

مدیریت رسانه (1)

« مدیریت رسانه چیست؟ »

مدیریت بر رسانه

• برخی معتقد هستند:

مدیریت رسانه، همان مدیریت بر رسانه است.

• این تعریف، مفهوم **مدیریت** را مسلط و غالب بر مفهوم **رسانه** تلقی کرده است.

مدیریت در رسانه

- اگر برای تعریف مدیریت رسانه، تعاریف مدیریت و رسانه را کلاً از اول تا آخر در هم ادغام کنیم، به پاسخ «مدیریت در رسانه» خواهیم رسید.

- این تعریف ، مدیریت رسانه را جدا از محیط بیرون از رسانه و صرفاً در خود فضای رسانه و در تعامل دو سویه ، ولی بسته مفاهیم مدیریت و رسانه می بیند.
تعریفی که رسانه را مسلط و احاطه کننده قوانین مدیریت می داند.

تعریف درست مدیریت رسانه

- برای تعریف درست مدیریت رسانه، نه میتوان این دو مفهوم را کلاً جدا از هم نگریست و نه میتوان آنها را از ابتدا با هم و در هم پنداشت.
- در تعریف «مدیریت رسانه» آنچه که واقعاً از حساسیت و اهمیت استراتژیکی برخوردار است، تعریف خود **رسانه** است.

- بنابراین ، در تعریف «مدیریت رسانه» باید گفت که اگر 50% این مفهوم مربوط به مدیریت فضای داخلی رسانه (چه به لحاظ محتوا و پیام و چه به لحاظ روند شکل گیری آن) می باشد، 50% مابقی مربوط به مدیریت آثار و نتایج پیام و محتوای رسانه در دنیای پراشوب، پرچالش و متغیر خارج از رسانه میباشد.

رسانه چیست؟

- رسانه واقعاً چیست؟ چه کاربردی دارد؟ اصلاً بر اساس چه هدف یا اهدافی بوجود آمده؟ چه نقش یا نقشهایی را در دنیای امروز بازی میکند؟ آیا تعریف واحد و منسجمی از آن ارائه شده است، یا اینکه بسته به دیدگاهها و طرز فکرهای گوناگون و شرایط خاص حاکم بر فضای تعریف، تفاسیر متفاوتی از آن رایج شده است.

- اتولر بینکر، رسانه های ارتباطی را مسیرهایی می داند که از طریق آنها پیامی به مخاطبان می رسد. با این مفهوم، رسانه باید تا حد مطلوب به مثابه گذرگاهی بی مقاومت برای پیام ها عمل کند.
- پس، رسانه ها در عصر ارتباطات و اطلاعات یکی از مهم ترین ابزارهای دسترسی به اهداف تلقی می شوند.

- با توجه به این مباحث، رسانه می تواند رادیو و تلویزیون، روزنامه و مجله و هر مسیر ارتباطی برای کسب خبر باشد و مدیران رسانه باید، علاوه برداشتن هنر مدیریت، هنر انتقال و اقناع را داشته باشند.

جمع بندی تا این مرحله

• مدیریت رسانه ای بر دو نوع است :

مدیریت بر رسانه ها

مدیریت در رسانه ها

مدیریت بر رسانه ها

- این نوع از مدیریت، نظام حقوقی رسانه را در جامعه تدوین می کند و در آن، روابط بین رسانه ها و مخاطبان را بیان می کند.
- در این نوع از مدیریت، اخلاق حرفه ای رسانه ای نیز ترویج می شود. این نوع مدیریت در مقام عقل کل عمل می کند؛ عقل کلی که تمامی اعصاب درونی و نظام رسانه را در کنترل دارد.

- این مدیریت، اغلب دولتی و یا صنفی است که قدرت اعمال مدیریت را نیز دارد.
- انجمن صنفی روزنامه نگاران، روزنامه نگاران بدون مرز و خبرنگاران آزاد از جمله این نوع مدیریت ها هستند.

مدیریت در رسانه ها

- در این نوع از مدیریت، افراد، مسئولیت تعیین و تحقق اهداف، برنامه ریزی ، سازمان دهی، به کار گماردن نیروی انسانی ، رهبری و نظارت را در رسانه بر عهده دارند.
- در این نوع مدیریت، مدیر در مقام سرپرست اعمال قدرت می کند .

مدیریت رسانه ای

- پژوهشگران مدیریت ارتباطات بر آنند که مدیر رسانه در طیفی قرار دارد که یک سوی آن اعمال قدرت است و سوی دیگر آن اعمال آزادی است. مدیر هر قدر از اعمال قدرت دور می شود به آزادی نزدیک تر می شود و بالعکس.

در نمونه اعمال قدرت محض، به نظر لیکرت، در نظام آمرانه یا مستبد (Telling) همه چیز به دیگران دیکته می شود و نهایتاً به انحصار (Monopoly) می انجامد.

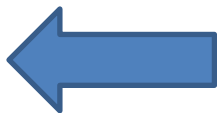
- بدین صورت که محیطی چند صدایی به وجود آورده بودند، اما افراد از این چند صدایی تنها یک صدا را، که همان هدف حکومت و نظام بود، می شنیدند و مخاطبان نیز فقط به این صداها باید گوش فرامی دادند، بدین صورت بوده و هست که اندیشه انسانها تسخیر می شود .

- مدیریتی را که در این طیف، در بخش اعمال آزادی قرار دارد، می توان در کشورهای غربی و آمریکا جست و جو کرد. اگرچه این آزادی مدیریت که در رسانه های این کشورها بیان شده به ظاهر چندصدایی است، اما در باطن انحصار مطلق است.

- در این جوامع با این که، **بر اساس نظریه جریان آزاد اطلاعات** هر کسی حق آزادی عقیده و بیان دارد و حق مزبور شامل آن است که عقاید خود را بدون بیم و اضطراب بیان کند، اما در باطن، **کسانی می توانند از رسانه استفاده کنند که ویژگی های مورد نظر سرمایه داری را دارا باشند.** اما قطب دیگری از جوامع و نظامها هستند که مدیریت رسانه هایشان سعی در تلفیق این دو طیف قدرت و آزادی را دارد، یعنی این که صلاحیت خود را بر اساس موقعیت های زمانی و جهانی ارزیابی می کنند و سعی در ادغام آن دارند.

- این نوع هدایت های رسانه ای را می توان در برخی از کشورهای غیرمتعهد و اسلامی، مشاهده کرد. **در این نوع مدیریت نه حاکم سخنور مطلق است و نه جامعه آزادی کامل دارد.**

دروازه بانان خبر که اخبار را ویرایش می کنند، مدیران ارشد، مدیران اجرایی و ستادی یعنی سردبیران و دبیران و خبرنگاران هستند که در سه جامعه فرضی وجود دارند.



- **در جامعه اول،** دروازه بانان تنها به اخبار و گزارش هایی اجازه نقل و انتقال می دهند که حکومت می خواهد. **در جامعه دوم،** دروازه بانان فقط به اخباری که به نفع نظام سرمایه داری است اجازه پخش می دهند. **در جامعه سوم** هم بر اساس مصلحت نظام این حق داده می شود . اما باید در سه جامعه مواردی رعایت شود. اولر بینکر می گوید: **پیام گذار درک می کند که آن چه او می گوید باید با واقعیت های وضعیتی مفروض انطباق داشته باشد .**

- مدیریتی که او اعمال می کند نمی تواند به گونه ای باشد که هر چیزی اجرا شود، در حالی که چیز دیگری گفته می شود. پیام گذاران باید به انعکاس تصمیم هایی پردازند که عملاً اتخاذ شده است. به همین دلیل است که آنها باید در ارتباط تنگاتنگ با مدیران اجرایی انجام وظیفه کنند. **اما برای یک سازمان رسانه ای الزامی است که تا حد امکان رابطه تنگاتنگی بین ارتباطات و عملیات خودش به وجود آورد.**

- قصور در اجرای چنین کاری است که منجر به ناهماهنگی میان حرف و عمل می شود و به از میان رفتن اعتبار و اعتماد نزد مردم می انجامد. **بینکر می گوید تقارن میان حرف و عمل تأثیر ارتباطات را افزایش خواهد داد.** برای این که رسانه ای با مدیریت درست بخواهد به اهداف نظام و سازمان خود دسترسی یابد، باید جوانب بسیاری را مورد توجه قرار دهد .

انواع رسانه، مالکیت و مدیریت

- اصولاً نوع اداره و وضعیت حقوقی و ماهیت رسانه در جهان سه نوع است:

گروه اول، سازمان دولتی (governmental) هستند که کل درآمد و اعتبارات آنها را دولت و حکومت پرداخت می کند و از نظر سیاست، خط مشی و محتوای برنامه ها، وابسته به حکومت و دولت هستند، خواسته ها و مقاصد آنها را تأمین می کنند و سلسله مراتب آنها را نیز حکومت مشخص می کند.

گروه دوم، سازمانهای عمومی یا ملی ؛

- **(Public or National)** هستند که ضمن دریافت کمک های حکومتی و دولتی، هزینه های خود را از محل پرداخت های عمومی و حق اشتراک مردمی تأمین می کنند 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 می کنند و رعایت نکردن این قوانین پاسخگویی به نهادهای ملی و مردمی را در پی دارد .

- **گروه سوم**، سازمان های رسانه ای خصوصی و تجارتي (private and commercial) هستند که ضمن تبعیت از مقررات عمومی، رأساً در برابر عملکرد خود مسئولند و هزینه های آنها، صرفاً از محل درآمدهای اختصاصی (اشتراک کابلی و کارتی، آگهی های بازرگانی و حمایت تجارتي و فروش محصولات) تأمین و تدارک می شود که **وضعیت حقوقی آنها نیز تابع مقررات بازرگانی و قوانین تجارتي است.**

- **مالکیت گروه اول** رسانه ها به حکومت و دولت، **مالکیت گروه دوم** رسانه ها به مردم و **مالکیت گروه سوم** رسانه ها به اشخاص حقیقی یا حقوقی خصوصی، تعلق دارد. هر نوع از این مالکیت ها، 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 می شوند، تأثیر دارند و تعیین کننده اند.

- اگرچه مالکیت های نوع اول و دوم به نوعی **مالکیت عمومی** تلقی می شوند، یا به عبارتی تعلق به «بیت المال» دارند، میزان دخالت و نظارت عمومی نحوه اداره آنها را متفاوت می کند و **مدیریت رسانه به خصوص وجوه سیاستگذاری آن، مستقیماً با همین شیوه ها مرتبط است.**

ساختار کسب و کار رسانه

- در یک محیط پویا که با پیشرفت مداوم تکنولوژیکی همراه است ، فرصت های کسب و کار جدید در انواع و حالات متنوعی در صنعت رسانه ظهور می کنند. در حالی که فعالیت اقتصادی این فرصت های ایجاد شده، شرکت های رسانه ای را با چالش هایی روبه رو می سازند.

- چالش هايي از قبيل چگونگي سازماندهي اقتصادي اين فعاليت ها و چگونگي گزينش يك ساختار سازماني مطمئن براي توسعه كسب و كار جديد.....

- (Husted, K. 2004)

- درک تفاوت تفاسیر مختلف ارائه شده از دو تئوری اقتصاد سنتی و تئوری های منبع محور و نوع رابطه آن دو در عرصه کارآفرینی در اقتصاد جدید رسانه از محورهای اصلی و تعیین کننده محسوب می شود.

فعالیت های اقتصادی

و

ساختارهای سازمانی در رسانه ها

- تا کنون برخی پژوهشگران، فعالیت اقتصادی جدید رسانه را مورد بررسی و تحقیق قرار داده اند. یافته های این مطالعات نشان می دهد که **فعالیت های اقتصادی بر ساختارهای سازمانی کسب و کارهای جدید رسانه تاثیر می گذارد و پویایی حالات سازمانی کسب و کار اقتصادی از تغییرات محرک های اقتصادی تاثیر می پذیرد.**

- علاوه بر این، تعدادی از محیط های کلان ، صنعت رسانه، فاکتورهای معین شرکت و بازار، تاثیر ویژه ای بر توسعه رسانه های نوین که ویژگی فعالیت اقتصادی بنگاه رسانه ای می باشد، می گذارد.

- (Miles, M. P. & Kevin, J. G. 2002)

- در محیط پویا که پیشرفت تکنولوژیکی مداوم وجود دارد، فرصت های کسب و کار جدید در انواع متنوعی از اشکال صنایع رسانه ای ظهور می کنند. **تطبیق پذیری با تغییرات محیطی و تغییرات احتمالی برای موفقیت در کسب و کار رسانه ضروری می باشد.**

- شرکتهای رسانه ای به ابزارهای استراتژیک توسعه نیاز دارند تا بتوانند فرصت های کسب و کار جدید خلق کنند و استفاده و بهره مندی از این فرصتهای خلق شده را تسهیل بخشند.

- فعالیت هایی از جنس ایجاد فرصت های جدید کسب و کار، با توسعه و ترقی کسب و کار تفاوت دارند که معمولاً "در چارچوبهای **محصول - بازار** هدایت میشوند.

- در واقع این موارد، تغییرات انفجاری و پرشتاب به سمت توسعه چارچوب های جدید محصول – بازار می باشند. **کلیه فعالیت های ایجاد کسب و کارهای جدید با یک ساختار تثبیت شده به فعالیت اقتصادی و کارآفرینانه بنگاه برمی گردد.**

- (Haas, Eric 2007)

کار آفرینی

- کار آفرینی از اصطلاح فرانسوی entrepreneur مشتق شده است که به معنای قبول مسئولیت، تعقیب فرصت‌ها، تامین نیازها و خواسته‌ها از طریق نوآوری و راه‌اندازی یک کسب و کار تجاری و کنشی انسانی است که در کار و فعالیت اقتصادی ظهور می‌کند.

- Burch, 1986, p.4

- اقتصاددانان معتقدند کار آفرینی پدیده‌ای فرا اقتصادی است، به این معنی که برخی پدیده‌ها که تاثیر عمیقی بر اقتصاد دارند، در اساس دارای ماهیت اقتصادی نیستند (Drucker, 1993, p.13), خلاقیت و نوآوری، اتخاذ ریسک حساب‌شده، استقلال و جهت‌یابی به سوی موفقیت جزو مولفه‌های اصلی کار آفرینی است.

- Watson & Karen, 1996, p.25

- در کار آفرینی قواعد روشن و صریح وجود ندارد. از آنجا که برای نظارت بر کار آفرینی کتاب راهنما وجود ندارد، بنابراین برنده یا بازنده بودن و رفتار خلاف قاعده داشتن اجتناب پذیر است. از این رو پذیرش این اصل که تمام نتایج کار آفرینی مثبت باشد يك توهم است.
- Morrison, 1998, p.3

• کار آفرینی در همه صنایع در دنیای امروز شرط موفقیت در ایجاد و شکل دهی و استمرار کسب و کارهای کوچک و بزرگ است. به نظر می رسد پیشرفت های سریع در حوزه های متفاوت صنعت رسانه، آن را به یکی از بسترهای پر منفعت کار آفرینی تبدیل کرده است.

ساختار سازمان های رسانه ای

- ساختار سازمانی یک سیستم رسمی از وظایف و روابط اختیار است که چگونگی هماهنگی فعالیتهای افراد و استفاده از منابع جهت تحقق اهداف سازمانی را کنترل می کند و به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد.

(James, 1998, p.28)

خصوصیات ساختار سازمان های رسانه ای

1- پیچیدگی: در سلسله مراتب اداری، پیچیدگی به تعداد سطوح مدیریت در سازمان اطلاق می‌شود. این پیچیدگی ممکن است به صورت عمودی یا افقی باشد، همیشه سازمان‌های بزرگ پیچیده‌تر هستند، با بزرگ شدن واحد در درون سازمان، مسئله تفکیک آن به بخش‌های کوچکتر مطرح می‌شود که منجر به بزرگی سازمان و پیچیدگی در سلسله مراتب سازمانی می‌شود.

سازمان‌های رسانه‌ای باید بر اساس ویژگی‌هایی همچون سن، طبقه و پراکندگی جغرافیایی مخاطبان خود سازماندهی شوند.

(کامران رئیسی، 1385)

2- رسمیت: در سازمان‌های رسانه‌ای با توجه به اینکه نیاز است که افراد با یکدیگر هماهنگی شفاهی و چهره به چهره داشته باشند و بتوانند به راحتی مسایل را با مدیران خود در میان بگذارند، رسمیت باید پایین باشد.

3- تمرکز: با توجه به اینکه سرعت در سازمان‌های رسانه‌ای از اهمیت زیادی برخوردار است، گاهی لازم است که مثلاً در غیاب مدیران خبر، دبیران خبر به جای آنها تصمیم بگیرند، بنابراین تمرکز در این سازمان‌ها باید پایین باشد.

- **4- سلسله مراتب:** کاهش سلسله مراتب سازمانی باعث سرعت در تصمیم‌گیری و سرعت در انجام کارها می‌شود؛ بنابراین لازم است که سلسله مراتب سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای کوتاه باشد.

- **5- حیطه نظارت:** حیطه نظارت بیانگر تعداد کارکنانی است که مستقیماً تحت نظر یک مدیر کار می‌کنند و گستردگی حیطه نظارت نشان دهنده کارآمدی سازمان است؛ بنابراین سازمان‌های رسانه‌ای باید دارای حیطه‌ی نظارت گسترده باشند؛ حیطه نظارت گسترده باعث کاهش در هزینه‌های پرسنلی می‌شود.

• **6- ارتباطات سازمانی:** ارتباطات رمز موفقیت در هر سازمانی است؛ بنابراین سازمان‌های رسانه‌ای باید تا آنجا که ممکن است ارتباطات را در میان کارکنان خود افزایش دهند.

7- استاندارد سازی: با توجه به اینکه سازمان‌های رسانه‌ای در محیط پیچیده و متغیری مشغول به فعالیت هستند بنابراین استاندارد سازی در این گونه سازمان‌ها جایی ندارد و کارها را نمی‌توان به شکل قطعی استاندارد کرد.

- **8- تخصص گرایي:** در سازمان‌هاي رسانه‌اي گاهي لازم است كه يك نفر چندين كار را به صورت همزمان انجام بدهد، مثلاً دبيران روزنامه‌ها خود مسئوليت ويراستاري نوشته‌هاي خود را بر عهده داشته باشند، يا يك نفر همزمان كارگرداني، تصويربرداري و صدابرداري كند؛ بنابر اين در اين سازمان‌ها لازم است تخصص گرايي كم شود.

- **9- تحول در تکنولوژی:** اغلب فرصت های سرمایه گذاری در رسانه به ریشه های ابداعات و اختراعات تکنولوژیکی برمی گردد. پیشرفت های تکنولوژیکی زیادی به وجود آمده و فرصت های آینده را کشف و خلق نموده و سرمایه گذاری های اقتصادی در بسیاری از بخش های رسانه را ممکن ساخته است.

- سرمایه گذاری ها نیز خود باعث گسترش ابداعات جدید تکنولوژیکی شده اند و پشتیبانی از رشد فرصت های کسب و کار را ایجاد نموده اند. در صنایع رسانه، ابداع اینترنت و بازی های آنلاین از طریق سرمایه گذاری های ثابت اقتصادی پشتیبانی و تامین شده اند. با فرصت های به وجود آمده از سرمایه گذاری ثابت اقتصادی، توسعه تکنولوژی های نوین سریع تر شده و ایجاد کسب و کارهای جدید رسانه به شدت توسعه یافته است.

- Shaver, D & Shaver M. A. 2006

- بنابراین اگر یک سازمان رسانه‌ای تجهیزات خود را با **پیشرفت تکنولوژی** تغییر ندهد، مطمئناً نمی‌تواند در این رقابت جهانی باقی بماند. در صنایع رسانه، هنگامی که فعالیت اقتصادی با فرصت‌هایی روبرو می‌گردند، بسیاری از شرکت‌ها با چالش‌های ساختاری روبرو می‌شوند. چالش‌هایی از قبیل: **آیا کسب و کار جدید رسانه باید با عملیات فعلی شرکت-ها ادغام گردند یا بهتر است به طور مستقل و به تنهایی در راستای کسب و کاری جدید باشند؟**

- **تغییرات در صنایع رسانه فرصت های زیاد و متنوعی را، در بخش های مختلفی از صنایع رسانه، بوجود آورده است. فرصت های جدید رسانه شامل فرصت های کسب و کار اینترنتی رسانه، فرصت های کسب و کار رسانه موبایل، فرصت های کسب و کار وبلاگ ها، فرصت های کسب و کار بازی های آنلاین، فرصت های کسب و کار تلویزیون دیجیتال با پهنای باند وسیع و فرصت های کسب و کار سرمایه گذاری برای فعالیت اقتصادی می باشد.**

• کار آفرینی سازمانی :

- کشف فرصت ها
- تسهیل فرصت
- انگیزه تعقیب فرصت
- ساختار منعطف
- ارزش های مشترک
- فرهنگ کار آفرینانه

ویژگی ضروری برای سازمان های رسانه ای کارآفرین

- تخصص گرایی کم
- پیچیدگی زیاد
- سلسله مراتب کم
- تکنولوژی بالا
- رسمیت پایین
- تمرکز کم
- فقدان استانداردهای سازي
- حیطه نظارت گسترده
- ارتباطات سازمانی گسترده

- به دلیل اینکه سازمان های رسانه ای انگیزه تعقیب فرصت دارند مناسب است مدیران با ایجاد بستر مناسب برای تشویق خلاقیت و نوآوری که موجب کشف فرصت و نیز ایجاد انگیزه تعقیب فرصت در راستای فعالیتهای کارآفرینانه کارکنان در سازمان می شود اهتمام جدی داشته باشند.

- مدیران سازمان های رسانه ای می بایست با ایجاد فضاي حمايتي و اتخاذ تمهيداتي عرصه را براي **ايجاد و خلق ایده های جدید و مبتکرانه** فراهم کنند و همگام با تقویت مولفه های ساختار منعطف به حمایت و تقویت کارآفرینی سازمانی همت گمارند .

- از سوی دیگر، ساختار های دانشی را که با دارا بودن مولفه های خاص خود **(رابطه مبتنی بر اعتماد، رابطه تعاملی برون سازمانی و رابطه عاطفی فراگیر)** قادرند انعطاف پذیری را فراهم نمایند، می توان برای سازمان های رسانه ای منظور نمود.

فرهنگ کار آفرینانه

- در سازمان های رسانه ای فرهنگ کار آفرینانه از اهمیت برخوردار است، بنابراین پیشنهاد می شود مدیریت عالی این سازمان ها حمایت های لازم را از نهادینه نمودن فرهنگ کار آفرینانه در سازمان صورت دهند و بر اساس رابطه مبتنی بر اعتماد، مؤلفه های فرهنگی ضروری را در این سازمان ها اشاعه دهند:

مؤلفه‌های فرهنگی ضروری در رسانه‌ها

1. اخلاق، درست‌ی، اعتماد و باور پذیری؛ همگانی شود.
2. دانش افراد به گونه‌ای ارتقا یابد که مورد نیاز سازمان است.
3. افزایش حس تعهد و وفاداری اعضا سازمان صورت گیرد.
4. شرایطی در ماهیت شغل و محیط کاری سازمان فراهم شود، که کارکنان کار در سازمان را همانند تفریح بدانند.

5. با استفاده از مکانیزم‌های مختلف، تلاش گردد کاری که سازمان انجام می‌دهد، برای اعضای سازمان پرمعنا و بارزش گردد.

6. افراد به گونه‌ای پرورش یابند، که به جزئیات، سایر کارکنان، ساختارها و فرآیندها توجه بی وقفه و مستمر داشته باشند.

7. به افراد خلاق و مبتکر میدان داده شود.

تفاوت سازمان های عمومی و رسانه ای

- لاوین و واکمن برخی از عواملی که سازمان های رسانه ای را از دیگر سازمان ها متمایز می سازد، برمی شمردند. مانند **ماهیت محصول**، **نوع کارکنان**، **متغیرهای سازمانی ویژه و نقش منحصر به فرد سازمان های رسانه ای در جامعه**.

- به زعم این دو مدیران سازمان های رسانه ای در تحقق دو هدف تا حدودی متضاد، با چالش مواجهند. این دو هدف عبارتند از تولید محصولات رسانه ای با به کار گیری حداقل منابع از یک سو، و تولید پیام ها و برنامه های نوآورانه با کیفیت بالا از سوی دیگر.

• همچنین به گفته مک مانوس، سازمان های رسانه ای در بازارهای چهارگانه " بازار تبلیغات "، " بازار مصرف کننده "، " بازار سرمایه " و " بازار منابع " عمل می نمایند.

- **تزرستروم** بازار سازمان هاي رسانه ي را شامل بازار مصرف کنندگان (بینندگان، شنوندگان و خوانندگان) و بازار سیاست مداران (انھایی که قواعد بازی را تعیین می کنند) می داند.

- همچنین سازمان های رسانه ای دارای ویژگی های خاصی هستند که این ویژگی ها عبارتند از: حجم مخاطبان بالقوه و بالفعل و کیفیت آنها؛ واکنش سریع به شتاب فناوری؛ رقابت فشرده؛ نوع و کیفیت کارکنان؛ دشواری در سنجش و اندازه گیری کیفیت ها؛ ارتباط مستقیم و ناپایدار با ذائقه و سلیقه و تفکر فردی و جمعی مخاطبان و ...

برنامه ریزی

فرایند برنامه ریزی برای شرکت های
رسانه ای عملی بوده و عموماً به یکی از
سه شکل زیر است :

- 1- استراتژیک (راهبردی)؛
- 2- میان مدت؛
- 3- کوتاه مدت.

- برنامه ریزی استراتژیک شامل تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف بلندمدت است. این برنامه ها می توانند از یک تا ده سال را پوشش دهند. اما معمولاً برای یک دوره سه تا پنج ساله طراحی می شوند. این برنامه ها بیانگر راه ها و روش هایی هستند که رسانه انتظار دارد از طریق آنها رسالت خود را به انجام رساند.

- برنامه های میان مدت معمولاً از شش ماه تا دو سال را پوشش می دهند و برای اهداف بلندمدت، داده های تکمیلی و تصحیحی را فراهم آورده و آنها را تقویت می نمایند.

- به دلیل عدم قطعیت های اقتصادی، بسیاری از شرکت ها رسانه ای دریافته اند که نسبت به نوسانات بازار که بر تقاضای کالا و مشتریان تأثیرگذار است، به جای برخورد های واکنشی، باید پیشتاز باشند. شرکت های موفق با چابکی خود را با تغییرات محیطی تطبیق داده و از اختلالات در اهداف برنامه ریزی استراتژیکشان اجتناب می کنند.

- برنامه ریزی کوتاه مدت هم می تواند از چند هفته تا یک سال را شامل شود. این نوع برنامه ریزی، منابع را به طور روزانه یا ماهانه تخصیص می دهد.

• در حقیقت:

- برنامه راهبردی مأموریت و اهداف کلی سازمان را محقق می سازد؛
- برنامه ریزی میان مدت روش کلی است که از طریق آن برنامه راهبردی دنبال می شود؛
- برنامه ریزی کوتاه مدت نشان می دهد که برنامه راهبردی به طور روزانه چگونه کار می کند.

- اگرچه این سه روش برنامه ریزی از نظر دوره زمانی، بخش های مسئول و مراحل واقعی متفاوتند اما همگی دارای ویژگی های مشترکی نیز می باشند. شرکت های رسانه ای، اهداف سازمانی کلی یا بیانیه های نسبتاً خلاصه از آنچه که انتظار دارند در حوزه های عملکردی به آن دست یابند را در اختیار دارند.

- این اهداف برگرفته از بیانیه مأموریت شرکت رسانه‌ای است که منعکس کننده دامنه فعالیت تجاری و احتمالاً نقش آن در خارج از بازارهای کسب و کار اصلی است.

- بیانیه رسالت برای سازمان های رسانه ای عمومی، به منظور شفافیت تجاری و قانونی نوشته می شود و اگرچه اکثر مدیران نمی توانند آن را کلمه به کلمه برشمرند، اما در این مورد که این بیانیه ها چگونه راهنمای تصمیم گیری و تخصیص منابع هستند، از درک عملی برخوردارند.

- **مراحل برنامه ریزی استراتژیک عبارتند از:**
- 1- تحلیل محیطی؛
- 2- تعیین اهداف؛
- 3- تحلیل گزینه‌های استراتژیک؛
- 4- انتخاب گزینه‌های استراتژیک؛
- 5- اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌ها و ارزیابی و کنترل عملکرد.

رابطه سازمانه اي رسانه اي با محيط

- برنز و استاكر (Burns.& Stalker) دو نوع محيط را براي سازمان ها شناسايي كردند: **محيط ثابت و محيط دائما متغير**.
به منظور انطباق با محيط هاي ثابت، سازمان ها نيازمندند به كارگيري ساختار ايستا و به منظور سازگاري با محيط هاي متغير، نيازمند تجهيز ساختار پويا هستند.

- سازمان های با ساختار ایستا، دارای فناوری مدون بوده و در رابطه با هر یک از عملکردها، وظایف روشن و مشخص دارند. همچنین در این نوع از سازمان ها، در مورد تخصیص قدرت بین مدیران، هیچ گونه ابهامی وجود نداشته، ترتیبات سلسله مراتبی مطلوب به نظر می رسد. کل سازمان از رأس هرم (جایی که اطلاعات در آن متمرکز است) هماهنگ می گردد.

- در نقطه مقابل ساختار ایستا، ساختارهای پویا مطرح اند. جایی که فناوری مستمراً در حال تغییر بوده، روش های کاری مدام بهبود یافته و تقاضا برای محصولات و خدمات متنوع است. در چنین ساختاری، سلسله مراتب اسمی از بین رفته و مدیریت عالی سازمان همواره مطلع ترین فرد سازمان نمی باشد.

- ویژگی های ویژه سازمان های رسانه ای نظیر " شتاب فناوری " (چرا که شتاب تغییر فناوری ارتباطات در دو دهه اخیر بیش از هر پدیده فنی دیگر بوده و آنها را مجبور به انطباق دائم خود با این تغییر و تحولات کرده است.)

• " واکنش سریع " به این معنی که مدیریت سازمان های رسانه ای خصوصاً از نظر خبری، **مدیریت دائماً در بحران است**، " جو رقابتي شديد " به دليل وجود تهاجمات فرهنگي، اطلاعاتي و رسانه اي، از سوي ديگر، کشورها و قدرت مسلط فناوري رسانه اي از هر نوع و ساير ويژگي ها مانند " ارتباط ناپايدار با سلائق و علائق مخاطبان " و " كيفيت مخاطبان " در يك محيط دائماً متغير به سر مي برند.

سازمان ها به طور كلي مي توانند در ارتباط با محيط و تغييرات محيطي سه رويکرد اتخاذ نمايند (سه نوع رفتار متفاوت از فرد نشان دهند):

- 1 - نسبت به محيط و تغييرات آن بي تفاوت باشند؛
- 2 - نسبت به محيط واكنش نشان دهند و حرکت اقتضايي داشته باشند؛
- 3 - به ساخت و خلق محيط جديد پردازند.

- آن چه که سازمان های رسانه ای باید در مقابل تغییرات محیطی پیش بگیرند این است که در محیط تأثیرگذار باشند و به طور دائم با ساخت رسانه ای واقعیت ها در جهت اهداف مسئولانه، به خلق محیط بپردازند.

- البته لازم به ذکر است که با اتخاذ این نحوه واکنش به محیط، فعالیت رسانه ها باید با مسئولیت اجتماعی، پاسخ گویی اجتماعی، تعهد اجتماعی توأم بوده و به تعهدات خود نسبت به جامعه پایبند باشند.

مدیریت منابع انسانی

- رسانه هادر یک بازار مشابه، با تسهیلات و کارکنان همتراز، اغلب به سطوح مختلفی از موفقیت دست می یابند. برخی با نظم و ترتیب خاصی به اهداف خود می رسند، در حالی که برخی هم از رسیدن به این اهداف بازمی مانند.

- سرمایه گذاری در هیچیک از عناصر دیگر سازمان های رسانه ای به اندازه سرمایه گذاری در منابع انسانی آنها مفید نیست. با اذعان به این مهم، تعدادی از ایستگاه های بزرگ، بخشی با عنوان بخش منابع انسانی تأسیس می کنند که توسط یک مدیر اداره می شود و وظایف زیر را به عهده دارد:

- کارمندگزيني کارکنان شامل برنامه ريزي براي کارمندیابی و به کارگیری، گزينش و برکناري آنها؛
- برنامه های توجیهی، آموزش و توسعه کارکنان؛
- جبران خدمات کارکنان؛
- امنیت و سلامت کارکنان؛

- روابط اتحادیه کارگری (در صورتی که اعضا به یک اتحاد کارگری وابستگی داشته باشند)؛
- پیروی از قوانین و مقررات استخدای.

کارمند گزینی:

- **الف- برنامه ریزی** نیروی انسانی شامل تجزیه و تحلیل شغل؛ شرح شغل؛ شرایط احراز شغل؛ تحلیل بار کاری؛ تحلیل نیروی کاری.
- **ب- استخدام:** فرایند جستجوی نامزدهایی برای به کارگیری آنها در یک موقعیت شغلی در ایستگاه و در صورت لزوم، تشویق آنها در پذیرش شغل.
- **ج- گزینش:** فرایند شناخت داوطلبان واجد شرایط و حذف داوطلبان نامناسب که در نهایت به انتخاب داوطلبی ختم می شود که برای انجام کار و تحقق اهداف ایستگاه، مناسبتر است.

برنامه های توجیهی، آموزش و توسعه کارکنان:

- الف- آشناسازی: کلیه کارکنانی که به تازگی استخدام شده اند، حتی اگر قبلاً در یک رسانه کار کرده باشند، کارمند جدید محسوب می شوند. آنها با افراد جدید و با عملکردی جدید سر و کار دارند. از این رو بایستی با رسانه آشنا شده و به سایر کارکنان معرفی شوند؛ فرایندی که به عنوان "آشناسازی" معروف است.

- **ب- آموزش:** آموزش برای یک کارمند جدید که کم تجربه یا بی تجربه است، ضروری است. آموزش اغلب برای کارمند موجود نیز لازم است تا در رسانه تغییر شغل دهد. آموزش همچنین وقتی که تجهیزات یا روش های جدید عرضه می شوند، لازم است.

- **ج- توسعه شغلي:** توسعه شغلي با آموزش رابطه تنگاتنگي دارد. بسياري از رسانه ها اعتقاد دارند که کارکنان موجود، بهترين کارکنان براي پر کردن پست هاي خالي هستند. هرچند اين تفکر در صورتي درست است که کارکنان فرصت کسب دانش و مهارت لازم براي انجام کار را داشته باشند.

- وجود اساسي ترين بخش يك برنامه توسعه اي، يك نشست ارزشيابي است که طی آن رئيس بخش، عملکرد کارکنان را بررسی می کند. موارد زیر در زمره مواردی است که بایستی ارزشيابي شوند:

- حضور و وقت شناسی؛ تعهد کاری؛
ابتکار عمل؛ آگاهی از خط مشی ها و
رویه های شرکت؛ ظاهر حرفه ای؛
کمیت و کیفیت کار؛ ارتباط گفتاری و
نوشتاری؛ کار تیمی و تعامل با
دیگران؛ همه فن حریف بودن.

جبران خدمات:

- واژه حقوق و مزایا بر پاداش مالی برای انجام کار دلالت دارد که موارد زیر را شامل می شود: **مزایای بهداشتی؛ دندانپزشکی؛ بینایی؛ مرگ ناگهانی؛ بیمه عمر گروهی؛ معلولیت؛ طرح مستمری بگیری؛ پیشرفت تحصیلی - شغلی؛ پرداخت مرخصی و روزهای غیبت در اثر بیماری؛**

- پرداختی روزهای تعطیل؛ سهم شدن در سود؛ طرح معلولیت؛ طرح مستمری بگیری؛ پیشرفت تحصیلی/شغلی؛ پرداخت مرخصی و روزهای غیبت در اثر بیماری؛ پرداختی روزهای تعطیل؛ سهم شدن در سود؛ طرح تقدم انتخاب سهام؛ طرح صرفه جویی؛ خدمات حقوقی و پرداختی روزهای غیبت.

- اما کارکنان به دنبال پاداش های دیگری نیز هستند. تائید، احترام و تشخیص، از جمله انتظارات اغلب کارکنان است. چرا که این موارد جزء آن دسته از شرایط کاری اند که باعث می شود کارکنان به شیوه مؤثر و کارآمد انجام وظیفه کنند.

- رسانه ای که به انجام وظایف، نحوه عمل و دستاوردهای کارکنان خود آگاهی دارد و به آنها پاداش می دهد، باعث می شود که کارمند درمورد خود و ایستگاه احساس رضایت کند. احساسات مثبت کارکنان، در صورتی تثبیت می شود که رسانه یک محیط خوشایند کاری که تحقق کامل تعهدات را تسهیل می کند به وجود آورد.

- شرایط کاری خوب و یک حقوق عادلانه و برنامه مزایای جنبی، در نوع نگرش یک کارمند به کار و کارفرما مؤثر است. در واقع یک محیط خوشایند کاری نیز نمی تواند جایگزین حقوق کمتر از سطح بازار شود.

امنیت و سلامتی:

- اگرچه محیط کار بایستی خوشایند باشد، در عین حال باید سالم و امن نیز باشد. اگر چنین نباشد ممکن است باعث حادثه و بیماری افراد شود. هر دو مورد مذکور، رسانه را از خدمات کارکنان محروم می کنند و باعث ناراحتی و تحمیل هزینه های اضافی به کارفرما می شوند.

- دلیل مهم دیگر برای حفاظت از سلامتی و امنیت کارکنان، قانون سلامتی و امنیت شغلی است که طبق آن یک کارفرما مسئول است تضمین نماید که محل کار عاری از هرگونه خطرات شناخته شده ای است که می تواند باعث مرگ یا آسیب بدنی جدی کارکنان شود.

روابط کار

- انگیزه های کارکنان با یکدیگر متفاوت است. بعضی از آنها ممکن است از شغل فعلی خود راضی باشند، درحالی که سایرین ممکن است خواهان برعهده گرفتن مسئولیت های جدید از طریق ارتقای شغلی یا جابه جایی از یک حوزه فعالیت به حوزه دیگر در رسانه باشند.

- کارکنان دیگری ممکن است از شغل فعلی خود به عنوان یک سکوی پرتاب جهت کار در ایستگاهی دیگر استفاده کنند. اما بیشتر کارکنان به این نیاز دارند که احساس کنند مهم اند و تلاش هایشان تحسین برانگیز است. از این رو رابطه میان مدیریت و کارکنان مهم و حیاتی است.

- روابط خوب یک کارمند با درک و احترام متقابل میان کارفرما و کارمند مشخص می شود. این گونه روابط ناشی از اظهار توجه مدیریت به نیازهای فرد کارکنان و نیز وجود مجراهایی است که از طریق آنها این توجه اظهار می شود.

اتحادیه کارگری

- در بسیاری از رسانه ها روابط میان مدیریت و کارکنان متأثر از عضویت کارمند در یک اتحادیه کارگری است. بخش اصلی یک اتحادیه ملی یا اتحادیه "محلی" است که متشکل از کارکنان یک شغل مشترک در یک بنگاه یا ناحیه محدود جغرافیایی است. اعضای اتحادیه همچون همه کارکنان خواهان رضایت، احترام و شناخت بوده و به دنبال یک مکان کاری سالم و امن هستند.

- این اعضا نگرانی‌های مشابهی در مورد حقوق، مزایای جنبی و امنیت شغلی دارند.
با این حال رفتار مدیریت نسبت به کارکنان اتحادیه‌ای، متفاوت با سایر کارکنان است.

قوانین و مقررات

- سازمان های رسانه ای نیز همانند سایر کارفرماها ناگزیرند از قوانین بی شماری که به استخدام و رفتار کارکنان مربوط می شود، پیروی کنند.
- به طور کلی می توان گفت که چون نقش فرد و نیروی انسانی بسیار پراهمیت و تأثیرگذار است، باید روحیات فرد، خلیقیات، گرایش ها و انگیزش او به طور دائم مورد توجه باشد و او احساس مشارکت در کار داشته باشد.

- در غیر این صورت در ساخت، پرداخت و نگارش محتوایی و انشایی تولیدات رسانه ای نقطه نظرات و دیدگاه های خود را وارد خواهد کرد که ممکن است با هدف رسانه هماهنگ نباشد.

فرایند تحلیل بازار

- فرایند تحلیل بازار یعنی بررسی دقیق سه نوع از عوامل: **شرایط خارجی، شرایط داخلی و شرایط مالی است**. شرایط خارجی شامل روندهای بلندمدت مثل **رشد بازار، تقاضای محصول، شرایط قانونی / سیاسی و روندهای فناوری و همچنین عوامل خاص یک بازار مشخص مثل ساختار بازار، دسترسی به مجراهای توزیع، بازار هدف، محیط های اقتصادی و جامعه شناختی و رابطه مخاطب با رسانه می باشد.**

- شرایط داخلی شامل مأموریت، سازمان، اهداف، قابلیت ها، محصولات جاری و منابع است. شرایط مالی نیز شامل برآورد درآمدها، تخمین هزینه ها، نرخ بازگشت سرمایه گذاری و منافع غیرمادی می باشد. در عمل این عوامل با یکدیگر هم پوشانی داشته و بر یکدیگر تأثیرگذارند. در هر صورت این طبقه بندی ها چارچوب مفیدی برای درک این فرایند پیچیده فراهم می آورند.

تحليل عوامل ویژه در بازار

- تحليل عوامل ویژه بازار شامل بررسی دقیق شرایط خاصی است که بر موفقیت در بازار جغرافیایی یک محصول معین تأثیرگذار است. این شرایط شامل ساختار بازار، فناوری های موجود، ماهیت بازار هدف، محیط های جامعه شناختی و اقتصادی و ارتباط مخاطب با رسانه است.

• **ساختار بازار:** هنگامی که مدیران به تحلیل بازاری که در آن فعالیت می کنند می پردازند، یک ملاحظه مهم ساختار بازار است. تحلیل ساختار بازار برای هر دو بازار جغرافیایی و محصول انجام می پذیرد. اما چه بسا راحت تر باشد که برای فهم بهتر آن در یافت بازار جغرافیایی تشریح گردد.

ساختار بازار شامل شش مؤلفه است:

- 1 - تراکم فروشنده: معیاری از تعداد رقبای موجود در بازار است.
- 2 - تراکم خریدار: معیار اندازه‌گیری تعداد خریداران محصول در بازار است.
- 3 - موانع ورود: هر آنچه که ورود به بازار را برای یک رقیب جدید سخت و دشوار کند، یک مانع ورود است. سه مانع متداول در صنعت رسانه عبارتند از: هزینه های ثابت بالا، مقررات دولتی و قدرت بازار فروشندگان موجود.

4 - تمایز محصول: معیار اندازه گیری تفاوت و تفکیک بین محصولات است که فروشندگان در یک بازار عرضه می کنند.

5 - ساختارهای هزینه: هزینه های کل تولید در یک بازار مشخص است که شامل هزینه های ثابت و متغیر می شود.

6 - ادغام عمومي: شكلي از قدرت بازار است و هنگامي است كه يك شركت صاحب شركت هايي باشد كه به آن مواد اوليه مي فروشند يا محصول نهايي آن را مي خرنند. در صنعت رسانه يك روزنامه كه مالك شركت چاپ روزنامه نيز باشد، نمونه اي از ادغام عمومي است.

دسترسي به کانال هاي توزيع

- يکي ديگر از عناصر در تحليل، دسترسي به کانال هاي پخش، بررسي فناوري هاي توليد و پخش در بازار است. تحليل بازار بايد ماهيت، کيفيت و مکان استفاده از فناوري مورد استفاده را بررسي کند. مثلاً در یک رسانه محلي ممکن است مسائل مربوط به دستگاہ چاپ، ظرفيت چاپ، رنگ و کيفيت چاپ و ... باشد.

- به طور مثال، در ایستگاه های پخش، حول محور صفحه موج رادیو، باندها، موقعیت کانال ها، قدرت فرستنده ها و مکان و ارتفاع دکل های آن می چرخد. در یک شرکت کابلی سوالات مربوط به تکنولوژی عبارتند از ظرفیت شبکه، منازل مشترک و ظرفیت دیجیتال.

بازار هدف

- تحلیل بازار باید شامل تحلیل بازار هدف باشد. برای سازمان های رسانه ای تمام مخاطبان یکسان نیستند. بعضی از آنها برای تبلیغات کنندگان مطلوب ترند و این به آن معناست که آنها برای شرکت های رسانه ای نیز بازار مطلوبی هستند.

- مثلاً زنان 18 تا 49 ساله مطلوب ترین بازار هدف هستند، زیرا اکثر تصمیمات خرید را آنها می گیرند، درآمد بیشتری برای خرج کردن دارند و تمایل بیشتری نیز برای تجربه کردن مارک ها و محصولات جدید در آنها وجود دارد. آگهی دهندگان یک بازار هدف محدود جمعیت شناختی را اختیار می کنند تا به طور دقیق مخاطبانشان را شناخته و به مشتریان بالقوه بیشتری دست یابند.

- مخاطبان هدف در تحلیل بازار مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند تا مخاطبان و تبلیغات کنندگان موجودی که رسانه به دنبال آنهاست شناسایی شوند. سایر مخاطبان بازار نیز مورد آزمون قرار می گیرند تا مشخص شود آیا تبلیغات کنندگانی برای دستیابی به آن گروه ها وجود دارند یا خیر.

- یک تحلیل بازار دقیق، تبلیغات کنندگان بالقوه بازار را بررسی می کند تا آنها را که احتمال دارد به خرید تبلیغات از رسانه های جمعی مبادرت ورزند را شناسایی نماید، چرا که ممکن است آنها یک فرصت کسب و کار بکر و دست نخورده باشند.

شرایط اقتصادی و جامعه شناسی

- عناصر نهایی که باید در تحلیل عوامل خارجی مورد بررسی قرار گیرند، شرایط اقتصادی و جامعه شناختی یک حوزه جغرافیایی است. **عناصر اقتصادی کلیدی**، شامل نرخ بیکاری در مقایسه با میانگین ملی و ایالتی، روندهای رشد بلندمدت در منطقه و تنوع کسب و کارها و صنایع در اقتصاد است. ویژگی های جمعیت شناختی و روانشناختی عناصر جامعه شناختی هستند که تحلیل بازار رسانه باید به بررسی آنها پردازد.

- رسانه بهتر است، ویژگی‌های جمعیت شناختی بازارهای هدف را تعیین کرده و افراد را براساس سن، نژاد، جنس، سطح تحصیلات و درآمد توصیف کند. این ویژگی‌ها برای تبلیغات کنندگان مهم‌اند و درک آنها برای یک تحلیل‌گر بازار حیاتی است. ویژگی‌های روانشناختی نیز مهم‌اند چرا که منطقه‌ای که تحت سیطره افراد سیاسی انحصارطلب است، اساساً با جایی که از حیث سیاسی مردمی آزادی خواه دارد، متفاوت است.

- یا بازاری که بخش عمده آن از مدیران مرفه شرکت ها تشکیل شده، نیازها و علائق متفاوتی نسبت به اجتماع خانواده های کشاورز دارد. فهم چنین تفاوت هایی برای یک تصمیم گیری موفق درباره محتوا، حیاتی است.

رابطه مخاطب با رسانه

- باید مخاطب به رسانه اعتماد داشته باشد و احساس کند که رسانه با او حالت انطباقی و سازگاری دارد و هرچه احساس کند که ذهنش دستکاری می شود، نسبت به ارتباط بی اعتمادتر می شود و ارتباط حالت تبلیغی به خود می گیرد و ممکن است بازار از دست برود.

- در حقیقت، **اعتماد به منبع** و رابطه رسانه و مخاطب **(به عنوان بازار)** حائز اهمیت فراوان است.

پایان