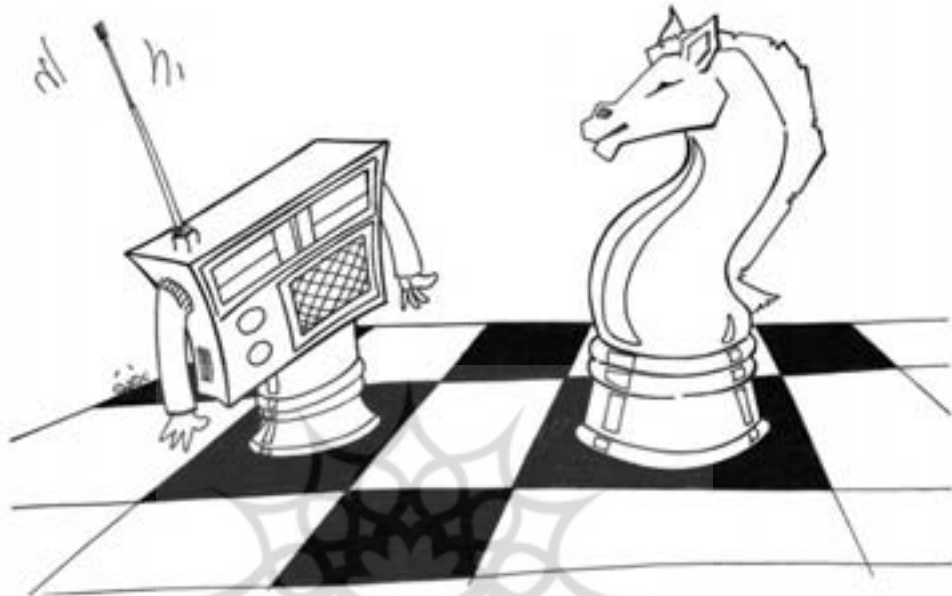


مدیریت استراتژیک رادیو

(براساس مدل مدیریت استراتژیک رسانه دکتر علی اکبر فرهنگی)



• احمد یحیایی ایله‌ای
دانشجوی دکتری ارتباطات دانشگاه آزاد اسلامی

مقدمه

مدیریت استراتژیک از جمله انواع مدیریت‌هایی است که از دهه ۱۹۶۰ به عنوان راهکاری مناسب برای مدیریت سازمان‌ها انتخاب شده و به کار گرفته می‌شود. سازمان‌های رسانه‌ای در این میان می‌توانند علیرغم تفاوت‌های اساسی با دیگر سازمان‌ها از راهبردهای استراتژیک در مدیریت سازمانی بهره‌مند شوند.

مدیریت ارتباطات، مدیریت رسانه، مدیریت امواج، مدیریت رادیو، مدیریت رادیو دیجیتال و اشکال دیگری از مدیریت رسانه‌ها تاکنون از بعد علمی مورد بحث و گفت‌وگو واقع نشده است و لازم است مدیریت شبکه‌های رادیو و تلویزیونی جهت تدوین راهکارهای علمی مدیریت رسانه‌ای به‌خصوص استادان و دانشجویان رشته‌های ارتباطات را حمایت کنند و امید است این مهم از سوی دانشگاه‌ها مورد غفلت قرار نگیرد.

مدیریت استراتژیک

استراتژی

کالدویل و اسپینکس (۱۹۹۲) به روشنی بیان کرده‌اند که استراتژی، عنصری کلیدی برای انجام وظایف یک مدیریت است و به روش‌های زیر نمود می‌یابد:

- همگامی با تحولات و مسائل، تهدیدها و فرصت‌ها

- شناخت تحولات بزرگ
- مسئولیت (اجتماعی) در اختیار گذاشتن دانش
- بناکردن ساختار و فرایند برای پی‌ریزی اولویت‌ها و راهکارها
- توسط یک مؤسسه
- توجه مؤسسات و سازمان‌ها به موضوعات کاربردی
- پیگیری اجرای راهکارهای جدید و تسهیل فرایند بازنگری
- فعالیت‌های آینده^۱

به طور عمومی دو رویکرد کلی نسبت به مدیریت استراتژیک وجود دارد که با هم در تضاد بوده، ولی مکمل یکدیگرند:

رویکرد سازمان‌های صنعتی (مهندسی)

- بر مبنای تئوری اقتصادی و با مسائلی شبیه رقابت، تخصیص منابع و مسائل اقتصادی سروکار دارد.
- فرضیات آن شامل عقلانیت، خویشترداری و نظم شخصی و ارتقای سود است.

رویکرد اجتماعی (جامعه‌شناسانه)

- در مرحله اول با تعاملات انسانی مرتبط است. فرضیات آن شامل عقلانیت وابسته، رفتار رضایت‌بخش و بهینه‌بودن سود است. یک مثال این مورد شرکتی است که google را مدیریت می‌کند.^۲

«مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم فرمول‌بندی، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندبعدی - با تأکید بر یک‌پارچه‌سازی عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی و غیره - جهت رسیدن به اهداف سازمانی.»^۳

مدیریت استراتژیک تأکید دارد محیط بیرونی و شرایط درونی سازمان را مورد تحلیل قرار دهد و بتواند با توجه به اهداف، نقاط ضعف و قوت سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی را شناسایی نماید و راه حلی بلندمدت و چشم‌اندازی وسیع برای سازمان طراحی نماید. جدول فرایند مدیریت استراتژیک^۴ نگاهی اجمالی به مدیریت استراتژیک است.

آشناسدن با اصطلاحاتی همچون: تفکر استراتژیک، اهداف استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک (تصمیم‌های استراتژیک)، کنترل استراتژیک (ارزیابی استراتژیک) و تعامل/ ارتباطات استراتژیک برای فهم بیشتر و روشن‌شدن مفهوم مدیریت استراتژیک اهمیت دارد.

تفکر استراتژیک

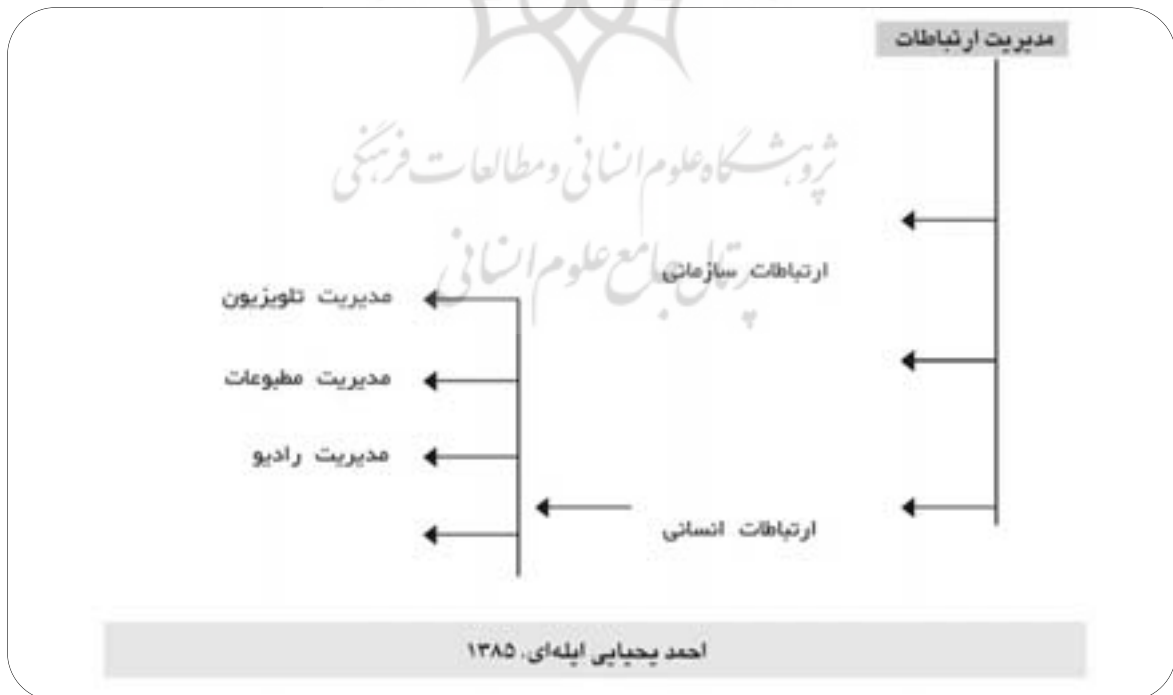
وقتی سازمانی مدیریت استراتژیک را اجرا می‌کند، تفکر عینیت می‌یابد و ویژگی‌های آن عبارتند از:

- مرزهای سازمانی با تفکر پیشرفته درباره آینده، انعطاف‌پذیرتر می‌شود.

- تمرکز بر روی ورودی‌ها به تمرکز بر روی خروجی‌های سازمان تغییر می‌کند.

- تمرکز بر بهینه‌سازی عملکرد سازمانی و فرایندها نقش کلیدی می‌یابد.

- فرهنگ سازمانی سازگار با تغییرات توسعه می‌یابد.^۵
«تفکر استراتژیک رویکردی است که مبتنی بر اصول استراتژی، تفکر واگرا و خلاقانه را برای خلق یک استراتژی ارزش‌آفرین توصیه می‌کند. تفکر استراتژیک بیش از جنبه‌های فرایندی و متدولوژیک به استراتژی به عنوان یک هنر نگاه می‌کند. از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم»



است. این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار:

- واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود؛
- ویژگی‌های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد؛
- جهش‌های (ناپوستگی‌های) کسب و کار درک شود؛
- برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش-آفرینی خلق شود.^۶

تفکر استراتژیک از طریق تشخیص و تقویت فعالیت‌هایی که ارزش‌های منحصر به فردی برای مشتری ایجاد می‌کند، مزیت رقابتی می‌آفریند. این کار از طریق فهم قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می‌شود و در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار، یک رویکرد بی‌نظیر است.

براساس مفاهیم پایه تفکر استراتژیک، پنج محور اساسی (پنج فرمان) زیر در شکل‌گیری تفکر استراتژیک در افراد و سازمان‌ها مهم هستند:

«فرمان اول: بیش از اطلاع‌گیری به دنبال یادگیری از محیط باشید.

فرمان دوم: بیش از پاسخگویی به نیازهای کشف‌شده، به دنبال کشف نیازهای پاسخ‌داده نشده باشید.

فرمان سوم: بیش از اهداف میانی، چشم به اهداف نهایی داشته باشید.

فرمان چهارم: بیش از قابلیت‌سازی برای تولید، به دنبال قابلیت‌سازی برای رقابت باشید.

فرمان پنجم: در حرکت به سوی هدف، بیش از سرعت، به فکر راه میان‌بر باشید.^۷

اهداف استراتژیک

اهداف آرمانی یا اهداف استراتژیک یا اهداف دوربرد (بلندمدت) برای سازمان و مدیری که استراتژیکی فکر می‌کنند مهم است، زیرا مقصدی فرضی بر مبنای واقعیات موجود و احتمالات برای تحرک و تحول سازمان معین می‌شود.

در اکثر سازمان‌ها اهداف استراتژیک عموماً بر مبنای مدیریت منابع انسانی (آموزش و پژوهش) شکل می‌گیرد.

برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی، فرایند آگاهانه و سیستماتیک تصمیم‌گیری در مورد اهداف و فعالیت‌های آینده یک فرد، گروه، واحد کاری یا سازمان است. این تصمیم‌گیری مهم باید با توجه به وضعیت داخلی



(ضعف‌ها و قوت‌ها) یک سازمان و همچنین شرایط حاکم بر محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) که سازمان در آن فعالیت می‌کند انجام پذیرد.

تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی

«توفیق مدیریت استراتژیک وابسته به ارزیابی صحیح و همه‌جانبه محیط سازمان است. شایان ذکر است ذی‌نفعان، افراد و گروه‌هایی هستند که از حصول مأموریت، اهداف و استراتژی‌های سازمان، تأثیر و تأثر می‌پذیرند. ذی‌نفعان عبارتند از: خریداران، تأمین‌کنندگان، رقبای، سازمان‌های دولتی و قانون‌گذار، اتحادیه‌ها و گروه‌های کارگری (یا کارمندی)، جامعه مالی، مالکان و سهام‌داران و انجمن‌های بازرگانی و تجاری.»^۸

تحلیل نقاط قوت و ضعف داخلی

هم‌زمان با تحلیل محیط بیرونی سازمان، باید نقاط قوت و ضعف حوزه‌های کاری عمده داخل سازمان مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد. در این راستا باید منابع (و میزان آنها) و شایستگی‌های محوری سازمان مشخص گردند تا بتوان آن را با دیگران مقایسه کرد.»^۹

کنترل استراتژیک

برای پیشبرد اهداف و برنامه‌های استراتژیک «باید سیستم کنترل استراتژیک در سازمان طراحی گردد تا مدیران را در ارزیابی میزان پیشرفت سازمان در زمینه استراتژی‌هایش یاری رسانده و آنان را

شامل نظارت و ارزیابی فرایند مدیریت استراتژیک به عنوان یک کل بوده، نقش تضمین عملکرد مناسب این فرایند را داراست. کنترل استراتژیک تمامی ابعاد تجزیه و تحلیل محیطی، پایه‌گذاری جهت‌گیری‌های سازمانی، تعیین و تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها، حتی نحوه کنترل استراتژی‌ها را دربر دارد.»^{۱۰}

کنترل استراتژیک در بخش‌های مالی و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها طراحی می‌شود.

تعامل/ارتباطات استراتژیک

اگرچه ارتباطات یک فرایند استراتژیک در تمامی فعالیت‌های مدیریتی و سازمانی مدنظر قرار می‌گیرد، اما تعامل یک رسانه با مخاطبان (جهت شناسایی نیازهای متغیرشان و همچنین شناسایی تحولاتی که دیگر تغییرات جامعه منجر به آن شده است) و از سویی تعامل با تغییرات محیطی شامل تغییرات قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی در سازمان‌های رسانه‌ای اهمیت دوچندان پیدا می‌کند.

ارتباطات استراتژیک بر اعتبار و حیثیت و توانایی و مشروعیت جریان ارتباط با مخاطبان تکیه دارد و هدف اصلی آن، شناخت تمایل فکری و طرز برخورد مخاطبان با تولید و ترویج آرمان‌های متعالی سازمان است. ارتباطات استراتژیک توسط بخش روابط عمومی در سازمان‌ها اداره می‌شود.

مدیریت استراتژیک را می‌توان براساس جدول ابعاد پنج‌گانه به شرح زیر خلاصه کرد.

جدول ابعاد پنج‌گانه مدیریت استراتژیک^{۱۱}

تعیین اهداف
تعیین اهداف، بینش شما را مشخص می‌کند که چه چیزی نیاز است. اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت کدام هستند و رابطه آنها با نیازها چیست؟
تجزیه و تحلیل
تجزیه و تحلیل باعث می‌شود که شما اطلاعات را جمع‌آوری و بررسی نمایید تا شرایط خود را بفهمید و محیط اطراف خود را ارزیابی کنید و شرایط درونی سازمان را برای شناسایی نقاط قوت و ضعف بسنجید.
تدوین استراتژی
برای تعیین استراتژی: فکر می‌کنید اولویت‌بندی می‌کنید گزینه‌ها را توسعه می‌دهید و تصمیم می‌گیرید نتیجه تحلیل‌ها را مرور می‌کنید، مسائل را مشخص می‌کنید و آنها را بر مبنای ضرورت اولویت‌بندی می‌کنید و سپس با این نتایج استراتژی‌ها را تدوین می‌کنید.
به‌کارگیری استراتژی‌ها
به منظور به‌کارگیری استراتژی‌ها، منابع لازم را مونتاز کنید و آنها را مورد استفاده قرار دهید. طرح‌های انتخاب‌شده را عمل کنید و منتظر نتیجه بمانید.
کنترل استراتژی
کنترل استراتژی این اجازه را به شما می‌دهد که پیشرفت خود را به سوی اهداف چک کنید و ارزیابی نمایید: آیا تغییری در محیط لازم است؟ آیا تغییر در محیط نیاز به تغییر در استراتژی شما دارد؟ طرح‌ها و فعالیت‌ها را تغییر می‌دهید تا به تأثیر تغییرات برسید. کنترل کارآمد (مؤثر) به شما این امکان را می‌دهد تا عکس‌العمل نشان دهید و پیش‌بینی کنید. کنترل استراتژی، بازخوردی به تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی استراتژیک و به‌کارگیری استراتژیک است.

مدیریت استراتژیک رسانه

اگر کارکردهای اساسی مدیریت را برنامه‌ریزی یا طرح‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل بدانیم و کارکردهای اساسی رسانه‌ها

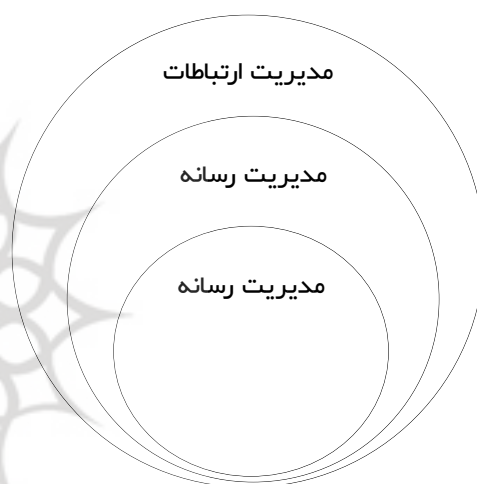
قادر سازد تا در شرایطی که اختلافاتی وجود دارد (فاصله با اهداف تعیین‌شده)، اعمال اصلاح‌گرانه را اتخاذ نمایند.»^{۱۱}

«کنترل استراتژی آخرین گام مدیریت استراتژیک است که

را خبری و اطلاع‌رسانی، آموزشی، فرهنگ‌سازی و تفریح و سرگرمی برشماریم، باید مدیریت رسانه را به گونه‌ای ترسیم کنیم که یک بعد آن کارکردهای مدیریت و بعد دیگر آن کارکردهای رسانه‌هاست.

همچنین مفهومی چون مدیریت رسانه را باید در چارچوب مفهوم سطح بالاتر خود یعنی ارتباطات بررسی کرد. بر همین اساس، مدیریت رسانه فارغ از مدیریت ارتباطات نیست. مدیریت رسانه، مدیریت منابع انسانی، مدیریت محتوا، مدیریت مخاطب و... را شامل می‌شود که البته مدیریت استراتژیک تمامی موارد اشاره‌شده را مورد توجه قرار داده و تجزیه و تحلیل می‌کند.

مدیریت رسانه‌ای به نظر کارشناسان بر دو نوع است: مدیریت بر رسانه‌ها و مدیریت در رسانه‌ها.



مدیریت بر رسانه‌ها

این نوع مدیریت نظام حقوقی رسانه را در جامعه تدوین کرده، و در آن روابط بین رسانه‌ها و مخاطبان را بیان می‌کند. در این نوع مدیریت نظام حقوقی، اخلاق حرفه‌ای رسانه‌ای نیز ترویج می‌شود. این نوع مدیریت در مقام عقل کل عمل می‌کند؛ عقل کلی که تمامی اعصاب و نظام‌های رسانه‌ای را در کنترل دارد. این مدیریت اغلب دولتی و یا صنفی است که قدرت اعمال مدیریت را دارد. انجمن صنفی روزنامه‌نگاران، روزنامه‌نگاران بدون مرز و خبرنگاران آزاد از جمله این نوع مدیریت‌ها هستند. وظیفه این نهادها و واحدها، اعطای هدایا، جوایز و تأکید و نظارت است. این واحدها آموزش لازم را به اعضا می‌دهند و فرهنگ خاص خود را ترویج می‌کنند.

مدیریت در رسانه‌ها

این مدیریت مسئولیت تعیین و تحقق اهداف، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، به‌کارگماردن نیروی انسانی، رهبری و نظارت را در

رسانه برعهده دارد. این مدیران براساس آموزش‌های منظم و دانشگاهی، یا در برخی موارد نادر، بر مبنای روش‌های تجربی و یا سیاست‌های موجود در جامعه، هدایت و مدیریت یک رسانه را به عهده می‌گیرند. در این نوع مدیریت نیز، مدیر در مقام سرپرست اعمال قدرت می‌کند.^{۱۳}

با این همه «وجود رقابت فشرده در حوزه رسانه‌ها را باید محور اصلی تفاوت سازمان‌های رسانه‌ای با سایر سازمان‌ها دانست. این تمایز سبب می‌شود که تفاوت‌هایی چون حجم و کیفیت مخاطبان و سلیقه‌های فردی و جمعی آنان و دشواری سنجش و اندازه‌گیری کیفیت فرآورده‌های رسانه‌ای به‌وجود آیند و در نهایت بهره‌گیری و توجه به فناوری لحاظ شود.»^{۱۴}

«پژوهشگران مدیریت ارتباطات برآن هستند که مدیر رسانه در طیفی قرار دارد که یک سوی آن اعمال قدرت است و سوی دیگر آن اعمال آزادی. مدیر هرچه از اعمال قدرت دور می‌شود به آزادی نزدیک‌تر می‌شود و بالعکس.»^{۱۵}

قدرت یا حاکمیت (خواستار محدودیت) ↔ مخاطب (خواستار آزادی)

با همین تفسیر است که می‌توان گفت: «عموماً نگاه سیاسی در مدیریت رسانه‌ای بر نگاه حرفه‌ای و تخصصی قالب است»^{۱۶} اما چون ذات رادیو اطلاع‌رسانی است، سانسور و قیچی کردن در رادیو مخاطب را از اصل موضوع بسیار دور می‌کند.

یک مدیر رسانه‌ای باید بتواند به بهترین شکل ممکن کارکردهای چهارگانه (خبری و اطلاع‌رسانی - آموزشی - فرهنگ‌سازی - تفریح و سرگرمی) را برای یک رسانه محقق کند تا دستیابی به اهداف سازمان ممکن گردد. این مهم قابل دسترسی نیست، مگر این‌که مدیران رسانه‌ها به ابعاد دوگانه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری توجه داشته باشند؛ زیرا «هر راه حلی برای مدیریت رسانه متشکل از نرم‌افزار و سخت‌افزار است (هر دو با هم). با این حال دو رویکرد کاملاً متفاوت توسط بازیگران بزرگ در بازار مدیریت رسانه وجود دارد:

الف: در سیستم نرم‌افزاری قسمت اعظم کار مانند دریافت، تنظیم و کاتالوگ کردن دارایی‌ها توسط نرم‌افزارهای تخصصی انجام می‌شود که این نرم‌افزارها توسط صنایع سخت‌افزاری اداره می‌شود. مزیت این روش این است که شما می‌توانید سرورهای خود را تغییر دهید و ویژگی‌های سیستم مدیریت را بدون سرمایه‌گذاری در سخت‌افزار روزآمد کنید.

ب: سیستم‌های سخت‌افزاری شامل راه‌حلی‌هایی است که در خود سخت‌افزار ضبط و ویدیو، سخت‌افزار بخش ویدیو و نرم‌افزار سیستم را دارد. مزیت این سیستم‌ها سهولت تلفیق موارد فوق و هزینه پایین آن است.»^{۱۷}

مدیریت نرم‌افزار در رسانه بیشتر متوجه تهیه مطالب، نوشتن در روزنامه، نوشتن و گفتن در رادیو، تصویر، متن و گویندگی

در تلویزیون و مجموعه‌ای از عوامل غیرفیزیکی دیگر است. منظور از مدیریت سخت‌افزار در رسانه، فناوری در اختیار برای انعکاس و انتشار اخبار و اطلاعات است که هرکدام به نوبه خود باید مورد توجه دقیق و جدی قرار گیرد. البته اهمیت نرم‌افزار در رسانه‌ها به مراتب بیشتر از سخت‌افزار است اما توجه به آخرین فناوری‌های روز و کارآمد نباید از سوی مدیران و دست‌اندرکاران مورد غفلت قرار گیرد.

مدل مدیریت استراتژیک رسانه با مفاهیم زیر می‌تواند مورد توجه مدیران سازمان‌های رسانه‌ای قرار گیرد:

الف: عوامل تشکیل‌دهنده درون سازمانی شامل: منابع انسانی، ابزار و امکانات کالبدی و سرمایه‌ای، روابط و ساختارها و فرهنگ سازمانی می‌باشد. سازمان موجود زنده‌ای است که این عوامل، روح سازمان را شکل می‌دهد.

ب: محیط پیرامونی شامل «محیط نزدیک» یا حوزه فعالیت و «محیط دور» یا محیط عمومی است.

محیط نزدیک یا حوزه فعالیت در رسانه (جامعه و دولت، مخاطبان و مشتریان، صاحبان سازمان یا سهامداران، تأمین‌کنندگان و رقبا).

محیط دور یا محیط عمومی که حداقل به هشت عامل که

مدیریت استراتژیک رادیو

«اصولاً نوع اداره و وضعیت حقوقی و ماهیت رسانه‌های رادیو-تلویزیونی در جهان سه نوع است: گروه اول، سازمان‌های دولتی (governmental) هستند که کل درآمد و اعتبارات آنها را دولت و حکومت پرداخت می‌کند و از نظر سیاست کار، خط‌مشی و محتوای برنامه‌ها، وابسته به حکومت و دولت هستند، خواسته‌ها و مقاصد آنها را تأمین می‌کنند و سلسله‌مراتب آنها را نیز حکومت مشخص می‌کند.

گروه دوم، سازمان‌های عمومی یا ملی (Public or nation) هستند که ضمن دریافت کمک‌های حکومتی و دولتی، هزینه‌های خود را از محل پرداخت‌های عمومی و حق اشتراک مردمی تأمین می‌کنند و دولت در حد نظارت با آنها ارتباط دارد. به سخن دیگر، قوانین و مقررات و ضوابط آنها را نهادهای مردمی و دموکراتیک - و نه دستگاه و شخصی خاص - وضع می‌کنند و رعایت نکردن این قوانین پاسخگویی به نهادهای ملی و مردمی را در پی دارد.

گروه سوم، سازمان‌های رادیو-تلویزیونی خصوصی و تجارتي (private and ecumenical) هستند که ضمن تبعیت از مقررات



عمومی، رأساً در برابر عملکرد خود مسئولند و هزینه‌های آنها، صرفاً از محل درآمدهای اختصاصی (اشتراک کابلی و کارتی، آگهی‌های بازرگانی و حمایت تجارتي و فروش محصولات) تأمین و تدارک می‌شود که وضعیت حقوقی آنها نیز تابع مقررات بازرگانی و قوانین تجارتي است.

هریک با دیگر عوامل در تعامل و ارتباط است گفته می‌شود. این عوامل هشت‌گانه شامل: شرایط اقلیمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، حقوقی، فرهنگی، دیوانسالاری و فناوری است.

مالکیت گروه اول رسانه‌ها به حکومت و دولت، مالکیت گروه دوم رسانه‌ها به مردم و مالکیت گروه سوم رسانه‌ها به اشخاص حقیقی یا حقوقی خصوصی تعلق دارد. هر نوع از این مالکیت‌ها، در شیوه اداره، میزان پاسخگویی و کیفیت آن به مردم و نحوه انتصاب یا انتخاب مدیران، چارچوب حاکم بر ضوابط و مقررات، شیوه نظارت و مسائلی از این دست که در «مدیریت» ملاحظه می‌شوند، تأثیر دارند و تعیین‌کننده‌اند.^{۱۸}

براساس مدیریت استراتژیک چنانچه بخواهیم رادیو را به‌عنوان یک سازمان (در هر کدام از گروه‌های سه‌گانه فوق‌الذکر) تحلیل کنیم، باید فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی رادیو را شناسایی و تحلیل کنیم.

فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی

شاید در تعبیری ساده بتوان ضعف‌های دیگر رسانه‌ها را که رادیو از آنها بری است فرصتی برای رادیو برشمرد و از نقاط قوت دیگر رسانه‌ها که رادیو از آنها محروم است به‌عنوان تهدیدهای رادیو نام برد.

ورود فناوری‌های جدید و ایجاد نیازهای نو برای مخاطبان و همچنین تغییر ذائقه ارتباطی مخاطبان از جمله تهدیدهای یک سازمان رادیویی است.

نقاط قوت و ضعف داخلی

هرچند متأسفانه مدیریت تمامی رسانه‌های ما از فقدان یک برنامه مدون برای شناسایی نیازهای دائم‌التغییر مخاطبان رنج می‌برد، اما زودگذربودن پیام و فرار پیام رادیویی از ذهن مخاطب مشکلی اساسی است که نظرسنجی و تحقیق درباره نظرها و نیازهای مخاطبان رادیو را با مشکل روبه‌رو می‌کند.

جدول یک، نقاط ضعف و قوت ذاتی رادیو را نسبت به دیگر رسانه‌ها نشان می‌دهد.

جدول یک، ضعف‌ها و قوت‌های ذاتی رادیو (احمد یحیایی ایله‌ای)

رسانه	قوت‌های ذاتی رادیو	ضعف‌های ذاتی رادیو
رادیو	- قابلیت انتخابی مخاطب - سرعت فوق العاده - قابلیت تحرک رسانه - پوشش انبوه - هزینه کم - انعطاف‌پذیری مکان و زمان - دریافت پیام	- پراکندگی موضوعات - گذرابودن شنوندگان - عدم جذابیت کافی - گذرابودن پیام - عام‌بودن مخاطبان - ارسال شتابزده مطالب

اکنون مدیریت استراتژیک رادیو را براساس مدل مدیریت استراتژیک رسانه (آقای دکتر علی‌اکبر فرهنگی) تبیین می‌کنیم:

الف: عوامل تشکیل‌دهنده درون سازمانی

- منابع انسانی: رادیو باید بهترین‌ترین گویندگان را از نظر لهجه،

توانایی و قدرت بیان، نفوذ کلام، حضور ذهن و تسلط بر زبانی که بدان سخن می‌گویند در اختیار داشته باشد، زیرا مخاطبان، سازمان رادیو را فقط از طریق گویندگان آن می‌شناسند.

- ابزار و امکانات (کالبدی و سرمایه‌ای): آخرین و تواناترین دستگاه‌های فرستنده باید برای انتقال پیام به‌کار گرفته‌شود؛ فناوری‌هایی که پارازیت را به حداقل برساند.

- روابط سازمانی (روابط و ساختارها): ساختار اداری رادیو باید ساختاری ارتباطی باشد نه صرفاً اداری و رسمی؛ زیرا ساختارهای رسمی (عمودی) نمی‌تواند روابط صمیمانه‌ای با مشتریان و مخاطبان برقرار کنند. «محیط رسانه رادیو یک محیط فرهنگی است، اجازه ندهید دائماً غلاف شمشیر قدرت‌تان از غلاف کاغذی مقررات اداری و دستورهای چون: این شود یا آن شود بیرون بیاید.»^{۱۹}

- فرهنگ سازمانی (مشارکت، کار تیمی و...): هر برنامه خوب در رادیو نتیجه یک کار تیمی فوق‌العاده است و هیچ فعالیت موفقی در رادیو در نتیجه تلاش یک فرد خاص شکل نمی‌گیرد. کار صدابردار، گوینده و... مکمل یکدیگر است و هر کدام در تولید برنامه‌ای درخور توجه سهامدار هستند. لذا این فرهنگ باید تقویت و مورد توجه قرار گیرد.

ب: محیط پیرامونی

شامل «محیط نزدیک» یا حوزه فعالیت و «محیط دور» یا محیط عمومی

محیط نزدیک یا حوزه فعالیت در رسانه

- جامعه و دولت: سهم فرهنگ اجتماعی و قوانین و مقررات ارتباطی دولت‌ها در اداره یک سازمان رادیویی باید توسط مدیران رادیو مورد توجه قرار گیرد و اندازه‌گیری شود و به‌خصوص در سازمان‌های رادیویی دولتی (مثل ایران) لازم است میزان حضور و نفوذ و سهم حاکمیت در تهیه، تنظیم، کنترل و انعکاس برنامه‌ها تعریف شود.

- مخاطبان و مشتریان: نظرسنجی از برنامه‌ها یکی از نزدیک‌ترین راه‌های رسیدن به نظر مشتریان است اما تمام راه نیست. مدیران استراتژیک راهکارهایی دیگری (از جمله تعقیب منحنی تغییرات نیازها و خواسته‌ها و ذائقه مشتریان) را برای دستیابی به سریع‌ترین و صحیح‌ترین نظرها و خواسته‌های مشتریان شناسایی و به‌کار می‌گیرند.

- صاحبان سازمان یا سهامداران: صاحبان سازمان و سهامداران به دنبال توسعه بازار مخاطبان هستند تا از این طریق به منافع مورد نظر خود دست یابند. مدیران رادیویی باید این عامل را نیز مدنظر داشته باشند.

- تأمین‌کنندگان و رقبا: تهیه‌کنندگان برنامه‌های ویژه چندان تهدیدی در رادیوها به‌حساب نمی‌آیند، اما عموماً مصاحبه‌شوندگان که بخشی از تأمین‌کنندگان برنامه‌ها هستند، می‌توانند گاهی اوقات برنامه‌ها را با مشکلاتی در نظام پخش

روبرو کنند. رادیوهای رقیب به خصوص می‌توانند با جذب گویندگان برتر و تهیه و پخش برنامه‌های جذاب‌تر (به‌ویژه با موضوعات سازمان رادیو) تهدیدی برای رادیو محسوب شوند که البته از نظر جذب مخاطب مهم‌ترین تهدید رقابت رادیوهای رقیب در تهیه محتوا و به خصوص جذب و به‌کارگیری گویندگان برجسته است.

محیط دور یا محیط عمومی رسانه

شرایط اقلیمی جغرافیایی: یکی از امتیازات رادیو نسبت به دیگر رسانه‌ها به‌عنوان یک فرصت این است که بر شرایط اقلیمی مسلط می‌شود و می‌تواند کوه‌ها و دشت‌ها را درنوردد و از میان سیل‌ها و زلزله‌ها پیام خود را با سهولت به مخاطب برساند. مدیریت رادیو باید از این امتیاز به نحو عالی بهره‌گیرد و در بحران‌ها یاریگر جامعه باشد.

در واقع رادیو رسانه بحران است. «رادیو در زمان واکنش به وقایع غیرمنتظره به اوج توانایی خود می‌رسد. برای آنکه رادیو تمامی برنامه‌های خود را در واکنش به یک بحران تغییر دهد آن

ارتباطات استراتژیک بر اعتبار و حیثیت و توانایی و مشروعیت جریان ارتباط با مخاطبان تکیه دارد و هدف اصلی آن، شناخت تمایل فکری و طرز برخورد مخاطبان با تولید و ترویج آرمان‌های متعالی سازمان - هاست.

را به رسانه‌های تبدیل می‌کند که اغلب مردم، حداقل در لحظات نخست به آن روی می‌آورند. این واقعه چه مرگ یک سیاستمدار برجسته یا یک عضو خانواده سلطنتی باشد و چه وضعیت‌های اضطراری ناشی از بارش برف یا جاری شدن سیل، رادیو می‌تواند فوری واکنش نشان داده و اطلاعات را به شنونده‌های خود بدهد.»^{۲۰}

- شرایط اقتصادی: عموماً شرایط اقتصادی در کاهش و یا افزایش مخاطبان رادیو چندان تأثیر گسترده‌ای ندارد (هرچند می‌توان گفت رادیو در بین اقشار کم‌درآمد نفوذ بیشتری دارد)، زیرا رادیو رسانه‌ای ارزان است اما بهبود وضعیت اقتصادی در جذب و اعلام آگهی مؤثر است. در این زمینه می‌توان گفت با توجه به توسعه رسانه‌های دیگری چون تلویزیون، رادیو باید بتواند نسبت به جذب آگهی‌هایی که از طریق رادیو مؤثرتر هستند، فعالیت مؤثری انجام دهد.

- شرایط سیاسی: شرایط سیاسی تأثیرات کمتری بر برنامه‌های رادیویی دارد. بیشتر مطبوعات و تلویزیون تحت تأثیر شرایط سیاسی است و عموماً برنامه‌های رادیویی کمتر تحت تأثیر شدید شرایط سیاسی است.

- شرایط اجتماعی: مدیریت برنامه‌های رادیویی بیشتر از عوامل

دیگر تحت تأثیر شرایط اجتماعی است، زیرا عموماً برنامه‌های رادیویی با محوریت امور اجتماعی اداره می‌شوند (البته تا دهه ۸۰ میلادی به خصوص در ایام جنگ جهانی اول و دوم رادیوها نقش بسیار فعالی در امور سیاسی داشته‌اند اما با توسعه فراگیری تلویزیون و دسترسی به آن و حضور اینترنت نقش سیاسی رادیو کم‌رنگ شده است).

«رادیو به دلیل وجود ویژگی‌های خاص و فراگیر بودنش می‌تواند آگاهی شهروندان را نسبت به نهادها و انجمن‌های مدنی افزایش دهد و به آنان بینش مثبتی از آزادی و قانون اعطا کند. همچنین برنامه‌های رادیو می‌توانند در شکل‌گیری ارزش‌های مدنی، شهروند جهانی و فرهنگ سیاسی، نقش اساسی داشته باشند.»^{۲۱}

- شرایط حقوقی: وقتی نقش سیاسی رسانه‌ای کم‌رنگ می‌شود، بالطبع آن شرایط حقوقی کمتر بر آن رسانه و فعالیت آن تأثیرگذار است. این موضوع درباره رادیو با توجه به کاهش نقش سیاسی آن صدق می‌کند.

- شرایط فرهنگی: شرایط فرهنگی همچون شرایط اجتماعی بر مدیریت برنامه‌های رادیویی تأثیری جدی می‌گذارد، زیرا هرچه پیام‌های رادیویی از دل مفاهیم و مسائل فرهنگی (مفاهیم نزدیک به مخاطب) برخیزد، افراد با سرعت و سهولت بیشتری می‌توانند درباره آن پیام‌ها تصویرسازی کنند. این به این معناست که رادیو فقط از حس شنوایی مخاطبان برای انتقال پیام کمک می‌گیرد و مخاطبان برای درک و تجزیه و تحلیل پیام‌ها باید تصویرسازی کنند و اگر مفاهیم غریب باشند این تصویرسازی انجام نمی‌شود و یا به‌کندی انجام می‌شود. لذا توجه به شرایط فرهنگی مخاطبان در تولیدات رادیویی باید به‌عنوان یک اصل محوری مد نظر مدیریت رادیو قرار گیرد.

مدیر رادیو باید به این نکته توجه داشته باشد که جامعه ما به فرهنگ شفاهی گرایش دارد، لذا رادیو می‌تواند رسانه‌ای تأثیرگذار باشد، اما اگر این رسانه شنونده خوبی نباشد با مشکلاتی روبرو خواهد شد؛ زیرا آفت فرهنگ شفاهی گوش‌نکردن و یا درست گوش‌نکردن است.

«می‌توان گفت: دیدگاه‌ها و ایده‌های تخیلی، واقعی و تفسیری در برنامه‌های رادیویی (اعم از تولیدی و زنده) زمانی می‌توانند تأثیرگذار باشند که برخاسته از باورها، اعتقادات و عادت‌های مخاطبان باشند و همچنین ذهن مخاطبان را گرمی داشته آن را چون یک آینه بپندارند.»^{۲۲}

- شرایط دیوانسالاری: به‌طور کلی شرایط و روابط رسمی و خشک در سازمان‌های رسانه‌ای و همچنین رادیو پاسخگو نیست. شرایط پیچیده بوروکراتیک نیز برای سازمان‌های رسانه‌ای دست و پاگیر است، به‌خصوص که رسانه‌ها انعکاس و انتشار زنده اخبار و اطلاعات را به‌عنوان سیاست محوری در سال‌های اخیر مورد توجه قرار داده‌اند.

- شرایط فناوری: توسعه شبکه‌های تلویزیونی و توسعه روزافزون

اینترنت تهدیدی برای رادیوست که باید مورد تحلیل قرار گیرد. مخاطبان از طریق اینترنت امکان دسترسی گسترده‌تر و کامل‌تری به اطلاعات دارند.

«رسانه‌های مدرن دارای جاذبه‌ها، جلوه‌ها و توانایی‌های بی‌چون و چرایی هستند، اما رادیو همچنان توانایی‌هایی دارد که به آن قدرت می‌بخشد. واقعیت این است که ظهور هر رسانه تازه زمینه را برای از رواج انداختن رسانه قدیمی‌تر فراهم می‌آورد. با این همه رادیو خصلت‌هایی دارد که جزء توانایی‌های بالقوه این رسانه به حساب می‌آید. از جمله این توانایی‌ها عبارتند از: سرعت، بهره‌گیری آسان، دسترسی، ارزانی و صمیمیت صدا.»^{۲۳} «اینها (پادکسترها) پیشرویان فرم جدیدی از رادیو هستند، اما غافل از قدرت خود به‌عنوان یکی از شهروندان پخش‌کننده برنامه‌ها هستند و به ابزار ضبط، نرم‌افزارهای مجانی و یک خط ثابت و پرسرعت اینترنتی مسلح شده‌اند و مانند وبلاگ‌نویس‌ها (خطری برای روزنامه‌نگاری) ماهیت رسانه (رادیو) را تغییر می‌دهند. پادکسترها در واقع می‌توانند رادیو را احیا کنند و یا در چهار نقطه به‌عنوان رقیبی در مقابل رادیو قرار گیرند: صدا، استعداد درآمد و پخش.»^{۲۴}

سخن آخر

«انواع مختلف شبکه‌های سراسری رادیویی اعم از عمومی یا تخصصی و اختصاصی و یا شبکه‌های استانی یا رادیوهای شهری و محلی موجود ناچار از بازتعریف رویکردهای برنامه‌سازی و تولیدات خود هستند. فضای بسیار شدید رقابتی رسانه ایجاب می‌کند رادیوها در برنامه‌سازی‌های خود نیازهای محیطی را مورد توجه قرار دهند و تغییراتی که در محیط موجب جابه‌جایی نیازها و همین‌طور جابه‌جایی درجه اهمیت آنها در میان انبوه مخاطبان شده، مدنظر قرار دهند.»^{۲۵}

امروزه رادیو محتاج تحولی اساسی در زمینه محتوای متفاوت با رقبا، تفکیک مخاطب، تفکیک جغرافیایی مخاطبان، افزایش سهم مخاطبان در برنامه‌ها و... است.

مدیریت استراتژیک رادیو (با توجه به محیط پویا، دائم‌التغییر و بحرانی رسانه‌ای) باید با مدنظر قراردادن تمامی شرایط و عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی فرایند تهیه و تنظیم و ارسال برنامه‌های رادیویی را مدیریت کند.

منابع:

1- Leadership and strategic management in education.

Tony bush and Marianne coleman.2000.
university of Leicester/

2- Strategic management.

www.knowledgehunter.info

۳- مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران / مجله الکترونیکی / شماره اول، دوره چهارم / حسین وفایی / کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

<http://www.irandoc.ac.ir/data/e_j/vol4/vafae.htm>

4- strategic management of the family business.

pramodita sharma, professor in the
dalbousie university. canada.

5- Strategic management for senior leaders.

Denise Lindsey. wells & others
www.unpan1.un.org/intradoc

۶- تفکر استراتژیک / دکتر وفا غفاریان: مدیرعامل سازمان صنایع دفاع و عضو هیئت علمی دانشگاه مالک اشتر و دکتر علیرضا علی‌احمدی: عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران / شماره ۱۳۷، ماهنامه تدبیر

7- <http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-137/article-137/2.asp>

۸- برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک / برگردان: محمدرضا میرزائینی (اندیشگاه شریف)

<http://www.sharifthinktank.com/HTML/Strategic_Planning.htm>

۹- برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک / برگردان: محمدرضا میرزائینی (اندیشگاه شریف)

<http://www.sharifthinktank.com/HTML/Strategic_Planning.htm>

۱۰- برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک / برگردان: محمدرضا میرزائینی (اندیشگاه شریف)

<http://www.sharifthinktank.com/HTML/Strategic_Planning.htm>

۱۱- مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران / مجله الکترونیکی / شماره اول، دوره چهارم / حسین وفایی / کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

<http://www.irandoc.ac.ir/data/e_j/vol4/vafae.htm>

12- Introduction to strategic management.

Susan Scribner

<<http://www.lachsr.org/documents>>

۱۳- عبدالله محمودی / مدیریت رسانه و مدیریت رسانه‌ای

14- www.makbariazad.blogfa.com

۱۵- مدیریت رسانه / نویسنده: فرمهر صدقی - روزنامه همشهری، ۸۴/۱۰/۱۴

۱۶- مدیریت و ساختار سازمانی / رضاییان

<<http://www.Sociologya.persianblog.com>>

17- Media Management: Technologies for

Corporate and Educational Applications.

By David Gulbransen..Date: Feb 4, 2005.

<<http://www.peachpit.com/articl>>

۱۸- مدیریت رسانه / نویسنده: فرمهر صدقی - روزنامه همشهری، ۸۴/۱۰/۱۴

<<http://www.bashgah.net>>

۱۹- مدیریت در رسانه رادیو / کیومرث کلهر / مجله رادیو / سال دوم / شماره دهم

۲۰- تئوری همانندی رسانه‌ای و ارزشیابی در رادیو - مجید حسینی (مدیر گروه معارف رادیو تهران) / مجله رادیو / سال پنجم / شماره ۲۶

۲۱- برنامه‌های رادیویی کودکان / دکتر منوچهر معین افشار / مجله رادیو / سال چهارم / شماره ۱۹

۲۲- رادیو و پیام‌های ارتباطی نظام‌مند / غلامرضا آذری / مجله رادیو / سال چهارم / شماره ۲۱

۲۳- رادیو در برابر رسانه‌های جدید / علی اکبر قاضی‌زاده / مجله رادیو / سال چهارم / شماره ۱۹

24- How podcasting will save radio. tod maffin

<<http://www.radiocollege.org>>

۲۵- تئوری وابستگی به رسانه‌ها / دکتر حسن خجسته / مجله رادیو / سال پنجم / شماره ۲۶

