

# مهارت‌های مدیریت رسانه

به همراه فصلی در باب مهارت‌های مدیریت رسانه‌های جدید



دکتر وحید خاشعی

عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

سید مهدی میرحاجی

کارشناس ارشد مدیریت رسانه دانشگاه علامه طباطبائی

|                     |                                                                                                            |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | خاشعی، وحید، ۱۳۶۰                                                                                          |
| عنوان و نام پدیدآور | مهارت‌های مدیریت رسانه: به همراه فصلی در باب مهارت‌های مدیریت رسانه‌های جدید / وحید خاشعی، سیدمهدی میرحاجی |
| مشخصات نشر          | تهران: فوژان، ۱۳۹۶.                                                                                        |
| مشخصات ظاهری        | ۱۹۳ ص.                                                                                                     |
| شابک                | 978-600-7298-97-8                                                                                          |
| وضعیت فهرست‌نویسی   | فیبیا                                                                                                      |
| یادداشت             | کتابنامه.                                                                                                  |
| موضوع               | رسانه‌های گروهی - مدیریت                                                                                   |
| موضوع               | Mass media- Management                                                                                     |
| موضوع               | رسانه‌های گروهی - ایران - مدیریت                                                                           |
| موضوع               | * Mass media - Iran - Management                                                                           |
| شناسه افزودن        | میرحاجی، سیدمهدی، ۱۳۶۲                                                                                     |
| شناسه افزوده        | صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران، مدیریت پژوهش سیما                                                         |
| رده‌بندی کنگره      | ۱۳۹۶ خ ۴م / ۹۶۴                                                                                            |
| رده‌بندی دیوئی      | ۳۰۲ / ۲۳۰۶۸                                                                                                |
| شماره کتابشناسی ملی | ۴۹۸۸۹۴۳                                                                                                    |

چاپ اول: ۱۳۹۶

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

طراح جلد و صفحه‌آرا: مریم نایندی

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن بطور کلی و جزئی، چاپ، فتوکپی، فایل صوتی، تست‌سازی و انتشار الکترونیکی (...) بدون اجازه مکتوب ممنوع بوده و قابل پیگرد قانونی است.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۹۸-۹۷-۸

قیمت: ۱۸۰۰۰ تومان

مجری طرح: مدیریت پژوهش سیما

مرکز پخش: نشر فوژان

تهران، م انقلاب، خ لبافی‌نژاد، بین اردیبهشت و کارگر، کوچه درخشان، پ ۲ واحد ۲.

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳ - ۶۶۴۰۸۵۰۱ - ۶۶۴۹۰۲۰۹

WWW.FOZHANPUB.IR

Email: fozhan.pub@yahoo.com

## فهرست مطالب

مقدمه ..... ۹

## فصل اول، مدیریت رسانه ..... ۱۷

۱-۱- رویکرد حوزه‌های غیرمدیریتی حاضر در صنعت رسانه ..... ۲۰

۱-۱-۱- اقتصاد رسانه ..... ۲۰

۱-۱-۲- اقتصاد سیاسی ..... ۲۱

۱-۱-۳- مطالعات رسانه ..... ۲۲

۱-۱-۴- ارتباطات جمعی و خبرنگاری ..... ۲۳

۱-۲- وضعیت کنونی حوزه مدیریت رسانه ..... ۲۴

۱-۳- دیدگاه‌های موجود در حوزه مدیریت رسانه ..... ۳۰

۱-۳-۱- دیدگاه اول، مدیریت رسانه به مثابه مدیریت عمومی سازمان رسانه‌ای .. ۳۰

۱-۳-۲- دیدگاه دوم، مدیریت بر رسانه ..... ۳۱

۱-۳-۳- دیدگاه سوم، مدیریت ارتباط با رسانه‌ها ..... ۳۲

۱-۳-۴- دیدگاه چهارم، ماتریس مدیریت رسانه ..... ۳۳

۱-۳-۵- دیدگاه پنجم، مدیریت رسانه‌های خبری ..... ۳۳

۱-۳-۶- دیدگاه ششم، فرایند هفت مرحله‌ای مدیریت رسانه ..... ۳۴

۱-۳-۷- دیدگاه هفتم، مدیریت معنی و محتوا ..... ۳۴

۱-۳-۸- دیدگاه هشتم، مدیریت رسانه، مدیریت سه مرحله‌ای پیام ..... ۳۵

۱-۴- شش گرایش عمده در حال تغییر در حوزه فناوری ..... ۳۷

۱-۴-۱- تکنولوژی ضبط تصاویر شخصی ..... ۴۰

۱-۴-۲- تحول روش‌های دریافت برنامه‌ها ..... ۴۱

۱-۴-۳- ارتقای کارایی دستگاه تلویزیون ..... ۴۱

۱-۴-۴- تلویزیون اینترنتی ..... ۴۲

۱-۴-۵- تغییرات رفتاری مخاطبان ..... ۴۲

۱-۴-۶- رقابت جعبه‌های گیرنده ..... ۴۳

- ۱-۵-۱- هفت حوزه عمده تغییر در دنیا ..... ۴۴
- ۱-۵-۱-۱- جهانی سازی توسط چهار «ت» ..... ۴۵
- ۱-۵-۲- «دانش»، اصلی ترین بازیگر دوره جدید ..... ۴۵
- ۱-۵-۳- تغییر نیروی کار ..... ۴۶
- ۱-۵-۴- بازنگری در ساختارهای سازمانی ..... ۴۷
- ۱-۵-۵- تغییر جایگاه «اخلاق» در مناسبات سازمانی ..... ۴۸
- ۱-۵-۶- تحول انتظارات مخاطبان ..... ۴۸
- ۱-۸-۷- شتاب گرفتن سرعت تغییرات ..... ۴۹

## فصل دوم، مهارت های عام مدیریت رسانه ..... ۵۱

- ۲-۱- طبقه بندی مهارت های مدیریت ..... ۵۳
- ۲-۲- عوامل مؤثر بر کارایی سازمان ..... ۵۶
- ۲-۳- نظرسنجی از مدیران تلویزیون در آمریکا ..... ۵۸
- ۲-۴- اقدامات ضروری پیمایش از تمدن مهارت های لازم مدیران ..... ۶۲
- ۲-۵- مهم ترین مهارت های عام مدیریت رسانه ..... ۶۶
- ۲-۵-۱- انعطاف پذیری ..... ۶۷
- ۲-۵-۲- مدیریت تغییرات ..... ۷۰
- ۲-۵-۳- خلق فرصت های تأمین مالی جدید ..... ۷۰
- ۲-۵-۴- مهارت برنامه ریزی قوی ..... ۷۱
- ۲-۵-۵- تعهد به آموزش و درک نقش فناوری در آموزش ..... ۷۱
- ۲-۵-۶- تکیه بر برند سازمان ..... ۷۳
- ۲-۵-۷- مشارکت ..... ۷۳
- ۲-۵-۸- ریسک پذیری ..... ۷۴
- ۲-۵-۹- نگاه جهانی ..... ۷۵
- ۲-۵-۱۰- توانمندسازی و تسهیل کنندگی ..... ۷۵
- ۲-۵-۱۱- تفکر سیستمی ..... ۷۶
- ۲-۵-۱۲- اجرای استانداردهای اخلاقی در سازمان ..... ۷۶
- ۲-۵-۱۳- بازنگری مداوم در چشم انداز ..... ۷۷
- ۲-۵-۱۴- هدف گذاری ..... ۷۷

۱۵-۲-۵-۲- هدایت استراتژی تا مرحله اجرا..... ۷۹

۱۶-۲-۵-۲- هوش هیجانی..... ۸۱

### فصل سوم، مهارت‌های خاص مدیریت رسانه..... ۸۳

۱-۳- سواد رسانه‌ای..... ۸۷

۲-۳- درک عمیق از رفتار مخاطب..... ۸۹

۳-۳- توزیع محتوا در مسیرهای چندگانه..... ۹۰

۴-۳- آشنایی با حقوق دیجیتال..... ۹۰

۱-۳- سبب..... ۹۰

۶-۱- تفکر خلاق..... ۹۱

۷-۳- آمادگی برای تغییرات ناگهانی..... ۹۲

۸-۳- درک اهمیت تصویر..... ۹۴

### فصل چهارم، مهارت‌های خاص مدیریت رسانه در جمهوری اسلامی..... ۹۹

۱-۴- شاکله معرفتی منطبق با سبب ان انقلاب اسلامی..... ۱۰۶

۲-۴- تعهد به ارزش‌های اصلی..... ۱۱۱

۳-۴- رصد محیط..... ۱۱۱

۴-۴- ارزیابی تهدیدات و حملات..... ۱۱۳

۵-۴- طراحی پاسخ استراتژیک به انتقادات و چالش‌ها..... ۱۱۴

۶-۴- درک بومی از تکنولوژی و شیوه بهره‌گیری از آن..... ۱۱۷

۷-۴- توسعه خدمات رسانه‌ای بر اساس نیازهای محلی..... ۱۱۹

۸-۴- نگاه امنیتی..... ۱۲۰

### فصل پنجم، مهارت‌های مدیریت رسانه‌های جدید..... ۱۲۹

۱-۵- تولید گرافیکی..... ۱۳۳

۲-۵- استعداد نوشتن..... ۱۳۴

۳-۵- اصل بودن خدمت..... ۱۳۵

۴-۵- درک قوی از جستجوگرها..... ۱۳۶

- ۵-۵- تجربه تبلیغات..... ۱۳۷
- ۵-۶- علاقه و اشتیاق..... ۱۳۷
- ۵-۷- تعهد به برنامه..... ۱۳۸
- ۵-۸- مهارت‌های ارتباطی انسانی..... ۱۳۹
- ۵-۹- مدیریت زمان..... ۱۳۹
- ۵-۱۰- مهارت‌های تحلیلی و نظارت کمی..... ۱۴۰
- ۵-۱۱- توان اجرای تاکتیک‌ها..... ۱۴۱
- ۵-۱۲- مدیریت روابط عمومی..... ۱۴۲
- ۵-۱۳- رک نحوه عملکرد محتوا..... ۱۴۳
- ۵-۱۴- بهینه سازی محتوا..... ۱۴۳
- ۵-۱۵- رهبری..... ۱۴۴
- ۵-۱۶- تسلط به ابزارها..... ۱۴۴
- ۵-۱۷- دانش عمومی..... ۱۴۵
- ۵-۱۸- جامعه سازی..... ۱۴۵

## منابع و مآخذ..... ۱۴۷

- پیوست یک - مصاحبه با پنج مدیر با سابقه سازمان صدا سیما جمهوری اسلامی ایران..... ۱۵۳
- پیوست دو - مهارت‌های مدیر رسانه از نگاه مدیران رسانه های..... ۱۸۳
- پیوست سه - منابع انگلیسی زبان مطالعه درباره مهارت‌های مدیریت..... ۱۸۹

## مقدمه

یکی از دغدغه‌های همیشگی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی، توانمندسازی مدیران رسانه ملی و آماده کردن آنان جهت بالا بردن کیفیت عملکرد بوده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد بسیاری از ضعف‌ها و کاستی‌های مدیریتی در شبکه‌های تلویزیونی به علت عدم آشنایی مدیران با مهارت‌های مهم مدیریت رسانه است. سرعت، دقت و صحت عملکرد مدیر رسانه که در مجموع می‌توان به آن عنوان «کارآمدی» داد، هدفی است که با توانمندسازی مهارتی مدیران شبکه‌ها رقم خواهد خورد. به عقیده اغلب صاحب نظران علم مدیریت، درصد پایینی از مهارت‌ها و توانایی‌های هنر مدیریت، ذاتی بوده و در سه صد و لایه‌های پنهان افراد نهفته است. این گروه از مهارت‌ها بدون یادگیری قابل پرورسته سازی و ظهور است. اما درصد بالایی از مهارت‌های مدیریتی نیازمند آشنایی و آموزش است.

ضرورت بحث در باب مهارت‌های مدیریت رسانه را به طور خلاصه می‌توان در موارد زیر برشمرد:

- ۱) افزایش پیچیدگی‌های روزافزون فعالیت رسانه‌ای و در نتیجه افزایش مسایل و چالش‌های آینده
- ۲) تحولات سریع دنیای فناوری و تأثیر سری‌سازنده رسانه از این تغییرات
- ۳) اهمیت مدیریت دانش و انتقال دانش ضمنی به کارکنان در طی فرآیندهای رسانه
- ۴) گرایش مدیران شبکه‌ها به پرورش قابلیت‌های خود در مدیریت شبکه و نیاز به استفاده از روش‌های متنوع در افزایش دانش و مهارت‌های شخصی
- ۵) نیاز به بهره‌گیری از تجارب مدیران رادیو و تلویزیون‌ساز خارجی برای دستیابی به عملکرد مطلوب
- ۶) ضرورت هوشمندسازی رسانه‌ای با رویکرد مهارتی در مدیریت شبکه‌های تلویزیونی
- ۷) ضرورت افزایش نوآوری‌های مدیریتی مبتنی بر چارچوب ریسک‌های سازمانی در مدیریت شبکه‌های تلویزیونی
- ۸) کسب قابلیت‌های کلیدی و شایستگی‌های اساسی در مدیریت رسانه‌های تصویری

۹) ضرورت نخبه پروری مدیریتی و تقویت سرمایه‌های انسانی در شبکه‌های تلویزیونی

۱۰) ضرورت تولید محصولات و خدمات تلویزیونی قابل رقابت با شبکه‌های خارجی و در طراز انقلاب اسلامی

۱۱) ضرورت بالابردن سطح معیارهای انتخاب و انتصاب مدیریتی و هدفمند کردن آموزش‌های مدیریتی

تحولات، روزافزون و پرسرعت دنیای رسانه و حوزه‌های تأثیرگذار بر آن باعث شده رسانه‌ها قدرتمند دنیا همواره در حال رصد این تحولات و پیشرفت‌های در حال وقوع بوده و برای رویارویی قوی با این تحولات برنامه‌ریزی داشته باشند. در عصر کنونی یکی از عرصه‌های رفت و برگشت بزرگان صنعت رسانه، دریافت و تسلط سریع‌تر بر فناوری‌ها و تحولات جدید است و رسانه‌ای که در این رقابت عقب مانده و منفعلانه به انتظار تأثیرگذاری خود بسنده بود، حولات جدید بنشیند، یا حتی کمی دیرتر از رقبای به فناوری‌های جدید و تأثیرات آن دست یابد، عاقبتی جز شکست نخواهد داشت. در جهان کنونی سرعت انتشار خبرها و ویدئوها به قدری زیاد است که گاه افراد عادی سریع‌تر از رسانه‌های عظیم می‌توانند به خبرها دسترس پیدا کنند.

«در روزی که عملیات شکار اسامه بن لادن در جریان بود، نگرانی‌ها درباره درز خبر این عملیات به حدی بالا بود که به گفته مقام‌های آمریکایی در آن عملیات، نه تنها افرادی که باید در آن هنگام در کاخ سفید حضور می‌داشتند، شکل مخفیانه خود را به آن‌جا رساندند بلکه برای جلوگیری از درز خبر و شایعه، حتی به آشپزخانه کاخ سفید گفته نشده بود که قرار است تعداد بیشتری افراد آن‌جا باشند و کارمندان کاخ سفید از چند پیژا فروشی مختلف و به طور مستقل جدا، پیتزا سفارش دادند. با همه این محافظه کاری‌ها زمانی که عملیات در جریان بود، یک معلم ساکن ایالت آلابا به نام سهیب عطار، با انتشار آن‌چه در همسایگی او در حال وقوع بود و با توثیق کردن آن عملاً اولین سرنخ‌ها را به خبرنگاران داد.

چند ساعت بعد وقتی اوباما به مسئولان رسانه‌ها اعلام کرد که قرار است نطقی مهم ایراد شود و باز هم در حالی که خبرنگاران، رقابتی فشرده را برای اطلاع از موضوع نطق وی آغاز کرده بودند، این رئیس دفتر وزیر سابق دفاع آمریکا بود که خبر گشته شدن

بن لادن را از طریق توئیتر خود منتشر کرد. دیگر دنیا برای شکسته شدن خبر منتظر هیچ کسی نمی‌ماند» (ناظمی، ۱۳۹۳).

این تغییرات اما فقط در دنیای خبر رخ نداده است. از زمانی که اولین نمونه‌های شبکه‌های اجتماعی بر بستر اینترنت در حال توسعه بودند، ایده پردازی‌ها درباره تأثیرات آن بر دنیای رسانه به طور عام و بر تلویزیون به طور خاص شکل گرفت. امروز این نظریه‌ها در عمل قابل مشاهده‌اند و امکان تولید محتوا برای بسیاری از شهروندان عادی و یا علاقه‌مندان فراهم شده است. به ویژه با ظهور و رواج تلفن‌های همراه هوشمند و لوحه‌های لمسی این مشارکت توسعه بیشتری یافت و نفوذ این رسانه‌های جدید به جوامع نیز افزایش پیدا کرد. زمانی که شبکه توئیتر تأسیس شد، بسیاری آن را اقامی برای نسل آنلاین و بی حوصله می‌دانستند که فقط می‌خواهد حرف‌های کوتاه خود به اشتراک بگذارد؛ مگر در ۱۴۴ کاراکتر چه حرف مهمی می‌شد زد و یا چه کار مهمی می‌شد انجام داد؟ اما روند حوادث نشان داد از دل توئیتر ابزاری بسیار قدرتمند شکل گرفته است.

حوادث اجتماعی که در گوشه و کنار جهان در سال‌های پایانی دهه ۸۰ و سال‌های آغازین دهه ۹۰ خورشیدی رخ دادند به ویژه آن‌چه در جریان بیداری اسلامی اتفاق افتاد، نشان داد که این ابزار نه تنها می‌تواند به جایگزینی برای رسانه‌های عادی بدل شود که قدرت تبدیل شدن به ابزاری برای فرایندهای مهم اجتماعی را دارد. توئیتر این نقش را در جریان جنبش وال استریت نیز ایفا کرد. قدرتی که آن‌چنان غیرقابل انکار که باعث شد گروه‌های مرجع نیز به سرعت به آن پیوندند؛ از مقام‌های سیاسی گرفته تا هنرمندان و خبرنگاران و شبکه‌های رسمی رسانه‌ای.

روند استفاده از شبکه‌های اجتماعی روندی رو به رشد و حداقل تا دهه ۲۰۲۰ میلادی به چندان کوتاه، غیرقابل مهار است. امروز نسلی از نوجوانان و جوانان در دنیا زندگی می‌کنند که بومیان دنیای مجازی به شمار می‌روند. البته این به معنی مثبت بودن مطلق این فضا نیست. نکته بسیار مهمی که در بحث‌های مربوط به رشد و توسعه فناوری باید در نظر گرفته شود، ایجاد تمایز میان بستر نشر و محتوای منتشر شده است. نگرانی‌هایی که در زمینه استفاده روزافزون از فناوری‌های ارتباطات مجازی مطرح می‌شود، واقعی است.

امروز می‌دانیم بسیاری از آژانس‌های اطلاعاتی و حتی شرکت‌های خصوصی در تلاش- اند اطلاعات موجود در فضای مجازی افراد را جمع‌آوری کنند.

صاحب نظران معتقدند با وجود رشد سریع رسانه‌های جدید و شبکه‌های آنلاین و مجازی و شخصی، تلویزیون تا مدت‌های طولانی، رسانه‌ای تأثیرگذار باقی خواهد ماند. با این حال باید قبول کرد که این حضور دستخوش تغییری اساسی می‌شود. امروز اگر به روندهایی که درباره ساختار فیزیکی و فنی نمایشگرهای تلویزیونی وجود دارد نگاه کنیم متوجه رشد سریع تلویزیون‌های هوشمند می‌شوید. تلویزیون‌هایی که با توجه به جای‌نشان نقش شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌های جدید سعی می‌کنند آن‌ها را در دل خود به کار بگیرند و به طور پیش فرض بسیاری از این رسانه‌ها را در خود جای داده‌اند (ناظمی، ۱۳۸۱).

در چنین فضایی، مدیری برای ارتقای مهارت‌های مدیران و توانمندسازی آنان، یکی از کلیدی‌ترین - و رها - سیاست‌گذاری شبکه‌های رادیو تلویزیونی موفق است. وظیفه‌ای که پیش نیاز آن شدت تغییرات جدید و تسلط بر آن‌هاست. از آن‌جا که در دهه‌های اخیر حرکت جریان تکنولوژی سرعت خیره‌کننده‌ای یافته، رصد تغییرات و یافته‌های جدید در سازمان‌های رسانه‌ای نمی‌تواند مأموریتی مقطعی باشد. رسانه‌های بزرگ دنیا با علم به این موضوع، به عنوان یک وظیفه دائمی سازمانی، افراد و گروه‌هایی را برای دریافت فن‌آوری جدید و بررسی آن‌ها به کار می‌گیرند و به صورت دائمی در حال به روز رسانی یافته‌های دانشی خود هستند. در چنین شرایطی، ارتقای مهارت‌ها و توانمندسازی مدیران نیز ضرورتی مستمر و همیشگی است و باید به عنوان یک وظیفه روزانه در ساختار سازمانی دنبال ساز و کار پیگیری و اجرای آن بود.

جست و جویی در تحقیقات انجام شده در این زمینه گویای این واقعیت است که مطالعه تغییرات و تحولات جدید در کشورمان، فاصله زیادی با بسیاری از کشورها دارد و این امر هنوز به ضرورتی مهم نزد اصحاب علم و دانشگاهیان و حتی بسیاری از دست‌اندرکاران رسانه تبدیل نشده است. مرور مقالات و پژوهش‌های جدید خارجی حوزه فناوری و ارتباطات نشان می‌دهد، ورود تنها یک فناوری کوچک و به ظاهر ساده به بازار - و یا حتی خبر ورود آن در ماه‌های بعد - کافی است تا موجی از تحقیقات و

نگارش مقالات در باب چيستی، تأثیرات، آثار مثبت و منفی و ... آن شکل بگیرد. مسأله‌ای که در کشور ما بسیار کم‌رنگ است. در چنین شرایطی رسانه ملی جمهوری اسلامی به عنوان اصلی‌ترین تربیون نظام و بازوی محوری فرهنگ‌سازی و ارتباط حاکمیت و مردم، نمی‌تواند منتظر اقدام بیرونی شود و توانمندسازی مدیران خود را معطل حرکت سازمان‌ها و نهادهای متولی دانش نماید. سازمان صدا و سیما با اتکا به مجموعه‌های تحقیقاتی و آموزشی خود باید به صورت مستقل، برنامه‌ریزی گسترده و دقیقی برای دستیابی به تحولات جدید و تعیین مدل مواجهه با آن‌ها و سپس توانمندسازی مهارتی مدیران و کارکنان خود با توجه به این یافته‌ها داشته باشد.

کتاب حاضر با درک این نیاز به دنبال برجسته سازی تعدادی از مهارت‌های کاربردی برای مدیران رسانه به طور عام و مدیران رسانه ملی جمهوری اسلامی به طور خاص است. در همین راستا فصل اول این کتاب به تعریف مدیریت رسانه پرداخته و با در نظر گرفتن این حوزه به عنوان یک رشته مجزای تحصیلی ضمن ارائه تعاریف و رویکردهای مختلف، حوزه مدیریت رسانه، دیدگاه‌های موجود در این باره را مرور مختصری نموده و دیدگاه مرجع مؤلفان را شرح داده است. بخش بعدی این فصل، بحثی درباره تحولات دهه‌های پیش رو و تغییرات تکنولوژیک سال‌های آینده است. همان‌طور که در بالا گفته شد، پیش‌بینی مهارتی، اطلاع از تغییراتی است که در آینده با آن‌ها مواجه خواهیم شد. در ابتدای این بخش از میان انبوه روندهای تکنولوژی و تغییرات فناوری، شش گرایش عمده، که به عقیده صاحب نظران جهانی، شایسته توجه بیشتر است معرفی شده، و سپس فاکتور بحث فناوری، هفت حوزه عمده که در دهه‌های پیش رو با تحولات اساسی مواجه خواهند شد، تبیین شده است.

..

فصل دوم این کتاب با تعریف مهارت، جایگاه آن در مدیریت و ارائه دیدگاه‌های موجود، آغاز شده است. در این فصل، همچنین نتایج یک نظرسنجی در باب مهارت‌های لازم مدیران تلویزیون که در آمریکا انجام شده بررسی شده است. با مطالعه این بخش، علاوه بر اطلاع از بسیاری از مهارت‌های مطرح در حوزه مدیریت تلویزیون، تفاوت نگاه و اهمیت مطالعه مهارتی مدیران رسانه، میان کشور ما و آمریکا نیز آشکار خواهد شد. طبق نتایج این نظرسنجی، مدیران تلویزیون‌های آمریکا پاسخ‌گویی به نیازهای محلی و تمرکز بر آموزش را در تداوم موفقیت و پشتیبانی از ایستگاه‌های-

شان ضروری احساس می‌کنند. به همین ترتیب، بسیاری از پاسخ دهندگان گفته‌اند از تکنولوژی به عنوان یک ابزار رقابتی در آینده استفاده خواهند کرد. همچنین بسیاری از پاسخ دهندگان در مورد جذب بودجه ابراز نگرانی کرده‌اند، به نحوی که بیشترین بحث‌های شکل گرفته در خلال این نظرسنجی، درباره راه‌های برنامه‌ریزی برای حل مسائل مالی بوده است.

در ادامه فصل دوم و نیز فصول سوم و چهارم این کتاب، مهارت‌های لازم برای مدیران رسانه را رعایت اختصار معرفی شده است. بدیهی است برنامه‌ریزی برای انتقال هر مهارت، توانمندسازی مدیران در آن مهارت، نیاز به مطالعه‌ای مستقل درباره هر مهارت داشته است. این کتاب صرفاً در پی احصای مجموعه مهارت‌های لازم و معرفی آن‌هاست. نگاه جاری در تدوین کتاب، این بوده که ایجاد ترکیبی از مهارت‌ها و تجارب برای آن دسته از مدیران سازمان‌های رسانه‌ای و به طور خاص سازمان صدا و سیما که مستقیماً با تولید و ارائه رسانه‌ها سر و کار دارند، نیازمند برخی تنظیمات و بازنگری‌هاست. بسته مهارتی که برای چنین مدیرانی طراحی و عرضه می‌شود باید این قابلیت را داشته باشد که آنان را به رمانان برای محیط در حال تغییر مداوم رسانه تبدیل کند.

در فصل دوم، به مهارت‌هایی اشاره شده که هرچند برای یک مدیر رسانه، تسلط به آن‌ها ضروری است؛ اما تنها اختصاص به مدیران رسانه نداشته و برای مدیران سایر حوزه‌ها نیز کارآمد و لازمند. فصل سوم کتاب مهارت‌های مدیریت رسانه، معرفی و توضیح گروهی از مهارت‌ها را شامل می‌شود که خاص مدیران رسانه است و مدیران غیررسانه‌ای کمتر به آن‌ها نیازمند می‌شوند. در فصل چهارم نیز مهارت‌های ذکر شده که مختص مدیران سازمان صدا و سیما و جمهوری اسلامی است.

شرایط خاص کشورمان، رویارویی برخی از قدرت‌های جهانی با آن، تحرکات همیشگی دشمنان نظام جمهوری اسلامی به خصوص در عرصه رسانه، شکل‌گیری شبکه‌های فراوان ماهواره‌ای فارسی زبان برای مقابله با نظام، نبود شبکه‌های خصوصی رادیو تلویزیونی در ایران و بسیاری اقتضائات دیگر باعث شده در مواردی بتوان همان نسخه‌ای که برای یک رسانه خارجی یا حتی داخلی غیر رادیو تلویزیونی پیچیده می‌شود برای رسانه ملی نیز پیچید. در چنین فضایی مدیر رسانه ملی جمهوری اسلامی نیازمند

برخی از مهارت‌هاست که تنها به اقتضای شرایط کنونی کشورمان باید به آن‌ها مسلط باشد. فصل چهارم کتاب از این منظر به ذکر برخی از مهارت‌ها پرداخته است.

و در نهایت، فصل پنجم کتاب به مهارت‌های لازم برای مدیریت رسانه‌های جدید اختصاص یافته است. رسانه‌های جدید که عمدتاً از طریق گوشی‌های هوشمند عرضه می‌شوند هرچند در نگاه اول رسانه‌هایی فردی به نظر می‌رسند؛ اما هم اکنون این رسانه‌ها به یکی از اصلی‌ترین بازوهای پیشبرد اهداف سازمان‌های مختلف تبدیل شده‌اند و حتی کانال‌های تلویزیونی و سازمان‌های رسانه‌ای بزرگ، بسیاری از اهداف و برنامه‌هایشان را از طریق همین رسانه‌ها دنبال می‌کنند. در چنین فضایی آشنایی و تسلط به مهارت‌های خاص این رسانه‌ها نیز امری لازم است و بدون آن، بحث مهارت‌های مدیریت رسانه کاملاً نخواهد بود.

برای تهیه این اثر، علاوه بر استفاده از پژوهش‌ها و مطالعات جدید در باب مهارت‌های مدیریت رسانه، مصاحبه‌های عمیقی نیز با تعدادی از مدیران با تجربه رسانه ملی انجام شده است. «مصاحبه عمیق» به عنوان یکی از روش‌های علمی در پژوهش‌های علوم انسانی، در صورتی که با سایر روش‌ها ترکیب شود می‌تواند داده‌های مفیدی را در اختیار پژوهش‌گر قرار دهد. با توجه به گذشت ردیک به چهار دهه از فعالیت سازمان صدا و سیما به عنوان رسانه ملی جمهوری اسلامی ایران، برخی از مدیران این سازمان با تجربه چند دهه مدیریت رسانه، ذخیره‌های ارزشمند از تجربه، ایده و نظریه‌اند و باید برای دریافت و تدوین تجربیات آنان برنامه‌ریزی سیستمی صورت گیرد. برای تهیه این اثر نیز با علم به ضرورت فوق، مصاحبه با تعدادی از مدیران با تجربه رسانه ملی در دستور کار قرار گرفت و یافته‌های آن در طراحی ساختار و چشم مهارت‌ها به کار گرفته شد. همچنین متن کامل مصاحبه‌ها و جدول مهارت‌های مدیریت رسانه که از تحلیل مصاحبه‌ها حاصل شده برای مطالعه علاقمندان، در پیوست‌های کتاب و دو این کتاب قرار داده شده است.

همان‌طور که در ابتدای این مقدمه توضیح داده شد، موضوع مهارت‌های لازم مدیران به دلیل ارتباط مستقیمی که با تغییرات دارد، به سرعت قدیمی شده و نیازمند به روز رسانی است. این کتاب نیز به دلیل انتخاب چنین موضوعی، در آینده‌ای نزدیک دچار چنین وضعیتی شده و در خوش بینانه‌ترین حالت، لازم است با تکمله‌هایی به تحولات

روز بپردازد. سعی مؤلفان کتاب این بوده که ضمن انتخاب ضروری‌ترین و کاربردی‌ترین مهارت‌ها، جامعیت توانایی‌های یک مدیر را مدنظر داشته باشند؛ به نحوی که اگر مدیری همه این مهارت‌ها را در اختیار داشت، بتواند با افزودن تحولات روزانه به دایره دانش خود، مدیریت موفق‌تری در عرصه رسانه ملی جمهوری اسلامی داشته باشد.

در پایان ذکر این نکته مهم ضروری است که نحوه به کارگیری مهارت و فهم چگونگی و زمان صحیح اعمال آن، خود، بحثی جداگانه و فرع بر در اختیار داشتن یک مهارت است. یکی از عناوین مهم و قابل بحث در توان‌مندسازی مدیران، بالا بردن قدرت زوایا شناسایی و تحلیل شرایط و نیاز روز می‌تواند باشد.