

مدیریت رسانه

دکتر علی اکبر فرهنگی

و

دکتر صدیقه بیران

دفتر مطالعات و برنامه ریزی رسانه‌ها

۱۳۹۳

فهرست

۱۳	پیشگفتار.....
۱۷	مقدمه.....
۲۱	فصل اول. روند تاریخی و الگوهای تحقیق در مدیریت رسانه.....
۲۱	مقدمه.....
۲۳	۱. مطالعه مدیریت کلاسیک.....
۲۳	مقدمه.....
۲۴	تئوری‌های کلاسیک مدیریت.....
۲۴	مدیریت بوروکراتیک.....
۲۵	ماکس وبر مُبدع بوروکراسی (۱۸۶۴-۱۹۲۰).....
۲۶	بوروکراسی و انواع قدرت.....
۲۷	جنبه‌های منفی بوروکراسی.....
۲۷	مدیریت علمی.....
۲۸	فردریک تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۵).....
۲۹	پیروان و دنباله‌روان تیلور.....
۲۹	هنری گانت (۱۸۶۱-۱۹۱۹).....
۳۰	فرانک و لیلیان گیلبرت (۱۸۶۸-۱۹۲۴) (۱۸۷۸-۱۹۷۲).....
۳۰	گیلبرت‌ها و حرکت سنجی.....
۳۱	هارینگتون امرسون (۱۸۵۳-۱۹۳۱).....

۳۱	 امرسون و ۱۲ اصل کارایی
۳۲	 موريس كوك (۱۹۶۰-۱۸۷۲)
۳۳	 نظريه ادارى
۳۴	 ویژگی‌های نظریه اداری
۳۴	 عناصر نظریه اداری
۳۴	 هنری فایول و اصول علم اداری
۳۵	 اصول مدیریت از نظر فایول
۳۸	 ۲. مطالعات مدیریت روابط انسانی
۳۸	 مکتب روابط انسانی در مدیریت
۳۹	 التون مایو / آزمایش‌های هاتون
۴۰	 آبراهام مازلو / سلسله مراتب نیازها
۴۲	 فردریک هرزبرگ / عوامل انگیزشی و بهداشتی
۴۳	 داگلاس مک گرگور / تئوری X و تئوری Y
۴۴	 اوچی / تئوری Z
۴۶	 ۳. رویکردهای جدید مدیریت
۴۶	 نگرش سیستمی
۴۸	 مدیریت اثربخش
۴۹	 نظریه‌های رهبری
۵۱	 تلفیق مدیریت و رهبری در سازمان‌ها
۵۱	 اعمال نفوذ
۵۱	 اهداف سازمانی
۵۱	 تغییر
۵۲	 نقش‌های مدیریتی رهبری
۵۲	 نقش‌های بین شخصی
۵۲	 نقش تشریفات
۵۲	 نقش رهبری
۵۳	 نقش رابط
۵۳	 نقش‌های اطلاعاتی
۵۳	 نقش گیرنده اطلاعات

۵۳	نقش توزیع کننده اطلاعات
۵۳	نقش سخنگو
۵۳	نقش های تصمیم گیری
۵۳	نقش کارآفرینی
۵۴	نقش مشکل گشای موارد بحرانی
۵۴	نقش تخصیص دهنده منابع
۵۴	نقش مذاکره کننده
۵۴	پارادایم تئوری اقتضایی رهبری
۵۵	پارادایم تئوری ترکیبی رهبری
۵۵	تغییر پارادایم مدیریت به رهبری
۵۵	رویکرد اقتضایی
۵۹	مدیریت مشارکتی
۶۰	آثار مدیریت مشارکتی
۶۱	عوامل اقتضایی مؤثر بر مدیریت مشارکتی
۶۲	نتایج و منافع مشارکت
۶۲	مخاطرات و موانع فراروی مشارکت
۶۳	زمینه های لازم برای اجرای موفقیت آمیز نظام مشارکت
۶۴	رویکرد رهبری نوین
۶۶	مدیریت کیفیت جامع
۶۷	مدیریت استراتژیک
۶۹	رویکردهای مدیریت استراتژیک در رسانه
۷۲	مدیریت استراتژیک؛ از مدیریت رسانه ای صنعتی تا مدیریت رسانه ای استراتژیک
۷۴	مدیریت در قرن ۲۱
۷۷	فصل دوم. مدیریت سازمان های رسانه ای
۷۹	۱. وظایف مدیریت در سازمان های رسانه ای
۷۹	مقدمه
۸۱	تصمیم گیری در حوزه مدیریت
۸۲	تعریف تصمیم گیری

۸۵	انواع تصمیم‌ها
۸۶	فرایند تصمیم
۸۸	محدودیت‌های فرایند تصمیم‌گیری
۸۹	تصمیم‌گیران
۹۱	مزایا و معایب تصمیم‌گیری گروهی در هنگام "عدم اطمینان"
۹۲	وظایف عمومی مدیران در سازمان‌های رسانه‌ای
۹۲	برنامه‌ریزی
۹۳	سازمان‌دهی
۹۳	به‌کار گماردن نیروی انسانی
۹۴	هدایت و رهبری
۹۷	هماهنگی
۹۷	گزارش‌دهی / نظارت و کنترل
۹۸	بودجه‌بندی
۹۹	۲. ساختار سازمان‌های رسانه‌ای
۹۹	مقدمه
۱۰۰	الف. ساختار سازمانی و سازمان‌های رسانه‌ای
۱۰۰	۱. ساختار سازمانی
۱۰۳	انواع ساختار بر اساس فعالیت‌های سازمان
۱۰۳	ساختار مبتنی بر نوع وظیفه
۱۰۴	ساختار مبتنی بر محصول یا بازار
۱۰۵	ساختار مبتنی بر منطقه جغرافیایی
۱۰۵	ساختار پیوندی
۱۰۶	ساختار ماتریسی
۱۰۸	ساختاری مناسب برای سازمان‌های رسانه‌ای
۱۱۱	تأثیر مکتب‌های مدیریت بر ساختار سازمان‌های رسانه‌ای
۱۱۱	تأثیر مکتب کلاسیک بر ساختار و مدیریت رسانه‌ها
۱۱۸	تأثیر مکتب روابط انسانی و نقش آن در ساختار رسانه
۱۱۹	به‌کارگیری علوم رفتاری در اداره سازمان‌های رسانه‌ای
۱۲۱	اثربخشی روش مدیریت منابع انسانی در سازمان رسانه‌ای

مدیران رسانه‌ای و مدیریت نیروی انسانی اثربخش.....	۱۲۳
تأثیر مکاتب نوین بر ساختار مدیریت رسانه‌ها.....	۱۲۴
تأثیرهای رسمی.....	۱۲۴
تأثیرهای غیررسمی.....	۱۲۷
الف. فرایند اجتماعی شدن.....	۱۲۷
ب. حرفه‌ای شدن.....	۱۲۹
ج. رفتار مدیریت.....	۱۳۰
اثربخشی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای.....	۱۳۴
چشم‌انداز مدیریت استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای.....	۱۳۷
مدیریت اثربخش در سازمان‌های رسانه‌ای.....	۱۳۸
شاخص‌های اثربخشی در سازمان‌های رسانه‌ای.....	۱۳۹
۳. به‌کارگیری مهارت رهبری در سازمان‌های رسانه‌ای.....	۱۴۳
رهبری رسانه و ریسک‌پذیری.....	۱۴۵
رویکردهای مهارتی رهبران را می‌توان آموخت.....	۱۴۶
مهارت‌های رهبری در رسانه.....	۱۴۷
سبک‌های رهبری در رسانه.....	۱۴۹
رهبری تحول.....	۱۴۹
گرگ دایک در بی‌بی‌سی؛ رهبری تحولی یا کاریزماتیک؟.....	۱۵۲
رهبری مشارکتی در رسانه.....	۱۵۵
فصل سوم. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای.....	۱۵۷
مقدمه.....	۱۵۹
مدیریت منابع انسانی در عمل.....	۱۶۱
منابع سازمان‌های رسانه‌ای.....	۱۶۴
۱. منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای.....	۱۶۸
رفتار سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای.....	۱۷۱
فرهنگ سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای.....	۱۷۷
ارتباطات انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای.....	۱۸۰
به‌کارگیری نظریه‌های انگیزش در سازمان‌های رسانه‌ای.....	۱۸۱

طراحی مؤثر هدف به عنوان ابزاری انگیزشی	۱۸۳
حضور مستمر مدیریت و تشویق خلاقیت فردی	۱۸۵
۲. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای	۱۸۶
مدیریت منابع انسانی	۱۸۶
راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای	۱۸۹
الف. تأمین و حفظ منابع انسانی	۱۹۰
ب. انعطاف‌پذیری	۱۹۱
ج. توسعه منابع انسانی	۱۹۱
د. مدیریت عملکرد	۱۹۲
ه. راهبردهای پاداش	۱۹۳
و. مدیریت روابط کارکنان	۱۹۴
۳. توسعه منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای	۱۹۵
توسعه منابع انسانی	۱۹۵
ابعاد توسعه منابع انسانی	۱۹۷
رویکردهای توسعه منابع انسانی	۱۹۸
توسعه منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای	۱۹۹
توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای	۲۰۱
نقش توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کارایی و اثربخشی سازمان‌های رسانه‌ای	۲۰۲
تلفیق نگرش کارآمدی و اثربخشی در چگونگی کار	۲۰۳
مهارت جلب رضایت مخاطب از طریق اصلاح فرایندها	۲۰۳
فصل چهارم. مالکیت و اقتصاد رسانه	۲۰۷
۱. مالکیت و مدیریت در نظام‌های رسانه‌ای	۲۰۹
مقدمه	۲۰۹
نظام آمرانه	۲۱۰
مدیریت و مالکیت مطبوعات در نظام آمرانه	۲۱۱
نظام آزادی‌گرا	۲۱۲
مدیریت و مالکیت رسانه‌ها در نظام آزادی‌گرا	۲۱۳
نظام کمونیستی	۲۱۴
مدیریت و مالکیت مطبوعات در نظام کمونیستی	۲۱۵

۲۱۵.....	نظام مسئولیت اجتماعی
۲۱۶.....	مدیریت و مالکیت رسانه‌ها در نظام مسئولیت اجتماعی
۲۱۶.....	نظام توسعه‌ای
۲۱۸.....	مدیریت و مالکیت مطبوعات در نظام توسعه‌ای
۲۱۸.....	مالکیت زنجیره‌ای در رسانه‌ها
۲۲۰.....	مالکیت عمومی رسانه‌ها
۲۲۱.....	تأثیر مالکیت عمومی بر عملکرد اقتصادی - مالی سازمان رسانه‌ای
۲۲۲.....	تغییرات مالکیت سازمان‌های رسانه‌ای
۲۲۵.....	۲. برنامه‌ریزی اقتصاد رسانه
۲۲۶.....	ارزیابی شاخص‌ها و معیارهای سیاست دولتی در حوزه اقتصاد رسانه
۲۲۸.....	ویژگی‌های اساسی اقتصادی بازار رسانه‌ای
۲۳۰.....	مدل‌های اساسی اقتصاد رسانه‌ای
۲۳۰.....	مدل بازار
۲۳۰.....	مزایای مدل بازار
۲۳۲.....	مدل فضای عمومی
۲۳۳.....	مفهوم فضای عمومی
۲۳۴.....	محدودیت‌های بازار
۲۳۶.....	نظام‌های جایگزین ساختارهای حمایتی و بازار
۲۳۶.....	مدل برنامه‌ریزی ساختار بازار رسانه‌ای
۲۳۸.....	اقتصاد و مدیریت جهانی رسانه‌ها
۲۴۰.....	تأثیر مستمر فناوری‌های رسانه‌ای دیجیتال بر اقتصاد و مدیریت رسانه
	فصل پنجم. ساختار جهانی سازمان‌های رسانه‌ای؛ مدیریت رسانه‌های
۲۴۳.....	همگرا در عصر جهانی‌شدن
۲۴۵.....	مقدمه
۲۴۶.....	همگرایی رسانه‌ای
۲۴۶.....	مدیریت رسانه‌های همگرا
۲۴۷.....	تاریخچه همگرایی رسانه‌ای
۲۴۹.....	تعریف همگرایی

- ۲۴۹..... ساختار صنایع رسانه‌ای و همگرایی
- ۲۵۰..... تغییر و تحول ساختاری از عمودی به افقی
- ۲۵۱..... ادغام صنایع رسانه‌ای و مخابراتی و کاربردهای آن
- ۲۵۲..... همگرایی و مدیریت راهبردی یا استراتژیک
- ۲۵۳..... همگرایی و رویکرد سازمان صنعتی
- ۲۵۳..... همگرایی و رویکرد مبتنی بر منابع
- ۲۵۴..... همگرایی و تقاضای مخاطب
- ۲۵۵..... همگرایی و فرهنگ
- ۲۵۹..... منابع

پیشگفتار

بس رباطی که بیاید ترک کرد
تا به مسکن در رسد یک روز مرد
(مولوی)

از سال ۱۳۸۹ و اولین چاپ کتاب مدیریت راهبردی در رسانه: از نظریه تا
اجر، بیش از چهار سال می‌گذرد که این اثر ترجمه‌شده تقدیم مشتاقان و
دانشجویان مدیریت رسانه و مدیران و عاشق رسانه‌ها شده‌است. در
پیشگفتار آن اثر، نویسنده این سطور وعده کرده بود که به‌زودی اثری تألیفی
که به حال و هوای فضای رسانه‌ای کشور عزیزمان، ایران، نزدیکی داشته
باشد، تقدیم خواهد شد. اینک بخشی از آن وعده به انجام رسیده و اثر
حاضر شاهد مدعاست. هرچند تمام آنچه در ذهن و جان نویسنده است در
این اثر نتوانسته است تبلور یابد، اما بخشی از آن رخ نموده است. در مقدمه
اثر پیشین ذکر شده است که دانش مدیریت رسانه به‌تبع رشته مادر خود که
همانا دانش مدیریت است، عمر کوتاهی دارد و مراحل صباوت خود را
می‌پیماید. سال‌ها زمان و انسان‌های باحوصله‌ای را می‌طلبد که وقت
بگذارند و بنویسند و بنویسند و منتشر کنند تا این نونهال تازه سر برکشیده
به درخت تناوری بدل شود — همانند بقیه رشته‌های علمی بشری بی‌شک
این تلاش کوچک یکی از گام‌های اولیه‌ای است که در این راه برداشته شده

است و باید رهروان دیگری گام‌های بلندتری را بردارند تا این راه دراز به تدریج طی شود و به رباط‌های دلگشتری دست یابیم.

از نخستین سال‌های دهه ۱۳۶۰ هجری شمسی که عهده‌دار تدریس درس مدیریت سازمان‌های ارتباطی و سپس مدیریت رسانه در دانشگاه‌های مختلف از جمله دانشگاه تهران، دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه علامه طباطبائی بوده و سپس مدرس کارگاه‌های آموزشی و اجرایی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، صداوسیما جمهوری اسلامی ایران و سازمان‌های رسانه‌ای بزرگ همچون مؤسسه ایران و روزنامه همشهری بوده‌ام؛ به این مهم اندیشیده و به دوستان دانشجوی خود یادآور شدم که سازمان‌های رسانه‌ای پیچیده‌ترین سازمان‌ها بوده و مدیریت آنها بی‌شک دشوارترین شکل مدیریت در میان سازمان‌های تولیدی، بازرگانی و خدماتی است. این پیچیدگی به عوامل اثرگذار بر سازمان اطلاق می‌شود که از سوی محیط داخلی و بین‌المللی به سازمان تحمیل می‌شود و گاه تعداد آنها به قدری زیاد می‌شود که احصای آنها به دشواری امکان‌پذیر است. از این رو مدیر رسانه می‌باید مدیری چندوجهی و با دانشی گسترده از مدیریت و اقتصاد و جامعه‌شناسی و علوم سیاسی و مردم‌شناسی و جمعیت‌شناسی و غیره بوده و بتواند از این خوان‌های گسترده هریک به اندازه‌ای متناسب و مقبول برداشت نماید، تا بتواند که معضلات و مسائل حادث‌شده و پیش روی سازمان را شناسایی و چاره‌ای کارساز برای به سامان درآوردن آنها بیابد.

از ابتدای قرن بیستم که نظام صنعتی به تدریج در اکثر کشورهای پیشرفته اروپایی و آمریکا و سپس ژاپن و بقیه کشورهای نوظاسته شکل گرفت، سازمان‌های رسانه‌ای نیز کنار سازمان‌های تولیدی و بازرگانی و خدماتی قرار گرفتند و با سرعت شتاب‌آلودی به جلو خیز برداشتند. دیگر مدیران معمولی از عهده اداره آنها برنیامده و نیاز به مدیران تحصیل کرده و مجربی در این قلمرو اجتناب‌ناپذیر شد. از این رو، آکادمی‌ها و دانشگاه‌ها وارد صحنه شد و به تربیت این مدیران همت گماشتند.

از سال‌های پس از دهه ۱۹۷۰ میلادی دانشگاه‌های بزرگ به تأسیس رشته مدیریت رسانه و یا مدیریت سازمان‌های ارتباطی پرداختند و در دهه ۱۹۹۰ تعداد

انگشت‌شماری از آنها در آمریکا و اروپا فعالیت خود را با قدرت و صلابت چشمگیری اعلام کردند. بی‌شک فارغ‌التحصیلان این دانشگاه‌ها اولین منادیان رشته مدیریت رسانه بوده که اینک در اغلب دانشگاه‌های بزرگ جهان به فعالیت علمی خود ادامه می‌دهند.

در ایران نیز از سال‌های نخستین دهه ۱۳۷۰ که دوره‌های دکتری مدیریت رسانه و ارتباطات اعلام وجود کردند اکنون بیش از دو دهه کامل می‌گذرد و دانش‌آموختگان این دوره‌ها اینک خود استادانی توانمند و صاحب‌نظر شده و بار آموزشی و پژوهشی آن را به دوش گرفته‌اند. یکی از این دانش‌آموختگان فرهیخته سرکار خانم دکتر صدیقه بیران هستند که در حال حاضر مدیر گروه ارتباطات واحد تهران مرکزی هستند و علی‌رغم کارهای سنگین آموزشی و پژوهشی در تدوین و نگارش این کتاب پیشگام بوده‌اند. ایشان با تجربه عملی که در روزنامه‌های تهران تایمز و ایران‌نیوز و تعداد کثیری از نشریات تخصصی و سازمان‌های ارتباطی ملی و بین‌المللی داشته‌اند، توانسته‌اند به‌خوبی نظریه را با عمل عجین کرده و در کنار آراقم این سطور اثری ارزشمند پدید آوردند.

برای این جانب جای بسی افتخار است که در کنار ایشان کار مشترکی را که سال‌ها در آرزویش بوده‌ام به انجام رسانده‌ام. دوستان زیاد دیگری در شکل‌گیری، ایده‌پردازی و بازخوانی مددکار ما بوده‌اند از آن جمله‌اند جناب آقای دکتر سید مهدی شریفی عضو محترم هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران که در ترجمه قسمتی از بخش مدیریت منابع انسانی رسانه مددکار ما بوده‌اند. همچنین سرکار خانم معصومه حاج محمدی کارشناس ارشد ارتباطات که در گردآوری برخی از مطالب ما را یاری داده‌اند.

بی‌شک این اثر دارای کاستی‌هایی است، اما باید در نظر داشت به‌عنوان یکی از اولین اثرهای تألیفی مدیریت رسانه به زبان فارسی قابل‌اغماض است. از استادان و همکاران بزرگوار توقع راهنمایی و ارشاد داریم تا ان‌شاءالله چاپ‌های بعدی اثر غنی‌تر و کامل‌تر شود.

علی اکبر فرهنگی

پاییز ۱۳۹۳