احتمال وجود دارد که اهداف رسمی به شکل اهداف عملیاتی شخصی درآید که هرگز مورد نظر رهبران و بنیانگذاران سازمان نباشد، و یا هیچ نفعی برای سازمان یا مشتریانانش نداشته باشد.

برای مثال در دنیای رسانه، ممکن است شرایطی به وجود آید که در آن ناشرگروهی از نشریات تصمیم بگیرد شیوه نظارت خود بر میزان فعالیت نویسندگان را تغییر دهد. او تصمیم می‌گیرد تعداد ستون‌های متن چاپ شده از هر نویسنده در مدت زمان خاصی را به عنوان ملاک سختکوشی وی در انجام وظایفش بشمارد. اما مسئله این است که برای نوشتن بعضی از خبرها و مطالب، باید زمان نسبتاً بیشتری صرف تحقیق نمود. ضمناً مطالب کوتاه غالباً به اندازه مطالب بلند، جذاب هستند و برای نوشتن آنها نیز باید به همان اندازه زمان صرف نمود. بنابراین در چنین نظام ارزیابی کمی، احتمال اینکه یک نویسنده، تولید کمی مطالب را بر تولید کیفی آنها ترجیح دهد بسیار زیاد خواهد بود.

اهداف رسمی معمولاً شبیه بیانیه‌های سیاسی یا تجاری‌اند که آشکارا در میان عموم قرائت می‌شوند. این کار هیچ اشکالی ندارد، البته تا زمانی که مراقب باشیم اهداف عملیاتی سازمان شباهت خود را با اهداف رسمی حفظ کنند. نکته اینجاست که در غیاب اهداف رسمی، ممکن است سررشته امور به دست اهداف عملیاتی بیفتد و تبدیل به هنجار محیط کاری سازمان شود. حتی اگر اهداف رسمی وجود داشته باشد اما کارکنان از آنها بی‌اطلاع باشند، وضعیتی مشابه پیش خواهد آمد.

سطوح اهداف

اهداف یک سازمان رسانه‌ای را می‌توان به شیوه‌های گوناگون طبقه‌بندی کرد. بدین آنها را به این شیوه، تقسیم بندی کرده است:

1. اهداف اجتماعی؛ اینکه تولید کالاها و خدمات سازمان چه ارتباطی با اهداف عمومی جامعه دارد.
2. اهداف تولیدی؛ اینکه محصولات و یا خدمات سازمان چه ارتباطی با مشتریان کنونی یا مشتریان بالقوه دارد.
3. اهداف نظام سازمانی؛ اینکه عملکرد سازمان جدا از تولید کالاها و خدمات چگونه است. مثلاً سازمان از چه شیوه مدیریتی استفاده می‌کند؟ یا چگونه افزایش سوددهی یا رشد سازمانی را پیگیری می‌کند؟
4. اهداف تولیدی؛ اینکه سازمان ویژگی‌های کالاها یا خدمات تولیدی خود را چگونه تعیین می‌کند.
5. اهداف غیر مستقیم؛ اینکه سازمان از قدرت خود برای دستیابی به سایر اهداف در زمینه‌های سیاسی، خدمات عمومی، افزایش اشتغال و غیره چگونه استفاده می‌کند.

تقسیم‌بندی دیگری از سطوح اهداف می‌تواند به این شیوه باشد:

- اهداف جامع شرکت مادر (میزان انتظار شرکت مادر از سازمان‌های وابسته)؛
- اهداف شرکت (میزان انعطاف و آزادی عمل شرکت‌های وابسته و تأثیر آنها در موفقیت خود)؛
- اهداف بخش‌های شرکت (چگونگی موفقیت بخش خاصی از یک شرکت در فعالیت‌های خود، مثلاً یک روزنامه یا یک ایستگاه تلویزیونی، و تأثیر موفقیت بخش‌ها در موفقیت کل شرکت)؛
- اهداف مربوط به ائتلاف‌ها؛
- اهداف شخصی (میزان همسویی اهداف افراد و کارکنان با اهداف بخشی که در آن شاغل هستند و یا کل شرکت).

در دنیای رسانه باید به اهداف مربوط به ائتلاف‌ها، توجه ویژه‌ای داشت. هر کس اگر برای یک روزنامه یا مجله ایستگاه تلویزیونی کار کرده باشد، می‌داند که ائتلاف‌ها تأثیر عمده‌ای بر امور جاری در بخش‌های یک سازمان

می‌گذارد. یک ائتلاف را می‌توان گروهی درون یک سازمان دانست که اعضای آن منافع مشترکی دارند و برای تحقق آنها تلاش می‌کنند. شکل‌گرفتن این ائتلاف‌ها ممکن است در راستای اهداف بخش‌های سازمان باشد، یا مبنای شکل‌گیری آنها ارزش‌ها و منافع متفاوتی باشد. مثلاً در یک روزنامه معمولاً میان ویراستاران خبر ائتلاف به‌وجود می‌آید. زیرا ماهیت شغل آنها و همین‌طور نزدیکی‌شان در محیط کار، آنها را از بقیه اعضای اتاق خبر جدا می‌کند. هرچند اهداف آنها معمولاً مشابه اهداف گزارشگران است، اما راهبردهایشان ممکن است متفاوت باشد. مثلاً در بسیاری از تحریریه‌های، اخبار و مطالب نوشته شده باید از الگوی خاص نوشتاری تبعیت کنند. ویراستاران خبر نیز مسئول هماهنگ کردن مطالب نوشته شده با آن الگو هستند. بدین ترتیب، بسیاری از مطالب گزارشگران که با این الگو همخوانی ندارد، باید تغییر یابد و دوباره نوشته شود. این موضوع معمولاً باعث به‌وجود آمدن درگیری میان گزارشگران و ویراستاران خبر می‌شود.

اهداف و تصمیم‌گیری

اهداف در نظر مدیران رسانه نقش شالوده‌ فعالیت‌های تصمیم‌گیری را بازی می‌کند. معمولاً باید اهداف مربوط به سازمان یا بخش‌ها را به اهداف خرد برای واحدهای عملیاتی کوچک‌تر تقسیم نمود. بدین در این مورد بحث «زنجیره ابزار- هدف» را مطرح می‌کند. وی می‌گوید از طریق به کار بستن زنجیره‌های متوالی ابزار- هدف، اهداف غیرعملیاتی سازمانی در نهایت تبدیل به عادت‌های رفتاری خاص کارکنان در پایین‌ترین سطوح سازمانی خواهند شد.

زنجیره ابزار- هدف نوعی رویکرد به تصمیم‌گیری است که باور دارد یک واحد عملیاتی هر تصمیمی که اتخاذ می‌کند بر دیگر واحدهای عملیاتی و نهایتاً بر اهداف سازمان تأثیر خواهد گذاشت. مثلاً اگر ناشر یک مجله تصمیم بگیرد جامعه مخاطبان هدف خود را تغییر دهد، این تصمیم بر کارکنان تحریریه و نوع مطالبی که می‌نویسند، تأثیر خواهد گذاشت. اگر مجله منتشرشده مربوط به زنان باشد و مخاطبان هدف جدید، زنان بالای ۴۵ سال باشند که دارای پست مدیریتی‌اند، آنگاه تحریریه مجله باید مطالبی بنویسد که به این گروه جدید مخاطبان مربوط است.

هنری مینتزر برگ فرایند تصمیم‌گیری را به چهار مرحله تقسیم کرده است:

۱. مرحله شناخت (تعیین فرصت‌ها، شناخت مشکلات...)
 ۲. مرحله پیشبرد (جست‌وجوی راه‌حل‌های سریع جهت رفع مشکلات)؛
 ۳. مرحله انتخاب (محدود کردن تعداد راه‌حل‌ها و در نهایت انتخاب بهترین گزینه)؛
 ۴. مرحله پشتیبانی (حمایت از تصمیم‌گیری انجام‌شده، انجام فعالیت‌های کنترل، نظارت و اصلاح...).
- ویلیام اف گلوک نیز تصمیم‌گیرندگان را به سه دسته تقسیم نموده است: منطقی، شبه‌منطقی، و احساسی یا شهودی. تصمیم‌گیرنده منطقی بر اطلاعات مربوط به موضوع تکیه دارد و مجبور است در طی فرایند تصمیم‌گیری، پول و زمان زیادی صرف کند. تصمیم‌گیرنده احساسی یا شهودی بیشتر بر تجربیات شخصی، شم و احساس خود نسبت به مسائل تکیه دارد.

یک مثال خوب برای تصمیم‌گیرنده شبه منطقی، آلن نوهارت، بنیانگذار نشریه *یواس‌ای تودی* است. وی در سال ۱۹۸۱ از یک مؤسسه تحقیقاتی خواست تا از طریق مصاحبه، اقدام به بررسی هشت بازار بزرگ روزنامه در ایالات متحده کند. پس از انجام تحقیقات که ۱۸ ماه به طول انجامید، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که مردم از این روزنامه ملی جدید استقبال خواهند کرد. اما اگر نتایج حاصل از پژوهش چندان رضایت‌بخش هم نبود، باز نوهارت اقدام به تأسیس روزنامه‌اش می‌کرد. تنها اخبار بسیار ناخوشایندی مانند استقبال نه‌چندان‌گرم‌شدید خوانندگان یا سفارش‌دهندگان آگهی‌های تبلیغاتی از ایده تأسیس این روزنامه ممکن بود نظر نوهارت را عوض کند. اگر مدیران طرفدار روش منطقی تصمیم‌گیری، در موقعیت نوهارت بودند، با مشاهده نتایج حاصل از تحقیقات بازاریابی که چندان مثبت نبود، ایده تأسیس روزنامه را کنار می‌گذاشتند.

در مجموع می‌توان چنین گفت که باهوش‌ترین و تواناترین مدیران رسانه آنهاهی هستند که به اهمیت جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات واقف‌اند، اما اجازه نمی‌دهند که این اطلاعات، تصمیم‌ها را به آنها دیکته کند. آنها از تجربیات، درک شهودی و احساسات خود نیز در تصمیم‌گیری بهره می‌برند.

بهره گیری از توانایی‌های کارکنان

استفاده مدیران از نظرات کارکنان قبل از انجام تصمیم‌گیری بسیار اهمیت دارد. مدیر رسانه آگاه می‌داند کارکنانش ممکن است دارای مهارت‌های فردی و بی‌نظیری باشند که شاید کمتر مدیری آنها را داشته باشد. به علاوه بسیاری از مدیران رسانه از مزایای در اختیار گذاشتن قدرت تصمیم‌گیری به چنین کارکنانی واقف‌اند. رهبری مشارکتی مزایای بسیاری برای مدیران و اهداف سازمانی در بردارد. بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از حلقه‌های کنترل کیفیت بهره می‌گیرند. ویلیام اوچی نویسنده کتاب *تئوری Z* درباره حلقه‌های کنترل کیفیت می‌گوید: عملکرد این حلقه‌ها بی‌نظیر است و علت محبوبیت آنها نیز همین است. این حلقه‌ها باعث مشارکت کارکنان در مسئولیت‌های مدیریتی و همچنین یافتن و حل مشکلاتی می‌شود که سد راه بهره‌وری سازمان شده‌اند. در حقیقت این حلقه‌ها کوچک‌ترین مشکلات یک سازمان را کشف می‌کند.

حلقه‌های کنترل کیفیت معمولاً از ۲ تا ۱۰ نفر از کارکنان تشکیل می‌شود و در ترکیب آنان ممکن است مدیران نیز شرکت داشته باشند. وظیفه هر حلقه که زیر نظر یک سرپرست فعالیت می‌کند، تحلیل و بررسی مشکلات فرایند تولید یا ارائه خدمات، آن‌هم در حوزه مهارت‌های خود است.

در بخش‌های مختلف سازمان‌های رسانه‌ای، به‌ویژه در اتاق‌های خبر، ایجاد حلقه‌های کنترل کیفیت بسیار موفقیت‌آمیز است. برای مثال جان هودزینسکی سردبیر روزنامه *آزبری پارک پرس* در ابتدا دیدگاه مثبتی نسبت به حلقه‌های کنترل کیفیت نداشت. ظن وی نسبت به این موضوع تا حدودی مربوط به این واقعیت می‌شد که نوشتن مطالب و اخبار برای روزنامه، فرایند دقیق و مشخصی نیست. اما به هر حال نخستین حلقه در این روزنامه متشکل از ۱۰ کارمند تحریریه تشکیل شد. آنها به مدت سه ماه هر هفته جلسه داشتند. البته نخستین تلاش‌های این حلقه چندان موفقیت‌آمیز نبود، زیرا آنها تنها به شکایت از مشکلات موجود در اتاق خبر می‌پرداختند. اما اعضای حلقه بعداً بر مشکلات خاص، مانند فرایند تولید عکس برای روزنامه، تمرکز کردند و به موفقیت‌های قابل قبولی دست یافتند.

خلاصه

مأموریت، اهداف، راهبردها، و طرح‌های عملیاتی عناصر مهم در فعالیتهای برنامه‌ریزی هر شرکت رسانه‌ای است. ترتیب اجرای این مراحل و اطمینان از بازتاب انجام این فعالیت‌ها در بودجه سالانه سازمان نیز بسیار مهم است. تخصیص بودجه سازمان بدون توجه به این عناصر مهم برنامه‌ریزی، کاری بیهوده‌ای است. هرچند انجام برخی از این مراحل احتیاج به هزینه چندانی ندارد، اما درباره سایر مراحل ممکن است اوضاع این گونه نباشد. یعنی منابع کافی باید در اختیار مدیران و کارکنان سازمان قرار بگیرد تا بتوانند این مراحل را به امید دستیابی به اهداف مطلوب سازمانی پشت سر بگذارند.

این مقاله ترجمه و تلخیص فصل دهم کتاب زیر است:

New Directions in Media Management, Jim Willis, Diane B. Willis, Allyn and Bacon, 1993.

منابع

1. Thomas L. Brown. "Real Management Starts with the Mission", *Industry Week*, March 23, 1987.
2. Arthur G. Bedeian. *Organizations: Theory and Analysis*, Hillsdale, IL: Dryden Press, 1980.
3. William F. Glueck. *Business Policy and Strategic Management*, (New York: McGraw Hill, 1980.
4. Peter Prichard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA Today*, Kansas City: Andrews, McMeel & Parker, 1987.
5. William Ouchi. *Theory Z*, New York: Avon Books, 1981.
6. John Hudzinski. "Quality Circles Don't Come Easy", Report for the 1986 Newsroom Management Committee at the Associated Press Managing Editors Association Convention, Oct. 21-24, 1986, Cincinnati, Ohio.
7. John Lavine and Daniel Wackman, *Managing Media Organizations*, New York: Longman, 1987.