

# مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای

نوشته

دکتر علی اصغر کیا\*

## چکیده

این مقاله پس از بیان اهمیت فرهنگ در سازمان رسانه‌ای و ارتباط میان فرهنگ و مدیریت، به توصیف و تحلیل تفاوت‌های مدیریتی در دو شبکه رسانه‌ای بی‌بی‌سی و سی‌ان‌ان می‌پردازد و نتیجه می‌گیرد که اگر سازمان توانایی سازگاری با محیط را داشته باشد با فرهنگ نیز می‌تواند سازگاری داشته باشد.

کلید واژه: فرهنگ و مدیریت، سازگاری محیطی، نامتعادل بودن محیط، راهبرد رسانه‌ای

## اشاره

چرا رسانه‌های مختلف از لحاظ شیوه مدیریتی، به صورت‌های گوناگون اداره می‌شوند؟ و علت اینکه مدیران رسانه‌ها روشی را برای مدیریت تجویز نمی‌کنند، چیست؟ ما در این مقاله قصد داریم تفاوت‌های مدیریتی در دو شبکه بی‌بی‌سی و سی‌ان‌ان را مورد بحث و بررسی قرار دهیم و امیدواریم نتایج حاصل از این مقایسه بتواند نگرش‌های ما را در مورد سازمان‌های رسانه‌ای بهبود بخشد.

## ارتباط فرهنگ با مدیریت

برای درک بهتر ارتباط بین فرهنگ و مدیریت ابتدا باید به ارتباط فرهنگ و برنامه بلندمدت سازمان آگاه بود، چرا که هر سازمانی فرهنگ خاص خود را دارد و از طریق برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در راستای اهداف خود تلاش می‌کند. در ضمن به فرهنگ نیز باید به صورت اصلی و با طبیعت آن نگریست. نویسندگانی که در این مورد نوشته‌اند بر این باورند که فرهنگ نیروی اصلی ناشناخته و پنهان است. اغلب صاحب‌نظران بدون توجه به مقوله‌های

\* استادیار و مدیرگروه ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی

عملی فرهنگ فقط بر تضادها تکیه می‌کنند. تعریف این گروه از فرهنگ نیروی پنهانی است که فقط می‌تواند به صورت قدرتمند ظاهر شود. صاحب‌نظران دیگر به تداوم فرهنگ هیچ اعتقادی ندارند.

این مطالعه شواهد کاربردی فرهنگ قابل دسترس و بدون ارتباط با برنامه‌های سازمان را مشخص کرده است. براساس این مطالعه روندهای واقعی تحلیل‌های فرهنگی و ارزیابی برنامه‌های آن، در سطوح بالای مدیریت کلاسیک، کاملاً غیرمرتبط نمایان می‌شود، در حالی که این مقدار براساس تئوری مینتزبرگ (۱۹۹۴) کمتر از ۱۰ درصد برآورد شده است.

فرهنگ یک عنصر وابسته به محیط و غیرقابل پیش‌بینی است. در ادبیات مدیریت بحث بر این است که فرهنگ یک مجموعه منحصر به فرد و پیچیده است که نمی‌توان به سایر موارد آن را تعمیم داد. به طور مثال موس کانتز (۱۹۸۴: ۱۴۹-۵۱) به فواید این موضوع اشاره کرده است. «فرهنگ براساس عملکردهای گذشته بیان شده است و به خودی خود می‌تواند به تحریک‌های عملی در جامعه بینجامد پس به خودی خود یک غرور فرهنگی محسوب می‌شود.»

در مجموعه‌ای که توسط موس کانتز مطالعه شد نتایج کاملاً مثبت ارزیابی شد. این مورد در بی‌بی‌سی نتیجه متناقضی در پی داشت و براساس مطالعات موس کانتز به ظواهر و خارج یک سازمان بیشتر باید توجه نمود تا داخل سازمان.

در مورد سی‌ان‌ان مسئله کاملاً متفاوت بود و یکی از عناصر فعال و قدرتمند سی‌ان‌ان تنزل مقام و رتبه‌های اداری سی‌ان‌ان بود به طوری که این امر باعث تلاش بیشتر کارکنان و رقابت برای ارتقای اداری‌شان شد.

نقاط مثبت و منفی هر سازمان رسانه‌ای به موضوع و محیط فرهنگی آن بستگی دارد: غرور و خودپسندی در بی‌بی‌سی به صورت یک مشخصه منفی ظاهر شد در حالی که در سی‌ان‌ان غرور و خودپسندی به عنوان یک مشخصه مثبت اثر گذاشت.

## فرهنگ و یادگیری

آیا سازمان می‌تواند در جهت افزایش فرهنگ و آموزش مؤثر باشد؟ برای پاسخ به این سؤال ممکن است دچار تردید شویم اما اگر این مقوله را در دو سازمان بی‌بی‌سی و سی‌ان‌ان مورد بحث قرار دهیم، تأثیر آن را به وضوح می‌توانیم مشاهده کنیم.

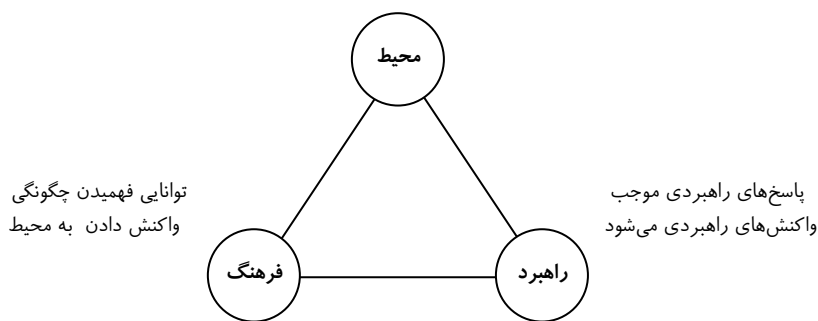
خلاصه‌ای از سازگاری محیطی در بی‌بی‌سی و سی‌ان‌ان در جدول ۱ آورده شده است.

## نوع شبکه

سی‌ان‌ان	بی‌بی‌سی	عوامل
تولیدی یا گشتاوری	سازشی	آشنایی با آموزش
خوش اقبال و مثبت‌نگر	سؤال برانگیز	استعداد تغییرپذیری
آینده	گذشته	آشنایی موقتی
جهانی	ناحیه‌ای (محلی)	آشنایی جغرافیایی
عملی	تئوری	هدف‌های راهبردی
فعال بودن	تحلیل داده‌ها	نقطهٔ جهش
مخالف تأسیس	تحت تسلط	موقعیت صنعتی
ارزان و مفید اما بهترین نوع اخبار است برنامه‌ریزی در مسائل مالی تأثیرگذار است	بهترین شکل ظاهر را دارد پول و هزینه صرف شده در	تشخیص گذرگاه‌های خروجی مقوله‌های عالی و اقتصادی کیفیت برنامه‌ها تأثیر دارد

جان ریتس مدیر بی‌بی‌سی برای پایداری یک سازمان به تغییرات یک برنامه بلندمدت توجه نمود (۱۹۹۲) و توانست به استفسار اقتصادی در مجامع بین‌المللی دست بزند.

نظرات دولت در مورد توسعه محیط



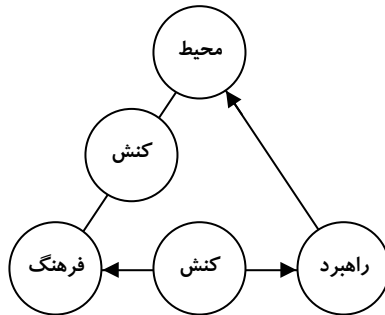
شکل ۱

نامتعادل بودن محیط می‌تواند باعث عدم تعادل فرهنگ و راهبرد شود. محیط راهبرد می‌تواند در تعادل با یکدیگر باشد، در صورتی که این دو با فرهنگ در تعارض باشد. در بی‌بی‌سی سال‌های متمادی بود که بین این سه عنصر تعادل وجود داشت و مجموعهٔ این عوامل باعث تقویت فرهنگ می‌شد. این موقعیت استثنایی تا زمانی که راهبرد ثابت بود تغییر نکرد، اما زمانی که محیط تغییر کرد ویژگی‌هایی مانند تمرکز کردن روی هدف به وجود آمد.

## فرهنگ، راهبرد مسیر پیشرفت

اگر یک سازمان رسانه‌ای به فرهنگ خویش احترام بگذارد می‌تواند موفقیت‌هایی کسب نماید.

همان‌طور که قبلاً یادآوری شد فرهنگ به عنوان "نیروی پنهان" می‌تواند آغاز خوبی برای برنامه‌ریزی راهبردی به حساب آید. راهبرد خیلی سریع‌تر پیش می‌رود و فرهنگ نسبت به آن کندتر حرکت می‌کند. اگر فرهنگ توسعه یابد، راهبرد به تبعیت از آن توسعه پیدا می‌کند و عدم رشد هم‌زمان فرهنگ و راهبرد موجب تنش می‌شود که می‌توان آن را به صورت نمودار ترسیم نمود.



شکل ۲ ناهنجاری و عدم تعادل بین فرهنگ و راهبرد در شبکه بی‌بی‌سی

## نتیجه

این مقاله راهبردهای رسانه‌ای و مدیریتی در دو شبکه بی‌بی‌سی و سی‌ان‌ان را مورد بحث و بررسی قرار داد. در سازمان‌ها و شبکه‌های رسانه‌ای فرهنگ می‌تواند به صورت مؤثر در نقشه‌های راهبردی تأثیر داشته باشد. عدم تعادل بین اهداف راهبردی و باورهای فرهنگی مشکلات فراوانی برای سازمان به وجود آورد. زمانی که فرهنگ از راهبرد یک سازمان حمایت می‌کند موفقیت فرهنگی خود را تضمین می‌کند و تغییرات محیط باعث تغییراتی در راهبرد یک سازمان می‌شود. فرهنگ به عنوان دو نیروی مثبت و منفی در همه سازمان‌ها عمل می‌نماید. از آنجایی که فرهنگ کلید خلاقیت و انگیزه درونی محسوب می‌شود پس می‌تواند روی راهبرد یک سازمان تأثیری شگرف داشته باشد. به جز فرهنگ، خلاقیت هر سازمان نیز مهم تلقی می‌شود. خلاقیت به عنوان قلب توسعه و کلید اصلی هر سازمان است برای هر دو سازمان بی‌بی‌سی و سی‌ان‌ان فرهنگ به عنوان موتور حرکت‌دهنده آنهاست.

شبکه سی‌ان‌ان می‌باید به اخبار زنده خود پوشش خبری شفاف دهد و بی‌بی‌سی نیز به همین دلیل سی‌ان‌ان با تفکر کاملاً آزادانه به رقابت با بی‌بی‌سی که از تفکر کاملاً مثبتی نشئت می‌گیرد به رقابت برخاست. بنابراین فرهنگ می‌تواند به عنوان عنصر توانمند یا ضعیف مطرح شود و در روند برنامه‌ریزی تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد.

## ناهماهنگی و تعارض بین فرهنگ و راهبرد

طی سالیان متمادی بی‌بی‌سی موقعیت کاملاً محبوب و واقعی را در بین مخاطبانش داشت و از

لحاظ تجاری نیز با رقیبانش وارد رقابت سنگین شد. این امر باعث شد تا ابهت این سازمان در بین شهروندان بریتانیایی افزایش یابد و بین عوامل این سازمان هماهنگی برقرار شود که این مطلب سناریوی طلایی نامیده می‌شود. مدیران این شبکه از آن دوران به عنوان سال‌های طلایی یاری می‌کنند. در دهه ۹۰-۱۹۸۰ تغییراتی غیرموازی در این سازمان به وجود آمد که در نتیجه آن بی‌بی‌سی توانست به صورت اقتصادی چند کاره جهانی با رقیبانش به رقابت برخیزد. منشأ این تغییرات باز تعریفی است که این سازمان از اهداف نوین خود نمود. تغییرات سریع احتیاج به برنامه‌ریزی سریع نیز دارد که بی‌بی‌سی خود را به عنوان بازار داخلی معرفی کرد (۱۹۹۱) و به نیازهای بینندگان در مقیاس وسیع پاسخ داد. در این خصوص می‌توان به ویژگی‌های سی‌ان‌ان و بی‌بی‌سی اشاره نمود:

#### ۱. ویژگی‌های سی‌ان‌ان

- به وجود آمدن بیننده به صورت تدریجی؛
- بازخورد سریع شنونده؛
- منابع تضمین شده؛
- به وجود آمدن ارتباطات داخلی و خارجی؛
- انگیزه درونی بسیار عالی؛
- به صورت نامشخص فعالیت نمودن
- ارزش قائل شدن برای بینندگان

#### ۲. ویژگی‌های بی‌بی‌سی

- ارزش قائل شدن برای شنونده
  - متمرکز شدن روی نصف بازار
  - متمرکز بودن روی توده بازار
- و می‌توان سیاستگذاری پخش برنامه‌ها را به صورت زیر ترسیم نمود.

#### جدول ۲ سیاستگذاری پخش برنامه‌ها

بخشی از ساختار اجتماعی	نقش پخش	بازار کالا
شهروندان جامعه دموکراتیک	تعریف بیننده	مصرف کنندگان بازار
متفاوت شدن توسط رقابت	کیفیت برنامه	ارتقا یافتن توسط رقابت

#### توانایی تکمیل فرهنگ‌های مختلف

براساس تحقیقات انجام شده اگر سازمانی توانایی سازگاری با محیط را داشت با فرهنگ نیز می‌تواند سازگاری داشته باشد و اگر با محیط ناسازگار بود، به محیطی ناتوان تبدیل خواهد شد که دائماً با فرهنگ در تنش است.

در نتیجه شبکه سی‌ان‌ان به صورت یک شبکه جهانی و پویا مطرح می‌شود و به سایر مسائل که واکنش سریع، پخش سریع، ارتباط سریع (داخلی-خارجی) و بازار فروش توجه می‌کند. اما در مورد بی‌بی‌سی اقناع کردن مردم تعریف دیگری دارد و فقط به معیارهای گزینشی خود سازمان در انتخاب برنامه بستگی دارد. به همین دلیل با نیاز مخاطبان خود شکاف و فاصله زیادی ایجاد می‌کند و برای آموزش مردم اهمیت فوق‌العاده‌ای قائل می‌شود.

### جدول ۳ سیاستگذاری دو شبکه بی‌بی‌سی و سی‌ان‌ان

سی‌ان‌ان (اطلاعات به مردم تزریق می‌کند)	بی‌بی‌سی (به مردم آموزش می‌دهد)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برای تکنولوژی‌های جدید اهمیت قائل می‌شود</li> <li>• در تحلیل اخبار به صورت سریع توانایی واکنش دارد</li> <li>• سرمایه‌گذاری بالا در تکنولوژی</li> <li>• تولید سریع</li> <li>• بیشترین کنترل بر روی برنامه</li> <li>• آزاد بودن در مختل کردن هر برنامه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برای تکنولوژی‌های قبلی اهمیت قائل می‌شود</li> <li>• افق طولانی را پی می‌گیرد</li> <li>• بودجه بالا</li> <li>• بالا بودن ارزش تولید</li> <li>• بیشترین کنترل بر روی برنامه</li> <li>• آزاد بودن در ایجاد خطرپذیری خلاق</li> </ul>

سیاستگذاری تجاری را با سیاست مدیریت رسانه‌ای متمایز ساخت. در سازمان‌های رسانه‌ای باید به راهبرد و برنامه‌های رسانه و به مجموعه با توجه به شرایط جاری سازمان اقدام نمود. رسانه‌های سازمانی خود را با تغییراتی که به وجود می‌آیند، درگیر می‌کنند. منبع این درگیری به پیشرفت تکنولوژی حالت منظم می‌دهد به طوری که رقابت‌های تکنیکی را به‌طور اعجاب‌انگیزی افزایش می‌دهد.

### هدایت تفکر جامعه و استفاده از اطلاعات

از راهبردهای یک مجموعه می‌توان به افزایش قدرت انتخاب مردم اشاره کرد. مسئله دیگر این است که آیا یک مجموعه و سازمان می‌خواهد اطلاعات تولید کند یا می‌خواهد از اطلاعات سایر سازمان‌ها استفاده کند.

به هر حال فرهنگ‌های مختلف سازمانی در نوع پخش برنامه تأثیرات متفاوتی دارد. در سی‌ان‌ان شیوه اقناع کردن مردم این است که مردم به چه چیزی نیاز دارند و با چه نوع برنامه‌ای واکنش متناسبی نشان می‌دهند؟ به همین دلیل مدیران این شبکه به صورت حرفه‌ای برای ذائقه مخاطبین خود احترام قائل می‌شوند. که البته از لحاظ اقناع بینندگان و شنوندگان نسبت به بی‌بی‌سی موفق‌آمیز بوده است. اما در مورد سی‌ان‌ان نباید شبهه‌های سیاسی را از یاد ببریم.

### فرهنگ به عنوان عنصر اصلی هیجانات

فرهنگ می‌تواند به عنوان عنصر برانگیزاننده، فعال‌کننده و توانایی‌دهنده ظاهر شود و نیروهای بالقوه خود برای رسیدن به اهداف استفاده نماید.

تأثیر فرهنگ در دو سازمان بی‌بی‌سی و سی‌ان‌ان تأثیرات متقابل و معکوس داشته است و ارزش سازمان را به‌طور شگفت‌آوری افزوده است.

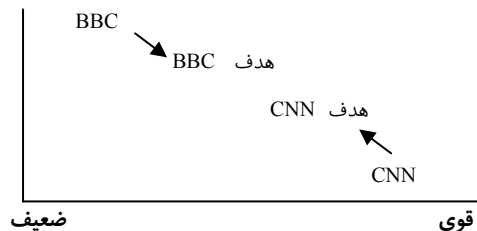
## خلاصیت، انگیزه و فرهنگ

ارزش‌کار فرهنگی در این است که بر افراد جامعه تأثیر بگذارد و ظهور آن در جامعه دیده شود و این مهم زمانی انجام می‌شود که فرهنگ و برنامه‌ریزی — که همیشه با یکدیگر تنش و ناسازگاری دارند — به صورت مکمل در یک سازمان تأثیرگذار شوند. این مسئله به خلاصیت و انگیزه مدیر سازمان و در نتیجه کارکنان آن بستگی دارد.

### موفقیت بسیار مشکل سیاست‌گذاری رسانه

گرچه تحقیقات ما بر سیاست خارجی رسانه‌ها متمرکز شده است اما یادآوری می‌کند که یکی از مواردی که باعث عدم کارایی بی‌بی‌سی شده است. ضعف مدیریت گذشته آن توسط برث است زیرا گذشته ناموفق آن در حال نیز تأثیر گذاشته است. اما آنان به عنوان کارگزاران بی‌بی‌سی به سازمان و مجموعه خود افتخار می‌کنند. چون بر این باورند که کارشان کاملاً درست و منطقی است. وقتی که مردم از برنامه‌ها ناخشنود و ناراضی‌اند به این واقعیت می‌رسند که به درستی بینندگان و شنوندگان خود را نتوانسته‌اند اقناع کنند.

اما در مورد سی‌ان‌ان که مسئولیت آن به عهده تد ترنر است مسئله به صورت دیگری است. او رابطه بسیار صمیمی با کارکنانش دارد به طوری که آنان به تد اظهار محبت و علاقه شدید می‌کنند. پس علاقه خود را به او با احترام به مسئولیت او و تولید برنامه‌های با کیفیت ابراز می‌کنند. تد در انتقال انگیزه قوی به کارمندان و انعطاف‌پذیری آنان، نقش ویژه‌ای داشته است. و سودی که او نصیب همکارانش می‌کند در مقایسه با سازمان‌های دیگر قابل توجه است. تد ترنر به آگاه ساختن مردم اعتقاد کامل دارد و می‌توان به این نتیجه رسید که به برنامه‌های خود کیفیت مطلوب و استانداردهای لازم را می‌دهد. وضعیت کنونی و فاصله این دو شبکه را با اهدافشان، می‌توان به صورت شکل ۳ ترسیم نمود.



با توجه به باورهایی که هر کدام از این سازمان‌ها دارند می‌توانند به وضعیت کنونی و فاصله این دو شبکه از اهدافشان موفقیت‌ها و پیروزی‌هایی که در عرصه رقابت به دست می‌آوردند نظری به توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود به انقلابی که در عرصه رسانه‌ها در حال وقوع است توجه کنند و با توجه به نیاز مخاطب پاسخ متناسب و منطقی دهند.

## منابع

۱. شانکلن، لوسی. تجربه‌های برنامه‌ریزی در جهان. ترجمه ناصر بلیغ، انتشارات تحقیق و توسعه صدا، ۱۳۸۲.
۲. هرت، رابرت. روزنامه‌نگاری جهانی، ترجمه یونس شکرخواه و کسمایی.
3. www.BBC .com
4. BBB.Wide Staff Survey Result 1994-5/ April 27 Jur, London.
5. The BBC. Commercil Policy; Brife Guide, London.1997
6. Turner Broad Castint Systers, Inc (TBS) Annual Report, Atlanta.