

راهنمای مدیریت رسانه

برای رادیو و تلویزیون در کشورهای در حال گذار

مؤلف:

جان پرسکات توماس

مترجمان:

دکتر محمدقلی میناوند

مسعود مقصودی



انتشارات دانشگاه صدا و سیما

سرشناسه : توماس، جان پرسکات : Thomas, John Prescott
 عنوان و نام پدیدآور : راهنمای مدیریت رسانه، برای رادیو و تلویزیون در کشورهای در حال گذار / مولف
 جان پرسکات توماس؛ مترجمان محمدقلی میناوند، مسعود مقصودی
 مشخصات نشر : تهران: دانشگاه صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران، انتشارات، ۱۳۹۳.
 مشخصات ظاهری : ۱۷۰ص.
 شابک : ۹۶-۹۶۴-۸۸۵۷-۹۷۸ : ۱۰۰۰۰۰ : ریال
 وضعیت فهرست‌نویسی: فیا
 یادداشت : Media management manual: a handbook for television and radio practitioners in countries in transition
 موضوع : تلویزیون-پخش-مدیریت
 موضوع : رادیو-پخش-مدیریت
 شناسه افزوده : میناوند، محمدقلی، مترجم
 شناسه افزوده : مقصودی، مسعود، مترجم
 شناسه افزوده : دانشگاه صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران، مدیریت انتشارات و فصلنامه
 رده‌بندی کنگره : ۹۱۳۹۳ ت ۴ / ۱۹۹۲ PN
 رده‌بندی دیویی : ۷۹۱ / ۴۵۰۶۵۸ : شماره کتابشناسی ملی : ۳۶۶۶۶۶۵



انتشارات دانشگاه صدا و سیما
 عضو انجمن فرهنگی ناشران کتاب دانشگاهی
راهنمای مدیریت رسانه؛

برای رادیو و تلویزیون در کشورهای در حال گذار

نویسنده: جان پرسکات توماس

مترجمان: دکتر محمدقلی میناوند (عضو هیئت علمی دانشگاه صداوسیما) / مسعود مقصودی

طراح جلد: علیرضا امامی صفحه‌آرا: فریبا نظری
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه چاپ اول: ۱۳۹۳
 لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مروش
 قیمت: ۱۰۰۰۰۰ ریال
 شابک: ۹۶-۹۶۴-۸۸۵۷-۹۷۸

کلیه حقوق این اثر متعلق به دانشگاه صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.
 تهران - خیابان ولی‌عصر (عج)، ابتدای بزرگراه نیایش - دانشگاه صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران.
 انتشارات (تلفن و دورنگار): ۲۲۶۵۲۸۴۴ : فروشگاه: ۲۲۱۶۸۶۲۰

www.lrlbu.ac.ir

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
درباره نویسنده	۹
پیشگفتار	۱۱
مقدمه مترجمان	۱۳
مقدمه نویسنده	۱۵
فصل اول: رقابت رسانه‌ها	۱۹
فصل دوم: کارکرد رسانه‌ها	۲۵
فصل سوم: قوانین و مقررات رسانه‌ای و دولت‌ها	۳۵
مؤسسات رسانه‌ای	۳۶
قوانین موضوعه	۳۷
نهادهای تنظیمی	۳۷
ثبت نام و اخذ مجوز	۴۰
پایبندی به شرایط مندرج در مجوز فعالیت	۴۴
نهادهای قانونی مستقل	۴۵
مقررات تنظیمی	۴۶

۵۰	مالکیت رسانه‌ها
۵۲	تأمین سرمایه رسانه‌های رادیو تلویزیونی
۵۵	مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای
۵۹	فصل چهارم: سازمان و ساختارهای مدیریتی آن
۶۱	هرم سازمانی
۶۳	ساختار مرکز-پیرامون
۷۳	فرآیند مدیریت
۷۶	رهبری و سبک‌های مدیریت
۷۹	هدایت تیم‌ها
۸۱	مدیریت خلاقیت
۸۳	جلسات
۸۴	اطلاعات و ارتباطات
۸۵	موفقیت سازمان‌ها
۸۷	فصل پنجم: برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت مالی
۸۹	چرا باید برنامه داشته باشیم؟
۹۳	استراتژی و تاکتیک
۹۴	تدوین برنامه کسب و کار
۹۵	الگویی برای تدوین یک برنامه کسب و کار
۱۰۷	فصل ششم: برنامه‌ریزی و تولید برنامه
۱۰۹	جذب مخاطب
۱۱۲	زمان‌بندی بخش برنامه‌ها

۱۱۷.....	معرفی برنامه‌ها
۱۱۸.....	داشتن نشان تجاری
۱۱۹.....	فرآیند عملیاتی کردن
۱۲۵.....	فصل هفتم: برنامه‌ریزی و مدیریت منابع
۱۲۷.....	بودجه‌بندی تولید
۱۲۹.....	کنترل هزینه
۱۳۰.....	تعیین سطح منابع
۱۳۱.....	برون‌سپاری
۱۳۳.....	کار با مهارت‌های مختلف
۱۳۴.....	استانداردهای فنی
۱۳۵.....	تفکر جایگزین
۱۳۷.....	فصل هشتم: مدیریت محتوا
۱۳۹.....	ارزیابی طرح پیشنهادی یک برنامه
۱۴۱.....	مدیریت تولید
۱۴۶.....	مرور و بازنگری برنامه
۱۴۷.....	از ایده تا نمایش روی صفحه
۱۴۹.....	رهنمودهایی برای فرآیند تولید
۱۵۱.....	فصل نهم: مدیریت کارکنان
۱۵۳.....	سیستم‌ها
۱۵۴.....	قرارداد
۱۵۴.....	شرح وظایف

۱۵۴.....	رویه‌های انتصاب
۱۵۵.....	اجتماعی سازی (معارفه)
۱۵۵.....	آموزش
۱۵۶.....	وظایف
۱۵۶.....	ارزیابی عملکرد و توسعه شغلی
۱۵۷.....	جبران خدمات
۱۵۸.....	رویه‌های انضباطی
۱۵۸.....	رویه‌های شکایت
۱۵۹.....	رویه‌های استیناف
۱۵۹.....	روابط صنعتی
۱۵۹.....	فرصت‌های برابر
۱۶۰.....	ایمنی و بهداشت در کار
۱۶۰.....	سوابق
۱۶۱.....	سخن آخر

درباره نویسنده

جان پرسکات توماس، دانش‌آموخته رشته زبان‌های مدرن از دانشگاه آکسفورد، فعالیت رسانه‌ای خود را در رادیو و تلویزیون آموزشی بی‌بی‌سی به عنوان تهیه کننده برنامه‌های هنری، علمی، اجتماعی و سیاسی آغاز کرد. در سال ۱۹۸۱ به سمت رئیس «مرکز برنامه سازی شبکه بی‌بی‌سی در بریستول» که واحد تاریخ طبیعی بی‌بی‌سی را نیز زیر پوشش داشت منصوب شد. در سال ۱۹۸۶ به سمت ریاست پخش مناطق جنوب و غرب منصوب شد که مسئولیت اداره سه تلویزیون منطقه‌ای و هشت ایستگاه رادیویی محلی را نیز به مسئولیت‌های وی افزود.

در سال ۱۹۹۱، پرسکات بی‌بی‌سی را به قصد بنیانگذاری و مدیریت تلویزیون وست‌کانتری - رسانه‌ای تجاری و نوآور در جنوب غربی انگلستان - ترک کرد. سپس در سال ۱۹۹۵ برای تأسیس شرکت خودش به نام «جی‌پی‌تی» به بریستول بازگشت. این شرکت در زمینه ارائه مشاوره‌های بین‌المللی، ارائه خدمات آموزشی و محتوایی به صنایع رسانه‌ای، آموزش و هنر فعالیت دارد. وی غالباً در حوزه‌های مرتبط با قوانین و مقررات رسانه‌ای، و مدیریت و آموزش، مشاوره‌هایی به دولت‌ها و سازمان‌های رادیو تلویزیونی کشورهای در حال گذار ارائه کرده است.

در سال ۱۹۹۵ وی به عضویت انجمن سلطنتی تلویزیون درآمد و به مدت ۱۰ سال نیز عضو هیئت مدیره اتحادیه اروپایی تلویزیون‌های منطقه‌ای بود. وی دکترای افتخاری از دانشگاه غرب انگلستان دارد (دانشگاهی که وی سمت قائم مقام مدیر و همچنین استاد مهمان در دانشکده هنر، رسانه و طراحی آن را به عهده داشته است). پرسکات همچنین، مدیر عاملی «مؤسسه هنرهای جنوب غربی»، ریاست «مرکز رسانه‌های واترشد»^۱ و «آژانس توسعه رسانه‌های جنوب غربی»^۲ را در پرونده کاری خود دارد.

1. Watershed Media Centre

2. South West Media Development Agency

پیشگفتار

امروزه سازمان‌های رادیو و تلویزیونی خدمت عمومی^۱ صرف‌نظر از عمومی یا خصوصی بودنشان، هم از سوی گروه‌های سیاسی تحت فشار قرار دارند و هم از جانب رسانه‌های تجاری به رقابت کشیده می‌شوند. ورود به عصر دیجیتال نویدبخش ظهور کانال‌های تجاری تلویزیونی اعم از ماهواره‌ای و کابلی بوده است که وفاداری مخاطبان رادیو و تلویزیون‌های خدمت عمومی را مورد تهدید قرار می‌دهد. حفظ این مخاطبان، نیاز مبرمی به پویایی و نوآوری از جانب اینگونه رادیو و تلویزیون‌ها دارد.

جدا از مداخلات سیاسی و فشارهایی که از جانب نیروهای اقتصادی وارد می‌شود، فلسفه وجودی رادیو و تلویزیون خدمت عمومی، خدمت در جهت منافع عموم است. این نوع از رادیو تلویزیون‌ها با هر فرد، همچون یک شهروند برخورد می‌کنند و مشارکت در زندگی عمومی^۲ را ترویج می‌کنند. رادیو و تلویزیون‌های خدمت عمومی نشر علم می‌کنند، افق‌ها را گسترش می‌دهند و مردم را قادر می‌سازند تا از طریق فهم بهتر جهان پیرامونشان به درک بهتری از خود برسند. این رسانه‌ها به وسیلهٔ وجوه دریافتی ثابتی که لازمهٔ فعالیت مستقل آنها از قدرت‌های سیاسی و اقتصادی است، قادرند به کل جامعه، اطلاعات و فرهنگ و سرگرمی ارائه کرده، موجب رشد شهروندان به لحاظ اجتماعی، فرهنگی و سیاسی شوند و همبستگی اجتماعی را نیز ارتقاء دهند.

1. Public Service Broadcasting

2. Public Life

در آخرین دهه قرن بیستم میلادی، سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی ملل متحد (یونسکو) با تعیین کارکردهای این گونه رسانه‌ها، به‌ویژه در زمینه‌های علمی، آموزشی و فرهنگی، فعالانه در جهت بررسی هرچه عمیق‌تر مفهوم خدمت عمومی قدم برداشته است؛ کاری که باید انجام شود و در این راستا به ابزارهایی هم نیاز است.

نمایندگان کشورهای عضو در این سازمان حضور می‌یابند تا از اجرای تعهدات فرهنگی و آموزشی رادیو و تلویزیون‌های خدمت عمومی پشتیبانی کنند. یونسکو در جهت توانمندسازی متخصصان رسانه‌ای، مسئولیت‌پذیری در قبال تولیدات، برنامه‌سازی، و به‌ویژه مباحث مربوط به استقلال سردبیری، معیارهای اخلاقی و مدیریت پویا و اثربخش، حمایت‌های مستمری انجام داده است.

در این کتاب بر اساس خواست شمار زیادی از مدیران رسانه‌ای کشورهای درحال توسعه، یونسکو اولین قدم‌ها را برداشته است. اگرچه این کتاب با محوریت سازمان‌های رادیو و تلویزیونی خدمت عمومی طراحی شده است، ولی می‌تواند مورد استفاده همه علاقمندان و یا فعالان عرصه رسانه قرار گیرد. این کتاب راهنمایی است که می‌تواند در جهت پرتراوت‌تر و جالب توجه‌تر کردن برنامه‌سازی در این رسانه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. این کتاب توصیه‌هایی به مدیران اجرایی رسانه‌ها پیرامون چگونگی اصلاح ساختارها و شیوه‌های مدیریت ارائه می‌کند تا به‌واسطه آن بتوانند عملکرد سازمان خود را در حد قابل قبول نگاه دارند. افزون بر این، در زمینه تهیه برنامه‌های مالی موفقیت آمیز در جهت هدایت رسانه‌های خدمت عمومی به سوی آینده‌ای روشن، نکته‌هایی سودمند و کاربردی ارائه می‌کند.

اعتقاد ما بر این است که این کتاب مرجع، توان ارتقاء قابلیت‌های اقتصادی و اجتماعی ژورنالیست‌ها و پخش‌کنندگان^۱ را دارد. امیدواریم که نوشتار پیش رو، مروج ژورنالیسم مستقل و متکثر بوده، سازمان‌های رادیو و تلویزیونی را در مسیر هرچه مستقل‌تر و پایدارتر شدن آنها به عنوان یکی از پایه‌های اصلی جوامع مردم‌سالار، یاری رساند.

آرموگان پارسورامن

رئیس و نماینده یونسکو در بوتان، هند، مالدیو و سریلانکا

مقدمه مترجمان

یکی از عرصه‌های بسیار مهم مطالعه و تحقیق در رسانه‌ها عرصه مدیریت و راهبری رسانه‌ها است. امروز رشته علمی مدیریت رسانه در کشورهای پیشرو در حوزه علوم ارتباطات و رسانه سرعت در حال توسعه و گسترش است و این حوزه میان رشته‌ای مطالعات رسانه‌ای خوشبختانه در کشور ما نیز رو به بالندگی دارد و دانشگاه صدا و سیما از مهمترین مراکز آموزش این رشته در ایران به شمار می‌آید.

از آنجا که حوزه مطالعاتی مدیریت رسانه هنوز در مراحل نخستین رشد و تکامل خود قرار دارد و عمدتاً رشته‌ای دانشگاهی با رویکردهای نظری است، هنوز کتابها و منابع علمی چندانی برای ارائه راهکارهای مدیریتی عینی و عملی به مدیران رسانه که بشدت به آن نیاز دارند در دسترس نیست. بر این اساس، اقدام سازمان علمی فرهنگی و آموزشی ملل متحد (یونسکو) در جهت ارائه کتابی عملیاتی برای مدیریت رسانه را باید کاری ارزشمند و مفید دانست؛ بویژه اینکه این اثر با توجه خاص به مسائل و مباحث کشورهای در حال توسعه و ویژگی‌های کار رسانه‌ای و محدودیت‌ها و امکانات خاص کار رسانه در این گونه کشورها تألیف شده است و لذا با نیازها و تجربیات کشور ما نیز همخوانی و قرابت بیشتری دارد.

در این کتاب تقریباً به همه ابعاد و جنبه‌های گوناگون فعالیت یک رسانه که مدیران رسانه‌ای با آن درگیرند پرداخته شده است. نویسنده این متن یکی از مدیران معتبر و نام‌آشنای "بی بی سی" است که کوشیده است به صورت عملی و گام به گام مسائل مدیریتی

یک رسانه خدمت عمومی^۱ را مطرح و روش اداره آنها را تبیین کند. البته کتاب از مسائل نظری خالی نیست و نویسنده مبادی و مبانی نظری مفیدی برای پشتیبانی از دیدگاه‌های خود ارائه کرده است.

کتاب پیش‌رو، نوشته "جان پرسکات توماس"، در سال ۲۰۰۹ از سوی سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی ملل متحد (یونسکو) منتشر شده است. نویسنده، به پشتوانه دوازده سال تجربه کار با پخش‌کنندگان رادیو و تلویزیونی در کشورهای در حال گذار، این کتاب را شامل مجموعه‌ای از ابزارهای کاربردی و سودمند مدیریتی - رویکردها، ساختارها، سیستم‌ها و مهارت‌ها - می‌داند که قابلیت خود را در انواع سازمان‌های رادیو و تلویزیونی به نمایش گذاشته و مناسب کشورهای در حال گذار می‌باشند. همچنین وی کتاب حاضر را راهنمایی عملی برای آن دسته از مدیران ارشد و میانی رسانه‌ها معرفی می‌کند که خواهان مشاهده ارتقاء فعالیتها و موفقیتشان در این محیط رقابتی فزاینده و بشدت متغیر هستند. هدف کتاب این است که به مدیران رسانه‌ها بگوید چگونه از منابع مالی و انسانی سازمان متبوع خود با اثر مؤثرترین شکل ممکن بهره‌گیری نمایند.

امید است ترجمه این کتاب، هم کمکی به مدیران رسانه ملی در شناخت بیشتر مسائل مدیریت رسانه، اعم از تولید و پخش برنامه و امور سازمانی و اداری رسانه باشد و هم زمینه طرح مباحث جدیدتر و جدی‌تر برای دستیابی به سطوح برتر دانش مدیریت رسانه را در کشور ما فراهم سازد.

مقدمه نویسنده

اگر در جستجوی کتابی نظری هستید که پر از واژه‌های فاخر مدیریتی باشد، یا راهنمایی فنی در مورد آخرین پدیده‌های الکترونیکی ارائه دهد، مطالب مورد نظر خود را در این متن نخواهید یافت.

همچنین این نوشتار پاسخی جامع و از پیش طراحی شده به سؤالات شما نمی‌دهد و یا معرف بهترین شیوه‌های انجام کار نیز نخواهد بود - همانند اکسیری که مرتب در سمینارها و کنفرانس‌های بین‌المللی مطالبه می‌شود و من همیشه درخواست آنها برای سخنرانی را رد می‌کنم.

آنچه در این کتاب به شما ارائه می‌شود مجموعه‌ای از ابزارهای کاربردی و سودمند مدیریتی شامل رویکردها، ساختارها، سیستم‌ها و مهارت‌ها است که قابلیت خود را در انواع سازمان‌های رادیو و تلویزیونی به نمایش گذاشته، مناسب کشورهای در حال گذار هستند.

مخاطبان این کتاب چه کسانی هستند؟ اگرچه فصلی از این نوشتار به مؤسسات رسانه‌ای و راهبری¹ آنها اختصاص دارد، اما کمتر به ابعاد حقوقی و سیاسی مدیریت رسانه - که در آثار دیگران هم می‌توان پیگیری کرد - پرداخته‌ایم. کتاب حاضر راهنمایی عملی است برای آن دسته از مدیران ارشد و میانی که می‌خواهند شاهد ارتقاء فعالیت‌ها و موفقیت خود در محیط رقابتی فزاینده و به‌شدت متغیر کنونی باشند. هدف آن است که به این مدیران کمک شود تا هر سطحی از منابع مالی و انسانی در دسترس سازمان را با اثربخش‌ترین شکل ممکن به مصرف برسانند.

همقطاران این گروه از مدیران، که در کشورهای ثروتمند حضور دارند، از مدت ها پیش با تلویزیون اچ دی، سیستم های توزیع چندقالبی^۱، پخش اینترنتی در مقیاس بزرگ^۲، پادکست^۳، دریافت از طریق موبایل^۴، سیستم های تعاملی^۵ و سیستم های پخش چندگانه آشنایی داشته و فعالیت می کنند. به همین دلیل بسیاری از این مطالب در نظر آنها قدیمی و تاریخ گذشته جلوه می کند

اما به پشتوانه دوازده سال تجربه کار با پخش کنندگان رادیو و تلویزیونی کشورهای در حال گذار، تنها این را می توانم بگویم که بسیاری از مدیران این کشورها که سابقه فعالیت جدی دارند و امکانات خاصی در اختیار آنها قرار داشته هم شگفت زده خواهند شد و هم اذعان خواهند کرد که این راهنما همان چیزی است که باید در اختیار مدیران قرار گیرد.

البته این گفته بدان معنا نیست که باید فقط به استراتژی ها پرداخت و یا باید فن آوری های نوین را از کشورهای در حال گذار جمع آوری کرد تا نخست به کار خود سامان دهند. در واقع، با توجه به سرعتی که تغییرات دارند، برخی از این کشورها ممکن است در موقعیت جهش از یک نسل تکنولوژیک در پخش باشند، همان طور که پیش از استفاده از خطوط زمینی، به کار با تلفن های همراه روی آورده اند.

با این حال اصول مقدماتی مدیریتی که در این کتاب راهنما ارائه می شود، برای آنها نیز کاربرد دارد.

بر خود لازم می دانم از همه افراد، سازمان ها و شرکت هایی که به هر شکل ممکن تجربه های آموزشی و کاری را برای من فراهم آوردند تشکر و قدردانی کنم. در این میان باید به صورت اختصاصی از شرکت بی بی سی یاد کنم که سالیان زیادی از زندگی حرفه ای خود را در آن سپری کرده ام و بی شک آموخته های زیادی از آن جا دارم. تلویزیون

1. Multi-Platform Distribution
2. Large-Scale Webcasting
3. Podcasting
4. Mobile Reception
5. Interactive

وست کانتری برای من تجربه شروع از صفر بود و آنجا تجربه‌های درجه یکی داشتم که مرا با بخش تجاری آشنا کرد. طرح مدیریت عامل دفتر کابینه هم دوره‌های آموزشی و استنادی عالی داشت و درهای بصیرت پیرامون اصول و رویه‌های مدیریت مدرن را در برابر چشمان من گشود.

بنیاد تامسون، شورای بریتانیا، اداره دولتی توسعه بین‌المللی بریتانیا، شورای اروپا و شورای امنیت و همکاری‌های اروپا هم فرصت‌های آموزشی و تجربی خود را در اختیار من گذاشتند تا بتوانم با بخش‌کنندگان و دولت‌های بیست کشور در حال گذار ملاقات و همکاری کنم که مآلاً، در تهیه این کتاب سهم بسزایی دارند. باید سپاسگزار یونسکو هم باشم که نگارش و انتشار این اثر را ممکن کرد. در نهایت کتاب را تقدیم می‌کنم به همه همکاران و دوستانم و همه آنهایی که در طول چهل سال گذشته از ایده‌ها و نظرهای آنان بهره برده‌ام.

تشکر ویژه‌ای هم از «دیک بیتس»^۱ و «ظفیر عمار»^۲ دارم، که اطلاعات مفیدی پیرامون مدیریت مالی در اختیار من قرار دادند، و همچنین «فیل اسپیت»^۳ که پیشنهادهایی عالی پیرامون شیوه‌های تولید و محتوا مطرح کرد.

با این همه، اگر خطا یا اشتباهی در این کتاب مشاهده می‌شود، تنها و تنها بر عهده من است. واژه‌ها و اصطلاحات به کار گرفته شده در این نوشتار بیشتر در معنایی به کار می‌روند که در رادیو و تلویزیون‌های بریتانیا به کار برده می‌شود. (برای مثال همیشه واژه «منطقه‌ای» به مناطقی که تحت تقسیم‌بندی‌های کشوری هستند اطلاق می‌شود و به هیچ وجه در مورد مناطق جغرافیایی که دربرگیرنده چندین کشور هستند، مثل خاورمیانه یا منطقه اقیانوس آرام جنوبی، به کار برده نمی‌شود.) سعی شده در جاهایی که احتمال بروز ابهام وجود دارد، قصد نویسنده به خوبی شرح داده شود. از آنجا که بیشتر کارها در تلویزیون پیچیده‌تر از

1. Dick Bates
2. Zofair Ammar
3. Phil Speight

بقیه رسانه‌ها است، بسیاری از مثال‌های ارائه شده، در مورد تلویزیون است، ولی اصول مطرح شده در آنها قابلیت کاربرد در رادیو را نیز دارند.

ما با تغییراتی مواجه هستیم که چه از لحاظ مقیاس و چه از نظر سرعت غیر قابل پیش بینی هستند. با هم و در کنار یکدیگر بودن این اطمینان را به وجود می‌آورد که رسانه‌ها در مسیر اصلاح و پیشرفت مدیریت پیشگام باشند. مسیر توسعه رادیو و تلویزیون‌ها، مسیری است که توسعه مبتنی بر آنها را نیز به ارمغان می‌آورد.

جان پرسکات توماس

بريستول، ۲۰۰۹