

تأثیر فرهنگ، ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی

بر مدیریت راهبردی رسانه

■ قاسم صفایی‌نژاد

دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه تهران

safaeinejad@ut.ac.ir

چکیده

در سازمان‌های رسانه‌ای به علت فضا و محیط بسیار پیچیده‌ای که وجود دارد، نیاز به مدیریت راهبردی به شدت احساس می‌شود. یکی از بارزترین ویژگی‌های مدیریت استراتژیک توجه به محیط سازمان است. سازمان رسانه‌ای به دلیل این‌که مرگ و زندگی آن بستگی تام به اعتماد مخاطبانش دارد، باید بتواند با در نظر گرفتن شرایط فرهنگی مخاطب و با توجه به ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی او در جهت هم‌زمانی و هم‌دلی با مخاطب گام بردارد و در عین حال به سمتی پیش برود که صواب سازمان در آن باشد. در این مقاله سعی کرده‌ام در حد توان خود، تأثیراتی که فرهنگ، ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی محیط سازمان رسانه‌ای بر تصمیمات استراتژیک آن می‌گذارد، بررسی کنم.

واژگان کلیدی:

فرهنگ، ارزش، هنجار اجتماعی، مدیریت راهبردی، سازمان رسانه‌ای، مدیریت رسانه

مقدمه

یک سازمان رسانه‌ای با پارامترهای بسیار بیشتری نسبت به سازمان‌های تولیدی و بازرگانی در تصمیم‌گیری‌ها مواجه است. به همین سبب بر مدیران رسانه ضروری‌تر است تا به دلیل غلبه بر این پیچیدگی‌ها با تکنیک‌های مدیریتی و به خصوص مدیریت استراتژیک آشنا باشند.

در مدیریت استراتژیک سازمان، سه نکته مهم را باید مدنظر قرار داد: ۱. نگاه به دوردست‌ها بسته به توانایی‌ها، فرهنگ و... ۲. انجام فرایند مدیریت با توجه به عوامل محیطی حاکم بر سازمان (تهدیدات و فرصت‌ها) ۳. توجه به توانمندی‌ها و ضعف‌های درونی سازمان. (فرهنگی، ۱۳۸۹) همان‌طور که مشاهده می‌کنید نکات اول و دوم در «تأثیر فرهنگ بر مدیریت استراتژیک رسانه» حائز اهمیت است.

نگارنده در این مقاله سعی کرده است پس از ارائه تعاریف واژگان کلیدی، آن بخشی از مدیریت استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای را مدنظر قرار دهد که فرهنگ بر آن تأثیر مستقیم دارد. به عبارت دیگر کوشیده‌ام با معرفی بخش‌های مختلف مدیریت استراتژیک، توضیحات بیشتر فقط مشمول بخش‌هایی شود که فرهنگ بر آن‌ها مؤثر است.

تعاریف

به دلیل روشن‌تر شدن موضوع بحث، ابتدا منظور نگارنده از واژه‌های فرهنگ، ارزش و هنجار اجتماعی بیان می‌شود، سپس به ارتباط فرهنگ و رسانه‌ها می‌پردازم و پس از آن وارد مبحث تأثیر فرهنگ بر مدیریت راهبردی رسانه‌ای می‌شوم.

* فرهنگ: مجموعه‌ای از نمادها، نهادها و روش‌ها در یک جامعه است که از نسلی به نسل

دیگر منتقل می‌شود و تعیین و تنظیم‌کننده رفتار انسان‌ها است. این نمادها ممکن است ناملموس (تلقیات، باورها، ارزش‌ها و زبان) یا ملموس (ابزار، مسکن، محصولات هنری) باشد. (روستا، ۱۳۸۴)

* ارزش: ارزش به شیوه‌ای از «بودن» یا «عمل» که یک شخص یا یک جامعه به عنوان آرمان می‌شناسد و افراد یا رفتارهایی را که بدان نسبت داده می‌شوند مطلوب و مشخص می‌سازد، اطلاق می‌گردد.

* هنجار: هنجارها مدل‌های فکری یا خطوط راهنمایی هستند که به وسیله آن، ما اعمال خود و دیگران را از لحاظ فکری، کنترل و ارزشیابی می‌کنیم. (دایره‌المعارف علوم اجتماعی کوپر)

ارتباط فرهنگ و رسانه

رسانه‌ها نمی‌توانند از فرهنگ جدا باشند، چرا که آن‌ها محصولات فرهنگ جمعی و عمومی را به سطوح مختلفی از سلیقه‌های عمومی انتقال می‌دهند. (محمدی، ۱۳۸۵) در بیان تأثیر فرهنگ بر مدیریت رسانه‌ها ابتدا نیاز داریم تا طبقات مختلف فرهنگ مردمی را بشناسیم تا کمی بیشتر با سلیق مخاطبان رسانه‌ها در طبقات گوناگون اجتماعی آشنا شویم.

سطوح فرهنگی محصولات رسانه‌ها، تقریباً بر اساس طبقه اجتماعی طبقه‌بندی شده‌اند. در واقع آن‌چه که در یک نسل پیش، بحث عمده بین فرهنگ بالا و پایین و متوسط بود، هم‌اکنون به‌طور وسیعی به‌صورت یک نظام طبقه‌بندی نسبتاً ساده شکل گرفته و نظم یافته است.

- هنر نخبگان: هنر نخبگان از نظر محتوا و ساختار فنی بیان، شکل پیچیده‌ای دارد و با مجموعه‌ای از هنجارهای شناخته‌شده به‌عنوان هنر کلاسیک مثل موسیقی کلاسیک، ادبیات و امثال آن‌ها سنجیده می‌شود و مورد بررسی و ارزشیابی قرار می‌گیرد. هنر نخبه‌گرا عمدتاً در خدمت طبقات بالای اجتماع است.

- هنر عامه: به نیازهای محلی، اجتماع محلی، تجارت در دهکده‌های روستایی سنتی به‌وسیله آوازهای کامل و نیکو (پراز شوق و ذوق)، شعرهای روستایی، حکاکای بومی

■ رسانه‌ها نمی‌توانند از فرهنگ جدا باشند، چرا که آن‌ها محصولات فرهنگ جمعی و عمومی را به سطوح مختلفی از سلیقه‌های عمومی انتقال می‌دهند

و نمونه‌های مشابه در جهت مخالف هنر کلاسیک نخبگان خدمت می‌کند.

- هنر جمعی: مقطع وسیعی از جمعیت را در بر می‌گیرد که از طریق محصولات عمومی که به آسانی قابل دسترسی و قابل فهم هستند، بیان می‌شود و جنبه‌های پیچیده هنر نخبگان را ندارد. عملاً برنامه‌های تلویزیونی، موسیقی مردمی، نشریات عمومی، فیلم‌های سینمایی و دیگر محصولات فرهنگی فرارسانه‌ها در سطح مردمی-جمعی را در بر می‌گیرد.



هنر نخبگان را به آن صورت که از اصطلاح‌گرایی در دهه ۱۹۵۰ دور شد و به پاپ آردو در دهه ۱۹۶۰ روی آورد، مفهوم‌گرایی دهه ۱۹۷۰؛ تجلی‌گرایی (اکسپرسیونیسم) نوین بین دهه ۱۹۸۰ و انواع گوناگون بعد از نوگرایی (مدرنیسم) را ترجیح می‌دهد. (محمدی، ۱۳۸۵)

- فرهنگ بالاتر از متوسط: بسیاری از افراد در مشاغل گوناگون، مجریان و مدیران و خانواده‌های آنان، موسیقی، ادبیات، تئاتر، روزنامه‌ها و مجلاتی که کمتر پیچیده و کمتر انتزاعی هستند و در عین حال از قوت هنری برخوردارند را ترجیح می‌دهند.

- فرهنگ پایین‌تر از متوسط: نیروی حاکم بر سلیقه رسانه‌ها یعنی خیل عظیم افراد یقه سفید شاغل در حرفه‌های سطح پایین یا کسانی که کارهای فنی انجام می‌دهند، به طرز فزاینده‌ای ارزش‌های سنتی، موضوعات روشن، عمل سریع و ستاره‌های قابل شناسایی را در رسانه‌های اصلی می‌پسندند. ذائقه، سلیق و ارزش‌های قشر پایین‌تر از

■ به اندازه‌ای که شهرت و

محبوبیت رشد می‌کند،

همان‌طور نیز نقش و اهمیت

رسانه‌ها افزایش می‌یابد.

محبوبیت یک معیار مهم

در موضوعات اجتماعی و

فرهنگی است

متوسط به دلیل تشکیل دادن اکثریت جمعیت جامعه (نسبت به جمعیت بالاتر از متوسط) و سطح درآمد مناسب برای استفاده از محصولات رسانه‌ای (نسبت به قشرهای پایین‌تر که توانایی خرید محصولات رسانه‌ای را ندارند) از اثرگذاری بیشتری روی شکل برنامه‌های تولیدی توسط سازمان‌های رسانه‌ای دارند. زیرا سازمان‌های رسانه‌ای برای دسترسی به مشتریان (مخاطبان) خود نیاز به جمعیت بیشتر که دارای توانایی خرید نیز باشند، دارند.

- فرهنگ عامه: به هنر قومی و هنر عمومی و هم‌چنین در مواردی که به هنر نخبگان نیز اشاره دارد. فرهنگ عامه واژه‌ای کلی است برای مطالعه هر سطحی از تجلیات فرهنگی و احتمالاً تمایز از هنر نخبگان، بحث اصلی در مناقشات مربوط به فرهنگ عامه بر سر این است که آیا محتوای فرهنگی فرهنگ جمعی، ارزش‌های فرهنگ نخبگان را آن‌طور که محافظه‌کار مدعی است، تهدید می‌کند یا این‌که بیانگر کثرت‌گرایی دموکراسی لیبرال است؟ (محمدی، ۱۳۸۵)

به اندازه‌ای که شهرت و محبوبیت رشد می‌کند، همان‌طور نیز نقش و اهمیت رسانه‌ها افزایش می‌یابد. محبوبیت یک معیار مهم در موضوعات اجتماعی و فرهنگی است. در نهایت یک قالب منطقی پذیرش و نوعی فرمول برای مطالعه فرهنگ عامه وجود دارد که در آن چیزی که بیشتر مردمی است، از لحاظ فرهنگی هم احتمالاً مهم‌تر است. (جک نک بار، ۱۹۸۷) در واقع تعریف فرهنگ مردمی باید این‌گونه باشد: آن ابعادی از فرهنگ اعم از ایدئولوژیکی، اجتماعی یا مادی که بسیار گسترده و وسیع هستند و یا معانی بسیاری که از مردم به آن اعتقاد دارند و یا توسط تعداد زیادی از مردم به کار گرفته می‌شود؛ یعنی آن ابعادی که مردمی هستند. اقتباس محصولات فرهنگی «در بیش از یک فرهنگ محلی و توسط بیش از یک گروه کوچک اقتصادی اجتماعی» تشکیل‌دهنده حداقل معیار محبوبیت خواهد بود. به علاوه، باید اطلاعات و آمار عددی نیز جهت تأیید محبوبیت بررسی شود. این اصل محبوبیت گرایش به حذف رده‌های مردمی، نخبگان و جمعی از فرهنگ مردمی دارد. در هر حال استفاده متداول از فرهنگ عامه به صورت محدود به جای خود باقی می‌ماند.

* فرهنگ‌های سلیقه‌ای: اصطلاحی است که به وسیله هربرت گنز (۱۹۷۴) به درجاتی از سلیقه مربوط به عضویت در قشر مشخصی از اجتماع داده شده است. او ۴ رده از سطوح هنر فوق‌الذکر را استنتاج می‌کند:

- فرهنگ بالا: بخش کوچک، تحصیل‌کرده و معمولاً مرفه مردم، آثار جدی و فعال در زمینه

- فرهنگ پایین: کارگران ماهر و نیمه‌ماهر که کارهای سخت و رده‌پایین انجام می‌دهند (بقه آبی) و خانواده‌های آن‌ها دومین گروه مسلط را از نظر سلیقه در رسانه‌ها تشکیل می‌دهند. آن‌ها احساسات، فیلم‌های خشن، واقعیت‌گریزی مطبوعات سطحی (مبتذل)، داستان‌های سرگرم‌کننده تلویزیونی و رادیویی، قابل پیش‌بینی بودن، طنز سطحی و تماشای مسابقه‌های ورزشی را ترجیح می‌دهند.

* فرهنگ شبه‌مردمی: اصطلاحی است که گنز برای توضیح تجلیات سنتی مناطق فقیر و روستایی مورد استفاده قرار می‌دهد. فرهنگ قومی معمولاً به باقیمانده‌های فرهنگ سنتی از یک کشور یا مردم که هم‌اکنون به مکان دیگری منتقل شده‌اند، دلالت دارد. با این همه جرج لویز (۱۹۸۸) در می‌یابد که سلیقه راجع به موسیقی به روشنی با سطوح تعریف‌شده گنز تطابق ندارد و برداشت‌های قبلی را از این مقوله مورد سؤال قرار می‌دهد.

* فرهنگ دانی: در سال‌های اخیر به عقیده منتقدان، هر دو فرهنگ عامه و متعالی، توسط یک مقوله فرهنگی دیگر تهدید می‌شوند. ظهور

■ دانشمندان ارتباطات معتقدند

**پیام زمانی اثر بیشتری دارد
که با الگوها و چارچوب‌های
ادراکی، نگرش‌ها، ارزش‌ها و
آرمان‌های گیرنده پیام تناسب
داشته باشد، یا حداقل در آغاز
با این الگوها تناسب داشته
باشد و بعداً در جهت شکل‌گیری
مجدد آن آرام‌آرام پیش رود**

وسایل ارتباطی که در مالکیت بخش خصوصی هستند و برای سوددهی فعالیت می‌کنند، موجب تغییرات ریشه‌ای شده و نوع جدیدی از فرهنگ مردمی را به وجود آورده است. با پیشرفت و توسعه روزنامه‌ها و مجلات، کتب جلد سفید، رادیو، فیلم و تلویزیون ارزان قیمت،

نوع جدیدی از هنر برای نخستین بار به وجود آمده و برای عرضه به توده مردم آماده شده است. مخصوصاً مخاطبانی که کم‌سواد و بی‌سواد هستند و آگاهی زیبایی شناختی چندانی نیز ندارند.

محتوای این نوع جدید از هنر بر حسب گفته منتقدان، غیرپیچیده و به راحتی قابل درک است و مسائل عمده را مورد توجه قرار نمی‌دهد. مهم‌ترین موسیقی این نوع فرهنگ آخرین صفحات و نوارهای راک و عالی‌ترین جنبه‌های نمایشی آن، اپراهای سطحی، نمایش‌هایی از بازی‌های مختلف، کمدی‌های سبک و فیلم‌های سکسی خشونت‌آمیز است. هنر دانی^۱ به محصولات هنری مبتدلی اشاره دارد که برای نازل‌ترین ذائقه‌ها ساخته شده است و فاقد حداقل معیارهای زیباشناختی است. طبق تئوری فرهنگ مردمی تقاضای عظیم رسانه‌ها برای برنامه‌هایی با محتوای سرگرم‌کننده باعث تولید جریان دائمی برنامه‌های دانی خواهد شد. (دفلور، ۱۳۸۷)

تأثیر فرهنگ جوامع بر رسانه‌ها

تعبیر «تأثیر فرهنگ بر رسانه» هر چند در برگزیده نوعی مسامحه است، اما گریزی از آن نیست؛ از آن جهت که جامعه، در برگزیده نهادهای گوناگونی است که شامل رسانه‌ها نیز می‌شود. اما با توجه به نقش مهم رسانه‌ها در شکل‌گیری گروه‌ها و جوامع باید آن را از جامعه جدا کرد تا بتوان به بررسی تأثیرات جامعه بر رسانه پرداخت. در این مفهوم، جامعه شامل تمامی نهادهای اجتماعی جز رسانه‌ها می‌شود. دانشمندان ارتباطات معتقدند پیام زمانی اثر بیشتری دارد که با الگوها و چارچوب‌های ادراکی، نگرش‌ها، ارزش‌ها و آرمان‌های گیرنده پیام تناسب داشته باشد، یا حداقل در آغاز با این الگوها تناسب داشته باشد و بعداً در جهت شکل‌گیری مجدد آن آرام‌آرام پیش رود. از این رو گفته‌اند: «پیام‌رسان باید از جایی آغاز کند که مخاطب قرار گرفته است». طبق این سخن، باید توجه داشته باشیم که رسانه‌ها برای اثربخشی بیشتر پیام‌هایی که به مخاطبان

۱. junk -

ارسال می‌کنند، نیازمند شناسایی فرهنگ مخاطب هستند و همچنین این‌که با توجه به فرهنگ مخاطب، به ساختن برنامه‌ها اقدام کنند. به این ترتیب رسانه از فرهنگ، ارزش‌ها و هنجارها اجتماع تأثیر می‌پذیرد تا بتواند بقای خود را تضمین کند و همچنین در حد توان،

■ رشد اقتصاد جهانی باعث شده که بسیاری از مؤسسات رسانه‌ای برای فعالیت در کشورهای خارجی که امکان فعالیت در آن‌ها وجود دارد، تشویق گردند.

باعث ارتقای سطح فرهنگی آن جامعه شود. اما سؤالی که این‌جا مطرح است این است که آیا فرهنگ اجتماع بر مدیریت راهبردی رسانه هم تأثیرگذار است یا خیر؟ برای پاسخگویی به این سؤال بهتر است راجع به مدیریت راهبردی صحبت کنیم و در میان عناوین مختلف آن، از موارد تأثیرگذار فرهنگ بر مدیریت استراتژیک سخن بگوییم.

پایه‌های مدیریت استراتژیک

به عقیده کارشناسان پایه‌های مدیریت استراتژیک عبارتند از: ۱. رقبا، ۲. بازار، ۳. قیمت‌ها، ۴. عرضه‌کنندگان مواد اولیه، ۵. توزیع‌کنندگان، ۶. دولت‌ها، ۷. بستانکاران، ۸. سهامداران، ۹. مشتریان.

می‌خواهیم با هم مرور کنیم که فرهنگ چطور می‌تواند بر پایه‌های مدیریت استراتژیک مؤثر باشد. به‌طور مثال ۴ عنوان را انتخاب کرده‌ام:

* بازار: در سال‌های ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰ عوامل مختلفی دست به‌دست هم دادند تا بازار کشورهای غربی رابرویی سرمایه‌گذاری‌های خارجی بکشایند. تکنولوژی‌های ارتباطی و حمل‌ونقل، راه را برای گسترش فعالیت به بازارهای جدید گشود و لذا شرکت‌های بسیاری در صنایع مختلف، فعالیت‌های خود را جهانی کردند.

شرکت‌های چندملیتی شدیداً نیاز به گسترش سیستم‌های انتقال اطلاعات مثل شبکه‌های رایانه‌ای، سیستم‌های تلفنی پیشرفته و پایگاه‌های داده که فعالیت‌ها را گسترش می‌دهد، دارند. این نیاز دولت‌ها را وادار می‌کند که برای دسترسی شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان به آخرین خدمات و تکنولوژی‌ها، بدون توجه به آن‌که این خدمات توسط ارائه‌دهنده‌های داخلی تهیه شده باشد یا ارائه‌دهنده‌های خارجی، از صنایع ارتباطات راه دور مقررات زدایی کند. (ژان لوبلان ویکس، ۱۳۸۸) این تغییرات در اقتصاد جهانی و محیط تجاری، کشورهای توسعه‌یافته را بر آن داشته تا شرایط را برای فعالیت بین‌المللی مؤسسات رسانه‌ای راحت‌تر کنند و این در حالی است که خود صنعت رسانه نیز شرکت‌های رسانه‌ای را برای دستیابی به این مهم مورد تشویق و حمایت قرار داده است. رشد اقتصاد جهانی باعث شده که بسیاری از مؤسسات رسانه‌ای برای فعالیت در کشورهای خارجی که امکان فعالیت در آن‌ها وجود دارد، تشویق گردند. در نتیجه مدیران رسانه باید برای مواجهه با چالش‌های برنامه‌ریزی و فرصت‌های موجود در فرهنگ‌ها و مرزهای مختلف آماده باشند. (ژان لوبلان ویکس، ۱۳۸۸)

* قیمت‌ها: درست مثل شرکت‌های داخلی، برنامه‌ریزی استراتژیک برای فعالیت‌های رسانه‌ای بین‌المللی با بررسی محیط تجاری و عملکرد گذشته کشور یا کشورهایی که شرکت قصد سرمایه‌گذاری در آن‌ها را دارد، آغاز می‌شود. به‌طور کلی محصولات رسانه‌ای تجملی و غیرضروری هستند. چنان‌چه اکثر ساکنان یک کشور زندگی محقرانه‌ای داشته باشند، بازار محصولات رسانه‌ای عموماً ضعیف خواهد بود. تبلیغ‌کنندگان نیز غالباً تمایلی برای دستیابی به مصرف‌کنندگانی که قدرت خرید کمی دارند، ندارند. مدیری که درگیر برنامه‌ریزی استراتژیک بین‌المللی است باید بین شرایط اقتصادی کشور و چیزی که در خصوص رقابت می‌داند، تعادل ایجاد کند. (ژان لوبلان ویکس، ۱۳۸۸) با توجه به مطالب بالا، می‌توانیم بگوییم که

مدیر یک رسانه اگر با بازاری مواجه شد که اکثر مردم فقیر در آن جامعه زندگی می‌کنند، باید با توجه به فرهنگ آن جامعه اقدام کند. به عبارت بهتر، باید بازار هدف خود را مردم پایین‌تر از متوسط قرار دهد و طبق میل آن‌ها اهداف خود را پیگیری کند.

* محدودیت‌های قانونی: مقررات اقتصادی

■ به‌طور طبیعی رسانه انعکاس‌دهنده و اثرگذار بر فرهنگی است که در آن تهیه و ارائه می‌شود و درست به همین خاطر است که بسیاری از کشورها نگران تهاجم فرهنگی رسانه‌های و اقدام رسانه‌ای تولید خارج هستند.

و قانونی، بر تولیدات یک شرکت رسانه‌ای، برای بازارهای خارجی اثرگذار است. چنان‌چه بازاری به دلیل پایین بودن درآمد مخاطبانش، ضعیف باشد، شرکت رسانه‌ای باید به تولید و تهیه برنامه‌ها یا مطبوعاتی که به مخاطبان اطلاعات مفیدی مثل تعمیرات درون منزل یا آموزش خیاطی ارائه دهد، بپردازد؛ به جای آن‌که برنامه‌هایش پیرامون مدهای غیرضروری یا شایعات و حرف‌های بی‌ارزش باشد. مقررات مربوط به محتوای اخبار نیز می‌تواند در انتخاب‌های یک مدیر رسانه برای تولید محصولاتش اثرگذار باشد. مثلاً بریتانیای کبیر نسبت به ایالات متحده، در خصوص آن‌چه که رسانه می‌تواند از یک دادرسی جزایی یا اسرار اداری و دولتی گزارش کند، مقررات و محدودیت‌های بیشتری دارد. برخی عکس‌های مجلات تبلیغاتی در آمریکا که زن‌ها را به تصویر می‌کشد ممکن است در کشورهای خاورمیانه به‌عنوان هرزه‌نگاری تلقی شود. چنین مقرراتی تولید محتوا و تبلیغات در

کشورهای خارجی را می‌تواند دشوار سازد. (ژان لوبلان ویکس، ۱۳۸۸)

* مشتریان: در باب مشتریان، تفاوت‌های آموزشی، فرهنگی و زبانی می‌تواند بر انتخاب‌های بازار و محصول اثرگذار باشد. یک مؤسسه انتشاراتی باید میزان سود در یک کشور را بررسی کند، زیرا برای موفق بودن و رونق بازارهای مجلات، کتاب‌ها و روزنامه‌ها اکثر جمعیت یک کشور باید باسواد باشند. اگر بخش اندکی از یک کشور دانش رایانه‌ای داشته یا اصولاً به رایانه دسترسی داشته باشد، احتمال موفقیت خدمات رسانه‌ای آنلاین وجود نخواهد داشت.

تفاوت‌های فرهنگی نیز در این میان مهم‌اند. به‌طور طبیعی رسانه انعکاس‌دهنده و اثرگذار بر فرهنگی است که در آن تهیه و ارائه می‌شود و درست به همین خاطر است که بسیاری از کشورها نگران تهاجم فرهنگی رسانه‌های و اقدام رسانه‌ای تولید خارج هستند.

مدیر رسانه باید فرهنگ محلی کشوری که قصد سرمایه‌گذاری در آن را دارند کاملاً درک کرده باشد. تفاوت‌های فرهنگی بر چگونگی دریافت محتوا و تبلیغات اثرگذارند. مثلاً مطالب طنز و فکاهی اساساً مبنای فرهنگی دارند و ممکن است افراد یک فرهنگ با لغات و اصطلاحات آن‌ها آشنا نباشند، در حالی که کشورهای همسایه آن‌ها چنین آشنایی را نداشته باشند. مضامین طنز و فکاهی معمولاً به خوبی بین مرزهای جغرافیایی عبور نمی‌کنند.

محتوای رسانه‌ای به زبان وابسته است و در نتیجه برای دستیابی به مخاطبان خارجی، نیاز به تطبیق با زبان آن‌ها است و این به معنای دوبله کردن فیلم‌ها یا زیرنویس کردن آن‌ها است. (ژان لوبلان ویکس، ۱۳۸۸)

جالب است بدانید که یکی از مدیران «فارسی وان» (Farsi ۱) سال گذشته در جواب برخی منتقدان که گفته بودند دوبله‌های فارسی این شبکه بسیار ضعیف است، جواب داده بود که «زیرنویس برای مردم ایران خسته‌کننده است و از آن استقبال نمی‌کنند، اما این دوبله‌های

ضعیف به مرور بهتر خواهند شد».

ابعاد مدیریت استراتژیک

دانشمندان مدیریت در قالب یک مدل کالبدشکافی، ابزار تحلیلی خاصی را جهت شناخت و تجزیه و تحلیل سازمان در مقیاس خرد و کلان معرفی می‌نمایند. این ابزار تحلیلی در چهار بُعد قابل تحلیل است:

۱. بعد معنایی: این بعد اشاره به عناصری دارد که سمت و سوی حرکت سازمان را معین می‌سازد. برخی از این عناصر عبارتند از: چشم‌انداز، رسالت، مأموریت و فلسفه وجودی، اهداف و مقاصد سازمان.

۲. بعد ساختاری: این بعد که به تبع بعد اول ایجاد می‌شود، اشاره به کلیه سازوکارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری دارد که زمینه تحقق و دستیابی به اهداف را فراهم می‌سازد.

۳. بعد محتوایی: این بعد شامل عامل انسانی است که با ورودش به سازمان، پست‌ها، جایگاه‌ها، نقش‌ها و ارتباطات شغلی معنی و هویت پیدا می‌کند. (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۵)

۴. بعد زمینه‌ای (فرهنگی): در بعد فرهنگی و ارزشی همه مقاومت‌ها و یا حمایت‌ها به نوع فرهنگ جامعه و سطح همکاری و مشارکت در آن برمی‌گردد و این‌که نحوه پشتیبانی از هم چگونه است و هم‌چنین جو پیرامون حامی فعالیت ما است یا خیر؟ (وردی‌نژاد، ۱۳۸۹) بنابراین مدیریت استراتژیک به‌خصوص در بعد زمینه‌ای تحت تأثیر فرهنگ جامعه قرار می‌گیرد.

مدیریت استراتژیک چیست؟

می‌توان مدیریت استراتژیک را بدین‌گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. همان‌طور که از این تعریف استنباط می‌شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید می‌شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای. (دیوید، ۱۳۸۹)

مراحل مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک دربرگیرنده سه مرحله است: تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها. مقصود از «تدوین استراتژی» ۲ این است که

می‌توان مدیریت استراتژیک

را بدین‌گونه تعریف کرد: هنر

و علم تدوین، اجرا و ارزیابی

تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه

که سازمان را قادر می‌سازد

به هدف‌های بلندمدت خود

دست یابد.

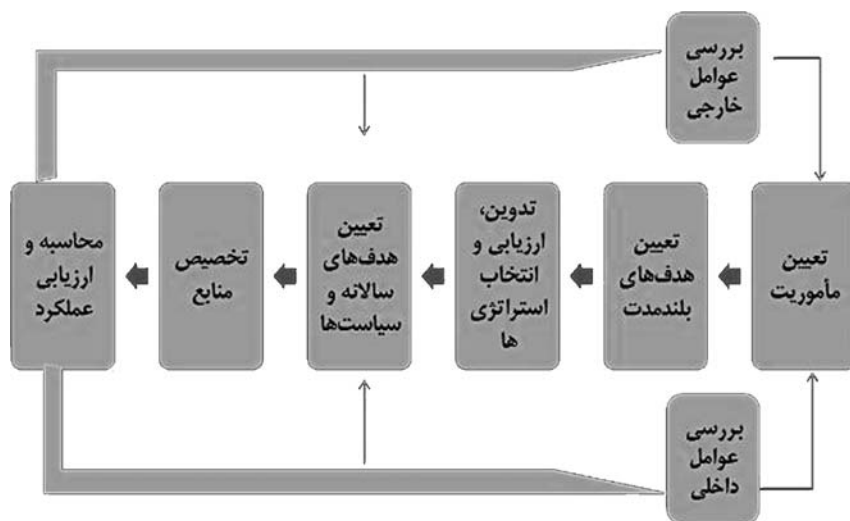
مأموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت.

«اجرای استراتژی‌ها» ایجاب می‌کند که سازمان هدف‌های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآید.

در «ارزیابی استراتژی‌ها» که آخرین مرحله محسوب می‌شود، مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی‌های خاص و مورد نظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی‌شود؛ اصولاً ارزیابی استراتژی‌ها بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. همه استراتژی‌ها دستخوش تغییرات آینده قرار می‌گیرند، زیرا عوامل داخلی و خارجی به‌صورت دائم در حال تغییر هستند.

الگوی جامع مدیریت استراتژیک

با توجه به توضیحات بالا اگر بخواهیم الگوی جامع مدیریت استراتژیک را نشان دهیم، می‌توانیم به الگوی فرد دیوید رجوع کنیم که آن را در شکل زیر مشاهده می‌کنید:



مأموریت سازمان

«بیانیه مأموریت سازمان» جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده «علت وجودی» سازمان است. با استفاده از مأموریت سازمان می‌توان به پرسش اساسی پاسخ داد که «فعالیت ما چیست؟» اصولاً مأموریت سازمان که طرز روشنی بیان گردد، می‌تواند هدف‌های بلندمدت را تعیین و استراتژی‌ها را تدوین نماید.

برای ترسیم ماهیت مأموریت سازمان باید به ۴ نکته توجه کنیم:

بیان نگرش: مأموریت سازمان عبارت است از بیان نگرش و دیدگاه‌ها، یعنی چیزی بیش از آن چه یک عبارت یا گزاره می‌تواند بیانگر آن باشد. دست‌کم به دو دلیل عمده، مأموریت سازمان دارای طیفی گسترده است: ۱. اگر

مأموریت سازمان به شیوه‌ای بسیار کلی بیان شود و به گونه‌ای باشد که هیچ‌یک از استراتژی‌های محتمل را حذف ننماید، فاقد هر نوع کارایی خواهد بود، البته از طرفی هم باید در نظر گرفت آن قدر جزئی نشود که مانع از رشد خلاق سازمان در نسل‌های آینده شویم. (دیوید، ۱۳۸۹) ۲. به هنگام تهیه مأموریت سازمان باید از عبارت‌ها و جمله‌هایی استفاده کرد که دربرگیرنده

تدوین استراتژی

مسئله‌هایی که در زمینه تدوین استراتژی مطرح می‌شود، عبارتند از: تعیین نوع فعالیتی که شرکت می‌خواهد به آن بپردازد، فعالیت‌هایی را که می‌خواهد خارج شود، شیوه تخصیص منابع، تصمیم‌گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری در مورد ورود به بازارهای بین‌الملل، تعیین این‌که آیا شرکت بر آن است که در شرکت‌های دیگر ادغام شود یا یک مشارکت تشکیل دهد و شیوه مصون ماندن از حرکات تند شرکت‌های رقیب که درصدد بلعیدن آن برمی‌آیند.

در تدوین استراتژی باید همواره به ۴ عامل توجه کنیم: مأموریت سازمان، بررسی عوامل خارجی، بررسی عوامل داخلی، بررسی و انتخاب استراتژی.



دیدگاه‌های مختلف باشد و نیازهای مختلف و گوناگون گروه‌های ذی‌نفع سازمان تأمین شود. به هم نزدیک شدن دیدگاه‌های مخالف: طرح این پرسش که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» می‌تواند دیدگاه‌های ضد و نقیض ایجاد کند. اغلب، طرح این پرسش موجب بروز اختلاف نظر بین استراتژیست‌ها در سازمان می‌شود. افرادی که برای یک دوره بلندمدت همکاری کرده‌اند و چنین می‌پندارند که یکدیگر را می‌شناسند، به ناگاه درمی‌یابند که در اصل با هم اختلاف نظر دارند. باید پیش از پرداختن به فعالیت‌های مربوط به تدوین استراتژی یک سازمان مذاکره‌ها صورت گیرد، در مواردی افراد مصالحه کنند و سرانجام درباره مسائل مهم به توافق برسند.

توجه به مشتری: اگر مأموریت سازمان به شیوه‌ای مناسب تهیه شود بازتابی از انتظارات مشتریان خواهد بود. فلسفه عملیاتی سازمان به جای این‌که تولید و عرضه یک محصول (برنامه رسانه‌ای) باشد و سپس در صدد یافتن یک بازار برآید، این است که نخست در صدد شناسایی نیازهای مشتریان برآید و آن‌گاه محصول یا خدمتی را عرضه نماید که نیازها را تأمین کند. این می‌تواند به عنوان مهم‌ترین بحث در تأثیر فرهنگ بر مدیریت استراتژیک سازمان عنوان کرد. یعنی ما در هنگام تدوین بیانیه سازمان که فلسفه وجودی سازمان محسوب می‌شود باید بیان کنیم که ما در تولید برنامه‌ها یا مطالب مکتوب خود، با توجه به فرهنگ مخاطبان عمل می‌کنیم و از آن تأثیر می‌پذیریم.

اعلان سیاست اجتماعی: مسائل اجتماعی نه تنها آن‌چه را که سازمان‌ها به گروه‌های ذی‌نفع مختلف بدهکارند مشخص می‌نماید، بلکه هم‌چنین مسئولیت‌های سازمان در برابر مصرف‌کنندگان، طرفداران محیط‌زیست، گروه‌های اقلیت، جوامع و سایر گروه‌ها را نیز مشخص می‌کند. به عبارت بهتر رسانه‌ها باید در بیانیه مأموریت خود اعلام کنند که یکی از سیاست‌های اجتماعی آن‌ها حفظ و ارتقای فرهنگی جامعه و عدم انتشار و پخش برنامه‌های دانی است.

بررسی عوامل خارجی

در بررسی عوامل خارجی سعی می‌شود روندها و رویدادهایی که از کنترل یک شرکت منحصر به فرد خارج است، شناسایی شود و مورد ارزیابی قرار گیرد. در واقع با شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، مدیران باید بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها

■ به هنگام تهیه مأموریت سازمان باید از عبارت‌ها و جمله‌هایی استفاده کرد که دربرگیرنده دیدگاه‌های مختلف باشد و نیازهای مختلف و گوناگون گروه‌های ذی‌نفع سازمان تأمین شود.

بهره‌برداری نمایند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند. باید در نظر داشته باشیم که در بسیاری از مواقع نمی‌توانیم همه عوامل تأثیرگذار خارجی را شناسایی کنیم، بلکه فقط باید به متغیرهای اصلی بپردازیم. می‌توان نیروهای خارجی را به ۵ گروه طبقه‌بندی کرد:

۱. اقتصادی: عوامل اقتصادی بر جذابیت بالقوه استراتژی‌های گوناگون اثرات مستقیم می‌گذارند.

۲. اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی: تغییرات عوامل اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی می‌تواند اثرات عمده‌ای در محصولات، خدمات، بازارها و مشتریان بگذارد. تهدیدها و فرصت‌های ناشی از تغییر در عوامل اجتماعی، فرهنگی، ترکیب جمعیت و محیط توانسته است سازمان‌های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیرانتفاعی را به چالش بطلبد؛ این تغییرات با سرعتی سرسام‌آور صورت می‌گیرد.

عوامل زیادی بر اولویت‌های حاکم در یک جامعه تأثیر می‌گذارند. گرایش‌های غالب در رعایت مراتب اخلاقی اغلب پیرو برخی عادات و سنت‌های مد روز و حوادث اخیر جامعه هستند

و از برخی روش‌ها و الگوها و استانداردها تأثیر می‌پذیرند. به‌طور مثال در یکی از انواع رسانه (فیلم سینمایی) در آمریکا در دهه ۱۹۳۰ تحت تأثیر دوران رکود اقتصادی، فیلم‌ها اغلب درون مایه‌ای واقع‌گرایانه و تلخ و خشن داشتند. در پایان این دوران فیلم‌های شاد و موزیکال بودند که به مردم کمک کردند دوران رنج و سختی را پشت سر بگذارند. فیلم‌های تاریخی و جنگی و قهرمانان در طول سال‌های جنگ جهانی دوم محبوب و پرطرفدار بودند و بعد از جنگ فیلم‌های به اصطلاح کمدی ملایم

■ عوامل زیادی بر اولویت‌های حاکم در یک جامعه تأثیر می‌گذارند. گرایش‌های غالب در رعایت مراتب اخلاقی اغلب پیرو برخی عادات و سنت‌های مد روز و حوادث اخیر جامعه هستند و از برخی روش‌ها و الگوها و استانداردها تأثیر می‌پذیرند

باب روز شدند. فیلم‌های دهه ۱۹۵۰ نمایشگر و بازناب روحیه شاد و پرنشاط جامعه بودند. سپس فیلم‌های کمدی و وسترن به‌صورت روزافزونی محبوب شدند و جنبه‌های جنسی فیلم‌ها روزبه‌روز واضح‌تر و بی‌پرده‌تر بیان شد. در اواخر دهه ۱۹۶۰ در اوج بحران ارزش‌ها و نارضایتی عمومی از استانداردها و الگوهای موجود در فیلم‌های سینمایی، برخی از فیلم‌ها با موفقیت، شخصیت ضد قهرمان را دستمایه کار خود قرار دادند و دوباره شروع به طرح برخی مسائل جنجالی جامعه کردند. از اواخر دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰ موضوعاتی نظیر نژادپرستی، مواد مخدر و جنبش‌های طرفدار حقوق زنان در فیلم‌ها به نمایش درآمد و اخیراً به بحث در مورد جاسوسی بین‌المللی و جنایت سازمان‌یافته پرداخته می‌شود. (دفلور، ۱۳۸۷) همان‌طور

که مشاهده کردید، فیلم‌های سینمایی با توجه به شرایط فرهنگی روز مردم تغییر برنامه دادند. اگرما در بررسی عوامل خارجی سازمان، نتوانیم این تغییرات را پیش‌بینی کنیم، ممکن است برنامه‌هایی بسازیم که نه تنها تأثیرگذار نیستند، بلکه هیچ توجهی از سوی جامعه به آن نمی‌شود.

۳. سیاسی، دولتی و قانونی: دولت‌های خارجی، سازمان‌های دولتی ملی و محلی در زمره سازمان‌ها و نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین می‌نمایند، مقرراتی را حذف می‌کنند، یارانه پرداخت می‌کنند، کارفرما هستند و مشتری سازمان‌های دیگر هستند؛ بنابراین عوامل سیاسی، دولتی و قانونی به‌صورت فرصت‌ها و تهدیداتی برای شرکت‌های کوچک و بزرگ در می‌آیند.

۴. فناوری: تغییرات بسیار شدید فناوری مانند روبات‌ها، رایانه‌هایی که فکر می‌کنند، ارتباطات فضایی، شبکه‌های ماهواره‌ای و اینترنت پرسرعت اثرات شدیدی بر سازمان‌ها داشته‌اند. نیروهای فنی، نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدها هستند که سازمان‌ها به هنگام تدوین استراتژی‌ها باید آن‌ها را مورد توجه قرار دهند؛ زیرا این پیشرفت‌ها ممکن است بازارهای جدید، رقبای جدید، محصولات جدید و فرهنگ جدید مصرف و یا حتی پایین آمدن هزینه‌ها را منجر شوند.

۵. رقابتی: گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به شرکت‌های رقیب در امر تدوین استراتژی‌ها نقش حیاتی دارد.

بررسی عوامل داخلی

هر سازمان نیاز دارد تا نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه‌ای خود را بشناسد و مورد ارزیابی قرار دهد. دانشمندان واحدهای وظیفه‌ای سازمان را به ۱. مدیریت، ۲. بازاریابی، ۳. امور مالی/حسابداری، ۴. تولید/عملیات و ۵. تحقیق و توسعه تقسیم کرده‌اند. به نظر نگارنده تأثیر فرهنگ در دو بخش «بازاریابی» و «تحقیق و توسعه» بیشتر است، به دلایل زیر: بازاریابی: می‌توان بازاریابی را بدین‌گونه توصیف کرد: فرایندی برای شناسایی، پیش‌بینی، ایجاد

و تأمین نیازها و خواست‌هایی که مشتریان برای محصولات و خدمات دارند. (دیوید، ۱۳۸۹) دو پژوهشگر به نام‌های جوئل ایوانس و باری برگمن بر این باورند که بازاریابی شامل ۹ وظیفه اصلی است: ۱. شناسایی نیازهای مشتریان، ۲. خریدن ملزومات یا تجهیزات، ۳. فروختن محصولات یا خدمات، ۴. برنامه‌ریزی محصول و خدمت، ۵. قیمت‌گذاری، ۶. توزیع، ۷. تحقیقات بازاریابی، ۸. تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و ۹. مسئولیت اجتماعی.

همان‌طور که مشاهده می‌کنید از میان عوامل بالا، نقش فرهنگ در «شناسایی نیازهای مشتریان»، «قیمت‌گذاری»، «توزیع»، «تحقیقات بازاریابی» و «مسئولیت اجتماعی» مشهود است.

تحقیق و توسعه: بخش تحقیق و توسعه باید بتواند با اطلاع از فرهنگ مخاطبان، فناوری (نرم‌افزاری یا سخت‌افزاری) تولید کند که مخاطب به سهولت بتواند از آن استفاده کند.

بررسی و انتخاب استراتژی

توجه هم‌زمان به استراتژی‌ها، هدف‌های بلندمدت، مأموریت سازمان و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس استراتژی‌های

- وجه هم‌زمان به استراتژی‌ها، هدف‌های بلندمدت، مأموریت سازمان و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس استراتژی‌های قابل اجرا را شناسایی کرد و آن‌ها را مورد ارزیابی و انتخاب قرار داد

قابل اجرا را شناسایی کرد و آن‌ها را مورد ارزیابی و انتخاب قرار داد. در انتخاب استراتژی هم باید توجه داشته باشیم که فرهنگ مخاطبان هدف خود را در نظر بگیریم.

انواع استراتژی

یک سازمان رسانه‌ای می‌تواند از ۱۳ نوع استراتژی استفاده کند. این ۱۳ نوع استراتژی در ۴ دسته استراتژی‌های یکپارچگی، استراتژی‌های تمرکز، استراتژی‌های تنوع و استراتژی‌های تدافعی قرار می‌گیرند. در ادامه سعی کرده‌ام به‌طور خلاصه توضیح کوتاهی راجع به تعریف هر استراتژی و چگونگی کاربرد آن در رسانه‌ها بیان کنم:

استراتژی‌های یکپارچگی

یکپارچگی عمودی به بالا (به‌دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده‌فروشی‌ها): این استراتژی می‌تواند در مدیریت توزیع مطبوعات به کار گرفته شود. به‌عنوان مثال، مؤسسه همشهری با راه‌اندازی یک بخش نظارت بر توزیع توانست بر تعداد مخاطبین خود بیافزاید.

یکپارچگی عمودی به پایین (به‌دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه): این استراتژی می‌تواند در رسانه‌ها کاربرد داشته باشد؛ بدین صورت که به‌دست آوردن مالکیت یک شرکت کاغذسازی، جلوی تأثیرات منفی نوسانات قیمت کاغذ را گرفت.

یکپارچگی افقی (به‌دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت‌های رقیب): این اتفاق برای مجله دانستنی‌ها و همشهری افتاد. بدین صورت یک رسانه می‌تواند از برند رسانه‌ای دیگر به سود خود استفاده نماید.

استراتژی‌های تمرکز

رسوخ در بازار (بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش‌هایی که در زمینه بازاریابی می‌شود): به نظرم یک رسانه در ابتدای کار برای دیده شدن از سوی مخاطب، نیاز به این نوع استراتژی دارد تا بتواند در معرض دید مخاطبان قرار گیرد و به همراه آن با تولید مطالب یا برنامه‌های جذاب، آن‌ها را وفادار به خود نگه دارد.

توسعه بازار (عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید): این استراتژی بیشتر در رسانه‌های چاپی و تا حدی رادیو و تلویزیون‌های محلی می‌تواند کاربرد داشته

باشد و در رسانه‌هایی مانند ماهواره و یا اینترنت فقط با اضافه کردن زبان‌های مختلف می‌توان به توسعه بازار اندیشید.

توسعه محصول (بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات و خدمات):

■ بهبود در رسانه بیشتر از طریق بالا بردن کیفیت مطالب و برنامه‌های عرضه شده حاصل می‌شود. حتی گاه می‌توان با صفحه‌بندی جدید یک مجله یا روزنامه و یا تغییر دکور یک میزگرد تلویزیونی به توسعه محصول اندیشید و گاه می‌توان با ایجاد کردن ضمائم به بالا رفتن فروش کمک کرد.

بهبود در رسانه بیشتر از طریق بالا بردن کیفیت مطالب و برنامه‌های عرضه شده حاصل می‌شود. حتی گاه می‌توان با صفحه‌بندی جدید یک مجله یا روزنامه و یا تغییر دکور یک میزگرد تلویزیونی به توسعه محصول اندیشید و گاه می‌توان با ایجاد کردن ضمائم به بالا رفتن فروش کمک کرد.

استراتژی‌های تنوع

تنوع همگون (افزودن محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط): این استراتژی در رسانه‌ها می‌تواند کاربرد زیاد داشته باشد. به دلیل تغییرات سریع تکنولوژی رسانه‌ای، مدیران رسانه‌ها می‌توانند به‌طور مثال در کنار روزنامه خود، یک مجله یا یک شبکه تلویزیونی یا یک سایت اینترنتی راه بیندازند.

تنوع ناهمگون (افزودن محصولات و خدمات جدید و غیرمرتبط): این استراتژی در بعضی موارد ممکن است به کمک آن دسته از سازمان‌های رسانه‌ای بیاید که سوددهی لازم را ندارند و یا بازار بکر جدیدی وجود دارد که مدیران می‌توانند با استفاده از رسانه خود به

تبلیغ آن پرداخته و سود کلانی عاید شرکت کنند.

تنوع افقی (افزودن محصولات و خدمات جدید و غیرمرتبط برای مشتریان کنونی): مزیت این استراتژی با تنوع ناهمگون در این است که آشنایی با مشتریان وجود دارد و نیاز به یافتن مشتری نیست. به نظر نمی‌رسد که جز استفاده از رسانه برای تبلیغ محصول جدید، این استراتژی انتخاب خوبی برای سازمان‌های رسانه‌ای باشند.

استراتژی‌های تدافعی

مشارکت (یک یا دو شرکت تشکیل یک سازمان جداگانه‌ای می‌دهند تا به هدف‌های مشترک خاصی دست یابند): این استراتژی می‌تواند در رسانه‌هایی مورد استفاده قرار گیرد که یک رسانه در نوعی خاص (مانند چاپی) و دیگری در نوعی دیگر (مانند اینترنت) سهم بازار خوبی داشته باشند و به هم کمک کنند تا به سهولت به اهداف خود برسند.

کاهش (گروه‌بندی جدید در هزینه و دارایی برای معکوس کردن سیر نزولی فروش و سود): هنگامی که مدیران سازمان رسانه‌ای نتوانند اهداف مالکان خود را تحقق بخشند، ممکن است از این استراتژی استفاده کنند.

واگذاری (فروش یک واحد مستقل یا بخشی از یک سازمان): گاهی اوقات فروش یک واحد مستقل (زیان‌ده) از سازمان رسانه‌ای می‌تواند به سرمایه‌گذاری در بخش‌های دیگر منجر شود و ضامن موفقیت سازمان شود.

انحلال (با توجه به ارزش یکایک دارایی‌ها، فروش تمام دارایی‌های شرکت): گاهی اوقات هیچ راهی جز فروش تمامی دارایی‌های سازمان باقی نمی‌ماند؛ مانند مجله کیهان ورزشی.

اجرای استراتژی

پس از تدوین استراتژی‌هایی که باید به اجرا در بیاید، فرایند مدیریت استراتژیک به پایان نمی‌رسد بلکه باید به افکار استراتژیک جامه عمل پوشانید. در اجرای استراتژی باید به عواملی مانند «مسائل مدیریت»، «بازاریابی»، «مالی/حسابداری»، «تحقیق و توسعه» و «اطلاعات» توجه داشته باشیم. به‌عنوان مثال

مدیریت

شماره ۱۱
تیر ۹۴

۲۸

مدل هنجارهای رسانه‌ای بر اساس نظام عقیدتی حاکم

یکی از عوامل فرهنگی مهم که به شدت بر روی نظام رسانه‌ای جامعه به صورت عام تأثیرگذار است، نظام عقیدتی حاکم بر آن جامعه است. با در نظر گرفتن این نظام عقیدتی می‌توانیم در مدیریت راهبردی رسانه‌ای بهتر و موفق‌تر عمل کنیم.

بر اساس مدل هنجارهای رسانه‌ای بر اساس نظام عقیدتی حاکم نظام‌های «الهی-جامعه‌گرا»، «مادی-فردگرا» و «مادی-جامعه‌گرا» بر رسانه‌های کنونی حاکمند. در نظام «الهی-جامعه‌گرا»، رسانه به‌عنوان

■ یکی از عوامل فرهنگی مهم که به شدت بر روی نظام رسانه‌ای جامعه به صورت عام تأثیرگذار است، نظام عقیدتی حاکم بر آن جامعه است. با در نظر گرفتن این نظام عقیدتی می‌توانیم در مدیریت راهبردی رسانه‌ای بهتر و موفق‌تر عمل کنیم.

«معلم» و «ابزار امر به معروف و نهی از منکر» نقش «دانشگاه» را بازی می‌کند و با توجه به «دسترسی همه افسار جز مخربان بنیادهای فرهنگی جامعه» به رسانه، منجر به تولید فرهنگ «اجتماعی الهی» می‌شود.

در نظام «مادی-فردگرا» رسانه به‌عنوان «تاجر» و «ابزار کسب و تجارت» نقش «بازار» را بازی می‌کند و با توجه به «دسترسی افسار مختلف به میزان توان مشارکت در قدرت اقتصادی و سیاسی» به رسانه، منجر به تولید فرهنگ «توده‌ای» می‌شود.

در نظام «مادی-جمع‌گرا» رسانه به‌عنوان «کارگر» و «ابزار مهندسی اجتماع» نقش «کارخانه» را بازی می‌کند و با توجه به «دسترسی تنها و تنها قشر حاکم» به رسانه، منجر به تولید

در مسائل مدیریت باید مدنظر داشته باشیم که برای اجرای استراتژی‌ها یک فرهنگ سازمانی پشتیبان از استراتژی ایجاد کنیم تا کارکنان ما را در اجرای استراتژی با کمال میل یاری کنند. اما مهم‌ترین بخش در اجرای استراتژی با توجه به موضوع بحث ما، بخش بازاریابی است.

در اجرای استراتژی و در مسئله بازاریابی می‌خواهم به‌طور مثال به «بخش بندی بازار» بپردازم. برای تقسیم بازار عوامل گوناگونی باید مورد توجه بگیرند از جمله ۵ معیار اصلی:

۱. قابلیت افزایش سود و بازده سرمایه‌گذاری.
۲. مشابه بودن نیازهای خریداران در هر قسمت.

۳. متفاوت بودن نیازهای خریداران در قسمت‌های گوناگون بازار.

۴. امکان فعالیت بازاریابی برای دستیابی به یک قسمت.

۵. سادگی و هزینه تقسیم بازار برای دستیابی به یک قسمت.

به‌طور مثال می‌توانیم با تقسیم‌بندی جمعیت‌شناختی مخاطبین خود از لحاظ سن، جنسیت و یا درآمد، روش‌های گوناگون توزیع را به کار گیریم؛ به این ترتیب که برای سن جوانان از رسانه‌های آنلاین استفاده کنیم. یا می‌توانیم در مناطق محروم از ارتباطات ارزان‌تر به دلیل درآمد پایین آن‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی خود و اجرای استراتژی‌های تدوین شده بهره‌گیریم.

ارزیابی استراتژی

اگر عوامل خارجی و داخلی سازمان تغییر کنند، حتی استراتژی‌هایی که به بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند، منسوخ می‌گردند؛ بنابراین لازم است که استراتژیست‌ها به‌صورت منظم اجرای استراتژی‌ها را بررسی، ارزیابی و کنترل کنند.

باید این نکته را مورد توجه قرار دهیم که می‌توانیم اثرات برنامه‌های تولیدشده توسط سازمان رسانه‌ای خود را با افکارسنجی مخاطبان تا حدودی به‌دست آوریم و در صورت عدم رضایت مخاطبان به دلیل زمینه فرهنگی متفاوت، اصلاحات لازم را انجام دهیم.

فرهنگ «توده‌ای» می‌شود. (آشنا، ۱۳۸۲)
نتیجه‌گیری:

رسانه را می‌توان از زوایای گوناگون نگریست و نقش‌های متفاوتی برای او در نظر گرفت. چشم بینای جامعه، دانشگاه، فرهنگ‌ساز، هدایت‌کننده جامعه، ناظر حکومت، پیاده‌ساز اوامر حکومت و... نقش‌هایی است که رسانه‌ها در جوامع مختلف در مقاطع زمانی گوناگون به‌عهده می‌گیرند. در تمامی این موارد رسانه به دلیل تأثیرپذیری از جامعه و اثرگذاری بر جامعه، با فرهنگ آن تعاملات گسترده مثبت و منفی دارد. به همین دلیل و البته این‌که رسانه بدون مخاطب وجود خارجی ندارد، در نظر گرفتن فرهنگ مخاطبان مهم و در راهبردهای یک رسانه برای بقا و اثرگذاری نقش کلیدی دارد. معمولاً در نگاه علمی، تأثیر رسانه بر فرهنگ جامعه مدنظر قرار می‌گیرد و کمتر تأثیر فرهنگ جامعه بر مدیریت راهبردی رسانه مورد توجه است. نگارنده در این مقاله با نگاهی علمی به فرهنگ و مدیریت راهبردی در رسانه، نشان داد که فرهنگ جامعه، از نوع نگاه به رسانه تا تعیین استراتژی‌ها چگونه اثرگذار است.

منابع

۱. فرهنگی، علی‌اکبر؛ جزوه کلاسی مدیریت رسانه (۲) نیمسال اول سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹.
۲. وردی‌نژاد، فریدون؛ جزوه کلاسی مدیریت استراتژیک نیمسال اول سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹.
۳. فرد آر. دیوید؛ مدیریت استراتژیک؛ مترجم: دکتر پارساییان و دکتر اعرابی؛ انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ چاپ هجدهم: ۱۳۸۹.
۴. ملوین دفلور؛ شناخت ارتباطات جمعی؛ مترجم: سیروس مرادی؛ انتشارات دانشکده صدا و سیما؛ چاپ دوم: ۱۳۸۷.
۵. روستا، احمد؛ مدیریت بازاریابی؛ همکاران: دکتر داور ونوس، دکتر عبدالحمید ابراهیمی؛ انتشارات سمت؛ چاپ نهم: ۱۳۸۴.
۶. ژان کازنو، جامعه‌شناسی وسایل ارتباط جمعی؛ مترجم: دکتر باقر ساروخانی، دکتر منوچهر محسنی؛ انتشارات اطلاعات؛ چاپ هفتم: ۱۳۸۱.

۷. ورنر سورین؛ نظریه‌های ارتباطات؛ مترجم: دکتر علیرضا دهقان؛ انتشارات دانشگاه تهران؛ چاپ سوم ۱۳۸۶.
۸. تی. اس. الیوت؛ درباره فرهنگ؛ مترجم: حمید شاهرخ؛ نشر مرکز؛ چاپ سوم: ۱۳۸۱.
۹. خلاصه مقالات نخستین همایش ملی مهندسی فرهنگی؛ انتشارات دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ چاپ اول: ۱۳۸۵.
۱۰. نگاهداری، بابک؛ درآمدی بر برنامه‌ریزی راهبردی توسعه فرهنگی؛ انتشارات دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ چاپ اول: ۱۳۸۶.
۱۱. ژان لوبلان ویکس؛ مدیریت رسانه؛ مترجم: دکتر طاهر روشندل اربطانی؛ انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ چاپ اول: ۱۳۸۸.
۱۲. باهنر، ناصر؛ «فناوری‌های رسانه‌ای و ایفای نقش‌های فرهنگی»؛ فصلنامه رسانه؛ شماره ۶۷: پاییز ۱۳۸۵.
۱۳. محمدی، علی؛ «آیا رسانه‌ها بازتاب هویت و فرهنگ مردم هستند؟»؛ فصلنامه رسانه؛ شماره ۶۷: پاییز ۱۳۸۵.
۱۴. آشنا، حسام‌الدین؛ «فرهنگ، ارتباطات و سیاست خارجی: دیپلماسی فرهنگی آمریکا در ایران ۱۳۳۲-۱۳۵۷»؛ پایان‌نامه دکتري، ۱۳۸۲.
۱۵. فرهی بوزنجانی، برزو؛ «تواناسازی مدیران استراتژیک کشور با رویکرد مدیریت استراتژیک فرهنگی»؛ نخستین همایش ملی مهندسی فرهنگی: ۱۳۸۵.

مدیریت
رسانه

شماره ۱۱
تیر ۹۴

۳۰