

تاریخ دریافت: ۹۱/۲/۳

تاریخ پذیرش: ۹۱/۲/۳۱

ارائه الگوی مطلوب تدوین سیاست‌های رسانه‌ای

نوشته

وحید خاشعی*

چکیده

پشتوانه هر اقدام نرمی قدرت نرم است؛ به نحوی که قدرت نرم و جنگ نرم لازم و ملزوم یکدیگرند. جمهوری اسلامی ایران دارای پایگاه قدرت نرمی است که پایه‌های آن تشکیل شده از رهبری، فرهنگ و هویت ایرانی و اسلامی، توده‌های مردمی که قابلیت انسجام و بسیج بالایی دارند. دین اسلام به عنوان پشتوانه نظری، معنابخشی و هویتی به هرگونه اقدامی، نمادها و سمبل‌های ملی و اسلامی که پیونددهنده با گذشته تاریخی ملت است و همچنین الگوهای رفتاری ملموس و محسوسی از رهبران و پیشوایان که به عنوان نقاط مرجع اجتماعی می‌باشند. جمهوری اسلامی با چنین پشتوانه قدرت نرمی در قرن بیستم علیه همه ارکان نظری و عملی غرب مدرن به تهاجم برخاست و غرب نیز به واکنش، پاسخ و در نهایت حمله پرداخته است. رسانه‌ها در تمام انواع دیداری، شنیداری، مکتوب و دیجیتال در خدمت چنین غرضی قرار گرفته‌اند. داشتن نظام رسانه‌ای قوی در گروهی نظام مدیریت سیاست‌گذاری و همچنین روش و الگوی سیاست‌گذاری صحیح است؛ لذا مسئله اصلی مقاله حاضر فقدان یک الگوی تدوین سیاست (استراتژی) در سطح ملی در حوزه رسانه‌ای کشور است. روشی که در مقاله مورد استفاده قرار گرفته در زمینه جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان و در زمینه تحلیل اطلاعات از تحلیل منطقی و تحلیل ثانویه استفاده شده است.

کلیدواژه: سیاست‌گذاری رسانه‌ای، الگوی سیاست‌گذاری، موضوعات استراتژیک.

مقدمه

۱. ارتباطات بشر بر اساس زبان، پیام و مخاطب صورت می‌پذیرد. اساس وسیله ارتباطی بشر که از آن به رسانه یاد می‌شود نیز بر همین مبنا شکل گرفته و دسته‌بندی می‌شود. مانند روزنامه (رسانه سرد)، تلویزیون (رسانه گرم)، رادیو، تلویزیون و روزنامه (یک سویه)، اینترنت

* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی (ره)

(رسانه دو سویه)، رسانه‌های رو در رو و غیره. نقش حوزه رسانه، آموزش، سرگرمی، فرهنگ‌سازی و در نهایت ساخت افکار عمومی مخاطبان است.

۲. امروزه سپهر رسانه‌ها بر تمام عرصه‌های مختلف زندگی فردی و اجتماعی بشر سایه انداخته است. نظام رسانه‌ای کشور در مقاطع مختلف با چالش‌ها و فرصت‌های متعددی مواجه بوده و هست. مهم‌ترین چالش نظام رسانه‌ای کشور در حال حاضر جنگ نرم است؛ لذا ضرورت تدوین استراتژی در سطح ملی برای نظام رسانه‌ای کشور امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. دانشی که می‌تواند در این عرصه مهم و کارآمد باشد دانش مدیریت سیاست‌گذاری (استراتژیک) و خط‌مشی‌گذاری عمومی است. در این مقاله سعی بر آن است الگویی برای تدوین سیاست (استراتژی) در سطح ملی برای نظام رسانه‌ای کشور ارائه و پیشنهاد شود.

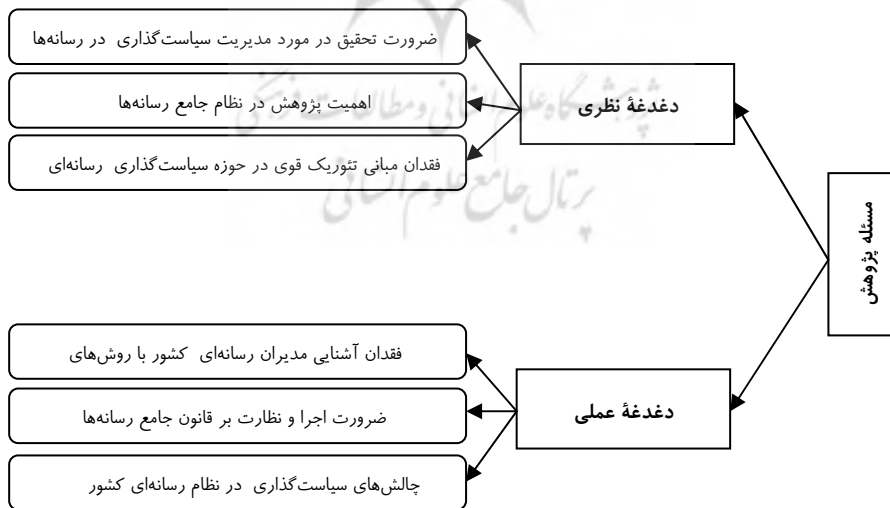
۳. مسئله اصلی مقاله حاضر فقدان یک الگوی تدوین سیاست (استراتژی) در سطح ملی در حوزه رسانه‌ای کشور است. این مسئله در قالب سه هدف اصلی مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد.

۱. تبیین مبانی نظری مدیریت سیاست‌گذاری در سطح ملی در حوزه فرهنگ و رسانه؛
۲. بررسی الگوهای مدیریت سیاست‌گذاری؛

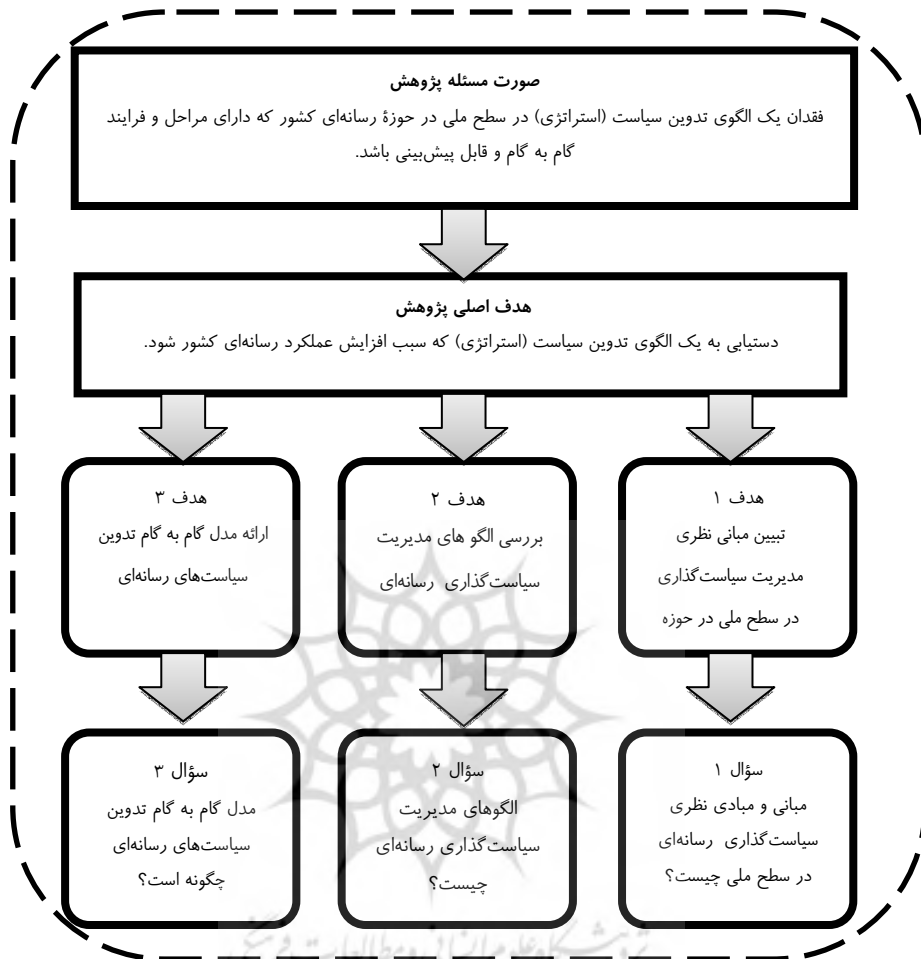
۳. ارائه مدل گام به گام تدوین سیاست‌های رسانه‌ای.

روشی که در مقاله مورد استفاده قرار گرفته در زمینه جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان و در زمینه تحلیل اطلاعات از تحلیل منطقی و تحلیل ثانویه استفاده شده است.

در مجموع می‌توان گفت که مجموعه‌ای از دغدغه‌های نظری و عملی مسئله این تحقیق را تشکیل داد که در نمودار ۱ به آن اشاره شده است.



نمودار ۱ دغدغه‌های نظری و عملی پژوهش



نمودار ۲ ارتباط مفهومی صورت‌بندی مسئله و اهداف و سؤالات تحقیق

سؤالات اساسی در سیاست‌گذاری ملی در حوزه فرهنگ و رسانه عبارت‌اند از:

۱. آیا فرهنگ رسانه قابل سیاست‌گذاری (دخالت دولت و حکومت) است؟
۲. در صورت قابلیت سیاست‌گذاری، میزان مداخله دولت در فرهنگ و رسانه بر چه اساسی است؟
۳. در صورت قابلیت سیاست‌گذاری، مدل‌ها و شیوه دخالت دولت در فرهنگ و رسانه (سیاست‌گذاری فرهنگی و رسانه‌ای) چیست و چگونه باید باشد؟

۱. بررسی نظری امکان مداخله دولت (سیاست‌گذاری ملی) در حوزه فرهنگ و رسانه: دلایل کسانی که مخالف امکان‌پذیری سیاست‌گذاری فرهنگی هستند عبارت است از:
 ۱. فرهنگ با احساس، شخصیت و فردیت انسان‌ها سر و کار دارد و دخالت دولت در آن باعث خدشه‌دار شدن آزادی‌های فردی و اجتماعی می‌شود.
 ۲. فرهنگ قابل‌سنجش، محاسبه، کنترل و پیش‌بینی نیست که بتوان برای آن برنامه‌ریزی کرد.
 ۳. فرهنگ مفهوم ثابت و معینی ندارد؛ می‌توان آن را گسترده یا محدود در نظر گرفت.
 ۴. فرهنگ با تمام فعالیت‌های اقتصاد - اجتماعی عجین شده است. تفکیک امر فرهنگی دشوار است.
 ۵. فرهنگ در معنای محدود که ناظر که به آفرینش فرهنگی و خلاقیت است به نخبگان تعلق دارد و هزینه‌های آن نیز باید از منابع داوطلبانه پرداخت شود نه از بودجه عمومی و دولت.
 ۶. فرهنگ فراتر از سیاست است. دخالت دولت فقط برای کمک به فرهنگ‌یابی مردم است.
 ۷. کمی‌کردن فرهنگ امر دشواری است. در نتیجه مشکل می‌توان هدف‌های کمی‌سنجش‌پذیر برای برنامه‌ریزی فرهنگی تعریف کرد. همچنین به دلیل دشواری در کمی‌سازی، تعیین بودجه برای اقدام فرهنگی نیز دشوار است.
 ۸. از آنجا که فرهنگ با ارزش‌ها، هویت و قدرت سر و کار دارد، مشکل می‌توان عرصه فرهنگ را از سیاست جدا کرد (پهلوان، ۱۳۵۸: ۱-۴۰).
 ۹. فرهنگ آینده از امور مجازی است. سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان فرهنگی غالباً به فراروایت (Meta narrative) تمایل دارند. امر مجازی را که به گفته لیوتار در نظام دلالت‌ها نمی‌گنجد و ابهام دارد، می‌خواهند به عنوان خصائص عام در نظامی از دلالت‌ها بگنجانند؛ سیاست اساساً استعداد فراروایت شدن دارد. سیاست می‌خواهد امر مجازی را در متن به حصار بکشد. اما امر متفرر نمی‌خواهد در نظامی از دلالت‌ها و مدل‌ها به بند کشیده شود. امر مجازی روایت‌های متعددی را طلب می‌کند و امور متفرر فرهنگی در حصار متن نمی‌توان گنجانند، بنابراین برنامه‌ریزی فرهنگی، برنامه‌ریزی "برنامه‌ناپذیر" است. از افلاطون تا هگل این مشکل وجود داشت که شناخت هر شیء یا فرد یا هر امر وجودی در گرو اندراج شناختی آن در یک صورت نوعی بوده است. از اینجا شالوده‌گرایی و ساختارگرایی و سیستم‌گرایی به وجود می‌آید. اما فرایند حفظ و تولید معانی، نامتناهی است و مندرج در صورت نوعی نیست. به این ترتیب پس‌ساختارگرایی مطرح می‌شود و افرادی مانند دریدا، لاکان، فوکو، لیوتار، بودریار ... سیطره نهادها بر سوزده‌های معنابخش و امور وجودی را مطرح می‌کنند. البته شالوده‌زدایی به این معناست که برای فهم یک تجربه باید از شالوده‌ها عبور کرد و در شالوده‌ها نفوذ کرد. هر چه ما می‌گوییم، گفتمان ماست و تأویل ما از واقعیت. ما سعی می‌کنیم با گفتمان‌هایمان به پراکندگی جهان و فرهنگ سامان بدهیم. در اینجا اندیشه مرکززدایی پیش می‌آید.

۱۰. کسانی مانند هایک گفته‌اند فرهنگ دینامیزم درونی و پیچیدگی و فوق پیچیدگی (Super complexity) دارد یا تئوری آشوب بر آن حکم فرماست لذا تعادل در آن اصل نیست و اصالت با بی‌تعادلی است. مبادله معنا بسیار بی‌تعادل صورت می‌گیرد؛ بنابراین جامعه و فرهنگ یک کل پیچیده و در هم تنیده هستند. تعادل‌های فرهنگی سرصحنه و مطابق دینامیزم درویشان شکل می‌گیرند پس می‌توان گفت که فرهنگ قابل سیاست‌گذاری نیست.

اما دلایل کسانی که معتقد به امکان پذیری و ضرورت سیاست‌گذاری فرهنگی هستند عبارت است از :

۱. علاوه بر ضرورت‌های تاریخی و اجتماعی بعد از جنگ جهانی که لاجرم دولت‌ها را به عرصه سیاست‌گذاری فرهنگی کشاند، می‌توان از لحاظ نظری این تلقی را از فرهنگ داشت که امکان برنامه‌ریزی برای آن را میسر و ممکن می‌داند. اگر فرهنگ را آن‌گونه که انسان‌شناسان بر آن تأکید کرده‌اند امری اکتسابی بدانیم، بنابراین می‌توان آن را از راه آموزش به افراد انتقال داد، پس قابل برنامه‌ریزی است. «فرهنگ خود زاده دست بشر است نه آنکه همواره بر او مسلط باشد» (فرهنگی، ۱۳۷۷: ۹۳). بر اساس این تلقی از فرهنگ گرت هافستد فرهنگ را چنین تعریف می‌کند: «...برنامه‌ریزی جامع ذهن که به جداسازی اعضای یک گروه یا دسته از دیگران می‌انجامد» (به نقل از فرهنگی، ۱۳۷۷: ۸۵). بر اساس نظریات هافستد، ترومپارس، چین کوتا و رونکانین برنامه‌ریزی فرهنگی شامل دسته قابل ملاحظه‌ای از عوامل می‌شود که عبارت‌اند از زبان (کلامی و غیر کلامی)، اقتصاد، مذهب، سیاست، نهادهای اجتماعی، قشریندی اجتماعی، طبقات، ساختار خانواده، ارزش‌ها، نگرش‌ها و گرایش‌ها، آداب، رسوم، اقلام مادی زندگی، زیبایی‌شناسی، و آموزش و پرورش (فرهنگی، ۱۳۷۷: ۸۶).
۲. نیازهای فرهنگی (مجموعه نیازهای عمومی مانند سوادآموزی، مانند دسترسی انواع آموزش، مثل دسترسی به خدمات فرهنگی برای شکوفا کردن استعدادها، همانند نیاز به ارتباطات و امکاناتی که برای برقراری ارتباط هست، و همچنین امنیت فرهنگی. این موارد در کنار نیازهای اقتصادی و سیاسی ضرورت مداخله دولت در فرهنگ را مطرح می‌کند).
۳. حقوق شهروندی، همانند حق آزادی بیان و ابراز وجود است البته می‌توان حقوق اجتماعی را نیز ضمیمه آن کرد مانند انواع بیمه‌ها، انواع خدمات درمانی، حق آموزش و همچنین حقوق اقتصادی که ایجاد اشتغال و خدمات مختلف موردنیاز مانند بیمه بیکاری و معلولی ارائه دادن است. لذا امکان ندارد بدون مداخله دولت حقوق فرهنگی تأمین شود.
۴. گسترش صنایع فرهنگی در حوزه اقتصاد فرهنگ دلیل دیگر توجیه‌پذیری سیاست‌گذاری فرهنگی است. زمانی که فرهنگ درآمدزا باشد و تولید، توزیع و مصرف آن هر سه خرید و فروش شوند. همه عرصه‌های فرهنگ، یعنی عرصه‌های تولید، توزیع، مصرف معنا، برنامه‌ریزی شده‌اند. یعنی هزاران عرصه‌ای که با مقوله معانی و نمادها سر و کار دارند. همه

موارد حاکی از آن است که سیاست‌گذاری فرهنگی یک اصل تحقق یافته است. لذا همه صنایع فرهنگی نشان می‌دهند که برنامه‌ریزی فرهنگی امری ممکن است.

۲. بررسی نظری میزان مداخله دولت (سیاست‌گذاری ملی) در حوزه فرهنگ و رسانه

برای آنکه بتوان درکی روشن و ملموسی از نوع و شیوه دخالت دولت داشت از مفهوم و بر ساخته ایدئولوژی استفاده می‌شود که امکان کالبدشناسی نوع و شیوه دخالت دولت را به ما می‌دهد. به همان نسبت که مفهوم فرهنگ پیچیده است؛ بر ساخته ایدئولوژی هم پیچیده است لذا تعاریف متعددی از آن شده است. خلاصه‌ای از تعاریفی که از ایدئولوژی شده و استفاده نظری این مقاله در بررسی میزان مداخله دولت در ادامه آمده است.

۱. کارل مارکس: ایدئولوژی به عنوان آگاهی کاذب؛ منظور آن است که فرایندهای مادی فرایندهای ایدئولوژیک را موجب می‌شوند و آگاهی ما بر اساس شیوه تولید و رابطه ما با آن شکل می‌گیرد، و در ضمن چون ابزارهای تولید در اختیار عده‌ای است، این عده سعی می‌کنند برای تثبیت موقعیت خودشان یک ایدئولوژی را خلق کنند و به دیگران بقولانند تا بتوانند منافع، مالکیت و دارایی‌هایی را که دارند توجیه کنند. این ایدئولوژی کاذب است چون طبقه حاکم آنچه را که دانش است مبنای ایدئولوژی قرار نمی‌دهد، بلکه منافع و خواست‌های خود را کنار هم می‌چیند و از آن ایدئولوژی می‌سازد. به اعتقاد مارکس مجموع آنچه که آگاهی‌ها در آن‌ها تولید می‌شود مثل فلسفه، هنر و...، مورد استفاده قرار می‌گیرد. به هر حال ایدئولوژی کاذب تولید آگاهی‌های مغرضانه و منحرفانه برای تولید سلطه طبقه حاکم است.

۲. گیرتز: ایدئولوژی به عنوان نظام اعتقادات و باورها و مجموعه ایده‌های دارای کارکرد است. از جمله کارکردهای ایدئولوژی این است که بین یک گروه مشترک است و موضع‌گیری‌های اجتماعی را توجیه می‌کند، آگاهی جمعی تلقی می‌شود و نه فردی. البته ایدئولوژی لزوماً صادق نیست، اما لزوماً کاذب هم نیست. در این نگاه ایدئولوژی متعلق به طبقه محکوم نیست، متعلق به طبقه باسواد و نخبگان هم نیست.

۳. ژان بشلر: ایدئولوژی به عنوان حالات آگاهی که در پیوند با عمل سیاسی است، عمل سیاسی یعنی راهبردی که دولت یا گروه برای تحقق هدف خود به کار می‌گیرند. یعنی آن آگاهی‌ها و ایده‌هایی که یک گروه، یک دولت، یا حتی یک فرد، برای تحقق راهبرد خودش برای تأمین هدفی به کار می‌گیرد. لزوماً این عمل سیاسی با مفهوم استیلا همراه نیست. با قدرت در ارتباط است. قدرت می‌تواند سازنده هم باشد، می‌تواند توانمندساز باشد، می‌تواند به بهبود وضعیت زندگی، تحقق اهداف عمومی، یاری رساند. همانند قدرتی که پزشک بر بیمار، استاد بر دانشجو و والدین بر فرزندان اعمال می‌کنند.

۴. تامسین: ایدئولوژی به عنوان شیوه عملی که محور معانی نمادین در خدمت استقرار و استمرار روابط قدرت و سلطه قرار می‌گیرند. محور معانی یعنی تمام اشکال معنا از دین،

هنر، فلسفه، سبک‌های زندگی، تمامی صورت‌ها و گونه‌ای بازنمایی، لباس پوشیدن، غذا خوردن، آرایش، تزئینات منزل، رنگ‌ها همه حاوی و دربردارنده معنا هستند. این معانی در پیوند با اموری مانند جنسیت، موقعیت، نژاد، طبقه اجتماعی و در پیوند با کل هستی هستند. این شیوه عمل در استقرار و استمرار نوع خاصی از روابط قدرت و استیلا کمک می‌کند (فاضلی، ۱۳۸۸).

بنا بر آنچه گفته شد سیاست فرهنگی مجموعه ارزش‌ها، باورها و راهبردهایی است که کنش‌ها و عملکرد افراد یا گروه‌های اجتماعی را هدایت می‌کند یا در آن‌ها تأثیر می‌گذارد. البته برخی سیاست فرهنگی را می‌توان به مفهوم ایدئولوژی مدنظر قرار داده‌اند و برخی سیاست‌های فرهنگی را محدود به خط‌مشی‌ها و راهبردهای حکومتی می‌کنند.

گفتمان‌های مطرح در سیاست‌گذاری فرهنگی در سطح ملی

استیونسن در کتابی به نام *شهروندی فرهنگی* مقاله‌ای دارد به نام "سه گفتمان سیاست‌گذاری فرهنگی در سطح ملی" این سه گفتمان عبارت‌اند از:

۱. گفتمان دولتی در سیاست‌گذاری فرهنگی در سطح ملی (State discourse of cultural policy)

۲. گفتمان بازاری در سیاست‌گذاری فرهنگی در سطح ملی (Market discourse of cultural policy)

۳. گفتمان جامعه مدنی در سیاست‌گذاری فرهنگی در سطح ملی (Civic discourse of cultural policy)

● در گفتمان دولتی فرض این است که همه چیز متمرکز است و دولت خود را مجاز می‌داند برای تحقق اهدافش وارد عرصه خصوصی شود و به نحو متمرکز نهادهای هنری، مانند حوزه‌ها، نهادها، تفریحی مانند پارک‌ها و سینماها و... تمام عرصه‌های فرهنگ را در اختیار داشته باشد و به‌طور متمرکز مدیریت کند به عبارت دیگر دولت به صورت متمرکز کل عرصه فرهنگ را در مدیریت و حیطه سیاست‌گذاری خود می‌داند. البته گفتمان‌های دولتی را می‌توان در یک طیف حداقلی تا حداکثری قرار داد. بنابراین شدت تمرکز و سلطه تاحدی است که سازمان‌ها و نهادها بتوانند قدرت دولت را محدود سازند. از نظر ایدئولوژیک دولت‌های متمرکز فرض را بر این می‌گیرند که همه فرهنگ را در اختیار خود دارند. اما در عمل این‌طور نیست، چون نیروهای اجتماعی، بخش‌های غیردولتی در تعامل با دولت برای آن محدودیت ایجاد می‌کنند. در دولت‌های اقتدارگرا عملاً در بخش فرهنگ حتی فرهنگ عمومی حیطه اقتدار دولت است. در حال حاضر در کشورهای اروپایی و غرب گفتمان دولتی به معنای اقتدارگرا یا حداکثری‌اش نداریم، اما در عین حال در این کشورها یک سطحی از مداخله دولت در حوزه فرهنگ وجود دارد. آن سطح شامل حفاظت و حراست از میراث فرهنگی و تاریخی کشورها و همچنین ایجاد خدمات، امکانات و زمینه‌ها برای مشارکت همگانی در تولید و مصرف فرهنگ است (مشارکت در فرهنگ به جای تعیین و تولید محتوای فرهنگ).

● گفتمان بازار معتقد است امر فرهنگی شبیه امر اقتصادی است. همان‌طور که در بازار دولت نباید دخالت کند و قوانین عرضه و تقاضا، رقابت، و بازار تعیین‌کننده در مورد تولید، توزیع و میزان آن است؛ در عرصه فرهنگ هم تقاضای اجتماعی برای فرهنگ، محصولات فرهنگی و داد و ستدهای فرهنگی تعیین‌کننده هستند. موسیقی، تئاتر، سینما، مطبوعات، تبلیغات و همه رسانه‌ها و کالاها و محصولاتی که با وجوه نمادین جامعه سروکار دارند با معیار پول قابل سنجش و اندازه‌گیری‌اند. در نتیجه مردم با بلیت‌هایی که می‌خرند تعیین می‌کنند که چه چیزی را دوست دارند و چه چیزی را دوست ندارند. چرخه تولید، توزیع و مصرف نمادها را مردم انتخاب می‌کنند. در اینجا بازار یعنی مردم. پس اگر دولت به هر شکلی دخالت کند در حوزه فرهنگ معنی‌اش این است که می‌خواهد تغییر در این بازار ایجاد کند. بنابراین فرهنگ آن چیزی است که هست. اگر دولت در آن دخالت کند به این معنی است که می‌خواهد فرهنگ را به چیز دیگری تبدیل کند که فرهنگ نیست. از این‌رو گفته می‌شود که لازم نیست دولت در عرصه فرهنگ دخالت کند یا سازمان و تشکیلاتی برای برنامه‌ریزی در این زمینه داشته باشد. گفتمان بازار معتقد است اگر کالایی هست که گیشه ندارد، بنابراین محکوم به نابودی است.

● گفتمان جامعه مدنی معتقد است، از طریق انواع سازمان‌های جامعه مدنی کنش‌های فرهنگی شکل می‌گیرد و بسط پیدا می‌کند و باعث می‌شود که یک تعادل کنترل‌شده بین بخش‌های مختلف جامعه مدنی و دولت به وجود آید. به عنوان نمونه احزاب به عنوان سازمان‌های واسطه بین دولت و جامعه مدنی سبب کنترل و تحدید روابط ایلی و طایفه‌ای در ساخت سیاسی است. مفهوم شهروندی، حقوق فرهنگی از مقولات کلیدی این گفتمان هستند (فاضلی، ۱۳۸۸).

۳. مدل‌های مختلف شیوه مداخله دولت در فرهنگ (سیاست‌گذاری ملی در حوزه فرهنگ)

مطابق نظر دانشمندانی که معتقدند امکان سیاست‌پذیری و هدایت فرهنگی وجود دارد، الگوهای متعدد و متنوعی مطرح است که به اهم آن‌ها اشاره می‌شود:

- الگوی آرمانشهرگرایی
- الگوی راهبردی
- الگوی توسعه‌گرا

برای درک خصوصیات و تفاوت هر کدام از این سرمشق‌ها، لازم است چهار خصوصیت آن‌ها مورد شناسایی قرار گیرد:

۱. معیارها: منظور از معیارها، از ارزش‌هایی که براساس آن در این سرمشق‌ها، ارزیابی تحولات فرهنگی جامعه صورت می‌گیرد.
۲. حوزه عمل و اقدام: محدوده فعالیت‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها را مشخص می‌سازد.

۳. روش‌شناسی: به نحوه تعیین اولویت اهداف و نوع ابزارها و راه‌های مورد استفاده اشاره می‌کند.
۴. شیوه عمل: به روش تحقق بخشیدن به ارزش‌ها و آرمان‌ها اشاره می‌کند (بهادری، ۱۳۷۶).

الگوی آرمانشهرگرا (Mega – policy): آرمانشهرگرایی (utopianism) در اصل به معنای دلبستگی به ایجاد یا خیال‌پردازی درباره یک نظم اجتماعی آرمانی است، اما در کاربرد با مفهوم ایدئولوژی پیوند بسیار نزدیکی دارد. خصوصیات چهارگانه سابق‌الذکر برای سرمشق آرمانشهرگرا به شرح جدول ذیل است (بهادری، ۱۳۷۶).

خصوصیات الگوی آرمانشهرگرا

معیار	ایدئولوژی
حوزه عمل و اقدام	هم در حوزه خصوصی و هم در حوزه عمومی مداخله می‌کند. فراگیر و همه‌گیر است. ساخت باورها، خلقیات و رفتارها باید مدنظر قرار گیرد.
روش‌شناسی	مبنتی بر برنامه‌ریزی درازمدت است که هدف‌های بزرگ دارند و جامعه باید آن‌ها را دنبال کند.
شیوه عمل	تمرکز شدید قدرت را ایجاد می‌کند (پیشنهادها از طریق دیوان‌سالاران تهیه می‌شود).

آنچه آرمانشهرطلبی را با ایدئولوژی پیوند می‌دهد، خصایص زیر است:

- داعیه تبیین جهانی ایدئولوژی این است که نه فقط به تبیین آنچه هست گرایش دارند، بلکه مدعی‌اند که می‌توانند آنچه در شرف شدن است و آنچه را که بر جهان گذشته و خواهد گذشت تبیین کنند (بشler، ۱۳۷۰).
 - اینکه تفکر ایدئولوژیک از واقعیتی که با حواس ظاهری مان درمی‌یابیم آزاد می‌شود و بر واقعیتی حقیقی‌تر تأکید می‌کند که در پشت چیزهای قابل ادراک پنهان است.
 - ایدئولوژی‌ها، هرگاه از دگرگون ساختن واقعیت عاجز شدند می‌کوشند تا از طریق روش‌های برهانی ویژه، اندیشه را از قید تجربه آزاد سازند.
 - سرمشق آرمانشهرگرایی مدعی ساختن جهانی تازه براساس الگویی از پیش معین است و می‌خواهد انسان‌های نوینی بسازد که طراز مکتب باشند و جز ایدئولوژی، مبنای دیگری برای عمل و انتخاب نداشته باشند (بهادری، ۱۳۷۶).
- طبیعی است که هیچ‌گونه اصول اخلاقی شخصی یا ارزش‌ها و حوزه‌هایی از زندگی را که از حوزه مهار رهبری جامعه خارج باشد دست‌کم از حیث نظری قابل تحمل نمی‌داند. درواقع آرمانشهرطلبان هیچ حوزه خصوصی اخلاق و زندگی را نمی‌پذیرند و از این نظر در مقابل سنت لیبرالی قرار می‌گیرند.
- در سرمشق آرمانشهرگرایی از فرد خواسته می‌شود که خود را یک‌سره در اختیار اهداف ایدئولوژی قرار دهد، از این منظر این سرمشق فراگیر و همه‌گیر است و لذا برنامه‌ریزان فرهنگی بنا به تعریف بایستی "همه‌گیر و فراگیر" عمل کنند.

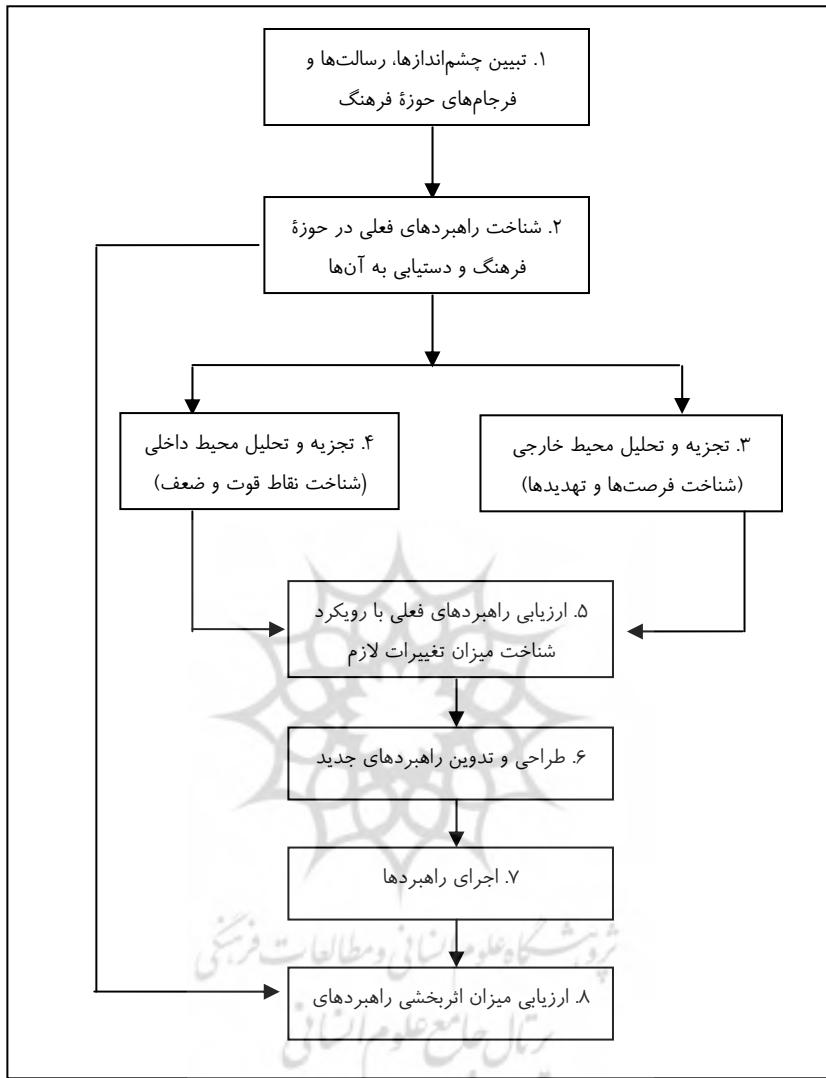
برای برنامه‌ریزی فرهنگی در این خط‌مشی فراگیر، لازم است که یک هدف مقدماتی و آن هم گسترش جامعه توده‌وار (Mass, Society) تحقق یابد. مقصود از جامعه توده‌وار، جامعه‌ای است که در آن سازمان‌ها و جماعتی که واسطه بین مردم و برگزیدگان حاکم‌اند از نقش واسطه‌ای حذف شوند. لازم است توضیح داده شود که معیارهای موفقیت در سرمشق آرمانشهرگرا را ایدئولوژی تشکیل می‌دهد. منظور از ایدئولوژی با توجه به نظر دستوت دوتراسی عبارت از: نظام افکار و داورها عموماً که سازمان‌یافته و روشن هستند و به منظور بیان، تشریح و تفسیر و توجیه موقعیت یک گروه یا یک جمع به کار می‌روند و دارای پنج خصوصیت هستند:

۱. شامل نظریه‌ای کم و بیش جامع در مورد انسان، جامعه و جهان است.
۲. نظریه و برنامه‌ای کلی درباره سازمان سیاسی و اجتماعی در جامعه دارد.
۳. رسیدن به این برنامه‌ها، مبارزه‌ای را در بر دارد.
۴. نه در پی انگیزش مردم در جهت هدف‌های خویش است، بلکه به دنبال یافتن هواداران وفادار است؛
۵. خطاب آن به عامه مردم است، اما نقش خاصی در رهبری به روشنفکران می‌دهد (دوتراسی، ۱۹۸۵).

قدر مشترک آرمانشهرطلبان این است که برای تغییر جامعه موجود و ایجاد جامعه آرمانی طرح‌هایی ارائه می‌دهند که ویژگی اصلی آن‌ها در نظر نگرفتن واقعیت‌های موجود جامعه و خاستگاه‌های تاریخی آن و بی‌اعتنایی به امکان‌های عملی پیاده کردن آن طرح‌هاست. یک ویژگی دیگر اغلب آنان، باور بر این نکته است که انسان ذاتاً نیک است و بدی زائیده شرایط اجتماعی است. انسان در نظر آرمانشهرگرایان کمال‌پذیر است و می‌توان و باید او را اصلاح کرد. اشتغال خاطر دائمی آرمانشهرطلبان به هدف و بی‌اعتنایی آن‌ها به وسیله، اطمینانشان به مدیریت و نادیده گرفتن گوناگونی منش و تجربه انسانی، آنان را بیش از دیگران به تصرف در آدمیان دعوت می‌کند. در واقع در بسیاری از آرمانشهرطلبان این باور وجود دارد که می‌توان با استفاده از امکانات مختلف در عالم و آدم تصرف کرد و هر دو را به همان صورتی که قابل قبول است دگرگون ساخت. از نظر روش‌شناسی سرمشق آرمانشهرگرایی مبتنی بر برنامه‌ریزی درازمدت است که هدف‌های بزرگ دارد و جامعه باید در جهت تحقق آن‌ها بکوشد (بهادری، ۱۳۷۶). براساس تقسیم‌بندی وبر، روش‌شناسی این الگو، کنش عقلایی مبتنی بر ارزش است که عمدتاً در حوزه دین و اخلاق نمودار می‌شود، یعنی ممکن است در وسایل تجدیدنظر شود لیکن در اهداف مبتنی بر اصول و ارزش‌ها تغییری ایجاد نمی‌شود (وبر، ۱۳۷۱). از نظر روش عمل و برخورد سیاسی و اجتماعی، این سرمشق به طور کلی تمرکز شدید قدرت را ایجاد می‌کند تا بتواند پیشنهادها را خود را که معمولاً توسط فن‌سالاران طراحی می‌شود، مورد بررسی قرار داده و در مورد آن‌ها تصمیم گرفته و بهترین انتخاب را به مرحله اجرا درآورد (بهادری، ۱۳۷۶).

الگوی راهبردی: در حوزه فرهنگ، به دلیل کیفی بودن و قابل تفسیر بودن فعالیت‌ها، رسیدن به اجماع درباره چشم‌اندازها (در مقایسه با سایر حوزه‌ها نظیر حوزه صنعت) به مراتب پیچیده‌تر است. تفسیرها و تأویل‌های مختلف از مضامین، مفاهیم و واژه‌های موجود در حوزه مذکور نیز، به این پیچیدگی دامن می‌زند. به این ترتیب، برای طراحی برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه فرهنگ، نخست باید رسالت‌ها یا مأموریت‌های اساسی هر یک از حوزه‌های فرعی‌تر یا زیرمجموعه حوزه فرهنگ، نظیر کتاب، مطبوعات، سینما، هنر، میراث فرهنگی، و نیز ارزش‌ها و باورهای جامعه تدوین شود و در قالب چشم‌انداز مشترک (Shared Vision) اشتراک نظر به وجود آید تا گام‌های بعدی به صورت منطقی طی شود (طبرسا، ۱۳۸۲: ۹۶). گام دوم، شناخت راهبردهای فعلی در حوزه فرهنگ است. در واقع، اطلاع از بود یا نبود راهبردها و چگونگی شناخت، برآورد و دستیابی به آن‌ها در این مرحله رخ می‌نماید. چنین به نظر می‌رسد که ارزیابی راهبردهای فعلی، انتخاب و تدوین راهبردهای منطقی‌تر و منسجم‌تر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. گام سوم و چهارم، تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی است که می‌تواند همزمان صورت پذیرد. محیط، به مجموعه عواملی اطلاق می‌شود که خارج از مرز سازمان قرار دارند و بر عملیات سازمان تأثیر می‌گذارند. عمومی‌ترین مؤلفه‌های محیط شامل قوانین و مقررات، شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، مشتریان، تکنولوژی، گروه‌های ذی‌نفع، دولت، جامعه، سازمان‌های غیردولتی، و در سطح بالاتر، نظام ارزش‌ها یا بایدها و نبایدها، باورها و مفروض‌هاست. در بعد محیط داخلی، عواملی نظیر نیروی انسانی، مقررات و روش‌های انجام کار، ساختار و تشکیلات، منابع مالی، فرهنگ سازمان، ظرفیت فیزیکی و اندازه سازمان مطرح است (همان). این مراحل در نمودار ۳ ترسیم شده است.

برقراری نظام بازخورد با رویکرد شناخت انحرافات احتمالی و به کارگیری اقدامات اصلاحی مورد



نمودار ۳ الگوی برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه فرهنگ

منبع: طبرسا، ۱۳۸۲: ۹۶

الگوی توسعه‌گرا: توسعه در کل مجموعه‌ای از روندهای دربردارنده مقولات انباشتی را شامل می‌شود که به طور متقابل یکدیگر را تقویت می‌کنند. این الگو در پی گسترش ابعاد مفهوم توسعه و مؤثر دانستن نقش فرهنگ در توسعه تعریف شده است. به طوری که کمترین چیزی که می‌توان پذیرفت این است که در کشورهای توسعه‌نیافته، توسعه هم باید جنبه اقتصادی و هم اجتماعی و هم فرهنگی داشته باشد، زیرا جنبه‌های مختلف توسعه را چه از لحاظ نظری و چه

عملی نمی‌توان از یکدیگر جدا کرد و فرهنگ همه‌جا حضور دارد و هر چند به صورت نامرئی در نهایت خود را تحمیل می‌کند (توسلی، ۱۳۷۳). خصوصیات چهارگانه الگوی توسعه‌گرا در جدول ذیل درج شده است (بهادری، ۱۳۷۶).

خصوصیات الگوی توسعه‌گرا

<p>معیار ارزیابی، اندیشه توسعه فرهنگی نتیجه سه جهت اساسی زیر است:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. در جهت گسترده کردن دامنه تنگ توسعه از مفهوم صرف اقتصادی است. ۲. فرهنگ را یک عامل اساسی در فراکرد توسعه دانستن و تلاش کردن برای گسترش آن، تا مزایای فرهنگ همه انسان‌ها را در بر گیرد. ۳. مقامات جامعه وظیفه دارند که در راه به وجود آوردن شرایط مناسب برای اعمال حق استفاده از مزایای توسعه فرهنگی، حداکثر تلاش را به عمل آورند. <p>مفهوم فرهنگ توسعه یعنی تقویت ویژگی‌هایی که می‌تواند زمینه‌های ذهنی و رفتاری مناسب برای توسعه اقتصادی در یک جامعه فراهم سازد.</p> <p>این دیدگاه، توسعه را اساساً از طریق عوامل داخلی نظیر ارزش‌های فرهنگی و نهادهای اجتماعی امکان‌پذیر می‌داند، اما به همزیستی، نوگرایی و سنت‌گرایی معتقد است.</p> <p>- در برخورد جدید نسبت به نوسازی، نه تنها همزیستی میان سنت‌گرایی و نوگرایی پذیرفته شده، بلکه تعامل میان این دو، جنبه‌های تکمیلی را تقویت کرده است.</p> <p>- در نگرش جدید، توسعه مطابق الگوی غرب، محلی از اعراب ندارند، بلکه این اعتقاد قوت می‌گیرد که کشورهای جهان سوم باید راه خود را به سوی توسعه و نوسازی دنبال کنند.</p> <p>- سرمشق توسعه‌گرا به هیچ‌وجه مخالف سنن فرهنگی و ارزش‌های سنتی نیست، بلکه به دنبال تعبیری از آنهاست که بتوانند مکمل فرایند نوسازی در جامعه باشند.</p>	<p>معیار ارزیابی</p>	<p>الگوی توسعه‌گرا</p>
<p>سیاست‌ها در شکل خود، آگاهانه و از پیش اندیشیده شده است و در واقع "شکل دستوری نظریه‌ها" هستند.</p> <p>در این روش الگوسازی می‌شود و در پرتو نظریه و به کارگیری تکنیک‌های مختلف آماری گزینشی عمل می‌کند.</p> <p>به عبارتی از طریقی الگوسازی و تخمین ضرایب الگو، مؤثرین "مجموعه ابزار" را انتخاب کرده و از طریق آن سعی در تخمین اهداف می‌کند.</p>	<p>روش‌شناسی</p>	
<p>گرچه تأثیرگذاری بر وسیع‌ترین اقشار جامعه را دنبال می‌کند، اما اولویت به اقشاری می‌دهد که نخست، بیشترین آسیب‌پذیری را در مقابل عوارض ناشی از توسعه نیافتگی دارند و ثانیاً، تحول آن‌ها بیشترین تأثیر را در تسریع و تکمیل فرایند توسعه داراست.</p>	<p>حوزه عمل</p>	
<p>سرمشق توسعه‌گرا بر مشاوره، مشارکت، گفت‌وگو و سازگار جمعی متکی است.</p> <p>برنامه ملی، تنها در صورتی برای شهروندان عادی و گروه‌های ذی‌نفع از قبیل تعاونی‌های صنفی؛ و تعاونی‌های مصرفی معنا دار است که در تهیه و اجرای برنامه‌ای که در وضع آن مؤثر است مشارکت داشته باشند.</p> <p>مشارکت مردم در فرایند برنامه‌ریزی، عاملی مهم در مشروعیت دادن به مجموعه جریان برنامه‌ریزی است.</p>	<p>روش عمل</p>	

به طور خلاصه راهبرد توسعه‌گرا، فرهنگ را به عنوان زمینه‌ساز توسعه مطرح کرده و به عنوان بخش لاینفک برنامه‌های توسعه مورد توجه قرار داده است، به طوری که هرچه توسعه در سطوح و مراحل خود به میزان بیشتری با فرهنگ بومی و محلی عجین و نزدیک شود زمینه پایداری آن بیشتر فراهم شده است، ضمن آنکه فرایند توسعه در این صورت به نوبه خود گامی در جهت تعالی و تحول فرهنگی جامعه خواهد بود (براتی، ۱۳۷۷). این راهبرد بر چند کانون اصلی متمرکز است:

۱. همگانی کردن فرهنگ و خارج کردن آن از انحصار نخبگان؛

۲. پی‌ریزی مبانی فرهنگی برای سیاست‌های اقتصادی؛

۳. توسعه متوازن بخش فرهنگ با بخش‌های دیگر جامعه.

دانشمند دیگر دو الگوی رقیب را مطرح کرده که ترجمان دو دیدگاه افلاطونی و ارسطویی است، یکی را الگویی اصول‌گرا نامیده و دیگری را الگوی دموکراتیک، که در ذیل خلاصه‌ای از آن مطرح می‌شود.

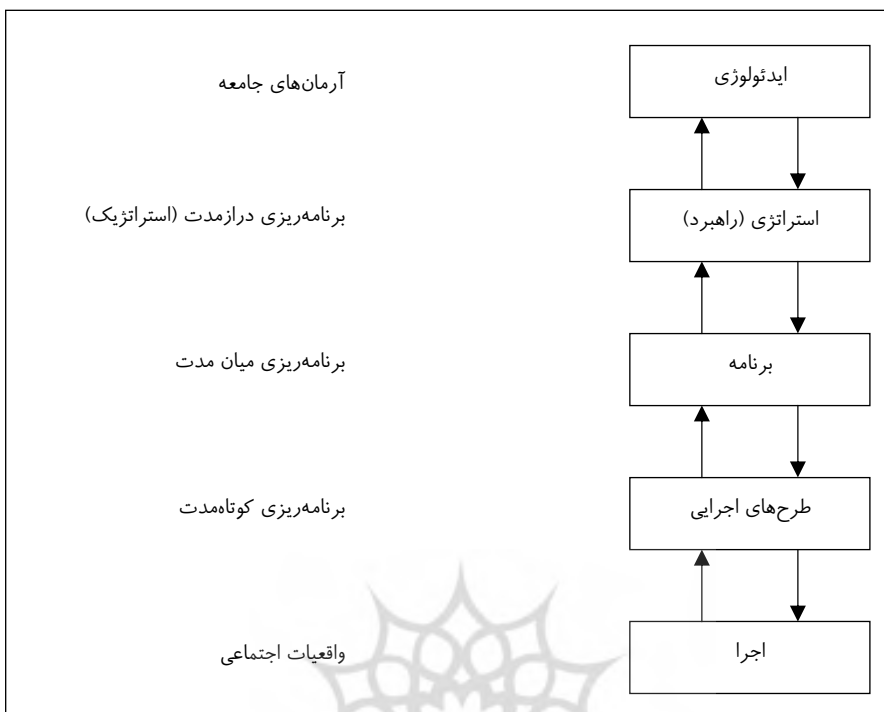
الگوی اصول‌گرا: این الگو صورت‌بندی نوعی هویت جمعی و مقدس است که متضمن خیر و مصلحت عمومی است و تصویری والا و معنوی از فرهنگ در انبان ذهن خویش دارد که بر مبنای آن طرحی هندسی از ارزش‌ها، هنجارها و رفتارها را در عرصه اجتماعی طراحی می‌کند تا به دقت نشان دهد ارزش‌ها و هنجارهای عالی کدام‌اند (کاشی، ۱۳۸۲: ۵۱). در چنین جامعه‌ای تربیت و نظارت، ساز و کارهایی کلیدی‌اند، جامعه از نمادها و مفاهیمی که یادآور ارزش‌های بنیادین‌اند آکنده‌اند و همه چیز همواره یادآور ارزش‌های والا است. منابع اجتماعی در خدمت دولت بوده و با به‌کارگیری ساز و کار تنبیه و تشویق، منابع مذکور را براساس کیفیت افراد و جایگاهشان در سلسله مراتب اجتماعی توزیع می‌کند. براساس این الگو، کانون‌های خاص و متعهد به ارزش‌های والا، مسئولیت تولید و توزیع کالاهای حامل ارزش‌های والا را بر عهده دارند؛ منابع اجتماعی نیز به این منظور تخصیص می‌یابند؛ رسانه‌های مدرن هم به بهترین شکل جهت تولید و توزیع انبوه کالاهای فرهنگی به خدمت گرفته می‌شوند. در این میان، مخاطب، مصرف‌کننده صرف است. این الگو به مقدار زیادی مشابه الگوی آرمانشهرگرا است (کاشی، ۱۳۸۲).

الگوی دموکراتیک: الگوی دموکراتیک با الگوی واقع‌گرا مشابهت زیادی دارد و بر بنیاد فرد استوار است و فرد و گزینش‌ها و خواست‌های او را نه فقط بر ارزش‌های هویت‌ساز جمعی مرجح می‌داند، که حتی شرط شکوفایی و تحقق فرد را در ستیز با ارزش‌های یکسان‌ساز جمعی جست‌وجو می‌کند. این الگو، مرجعیت پیشینی ارزش‌های والا را نفی و نامقبول می‌شمارد و در اشکال رادیکال آن آریستوکراسی امیال را جایگزین آریستوکراسی ارزش‌ها می‌سازد. این الگو عرصه فرهنگ را به جای آنکه مشابه مدرسه و آموزشگاه پندارد، مشابه بازار می‌بیند. البته این الگو، خیر عام و جمعی را از نظر دور نمی‌دارد، بلکه معتقد به استیلای خواست توده مردم

است و خواست خواص و برگزیدگان را نفی می‌کند. این الگو معتقد به شکسته شدن دم به دم بنیاد ارزش‌های مستقر و بنیاد نهادن ارزش‌های تازه است. در این الگو، مصرف‌کنندگان تحت نظارت مستمر نهادهای دولتی نیستند بلکه دولت تحت نظارت همیشگی نهادهای مردمی قرار دارد و حدودی توفیق آن در تأمین امکانات لازم برای تولید کالاهای فرهنگی، برحسب نیازهای تازه نظارت و ارزیابی می‌شود (کاشی، ۱۳۸۲).

دانشمند دیگری سیاست‌گذاری فرهنگی را به دو نوع کلان‌نگر و خردنگر تقسیم می‌کند.

الگوی سیاست‌گذاری کلان‌نگر: در این الگو بین سیاست‌های فرهنگی و سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی هماهنگی به عمل می‌آید و سیاست‌های فرهنگی مستقلاً محتوای توسعه را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و هدفش از میان بردن موانع فرهنگی در مسیر توسعه و تکامل عمومی جامعه است و فقط در یک بخش ملاحظه نمی‌شود و ماهیت فردی ندارد و تمام بخش‌ها و فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد (اجلالی، ۱۳۷۹). این نوع سیاست‌گذاری، کار مدیریت امروزی شدن را در بر می‌گیرد، یعنی کارش کمک به امروزی شدن تدریجی جامعه به صورتی است که هویت فرهنگی - ملی از میان نرود و خلأ بی‌هنجاری و سردرگمی و تعارض حاد به وجود نیاید. سیاست‌گذاری کلان‌نگر فرابخشی است، زیرا مشکلات فرهنگی فرا راه توسعه و تکامل عمومی کشورها، معمولاً مسائلی هستند که به یک بخش خاص محدود نمی‌شود، و فراحکومتی است؛ زیرا چنین برداشتی از فرهنگ، کل زندگانی مردمان را در بر می‌گیرد و فرهنگ امری است مربوط به عموم مردم و گروه کوچک دولتمردان (اعم از مدیران و کارشناسان) نه از نظر حقوقی و نه از نظر توانایی، قادر به طراحی و اجرای چنین سیاست‌هایی نیستند. رهبران بلندپایه مذهبی، سیاسی و فرهنگی نقش خاص خود را در تنویر و هشدار و جلب توجه عمومی به مسائل دارند. اما برای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اقدام برای حل مشکلات، همگان اعم از سیاستمداران، دولتمردان، روحانیون، روشنفکران شامل هنرمندان، ادیبان، دانشمندان، فیلسوفان و روزنامه‌نگاران، معلمان، استادان و گروه‌های مختلف اجتماعی باید مشارکت داشته باشند. سیاست‌گذاری فرهنگی در مدل کلان‌نگر در واقع از نوع برنامه‌ریزی راهبردی یا درازمدت است که از آرمان‌ها و ارزش‌ها جامعه (ایدئولوژی) الهام می‌گیرد و برنامه‌ریزی میان‌مدت و کوتاه‌مدت را هدایت می‌کند، اما این یک رابطه یکسویه نیست، هیچ آرمانی اگر با واقعیات جامعه سازگار نشود قابل تحقق نیست، پس استراتژی‌ها را باید مبتنی بر آرمان‌ها و سازگار با واقعیات و شرایط زمان و مکان طراحی کرد. نمودار ۴ سطوح مختلف برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری را نشان می‌دهد (اجلالی، ۱۳۷۹).



نمودار ۴ سطوح مختلف سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی

منبع: اجلالی، ۱۳۷۹: ۵۹

الگوی سیاست‌گذاری فرهنگی خردنگر: این نوع سیاست‌گذاری ماهیتاً بخشی است، و عمدتاً برمی‌گردد به تنظیم رابطه عرضه و تقاضای کالاها و خدمات فرهنگی، که در عرصه‌های محدود زندگی، مانند پر کردن اوقات فراغت و بهره‌گیری از آثار هنری و یا فعالیت‌هایی که منجر به تولید آثار هنری می‌شود، مورد استفاده قرار می‌گیرد (اجلالی، ۱۳۷۹).

دانشمند دیگری سیاست فرهنگی را به دو گونه سنتی و جدید، طبقه‌بندی می‌کند.

الگوی سیاست فرهنگی سنتی (نخبه‌گرا): هدف چنین سیاستی افزایش شناخت جهانی از آن دسته از میراث فرهنگی است که ارزش‌های نخبگان را بیان می‌کند. در اینجا هدف آن است که فرهنگ به مدد اشکال سنتی چون موزه، کتابخانه و تئاتر در دسترس مردم قرار بگیرد. از این‌رو تأکید بر "عرضه" است و هدف، افزایش، مصرف فرهنگی است — مراکز فرهنگی (خانه‌های فرهنگی) نشانگر چنین سیاستی هستند. لیکن باید پذیرفت که این مراکز در شکل کنونی خود تقاضای عمومی را برآورده نمی‌کنند و تنها مورد توجه بخشی از مردم‌اند و فرهنگ را برای فرهیختگان فراهم می‌کنند. اگر "خانه‌های فرهنگی" و "تئاترهای مردمی" موفق به نفوذ در

بخش‌های جدیدی از جمعیت نشده‌اند به آن خاطر است که مخاطبان ما دارای خصوصیات یکسان نیستند. ما با گروه‌های متنوعی از مخاطبان روبه‌رو هستیم. به جای عرضه فرهنگی یکسان، مهم‌تر و حتی اجتناب‌ناپذیر آن است که گسترده‌ترین امکانات انتخاب را به وجود آوریم. سیاست فرهنگ سنتی به افزایش میزان جذب فرهنگ به وسیله طبقات فرهیخته توجه دارد. این به خودی خود خوب است، اما چیزی بر توسعه فرهنگی دیگر بخش‌های جمعیت نمی‌افزاید. این یک واقعیت است که اکثریت مردم به فرهنگ سنتی به میزانی اندک توجه دارند و از تجهیزات گروهی (چون موزه، کتابخانه و...) کمتر استفاده می‌کنند. اگر بخواهیم از لحاظ "مصرف" فرهنگی به مسائل بنگریم مهم‌تر آن است که به بازاری که صنایع فرهنگی ایجاد کرده‌اند بپردازیم و تلویزیون را با اهمیت‌تر از چند تئاتر و تالار کنسرت بدانیم (پهلوان، ۱۳۷۸).

نگرانی‌های موجود نسبت به راهبرد توسعه‌گرا، در کنار تغییرات اجتماعی دیگر، زمینه ظهور راهبرد تکثر و حقوق فرهنگی را به وجود می‌آورد. تشدید فرایند تفکیک اجتماعی و افزایش گروه‌بندی‌های اجتماعی باعث تنوع و تکثر در خرده‌فرهنگ‌های جامعه شد، عناصر فرهنگی مشترک به‌طور روزافزون تقلیل پیدا کرد، و بروز کلی‌گرایی که خود نشانه‌ای از تنوع فرهنگی پنهان مانده بود به عنوان عاملی در تشدید تنوع فرهنگی عمل کرد. این عوامل باعث طرح نیازها و تقاضاهای فرهنگی متعدد شد که راهبرد توسعه‌ای قادر به تأمین آن‌ها نبود. نظریه‌پردازان این راهبرد، معتقدند توسعه‌ای که از زمینه انسانی و فرهنگی خود جدا شده باشد رشد بدون روح است — توسعه اقتصادی در عالی‌ترین شکل آن بخشی از فرهنگ مردم است. در دیدگاه توسعه‌گرا، فرهنگ عامل مقدم توسعه اقتصادی است، این دیدگاه با لحاظ کردن عوامل فرهنگی در نگرش به توسعه منتهی شد (پهلوان، ۱۳۷۸). «لذا هرچند ممکن است فرهنگ به عنوان ابزار توسعه قلمداد شود اما نمی‌توان آن را و موفقیت آن را فقط به یک موفقیت کمکی برای رشد اقتصادی تقلیل داد. فرهنگ خدمتگزار اهداف نیست بلکه پایه‌های اجتماعی خود اهداف است» (De Cuellar, 1996). در این راهبرد بر چند محور تأکید می‌شود:

الف. تأکید بر تکثر و تنوع فرهنگی: سیاست‌های فرهنگی باید شرایط را برای بقای تمام آن‌ها فراهم کند؛

ب. تأکید بر حقوق فرهنگی: هر فردی حق دارد به شیوه‌ای که مایل است زندگی کند؛

ج. تأکید بر فرد در برابر جامعه: وظیفه دولت‌ها تعیین محتوای فرهنگ نیست. در این راهبرد دولت‌ها موظف‌اند شرایط بقای فرهنگ‌های دیگر را فراهم کنند؛

د. تأکید بر گروه‌های ویژه: در این الگوی راهبردی، بر گروه‌های اقلیتی که در معرض سلطه فرهنگی هستند تأکید می‌شود؛

ه. جهان‌گرایی: مفهوم جهان‌گرایی از مفاهیم کلیدی این راهبرد است. تأکید بر اخلاق جهانی (Global ethic) تأکید بر حقوق طبیعی افراد است؛ انسان آزاد آفریده شده است، نمی‌توان آزادی آن‌ها را به دلایلی چون طبقه، نژاد، جنس، اجتماع یا نسل نادیده گرفت.

نقش دولت در این راهبرد تنظیم کردن روابط فرهنگی است. حوزه دخالت دولت در مسائل فرهنگی بسیار محدود است و در محتوای فرهنگی نمی‌تواند دخالت کند. سیاست فرهنگی مبتنی بر تکثرگرایی فرهنگی است. مفاهیم کلیدی این راهبرد حق فرهنگی و تنوع و تکثر فرهنگی است (پهلوان، ۱۳۷۸). با توجه به محدوده‌های مشترکی که این الگوها دارند می‌توان چهار الگوی فراگیرتر آن‌ها را با یکدیگر مقایسه کرد تا تفاوت‌های آن‌ها روشن شود. این الگوها به صورت تطبیقی در جدول ذیل درج شده است. مروری بر این چهار الگو و هدف این پژوهش و با توجه به شرایط خاص جامعه ایران، ذهن را به دو الگوی توسعه‌گرا و آرمانشهرگرا (اصول‌گرا) هدایت می‌کند.

جدول ۱ مقایسه تطبیقی چهار الگوی اصلی سیاست‌گذاری فرهنگی و رسانه‌ای

راهبرد توسعه‌گرا	راهبرد تکثر و حقوق فرهنگی (دموکراتیک)	راهبرد آرمانشهرگرا (اصول‌گرا)
<ul style="list-style-type: none"> - دغدغه پیوند میان فرهنگ و توسعه را دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> - به فرهنگ مستقل از نقش آن در فرایند توسعه می‌پردازد. 	<ul style="list-style-type: none"> - رویکرد تزئینی و زیبایی‌شناختی به فرهنگ دارد.
<ul style="list-style-type: none"> - نگاه به فرهنگ ابزارانگارانه است. 	<ul style="list-style-type: none"> - فرهنگ اصالتاً و فی‌نفسه دارای مسائل و موضوعاتی است که باید در سیاست فرهنگی به آن توجه شود. 	<ul style="list-style-type: none"> - ارزش‌ها، آیین‌ها و مراسم را مهم شمرده و حفظ آن را مرکز توجه سیاست‌های فرهنگی می‌داند.
<ul style="list-style-type: none"> - تغییرات محتوایی فرهنگ، اصل سیاست فرهنگی را تشکیل می‌دهد. 	<ul style="list-style-type: none"> - فرهنگ به عنوان بخشی از نظام اجتماعی، به تعبیری حتی به عنوان کل نظام اجتماعی، وجود مستقلی دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> - حفظ ارزش‌ها به صورت اولیه و توزیع مجدد آن مطرح است.
<ul style="list-style-type: none"> - جمع‌گراست؛ سیاست فرهنگی این راهبرد همگانی کردن فرهنگ و دسترسی تمام گروه‌ها به محصولات فرهنگی است. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجه به مضمون فرهنگ‌ها اصل نیست، بلکه خرده‌فرهنگ‌ها و ارتباط آن‌ها با یکدیگر مورد توجه است و لذا تغییر در محتوا در موضوع سیاست فرهنگی قرار نمی‌گیرد. 	<ul style="list-style-type: none"> - این راهبرد نخیه‌گرا بوده و سیاست فرهنگی آن معطوف به گروه‌های نخیه است.
<ul style="list-style-type: none"> - تلاش می‌کند ارزش‌های ملی را با ارزش‌های مدرن پیوند بزند و با تعبیری مدرن ارائه دهد. 	<ul style="list-style-type: none"> - فردگراست و معطوف به تأمین حقوق فرهنگی افراد است. 	<ul style="list-style-type: none"> - ارزش‌های سنتی و تاریخی مورد توجه قرار می‌گیرد.
<ul style="list-style-type: none"> - وظیفه دولت شناسایی نقاط آسیب‌شناختی فرهنگ و ترمیم آن در راستای برنامه‌های توسعه است؛ دولت از طریق برنامه‌ریزی فرهنگی، محتوای عناصر فرهنگی را تعیین می‌کند. 	<ul style="list-style-type: none"> - ارزش واحدی را به رسمیت نمی‌شناسد بلکه خرده‌فرهنگ‌ها را حاوی ارزش‌های قابل قبول می‌داند. 	<ul style="list-style-type: none"> - وظیفه دولت، شناسایی ارزش‌های تاریخی و ملی و حفظ آن‌هاست.
<ul style="list-style-type: none"> - دولت حق دخالت در محتوا را ندارد 	<ul style="list-style-type: none"> - وظیفه دولت‌ها بهبود روابط بین فرهنگ‌هاست. 	<ul style="list-style-type: none"> - تغییرات در ارزش‌های فردی و اجتماعی در راستای دستیابی به جامعه آرمانی از ضروریات است.

۲. مفهوم پردازی مدیریت سیاست‌گذاری (استراتژیک)

مدیریت سیاست‌گذاری (استراتژیک) تلاشی است پویا و نسبتاً سازمان‌یافته برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک و انجام اقدامات کلیدی که ماهیت و سمت‌گیری فعالیت‌ها را شکل می‌دهند و تغییرات جهشی ایجاد می‌کند.

این تعریف سه کلید واژه دارد:

الف. تصمیمات استراتژیک که این تصمیمات می‌تواند در موارد زیر تجلی یابند:

- مأموریت، رسالت، فلسفه وجود، مقصود بنیادی
 - حوزه یا قلمرو ملی
 - چشم‌انداز، آرمان، دورنما
 - ارزش‌ها و اصول کاری، کدهای اخلاقی و حرفه‌ای
 - اهداف استراتژیک (اهداف کیفی، اهداف کلی، اهداف کلان)
 - استراتژی‌ها
 - اهداف کمی، معیارها، شاخص‌ها
 - اقدامات کلیدی، طرح‌ها، پروژه‌ها
 - تخصیص منابع محدود (زمانی، مالی، انسانی، مدیریتی و...) به اقدامات
- ب. اقدامات کلیدی که می‌تواند مانند موارد زیر باشد:
- اخذ یک تکنولوژی جدید
 - بستن اتحادهای استراتژیک
 - مهندسی مجدد فرایندها
- ج. تغییرات جهشی که می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

• افزایش قدرت انعطاف‌پذیری

• افزایش قدرت چانه‌زنی ملی در معاهده‌های بین‌المللی

همان‌گونه که مشاهده می‌شود تصمیمات، اقدامات و تغییرات جهشی، مفاهیم زیربنایی مدیریت سیاست‌گذاری (استراتژیک) هستند. بنیادی به این معنا که این سه، تأثیر جدی بر منافع راهبردی ملی (رشد، بقا، رقابت‌پذیری و متغیرهای کلیدی عملکرد) دارند. در ضمن باید اضافه کرد که تصمیمات استراتژیک تصمیماتی هستند که:

- تأثیرگذار بر منافع راهبردی ملی است.
- مستلزم بازتخصیص جدی منابع است (چرا که همواره محدودیت منابع وجود دارد).
- به تصمیمات و پشتیبانی ذی‌حقان ذی‌نفوذ محتاج است.
- فقط با اتکا به روش‌های ساده و تکنیکی تصمیم‌گیری اخذ نمی‌شود.
- کم‌سابقه و غیرساخت‌یافته است و در فضایی مبهم اخذ می‌شود.
- در کُنش و واکنش با رقبا اخذ می‌شود.

کارکردهای چهارگانه مدیریت سیاست‌گذاری (استراتژیک)

در راستای دستیابی به منافع راهبردی ملی باید چهار کار اصلی را انجام دهد. یا به عبارتی مدیریت سیاست‌گذاری (استراتژیک) چهار کارکرد اصلی دارد:

- تشخیص منافع بالقوه راهبردی (منافع بالقوه می‌تواند شامل فرصت‌ها بیرونی و ظرفیت‌های درونی باشند).
- تأمین عوامل مفقود (عواملی که برای تبدیل منافع بالقوه به منافع بالفعل موجود نیستند و باید تأمین شوند).
- تخصیص منابع موجود (عواملی که برای بروز منافع بالفعل موجود هستند اما باید تخصیص داده شوند).
- تبدیل منفعت بالقوه راهبردی به منفعت بالفعل (انجام اقدامات بنیادی برای بروز منافع بالفعل).

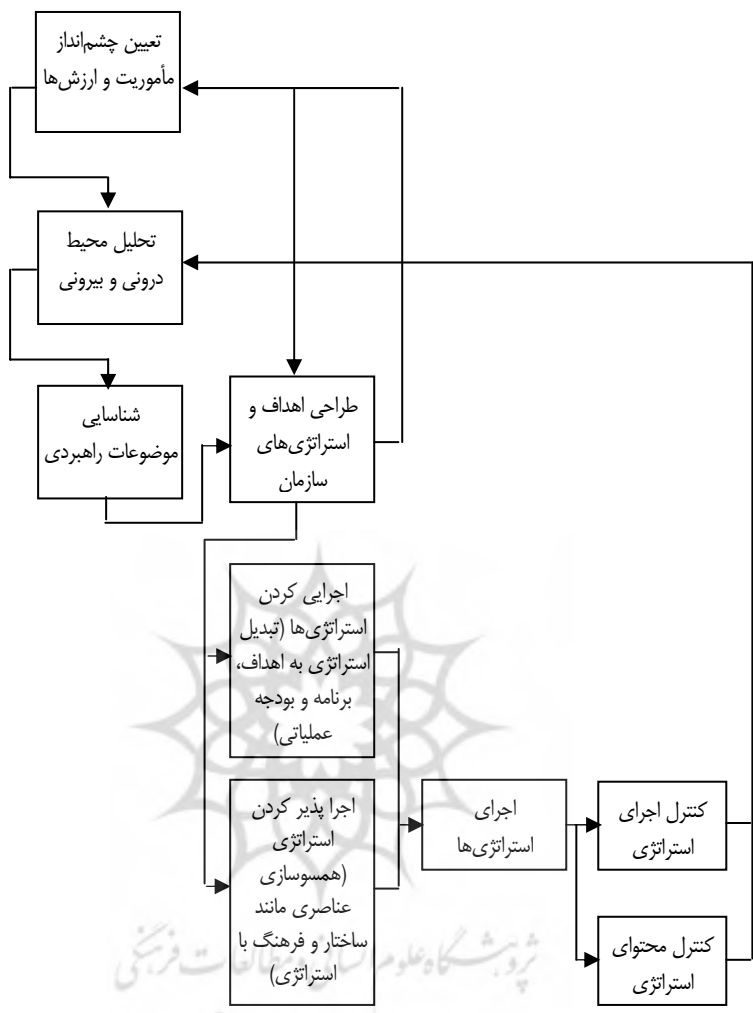
همان‌گونه که مشاهده می‌شود منطق تصمیم‌گیری استراتژیک بر اساس تمرکز است. پرتوهای خورشید تا متمرکز نشوند نمی‌سوزانند. بدون کنار گذاشتن منافع بالقوه ضعیف امکان پرداختن به منافع بالقوه اصلی و بهره‌مندی از منافع وجود ندارد. پس باید فرصت‌ها و ظرفیت‌های اصلی را شناخت و منابع مهم را به آن تخصیص داد. و لازم به یادآوری است که این تشخیص، تأمین، تخصیص و تبدیل باید با توجه به پویایی‌های رقابتی و خواسته‌های ذی‌نفعان ذی‌نفوذ باشد.

۳. معرفی الگوی مدیریت سیاست‌گذاری (استراتژیک)

بر اساس نکات پیش‌گفته می‌توان مدلی را مبتنی بر موضوعات استراتژیک به صورت زیر ارائه کرد:

توضیحات اجمالی این فرایند

- در گام اول چشم‌انداز (موقعیت مطلوب سازمانی)، مأموریت (مقصد بنیادی سازمان) و ارزش‌های سازمان تدوین و تعیین می‌شوند. این نسخه اول می‌تواند راهنمای جست‌وجوی محیط درونی و بیرونی باشد و البته تا پایان برنامه‌ریزی استراتژیک نهایی تلقی نمی‌شود.
- بر اساس چشم‌انداز و مأموریت تجزیه و تحلیل محیط صورت می‌گیرد. این تجزیه و تحلیل برای شناسایی، کشف، صورت‌بندی موضوعات استراتژیک سازمان است.



نمودار ۵ الگوی پیشنهادی مدیریت استراتژیک رسانه

- در گام بعد استراتژی‌های سازمان در پاسخ به این موضوعات استراتژیک طراحی، ارزیابی، انتخاب و اولویت‌بندی می‌شوند.
- مرحله بعدی تبدیل استراتژی‌ها به برنامه‌ها و بودجه عملیاتی است که می‌توان در این گام از ابزارهایی مانند کارت امتیازی متوازن استفاده کرد.
- همچنین برای اینکه استراتژی‌های سازمان بتوانند در ظرف سازمان اجرا شوند، لازم است که تناسبی بین ظرف (ساختار و فرهنگ و سیستم‌های سازمان) و مظهر (استراتژی) وجود داشته باشد؛ اجراپذیر کردن استراتژی به این مهم می‌پردازد.

- اجرای استراتژی گامی است که تصمیمات اخذ شده در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را به نتیجه مطلوب می‌رساند و انتظارات استراتژیک سازمان را محقق می‌کند.
- کنترل محتوای استراتژی به این می‌پردازد که آیا موضوعات استراتژیک شناسایی شده و استراتژی‌های پیشنهادی درست بوده‌اند یا خیر و در صورت درست نبودن باید بازخورد لازم به موضوعات و تحلیل‌های استراتژیک داده شود.
- همچنین کنترل اجرای استراتژی با فرض صحت محتوای استراتژی به این امر می‌پردازد که آیا استراتژی به درستی اجرا می‌شود یا خیر؟ آیا طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک درصد پیشرفت قابل قبولی داشته‌اند یا نه؟

جدول ۲ بررسی رویکردهای مختلف نسبت به کنترل استراتژیک و کنترل مدیریتی متعارف

نوع کنترل	کنترل اجرای استراتژی	معتبرسازی مفروضات استراتژی	مدیریت موضوعات استراتژیک	کنترل تعاملی	بازنگری ادواری استراتژی	مدیریت کنترلی (متعارف)
کارکرد	اطمینان یافتن از اجرای استراتژی مطابق برنامه	تغییر محتوای استراتژی بر اساس آشکار شدن مفروضات غیرمعتبر استراتژی	تغییر محتوای استراتژی در پرتوی پدیدار شدن فرصت‌ها، تهدیدات	تغییر محتوای استراتژی در پرتو پدیدار شدن فرصت‌ها و تهدیداتی مؤثر بر یکی از وجوه عملکرد سازمانی	تغییر محتوای استراتژی در پرتو پدیدار شدن فرصت‌ها، تهدیدات و آشکار شدن غیرمعتبر بودن مفروضات	اطمینان یافتن از اجرای استراتژی مطابق برنامه بر اساس بررسی فرایند اجرا با بیشترین جزئیات
چه چیزی؟	عوامل کلیدی موفقیت	مفروضات	فرصت‌ها و تهدیدات	تغییرات محیطی مؤثر و مرتبط با یکی از وجوه عملکرد سازمانی	مفروضات و فرصت‌ها و تهدیدات	فرایند اجرا با بیشترین جزئیات

منبع: مورالید هاران، ۱۹۹۷

مدل پیشنهادی تدوین سیاست (استراتژی) در حوزه رسانه

ارائه یک الگوی کامل و دقیق که قابل تعمیم و استفاده باشد محال است. اما با تمام این ملاحظات می‌توان یک مدل ساده اما بنیادی را برای مدیریت سیاست‌گذاری (استراتژیک) مطرح کرد. عناصر این مدل به صورت تلویحی یا تصریحی در اکثر مدل‌های مدیریت سیاست‌گذاری (استراتژیک) وجود دارد. جان‌مایه این مدل موضوعات استراتژیک هستند لذا این مدل را مدل مبتنی بر موضوعات استراتژیک نام‌گذاری می‌کنیم.

آینده هر کشور بیش از گذشته به آنچه که کشور بین اکنون و آینده انجام دهد، بستگی دارد. بنابراین برنامه‌ریزی باید طراحی آینده‌ای مطلوب و پیدا کردن راه‌های پدید آوردن آن باشد. در این راستا کشف آینده‌های ممکن اما مستتر در وضعیت فعلی بسیار مهم است. چرا که کشور آستان آینده‌های بسیاری است ولی باید آینده دلخواه خود را انتخاب کند و برای به‌وقوع

پیوستن آن آینده برنامه‌ریزی کند و مدیریت سیاست‌گذاری (استراتژیک) نیز زایش آینده مطلوب از بین آینده‌های مختلف و ممکن است. در این راستا باید تشخیص داد که اکنون مهم‌ترین موضوعات و مسائل برای خلق و زایش آینده مطلوب چیست؟

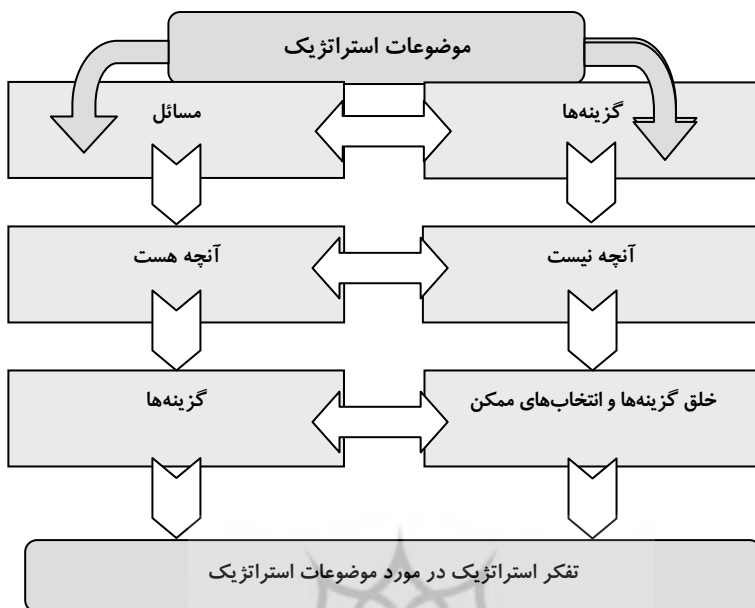
هدف بررسی محیط بیرونی، محیط دورنی و بررسی ذی‌حقان شناخت، کشف و فرموله‌بندی موضوعات استراتژیک است. چرا که جانمایه برنامه‌ریزی استراتژیک موفق، تشخیص موضوعات استراتژیک است. معمولاً در دنیای واقع با موضوعات استراتژیک برخورد درستی نمی‌شود، واکنش‌های معمولی در قبال موضوعات استراتژیک چنین است:

- ندانستن و عدم تشخیص موضوعات استراتژیک
- عدم تشخیص بین موضوعات مهم و غیر استراتژیک (یا عملیاتی)
- طفره رفتن از بازگویی موضوعات
- تعویق در پرداختن به موضوعات (امروز و فردا کردن)
- اتخاذ رویکرد عدم شفافیت یا پاک کردن صورت مسئله
- ارائه راهکارهای سرسری، زودگذر و غیر عمیق
- عدم جرئت در ابراز موضوعات استراتژیک

موضوعات استراتژیک به دو قسمت تقسیم می‌شوند. یک دسته گزینه‌های استراتژیک نام دارد که به ایده‌ها و روش‌های جایگزین و متفاوت حرکت کشور در آینده هستند. معمولاً گزینه‌ها راجع به مواردی است که اکنون وجود ندارد و می‌تواند بالقوه مطرح و ممکن باشد به عبارتی دیگر راجع به مواردی است که با ورود کشور به دنیاهای قوانین جدید سر و کار دارد. این بخش از موضوعات استراتژیک به دنبال فرصت‌ها و امکانات (منفعت‌های بالقوه) است.

اما دسته دوم، سؤالات یا مسائل استراتژیک هستند که راجع به چالش‌ها، مشکلات و موانع موجود هستند و در مورد آن‌ها سؤال یا ابهام وجود دارد. برخلاف گزینه‌های استراتژیک این دسته از موضوعات استراتژیک، معمولاً راجع به مواردی صحبت می‌کنند که اکنون وجود دارد یا در آینده مستتر در وضعیت موجود قابل پیش‌بینی است.

بدین ترتیب در نوع اول موضوعات بیشتر به سراغ نظرها، ایده‌ها و خلق راهکارهای ممکن و متصور برای آینده می‌رویم. در این قسمت بیشتر ابتکار، خلاقیت، شهود و قضاوت مدیریتی و تجربه نقش دارد. در صورتی که نوع دوم موضوعات، یعنی سؤالات بیشتر با آمار، اطلاعات، اعداد و ارقام و وضعیت جاری سر و کار داریم. در این حالت بررسی‌های تحلیلی، کارشناسی و تخصصی نسبت به روش‌های پیش‌گفته بیشتر مطرح است. موضوعات استراتژیک هستند که پیش‌برنده مسیر تفکر استراتژیک مدیران هستند و نه انبوهی از داده‌های خام و بی‌ربط و



نمودار ۶ موضوعات استراتژیک

روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک پیشنهادی

بر اساس مبانی نظری پیش گفته، فازهای اصلی متدولوژی برنامه ریزی استراتژیک عبارت‌اند از:

۱. برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی رسانه
۲. تعیین بیانیه جهت‌گیری (منشور راهبردی رسانه)
۳. تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و تجزیه و تحلیل ذی‌حقان
۴. تعیین موضوعات، و مسائل استراتژیک رسانه
۵. تعیین اهداف استراتژیک و استراتژی‌های رسانه در سطح ملی و سایر تصمیمات استراتژیک



در ادامه به شرح مختصر هر یک از فازهای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازیم.

فاز ۱: برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی رسانه

اولین مرحله از فرایند پروژه عبارت است از: آماده سازی جهت انجام پروژه قبل از شروع، یعنی برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی که قدم اول می‌نامیم، تشکیل سازمان انجام پروژه، تشکیل کمیته راهبری و کمیته کارشناسی پروژه، آموزش و سازماندهی اجرای پروژه برنامه‌ریزی و ... از جمله مواردی است که در برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی اتفاق می‌افتد و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک را حتی پیش از اقدام به تهیه برنامه‌ریزی استراتژیک تضمین می‌کند. دو فعالیت کلیدی این مرحله در ادامه توضیح داده می‌شود.

۱. تهیه رهنمودهای برنامه‌ریزی: مصاحبه با صاحب‌نظران داخل برای دریافت نظرات اصلی و کلیدی در مورد مسائل کلیدی که باید روی آن‌ها توجه خاص شود و مواردی که تمرکز فرایند برنامه‌ریزی باید بدان‌ها معطوف شود. که این مهم با شناخت افراد صاحب‌نظر و با تجربه در این زمینه و برگزاری جلسات معارفه و مصاحبه و پرسشنامه‌ها امکان‌پذیر است.

۲. تدوین منشور پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک: دو قدم قبلی مقدمه‌ای است بر تدوین طرح (منشور) پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک، بر طبق رهنمودهای دریافت شده از صاحب‌نظران و

همچنین بررسی و ارزیابی عملکرد گذشته و دیگر مطالب باید طرح پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک نوشته شود که شامل موارد زیر می‌شود:

- محدوده پروژه
- مکانیزم‌های مدیریت کیفیت پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک
- موانع حتمی و احتمالی (ریسک‌های) پروژه و بررسی نحوه برخورد با آنها
- کلمات و اصطلاحات کلیدی پروژه
- برنامه زمانبندی اصلاح شده

فاز ۲. تدوین بیانیه راهبردی سازمان (منشور راهبردی رسانه)

با توجه به اینکه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها جهت کلی آینده را مشخص می‌کند، لذا پس از برنامه‌ریزی اولیه بر اساس علائق استراتژیک ذی‌نفعان (مدیران، ذی‌حقان و ...) بیانیه جهت‌گیری تدوین می‌شود. وظیفه این فعالیت طی مراحل طی است که نهایتاً منجر به تدوین بیانیه جهت‌گیری یا منشور ملی رسانه می‌شود که بیانگر و راهنمای تمام فعالیت‌ها و تصمیم‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت و نشانگر مقصود بنیادی است.

سه عنصر اصلی در این راستا مأموریت ملی (National Mission)، چشم‌انداز ملی (National Vision)، ارزش‌های ملی (National Values) هستند. این سه مفهوم به منزله اتصال‌دهنده عناصر اصلی بوده، بیانگر ماهیت، چگونگی و راستای جهت‌گیری‌های ملی هستند. مأموریت معادل فلسفه وجودی و مقصود نهایی، ارزش‌ها به منزله اصول اعتقادی دیرپا و اساسی و منشور اخلاق انسانی و حرفه‌ای و چشم‌انداز حکم تصویر زنده ملی در آینده‌ای تعریف شده را دارد. البته باید توجه داشت که بعد از طراحی استراتژی‌ها و اهداف کلان دوباره، این عناصر تطبیق و بهبود داده خواهند شد.

تدوین مأموریت ملی: مأموریت، خط یا خطوط اصلی فعالیت را تشریح می‌کند. محصولات و خدمات و محدوده فعالیت را در حال و آینده مشخص می‌کند. مأموریت، باورهای کلی مدیران درباره مقصود، قابلیت‌ها و جایگاه آن موضوع در کشور است که موجودیت ملی را توجیه می‌کند. مأموریت، بیان رسمی هدف اساسی‌ای است که در پشت موجودیت اصلی قرار دارد یا به عبارت دیگر دلیل وجودی است. برای نوشتن بیانیه مأموریت به هفت سؤال پاسخ داده می‌شود:

- چرا؟ (هدف بنیادی ملی)
- چه چیزی؟ (چه کالا و خدماتی مدنظر دارد؟)
- برای چه کسی؟ (مشتریان و ذی‌حقان هدف فعلی و آینده هر کدام از خدمات کدام‌اند؟)
- کجا؟ (نحوه و مکان ارائه خدمات کجاست؟)
- چگونه؟ (توانمندی عملیاتی چیست؟ چه باید باشد؟ جایگاه تکنولوژی کجاست؟)
- کانون توجه کجاست؟ (منابع انسانی، تکنولوژی، مسئولیت اجتماعی)

● با چه تفاوتی نسبت به دیگران (مزیت ملی کجاست؟ چرا مشتریان و ذی‌حقان هدف ما باید به ما مراجعه کنند؟)

تعیین چشم‌انداز ملی: چشم‌انداز (آرمان) بیانیه کلی آن چیزی است که در آینده چه می‌خواهیم باشیم و با هدف آفریدن آینده و نه پیش‌بینی آینده ترسیم می‌شود. چشم‌انداز باید واقعی باشد و چشم‌انداز به مثابه ستاره قطب شمال است و نقش یک نیروی جهت‌دهنده و یک عامل یکپارچه‌کننده را بازی می‌کند. در صورت اتفاق نظر روی یک چشم‌انداز ملی، فرهنگ حمایت از استراتژی‌های ملی شکل خواهد گرفت و باور مشترک ایجاد خواهد شد. چشم‌انداز تصویر زنده ملی در آینده است. چشم‌انداز ممکن است به یکی از طرق ذیل تدوین شود:

- هدف بزرگ موردنظر به صورت کمی یا کیفی بیان شود.
- جلوزدن از یک رقیب اصلی را مبنا قرار دهد.
- یک کشور شاخص را مدل قرار دهد.
- تحول درونی به سوی مدلی بزرگ و موفق را محور قرار دهد.

تعیین ارزش‌های ملی: ارزش‌های بنیادی اصول اعتقادی و اخلاقی اساسی است ارزش‌های بنیادی اهمیت ذاتی دارند و نه توجیه اقتصادی. ارزش‌های بنیادی به سادگی با تغییر شرایط تغییر نمی‌کنند. ارزش‌های بنیادی واقعی حتی در صورت بروز ضرر نیز ترک نمی‌شوند. ارزش‌های بنیادی را نباید با سیاست‌های کاری که ارزش پایدار نیستند (نظیر کیفیت، اگر واقعاً ارزش نباشد) اشتباه گرفت. نکته مهم در ارزش‌های بنیادی این است که باید عمیقاً مورد اعتقاد و عمل مدیران ملی باشد. این متن می‌تواند به عنوان مبنای منشور اخلاق انسانی— حرفه‌ای پذیرفته و تبلیغ شود.

جمع‌بندی سه متن مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها به صورت بیانیه جهت‌گیری خواهد بود. این بیانیه باید به قدر کافی کلی باشد که امکان تغییر در مجموعه فعالیت اصلی ثابت باقی مانده وجود داشته باشد، اما به اندازه کافی هم باید مشخص باشد که در بین دیگران هم‌نوع خود متمایز گردانند. این متن در تعامل اندیشه‌های متفاوت درون و برون سازمانی از طریق مصاحبه، پرسشنامه، جلسات و حتی گفت‌وگوهای غیررسمی شکل می‌گیرد و توسط کمیته کارشناسی تنظیم اولیه می‌شود و توسط کمیته عالی تأیید نهایی و با اصلاح و در نهایت ابلاغ می‌شود. خروجی این فعالیت متن خلاصه و فشرده ولی پرمحتوایی است که تدوین برنامه‌های استراتژیک و توسعه را هدایت می‌کند.

در هر صورت تدوین یا بازتدوین سالانه مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز نقطه شروعی هستند برای تشخیص و تعیین مسائل و موضوعات استراتژیک پیش‌روی و این تعیین و تشخیص خود مقدمه‌ای است بر فرموله کردن مسائل استراتژیک ملی که در مراحل بعدی باید به آن‌ها پاسخ گفت.

فاز ۳. تجزیه و تحلیل محیط ملی

برای تعیین جایگاه و توان ملی، همچنین تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط، که می‌توانند در رسیدن به چشم‌انداز تأثیر بگذارند، به بررسی محیط پرداخته می‌شود. هدف از تحلیل محیط درونی تعیین قوت‌ها و ضعف‌های و تعیین قابلیت‌ها و منابع قابل اتکای ملی است. همچنین هدف از تحلیل محیط بیرونی، تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهایی است که می‌توانند بر عملیات آتی ملی تأثیرگذار باشند. بررسی و تحلیل نیازها، خواسته‌ها و الزامات ذی‌حقان نیز از فعالیت‌های این مرحله است.

شناسایی وضع موجود و پیش‌بینی روند تغییرات محیط درونی جهت تعیین نقاط قوت و ضعف و تبیین چالش‌ها و افق‌های محیطی در قالب لیست فرصت‌ها و تهدیدها، برای تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی و در نهایت ارائه و انتخاب استراتژی‌های کلیدی است. در ادامه فاز تجزیه و تحلیل محیطی بیشتر تشریح می‌شود.

۱. تحلیل محیطی بیرونی

تحلیل محیطی شامل دو قسمت است: تحلیل محیط عمومی و تحلیل محیط اختصاصی که حاصل این تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها و موضوعات استراتژیک ناشی از آن‌ها خواهد بود.

۱.۱. تحلیل محیطی عمومی: کشورها در ارتباط با محیط و تعامل و تبادل با آن از یک‌سری عوامل به صورت عام و مشابه با دیگر کشورها تأثیر می‌پذیرد که مجموع این عوامل به عنوان محیط عمومی نامیده می‌شوند. جهت تحلیل محیط بیرونی بایستی این عوامل مورد بررسی قرار گیرند. محیط عمومی بیرونی به پنج بخش تقسیم می‌شود، که عبارت‌اند از:

۱. بخش سیاسی - قانونی
۲. بخش اقتصادی - مالی
۳. بخش تکنولوژی
۴. بخش اجتماعی - فرهنگی
۵. بخش بین‌المللی

۱.۲. تحلیل محیط اختصاصی: در این تحلیل نیز فضای اختصاصی به پنج بخش تقسیم می‌شود که باید به دقت مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد:

- پیشروان اصلی
- خدمات گیرندگان
- قوانین جدید
- رقبای ملی
- تازه واردین

۲. تحلیل محیط داخلی

تحلیل محیط داخلی که شامل دو بخش عمده است:

- ارزیابی برنامه استراتژیک و فرایند برنامه‌ریزی گذشته
- بررسی عوامل و فرایندهای داخلی
- بررسی کارایی سیستم‌های سه گانه شامل فراسیستم، سیستم، خرده سیستم ... سازمان

۱.۲. ارزیابی برنامه استراتژیک و فرایند برنامه‌ریزی گذشته

عملکرد گذشته می‌تواند چراغی فراراه آینده باشد و کشوری که تاریخ خود را به خاطر نیاورد و از آن درس نگیرد مجبور است آن را تکرار کند. بنابراین در این مرحله نتایج و فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی در دوره‌های پیشین بررسی می‌شود. در این قسمت فعالیت‌های زیر صورت می‌گیرد:

۱. بررسی مبانی اساسی استراتژی ملی
۲. مقایسه نتایج مورد انتظار و عملکرد واقعی
۳. ارائه راه حل‌های اصلاحی در خصوص در انحرافات از نتایج

۲.۲. بررسی عوامل و فرایندهای داخلی

محیط داخلی مجموعه عوامل و فرایندهایی است که در یک کشور تعریف شده‌اند تا آن کشور را به سمت اهداف از پیش تعیین شده ببرند. بررسی محیط داخلی اهمیت بسیار زیادی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک دارد، زیرا میزان توان رقابتی ملی، متکی بر توانمندی‌های درونی است. کشورهای مختلف از لحاظ داخلی دارای شرایط متفاوتی هستند. این شرایط موجب می‌شود که قدرت و توان متفاوتی داشته باشند. به عنوان مثال، برخی کشورها از نظر قانون گذاری و بعضی از نظر تخصص نیروی انسانی شهرت دارند. عوامل مختلفی در درون کشور وجود دارند که بایستی در تجزیه و تحلیل داخلی در نظر گرفته شوند. پس از تعیین عوامل داخلی لازم است عوامل کلیدی و مؤثر جدا شوند. در این مرحله با شناختی که از فرایندهای داخلی به دست می‌آید نقاط ضعف و قوت در هر کدام از عوامل کلیدی مشخص می‌شود. برای تدوین یک استراتژی مؤثر، شناخت نقاط قوت و ضعف ملی و منابع راهبردی می‌تواند کمک مؤثری کند. البته باید توجه داشت که با توجه به هدف پروژه که تدوین استراتژی است، بررسی داخلی نباید درگیر جزئیات عملیاتی شود، بلکه باید با تشخیص نقاط مؤثر و کلیدی، وضعیت کلی آن‌ها در مقایسه با وضعیت ایدئال ارزیابی شده و نقاط قوت و ضعف عمده تعیین شود.

۳. تحلیل ذی‌حقان: همچنین در بخش تجزیه و تحلیل محیطی، بررسی و تحلیل ذی‌حقان نیز می‌تواند راهگشا باشد. عامل اصلی و تعیین‌کننده حیات و رشد، تعامل خلاق و آگاهانه و سازمان یافته با ذی‌حقان است، از این رو در صورتی کشور توان دستیابی به اهداف خود را خواهد داشت که اطلاع دقیق و کاملی از نیازهای ذی‌حقان داشته باشد. بنابراین بایستی وضعیت ذی‌حقان به صورت جامع و دقیق مورد تحلیل قرار گیرد. جهت تحلیل ذی‌حقان موارد ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرند:

۱. تعیین ذی‌حقان: با استفاده از اطلاعات، ذی‌حقان اصلی تعیین و طبقه‌بندی می‌شوند.

۲. بررسی راه‌های جمع‌آوری اطلاعات درباره ذی‌حقان و کانال‌های ارتباط با ذی‌حقان.
۳. بررسی نیازهای ذی‌حقان: نیازهای ذی‌حقان شامل نیازهای برآورده شده توسط فعالیت‌های فعلی و نیازهای برآورده نشده مورد بررسی قرار می‌گیرند.
۴. بررسی خدمات: شامل همه خدماتی که به ذی‌حقان ارائه می‌شود و مقایسه این خدمات با انتظارات ذی‌حقان است.
۵. بررسی روند انتظارات و نیازها.
۶. اولویت‌بندی ذی‌حقان.
۷. استخراج اولیه موضوعات استراتژیک از تحلیل ذی‌حقان.

فاز ۴. تعیین موضوعات استراتژیک ملی رسانه

موضوعات استراتژیک چنین تعریف می‌شوند: موضوعات استراتژیک (Strategic Issues) موارد و مباحث اساسی هستند که کشور را به شدت در زمان حال یا آینده تحت تأثیر قرار می‌دهند. در صورتی که راهکار مناسب در قبال یک مسئله استراتژیک اتخاذ شود می‌توان امیدوار بود کشور به یک منفعت استراتژیک دست یابد و یا از یک معضل استراتژیک رهایی یابد. موضوعات استراتژیک معمولاً بر تعهدات، رسالت و ارزش‌ها، سطح خدمت تأثیر می‌گذارد. پس از تدوین اولیه بیانیه جهت‌گیری و تحلیل محیطی (محیط عمومی و اختصاصی و داخلی) موضوعات موجود یا مستتر در محیط داخلی و خارجی کشور استخراج و تدوین می‌شوند و سپس به ترتیب اهمیت و نوع تأثیر (مثبت و یا منفی) دسته‌بندی و اولویت‌بندی شده تا برای اتخاذ رویکرد مناسب در قبال این موضوعات استراتژی‌های مناسب تعیین و اجرا شود. فرموله کردن موضوعات استراتژیک تحت عنوان مسائل استراتژیک و تحقیق و تحلیل کارشناسی در جهت فرموله کردن و حل مسائل و ارائه راهکارهای اساسی (نظیر راهبردها و یا طرح‌های استراتژیک) از گام‌های اساسی این مرحله است. این فاز برنامه‌ریزی استراتژیک شامل چهار فعالیت اصلی است.

۱. تعیین لیست مقدماتی موضوعات

همان‌طور که از نام این فعالیت برمی‌آید، در طی این فعالیت ابتدا اطلاعات مربوط به ذی‌حقان، محیط درونی و بیرونی که در طی فعالیت‌های قبلی جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرند و بر اساس مفهوم موضوعات استراتژیک (موضوعاتی که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم تأثیر شگرفی بر عملکرد آینده کشور می‌گذارند) لیست مقدماتی موضوعات استراتژیک مربوط به کل کشور یا یک بخش خاص مشخص می‌شود. همچنین با استفاده از آنالیز (SWOT) با ترکیب کردن نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید، موضوعات استراتژیک استخراج و تدوین می‌شوند. برای کشف و استخراج موضوعات استراتژیک، باید یک تحلیل محیطی اولیه انجام داد. که به دنبال کشف، تعیین و تبیین موارد زیر است:

۱. روند متغیرها
۲. نقاط ضعف و قوت

۳. شایستگی‌ها و دارایی‌ها

۴. فرصت‌ها، تهدیدها

۵. نیازمندی‌ها، خواسته‌ها، تحدیدها (محدودیت‌ها) و فشارها

۶. کشف روابط علت - معلولی

۷. پیش‌بینی عوامل تأثیرگذار (عواملی که بیشترین تأثیر را در پیشبرد مقاصد دارند)

۸. استخراج پیام‌های کلیدی از تمام شواهد جمع‌آوری شده

نتیجه این اقدام، تشخیص موضوعات و گزینه‌های استراتژیک در پی خواهد بود. که با هدف

تعیین مهم‌ترین موضوعات راهبردی است. خروجی‌های تحلیل اولیه محیط، در این گام به همگرایی

می‌رسند و به تعیین گزینه‌ها و موضوعات استراتژیک منجر می‌شود. در این قسمت مدیران باید

دست به انتخاب زده و یک سری از موضوعات را به عنوان دغدغه اصلی سازمان تعیین کنند.

در این مرحله سؤال کلیدی این است که:

● در این لحظه، چه عواملی برخواست‌های ملی تأثیرگذارترین هستند؟

● در این موقعیت چه راه‌های مختلفی پیش روی کشور قرار دارد؟

● کشور در قبال چه موضوعاتی باید تصمیم‌گیری و تعیین تکلیف کند؟

کشور در قبال موضوعات حیاتی و استراتژیک باید موضعی آگاهانه انتخاب کند؟

سوالات راهنما برای استخراج موضوعات استراتژیک

سوالاتی که برنامه‌ریزان استراتژیک در نقد و بررسی موضوعات و مسائل استراتژیک در آغاز

کار باید مورد توجه قرار دهد بدین ترتیب هستند:

۱. چه مسئله، یا تعارض یا معمایی پیش روی ماست؟

۲. چرا این موضوع، یک مسئله است؟

۳. چه ارتباطی بین آن با کشور وجود دارد که آن را به یک مسئله تبدیل کرده است؟

۴. چه کسی می‌گوید که این یک مسئله است؟

۵. نتایج اقدام نکردن برای حل مسئله کدام‌اند؟

۶. آیا می‌توانیم درباره آن کاری انجام دهیم؟

۷. آیا راهی برای ترکیب یا حذف مسائل وجود دارد؟

۸. آیا مسائل را باید به دو یا چند مسئله تفکیک کرد؟

۹. چه مسائلی در فهرست، از یاد رفته‌اند؟

۱۰. عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر از این مسئله چیستند؟

۲. تحلیل اثر موضوعات و دسته‌بندی: پس از اینکه لیست مقدماتی موضوعات مشخص شد،

بایستی در مورد هر کدام از موضوعاتی که در لیست آورده شده، تحلیل اثر انجام گیرد. در

طی این تحلیل ابتدا بایستی مشخص شود مبحث مورد نظر چه اثری بر حوزه مورد نظر (کل

کشور یا بخشی خاص) می‌گذارد. سپس بر اساس اثر مشخص شده از نوع اثر (مثبت یا منفی)

معین می‌شود. و بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها موضوعات استراتژیک دسته‌بندی می‌شوند.

۳. **تست استراتژیک بودن موضوعات:** بعد از تعیین اثر و نوع تأثیر موضوعات استراتژیک، نوبت به تست استراتژیک بودن موضوعات می‌رسد در این مرحله نظرات کمیته راهبری در مورد موضوعات اخذ شده و موضوعات غیر استراتژیک (عملیاتی) حذف می‌شوند و موضوعات استراتژیک باقی می‌مانند.

۴. **فرموله کردن مسائل استراتژیک:** بعد از تعیین اثر و نوع تأثیر موضوعات استراتژیک و اولویت‌بندی آن‌ها و تأیید توسط کمیته عالی برنامه‌ریزی نوبت به فرموله کردن موضوعات استراتژیک منتخب کشور است. در این مرحله بر حسب موضوع تشخیص داده شده و نوع، ماهیت و ابعاد آن، بنابر تشخیص کمیته عالی، کمیته‌هایی تشکیل می‌شود تا در این مورد کنکاش و کاوش بیشتری کنند. با تعمیق در ابعاد مختلف موضوع و بررسی همه جانبه آن و جمع‌آوری داده‌های اطلاعاتی بیشتر در این زمینه صورت مسئله واضح‌تر و شفاف‌تر شود و این کمیته همچنین وظیفه ارائه راهکارهای اولیه در مورد نحوه برخورد با این مسائل را نیز داراست. بنابراین در گام نهایی با کار کارشناسی و جمع‌آوری اطلاعات و تدقیق و تعمیق در اطلاعات و جمع‌بندی، موضوعات استراتژیک تبدیل به مسائل استراتژیک می‌شوند. یک مسئله استراتژیک باید شامل سه عنصر باشد:

عنصر نخست، مسئله باید به اختصار و به طور کامل و فقط در یک پاراگراف توصیف شود. موضوع استراتژیک می‌تواند به دو شکل مختلف بیان شود:

۱. باید به شکل سؤال یا مسئله‌ای باشد که کشور می‌تواند در مورد آن اقداماتی انجام دهد یا تصمیمی اتخاذ کند.

۲. و یا گزینه‌ای که باید از بین شقوق مختلف آن انتخاب بیان شود.

حتی چنانچه کشور قادر به انجام اقدامی در رابطه با موضوع مورد بحث نباشد، آن موضوع، حداقل یک مسئله قابل طرح می‌تواند باشد.

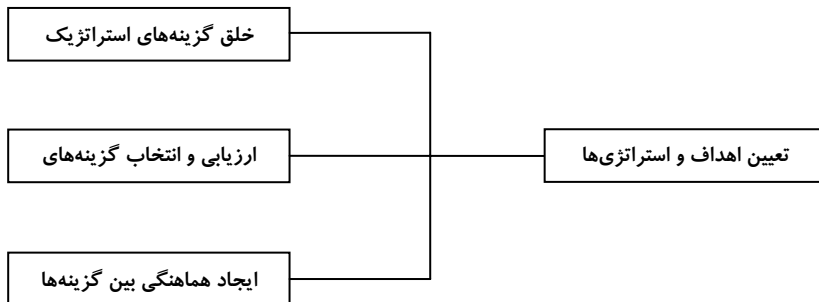
عنصر دوم، عواملی که مسئله را تحت تأثیر قرار می‌هند یا از آن تأثیر می‌پذیرند، باید مشخص شوند. به طور کلی، باید مشخص شود که موضوع مورد بحث در رابطه با تعهدات، رسالت، ارزش‌ها یا نقاط قوت و ضعف داخلی یا فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی است که باعث شده به عنوان یک مسئله استراتژیک مطرح شود.

عنصر سوم، در نهایت، تیم برنامه‌ریزی می‌باید نتایج و بازتاب ناشی از نارسایی و عدم موفقیت یا موفقیت در برخورد مناسب با موضوع مورد بحث را مشخص سازد.

فاز ۵. تعیین اهداف و استراتژی‌های رسانه

مقصود این فاز تعیین اهداف و استراتژی‌های سازمان، با توجه به نتایج تحلیل‌ها و بررسی موضوعات و مسائل استراتژیک پیش روی کشور است. با توجه به وظیفه‌ای که بر عهده این فاز است، می‌توان آن را به سه فعالیت تقسیم کرد. فعالیت اول خلق یا ایجاد گزینه‌های استراتژیک / پاسخ‌های استراتژیک (هدف / استراتژی) برای حل مسائل استراتژیک ملی است. فعالیت دوم وظیفه ارزیابی و تعیین گزینه‌های استراتژیک را بر عهده دارد. فعالیت سوم وظیفه اعتبارسنجی،

فازبندی، کنترل هماهنگی و یکپارچگی گزینه‌های استراتژیک منتخب را داراست. شکلی که در ادامه ارائه شده است ساختار این فاز را نمایش می‌دهد.



۱. **خلق گزینه‌های استراتژیک:** پس از اینکه بر اساس نتایج فرموله کردن موضوعات استراتژیک، مسائل استراتژیک مشخص شدند، حل این مسائل با دو رویکرد امکان‌پذیر است:
 الف. تعیین گزینه‌های استراتژیک (اهداف - استراتژی‌ها) در حالت‌هایی که از بین چند حالت مختلف باید دست به انتخاب زد. این راه‌حل‌ها تحت عنوان گزینه‌های استراتژیک تعیین می‌شوند.
 ب. پاسخ‌گویی مستقیم به مسایل از طریق تدوین راه‌حل‌های مناسب.

۶۱

۲. **ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب:** پس از تعیین گزینه‌های استراتژیک بایستی گزینه‌های تعیین شده، بر اساس معیارهای مناسب کشور مورد ارزیابی قرار گیرند تا بتوان در نهایت اهداف و استراتژی‌های مناسب ملی را انتخاب کرد. بدین منظور اولین مرحله تعیین معیارهای ارزیابی و اولویت‌بندی این گزینه‌ها است. معیارهای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک به طور کلی حداقل شش معیار هستند که عبارت‌اند از:

۱. سازگاری با بیانیه جهت‌گیری؛
۲. تناسب با محیط یا به بیانی دیگر سازگار با نتایج تحلیل SWOT؛
۳. برخورداری مفروضات پایه‌ای گزینه‌ها از صحت و اعتبار لازم؛
۴. مقبولیت ملی از نظر فرهنگ و تعهد مدیران کشور و کلیه ذی‌حقان؛
۵. دارا بودن ریسک معقول و مناسب؛
۶. جذابیت از نظر ذی‌حقان.

۳. **ایجاد یکپارچگی و هماهنگی بین گزینه‌ها:** پس از انتخاب مقدماتی، گزینه‌های انتخاب شده به همراه راه‌حل‌های مطرح به‌طور کامل و دقیق مجدداً مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در این ارزیابی، صحت مفروضات گزینه‌ها بررسی می‌شود. یکپارچگی، هماهنگی و هم‌افزایی

گزینه‌ها بررسی می‌شود و در نهایت یک یا چند گزینه به عنوان اهداف و استراتژی‌های اصلی انتخاب می‌شوند و فازبندی زمانی می‌شوند.

نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر دارایی‌های فکری و ناملموس از اهمیت بالای اقتصادی و سیاسی و فرهنگی برخوردار شده‌اند. به تبع اهمیت چنین دارایی‌هایی، حقوق مالکیت چنین دارایی‌هایی نیز از اهمیت بالایی برخوردار شده‌اند. معاهده‌ها و کنوانسیون‌های متعددی جهت صیانت و حفظ چنین حقوقی مطرح و تصویب شده است. مهم‌ترین مسئله‌ای که برای کشورها در مواجهه با چنین حقوقی مطرح است نداشتن استراتژی ملی در جهت صیانت از آثار فرهنگی و هنری است. هدف اصلی این مقاله تبیین ضرورت داشتن استراتژی رسانه در سطح ملی و ارائه مدل تدوین استراتژی رسانه در سطح ملی بود. در این مقاله پس از گذری کوتاه بر مفاهیم اصلی مدیریت استراتژیک و انتخاب تعریف واحدی از این مقوله و پس از کاوشی در مکاتب مدیریت استراتژیک به ارائه مدل دقیقی در زمینه رسانه پرداخته شد. فازهای اصلی روش شناسی تدوین استراتژی رسانه در سطح ملی که توضیح آن گذشت عبارت بودند از:

۱. برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی رسانه
۲. تعیین بیانیه جهت‌گیری (منشور راهبردی رسانه)
۳. تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و تجزیه و تحلیل ذی‌حقان
۴. تعیین موضوعات، و مسائل استراتژیک رسانه
۵. تعیین اهداف استراتژیک و استراتژی‌های رسانه در سطح ملی و سایر تصمیمات استراتژیک

منابع

- آکر، دیوید، ا (۱۳۸۶). *مدیریت استراتژیک بازار*، ترجمه حسین صفرزاده، علی‌اکبر فرهنگی، مهدی خادمی، چاپ دوم، انتشارات پویش.
- آنتونی، رابینز، به سوی کامیابی (۴) *قدهای بزرگ*، ترجمه مهدی مجردزاده کرمانی.
- آنسوف، اچ‌ایگور (۱۳۷۵). *استقرار مدیریت استراتژیک*، ترجمه محمود زندیه، انتشارات سمت.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۳). "ابزارهای تفکر استراتژیک"، سازمان مدیریت صنعتی، *نشریه تدبیر*، ش ۴۵.
- اچ‌ایگور آنسوف (۱۳۷۸). *استقرار مدیریت استراتژیک*، انتشارات سمت، ترجمه عبدالله زندیه.
- برایسون (۱۳۷۹). *برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی*، انتشارات سازمان مدیریت دولتی.
- بوفر، آندره (۱۳۶۶). *مقدمه‌ای بر استراتژی*، ترجمه مسعود کشاورز، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی وزارت خارجه.
- رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۸۳). *راهبردهای مدیریت*، انتشارات فن و هنر، چاپ اول.
- رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۸۳). *مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه‌پردازان*، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.

رالف دی اسیتسی (۱۳۷۹). مدیریت بر نانشناخته‌ها، انتشارات سازمان مدیریت دولتی.

سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۷۴). "پیشگامان مدیریت استراتژیک"، ترجمهٔ یدالله مکرمی، نشریهٔ تدبیر، ش ۵۱، اردیبهشت ۱۳۷۴.

سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۷۲). "مدیریت استراتژیک چیست؟"، نشریهٔ تدبیر، ش ۳۲.

کالینز، جان، ام (۱۳۷۳). *استراتژی بزرگ (اصول و رویه‌ها)*، ترجمهٔ کوروش بایندر، چاپ دوم، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی وزارت امور خارجه.

کن ایچی اومی (۱۳۷۱). *تفکر یک استراتژیست*، ترجمهٔ داود مسگریان حقیقی، چاپ اول، سازمان مدیریت صنعتی.

کوبین، جیمز براین و دیگران (۱۳۷۶). *مدیریت استراتژیک "فرایند استراتژی"*، ترجمهٔ محمد صائبی، سازمان مدیریت صنعتی.

لطفیان، سعید (۱۳۷۶). *استراتژی و روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک*، چاپ اول، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی وزارت امور خارجه.

میتزبرگ، هنری و دیگران. *مدیریت استراتژیک فرایند استراتژی*، ترجمهٔ محمد صائبی، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

هینز هوبر، هانس، گانگ پوپ، ولف (۱۳۷۲). *مدیر هستید یا استراتژیست*، ترجمهٔ علی مفتخر، سازمان مدیریت صنعتی، نشریهٔ تدبیر، ش ۳۵.

یونسکو (۱۳۵۸). *فرهنگ و برنامه‌ریزی*، ترجمهٔ پهلوان، چنگیز. پژوهشکده علوم ارتباطی و توسعه ایران.

بهادری، افسانه (۱۳۷۶). *درآمدی بر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی*. مرکز پژوهش‌های بنیادی.

اجلالی، پرویز (۱۳۷۹). *سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی در ایران*، نشر آن.

وحید، مجید ویراسته (۱۳۸۲). *سیاست‌گذاری و فرهنگ در ایران امروز*، مرکز بازشناسی اسلام و ایران.

آشنا، حسام‌الدین (۱۳۸۴). *از سیاست تا فرهنگ: سیاست‌های فرهنگی دولت در ایران (۱۳۰۴-۱۳۲۰)*. انتشارات سروش.

ستاری، جلال (۱۳۷۹). در بی دولتی فرهنگ: نگاهی به برخی فعالیت‌های فرهنگی و هنری در بازپسین سال حسین لی، رسول (۱۳۷۹). *اصول و مبانی سیاست فرهنگی در آسیا و آفریقا*، نشر آن.

حسین لی، رسول (۱۳۷۹). *اصول و مبانی سیاست فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران*، نشر آن.

گوردن، کریستوفر و سایمون ماندی (۱۳۸۳). *دیدگاه‌های اروپایی سیاست فرهنگی*، ترجمهٔ هادی غبرائی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

هاتر، مایکل و ایلد ریزو (۱۳۸۲). *جنبه‌های اقتصادی میراث فرهنگی*، ترجمهٔ علی اعظم محمد بیگی، انتشارات امیرکبیر.

یکاک، آلن و ایلد ریزو (۱۳۷۶). *اقتصاد فرهنگ و سیاست‌های فرهنگی*، مرکز پژوهش‌های بنیادی.

تراسبی، دیوید (۱۳۸۲). *اقتصاد و فرهنگ*، ترجمهٔ کاظم فرهادی، نشر نی.

ستاری، جلال، (۱۳۶۱). *نزاع بر سر قدرت فرهنگ*، انتشارات توس.

مک لئود، تاس. اچ (۱۳۷۷). *برنامه‌ریزی در ایران*، ترجمهٔ علی اعظم محمد بیگی، نشر نی.

مولینیر، پیر (۱۳۷۲). *آموزش مدیران فرهنگی*، مرکز پژوهش‌های بنیادی.

فاضلی، نعمت‌الله (۱۳۸۸). *برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری فرهنگی*، جزوه درسی دانشگاه علامه طباطبائی (ره).

فی، برایان (۱۳۸۳). *نظریه اجتماعی و عمل سیاسی*، ترجمهٔ محمد زارع، انتشارات روزنامه ایران.

کاستی‌ها و راهکارهای بخش فرهنگ (گزارش همایش)، (۱۳۸۲). پژوهشگاه هنر، فرهنگ و ارتباطات. یونسکو (۱۳۸۰). صنایع فرهنگی (مانعی بر سر راه آینده فرهنگ)، ترجمه مهرداد وحدتی، انتشارات مؤسسه نگاه معاصر.

هال، مایکل و جان ام. جنکیز (۱۳۷۸). سیاست‌گذاری جهانگردی، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

گارثون، الوار (۱۳۷۷). سیاست ملی کتاب: راهنمای توسعه کتاب و کتابخوانی، ترجمه محمدجعفر پوینده، نشر کارنامه.

شیر محمدی، جمال (۱۳۷۶). سیاست‌گذاران و سیاست‌بازان سینمای بعد از انقلاب، ناوک.

ژیرار، آگوستین (۱۳۷۳). سیاست فرهنگی، ترجمه علی هاشمی و پروانه سپرده و عبدالحمید زرین قلم، مرکز پژوهش‌های بنیادی.

ایسار، یودهیستر (۱۳۷۸). میراث فرهنگی: چالش‌ها و ضرورت‌ها، ترجمه داود حیدری، آینده پویان.

حبیبی، محمد (۱۳۷۹). خصایص مدیران فرهنگی، تبیان.

مازر زاک، آن (۱۳۷۶). روش‌های سیاست پژوهی، ترجمه هوشنگ نایی، مرکز پژوهش‌های بنیادی.

یونسکو (۱۳۷۶). رهیافتی انسان‌شناختی به فرهنگ و توسعه، ترجمه نعمت‌الله فاضلی و محمد فاضلی، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

دو پوئی، گزایوه (۱۳۷۴). فرهنگ و توسعه، ترجمه فاطمه فراهانی و عبدالحمید زرین قلم، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.

- Bramlett-Solomon, s. (1993). *Job appeal and job satisfaction among black journalists*. Journalism Quarterly 69.
- Braun E., (1998). *Technology in Context: Technology Assessment for Managers*, Routledge.
- Burrell, G. & Morgan, (1979). *G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London : Heinemann.
- Chan. Joseph W.K; Burns , N.D; and Yung , K.I, (2000). "Environment Strategy Fit : a study of Hong Kong Manufacturing Logistics", *Logistics Information Management* , Vol .13.
- Chandler , A.D., (1962). *Strategy and Structure* , The MIT Press , Cambridge.
- Cottle, S. (2003). ed.) *Media Organization and Production*. London: Sage.
- Cousins, P.D. (2005) "the alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage" *International Journal of Operation & Production Management* .
- Daniel R. Denison & Aneil K. Mishra, (1995). ' *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness* ' , Organization Science.).
- Danila N., (1998) *Strategic Evaluation & Selection of R&D projects*, R&D Management.
- Deal, T.E and Kennedy , (1982) *AA , Corporate Cultures* , Addison- wersely.
- Denison. Daniel R. & Mishra , Aneil K. (1995) "toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, Vol.6. No.2 (March – April).
- Desarbo, W.S. ; Benedetto, C.A. ; Song , M.; Sinha, I; (2005) "Revisiting the miles and snow strategic framework : Uncovering interrelationship between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance"; *Strategic Management Journal*.
- Glueck, William, (1980) *Business policy and Strategic Management*. (NewYork: Mc Graw-Hill).
- Goode Richard B. (1987). *The developing Countries int the international Monetary system*. Brooking institution.
- Goold M., Quinn J. (1993). *Strategic Control*. 1 st ed. Wesley Publishing Company.
- Gordon, George G. (1991). "Industry Determinats of Organizational Culture", *Academy of Management Review* .
- Gordon, George G., (1992). "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture" , *Journal of Management Studies* ,.
- Hall, R.h. (2001). *Organization: Structures, Processe4s & Outcomes*, New. Jersey: Prentice – Hall Inc . 8 ed.
- Hall, R. H. (1977). *Organization : Structure & Process* , 2nd ed ,Endle wood : Prentice Hall.

- Hall, R.H. (1962). *Itraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model*. Administrative Science Quarterly.
- Hanson, Victor Davis. (2002). *Carnage and Culture*.
- Harvey Brasler, (1969). *Personnal Management* (New York: Collegenote).
- Hax A.C., Majluf N.S., (1996). *The Strategy Concept & Process: A Pragmatic Approach*, Prentice Hall.
- Hellriegel, Don ; and Slocum , Jhon. (1969). *Management*, 7 th Edition, Cinnate, Ohio, South – Western College Publishing.
- Hersey, Paul and Blanchard , Kenneth H. (1987). *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs N.J: Prentice – Hall.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth and Johns, Dewey E., (1996). *Management of Organizational Behavior* , 7 th Edition , USA , Prentice – Hall.
- Heydebrand ; Wolf V. (1990). *The Technocratic Organization of Academic Work*, In Structures of Power and Constraints : Papers in Honor of Peter M.Blau , ed . Craig Calhoun , Marshall W. Meyer , and W. Richard Scott, New York: Cambridge University Press.
- Hill, C.W; Jones ,G.R. (1992). *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston: Houghton Mifflin Company , 2nd ed.
- Hofstede, Geert, (1997). *Culture and Organization: Software of the Mind* , New York , Mc Graw – Hill.
- Hugh Willmott, (1981). *The Structuring of Organizational Structures: A Note Administrative Science Quarterly* 26.
- Hunger, J.D, (2001). *Essentials of Strategic Management*, Upper Saddle River N.G, Prentice – Hall , 2nd ed.
- Jauch, Lawrence R, and Kraft Keneth. L. (1986). “Strategic Management of Uncertainty”, Academy of Management Review.
- Joseph W.K. Chan, N.D. Burns and K.L. (2000). *Yung, Environment – Strategy Fit: a Study Of Hong Kong Manufacturing Logistics*, Logistics Information Management.
- Kaplan, R.; Northon, D; (1996). “The balanced scorecard”; Harvard Business School Press : Boston , M.A.
- Karol I. Pelc, (2000). *Knowledge Mapping: A tool for Management of Technology*.
- Khalil T. M., (2000). *Management of Technology: The Key to Competitiveness & Wealth Creation*, McGraw Hill.
- Kotter, John. P. and Heskett, James L. (1992). *Corporate Cultuere and Performance*, New York : Free Press.
- Kreitner, Robert & Kiniki, Angelo, (1995). *Organizational Behavior*, Mc Graw – Hill.
- Kreitner. Robert, (1998). *Management*, 7 th edition , N.Y: Boston , Houghton Mifflin . Company.
- Kung, L. (2006). (ed.) *Leadership in the Media Industry: Chnging Cntexts, Emerging Challenges*, JIBS Research Reports. Jonkoping: Jonkoping International Business School.
- Kung, L. (2004). What makes media firms tick? Exploring the hidden drivers of firm performance, in P.G. Picard (ed.). *Strategic Responses to Media Market Changes*. Jonkoping: Jonkoping Iternational Business School.
- Kung, L. (2005). *When Innovation Fails to Disrpt. A Mlti-Lens Investigation of Successful Incumbent Response to Technological Discontinuity: The Launch of BBC New Online*. Habilitationsschrift, University of St Gallen.
- Kung, Lucy. (2000). *Strategic Management in the Media* Sage Publications.
- Lampel, J., Lant, T. and Shamsie, J. (2000). “Balancing act: learning from organizing practices in cultural industries”, *Organization Science*.
- Lawrie Gavin & Cobbold Ian , (2004). *Third – generation balanced scorecard : evolution of an effective strategic control tool*, International Journal of Productivity Management , 53 (7) , ABI /Inform Global.
- Liao, Y-S; (2006). “The effect of fit between organizational life cycle an human resource management control of firm performance” Journal of American Academy of Business, Cambridge, Hollywood ; V (8) ; I (1).
- Little A.D.,(1981). *The Strategic Management of Technology*, European Management Forum, DAVOS.
- Litwak, Eugene. (1961). *Models of Organizations Which Permit Conflice*. American Journal of sociology.
- Lorange P. and MF. (1986). Smorton and Ghoshal, strategic controlling system.
- Lorange P. and Murphy D. (1984). Considerations in Implementing Strategic Controls , Sp, Issue 4 .
- Lyden Fremont j. and Miller, Ernest G. (1982). *Public bdgeting: program planning and implementation*. Prntice-Hau.

- Machiavelli, Niccolo, (1965). *The Art of War*, Edited by N. Wood, New York: Bobbs-Merrill.
- McGill, L.T. (2000). *newsroom diversity: meaning the challenge*. Arlington, VA: The freedom forum.
- Mercer, James L. (1991). *Strategic planning for public managers*. Green wood publishing Group.
- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, N.Y: Mc Graw – Hill Book Company.
- Miller p. and Miller R. (1995). *The invisible woman: female sports journalists in the workplace*. Journalism and Mass Communication Quarterlyly 72.
- Milliken, Frances J. (1987). “Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty”, *Academy of Management Review*.
- Mintzberg , H. & Quinn, J.B. (1991). *The Strategy Process :Concepts, Contexts ,Case*, Englewood Cliffs N.J. ,Prentice –Hall.
- Mintzberg , H. (1979). *Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Nj: Prentice – Hall.
- Mintzberg , Henry ; Anstrand , Bruce & Lampel , Joseph. (1998). *Strategy Safari : A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Prentice – Hall.
- Morgan, Gareth (2002). *Image of Organization*. Sge publication.
- Morin J., (1985). *L Excellence Technologique*. Edition Jean Picollec, Paris.
- Morris, Richard M; (1992). “Effective Organizational Culture is Key to a Company Long – Term Success” , *Industrial Management*.
- Morris, Dick. (1999). *The New Prince: Machiavelli*.
- Muralidharan, Raman and Hamilton, Robert D. (1999). *Aligning Multinational Control Systems, III*, Long Range Planning, 32(3).
- Newkirk, P.T. (2000a). *Guess who's learning the newsrooms: Too many journalists of color don't stic around why?* Columbia journalism review 3913.
- Newkirk, P.T. (2000b). *within the veil: Black journalists white media* NewYork university press
- Panda H. & Ramanathan K., (1996). *Technological capability assessments of a firm in the electricity sector*, Technovation.
- Phillips C.L. (1991). *Evaluating and valuing newsroom diversity newspaper Researc journal* 12 (2).
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free press.
- Preble, Gohn. F. (1992). *Towards A Comprehensive System of Strategic Control*, gournal of management studies , 29:4 july.
- Schein, Edgar, (1997). “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning in the 21th Century ” , [http:// Learning , MIT , adu/res/ws.1001 htm](http://Learning , MIT , adu/res/ws.1001 htm) 1.
- Scheyogg, G. Stienmann, H. (1987). *Strategic Control*, *Academy of Management Review* 12,no.1.
- Simons, Robert. (2000). *Performance Measurement And Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice- Hall.
- Sjurts, I. (2005). *Strategies in the Media Business: Fundamental Principles and Case Studies*. Wiesbaden: Gabler.
- Stacey, R. (1991). *Emerging strategies for a Chaotic environmental*, Long Range Planning.
- Stacey, R. (1996). *Management and the sciemnce of complexity : If organizational life is nonlinear, can business strategies prevail?*, *Research Technology/ Management*.
- Sun Tzu, (1963). *The Art of War*. Translated by S.B.Grififith. NewYork: Oxford University Prwss. Orginal 500 B.C.
- Tassel J., (1983). *La Method SRI d Analyse Stretgique, Futuribles*.
- Tavakoli, Iraj and Perks, Keith J. H.(2001). *The development of a strategic control system for the management of strategic change*, *Strategic Change*, 10.
- Timothy Ruefli & Jacques Sarrazin, (1981). *Strategic Control of Corporate Development Under Ambiguous Circumstances* , *Management Science* : USA.
- United Nations. (1992). *Yearbook of The united nations*. 1992.
- Von Clausewitz, Carl. (1987). *Two letters on strategy*.
- Weave D.H and Wilhoit G.C. (1996). *The American Journalist in the 1990: U.S News people at the end of an era*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennet, Tony (1998). *Culture: a reformer's science*. London: SAGE .
- Shore, Crise and Susan Wright (1997). (eds.) *Anthropology of policy: critical perspectives on governance and power*. London and New York: Routledge .
- Lewis, Justine and Toby Miller (2003). (eds.) *Critical cultural policy studies: a reader* . London: Blackwell.