

## ارائه الگوی مدیریتی مطلوب در رسانه برای دستیابی به اهداف سال همت و کار مضاعف با تلفیق اثربخشی الگوهای مدیریت سازمانی

داتیس خواجه‌نیا<sup>✉</sup>، سارا جانه\*

### چکیده

نتایج پژوهش حاضر که در گام نخست، با استفاده از نظر خبرگان (به روش بازتابی) و در مرحله اول، از طریق پرسشنامه و در مرحله دوم، به وسیله ارائه نتایج و بازنگری در تعریف به دست آمد، نشان داد که اهداف کار و همت مضاعف، بر مفاهیم مدیریتی اثربخشی، بهره‌وری و کارایی منطبق است. پس از درک چستی این اهداف، در گام دوم، الگوهای مختلف مدیریت سازمانی که قابلیت پوشش دادن به این سه مفهوم را در حوزه رسانه‌ها داشتند، بررسی شدند و با استفاده از تطبیق دو رویکرد منبع بنیان و دانش بنیان، به استخراج عناصری از آنها برای طراحی مدل مطلوب مدیریتی در رسانه پرداخته شد. در پایان، به طراحی و پیشنهاد چارچوبی برای طرح یک الگوی مدیریتی مناسب برای سازمان‌های رسانه‌ای اقدام شد که بر اساس آن، کارایی و اثربخشی در جریان فرایندهای تخصصی رسانه‌ای و مدیریت محیط داخلی، سبب ایجاد بهره‌وری می‌شود. تعامل سازمان با محیط خارجی نیز موجب سودآوری بهره‌وری حاصل می‌شود. در نهایت تلفیق این دو، به عملکرد مورد انتظار می‌انجامد که اهداف کار و همت مضاعف از طریق آن برآورده می‌شود.

کلید واژه: اثربخشی، الگوهای مدیریت سازمانی، بهره‌وری، کارایی، کار و همت مضاعف، مدیریت رسانه

## مقدمه

نامگذاری سال ۱۳۸۹ را با عنوان سال کار مضاعف و همت مضاعف می‌توان امتداد سلسله‌ای از تلاش‌های ملی به منظور تحقق اهداف کلانی تفسیر کرد که برای دستیابی کشور به جایگاه رفیع خود در منطقه و جهان ضروری است. پس از نامگذاری سال اصلاح الگوی مصرف که با هدف بازبینی بنیادین در الگوهای مصرف کشور صورت گرفت، در سال ۱۳۸۹ انتظار می‌رفت که با این نامگذاری شاهد شکل‌گیری نوعی عزم ملی برای دستیابی به اهدافی باشیم که تحقق آنها در کلان‌ترین نقطه، در سطح چشم‌انداز، زمینه را برای دست یافتن کشور به جایگاه شایسته آن در منطقه و جهان فراهم می‌کند.

یکی از مهم‌ترین بخش‌های کشور که لازم است هم جایگاه استقرار اهداف مطلوب این نامگذاری و هم مبلغ و گسترش‌دهنده آنها در سطح جامعه باشد، بخش رسانه‌ای کشور است. رسانه‌ها به عنوان شکل‌دهندگان افکار عمومی جامعه، روح و جان مردم را تغذیه می‌کنند و موفقیت آنها در گسترش و تبلیغ مفاهیم، به معنی همه‌گیر کردن آنها در بطن جامعه است. از این رو، مقاله حاضر با هدف قرار دادن طراحی یک الگوی مطلوب مدیریتی برای سازمان‌های رسانه‌ای، تلاش دارد الگوهای مختلف موجود برای مدیریت سازمان‌ها را از دیدگاه اثربخشی بررسی و با یکدیگر مقایسه کند و سپس با استفاده از عناصری که اثربخشی را در هر یک از این الگوها فراهم ساخته‌اند، به ارائه یک الگوی مطلوب مدیریتی برای دستیابی به حداکثر اثربخشی و تحقق اهداف کار و همت مضاعف پردازد.

مسئله‌ای که پژوهش حاضر در صدد یافتن پاسخی برای آن است، شناسایی الگوی مطلوب مدیریت رسانه برای دستیابی به اهداف کار و همت مضاعف است. به عبارت دیگر، هدف اصلی این تحقیق «طراحی الگوی مطلوب مدیریتی برای رسانه، به منظور دستیابی به اهداف کار و همت مضاعف» است. لازمه دستیابی به این هدف، دنبال کردن اهداف فرعی زیر است: ۱. شناسایی اهداف کار و همت مضاعف؛ ۲. مقایسه اثربخشی الگوهای مدیریت سازمانی و چگونگی تلفیق آنها برای دستیابی به الگوی مطلوب.

با توجه به اینکه موضوع تحقیق در حوزه‌ای جدید قرار دارد تاکنون مورد مطالعه دقیق و جامع قرار نگرفته است، در اینجا، از طریق مطالعه اکتشافی اجرا می‌شود و به

جای بیان فرضیه‌ها، با طرح پرسش‌هایی تلاش می‌کند که با یافتن پاسخ برای آنها به مسئله شکل بدهد. پرسش اصلی تحقیق عبارت است از: «الگوی مطلوب مدیریتی برای رسانه، به منظور دستیابی به اهداف کار و همت مضاعف چه ویژگی‌هایی دارد؟». برای پاسخ به این پرسش اصلی باید پرسش‌های فرعی زیر را پاسخ داد: ۱. اهداف کار و همت مضاعف به طور مشخص کدامند؟؛ ۲. الگوهای مدیریت سازمانی را چگونه می‌توان برای دستیابی به این اهداف تلفیق کرد؟

### روش‌شناسی تحقیق

به دلیل اینکه هدف از تحقیق حاضر، درک یک موضوع مشخص از یک دیدگاه خاص است، از رویکرد کیفی در تحقیق استفاده شده است. به این ترتیب، محقق برای پاسخ به پرسش اول تحقیق، از روش تحقیق بازتابی<sup>۱</sup> استفاده کرده است که مبتنی بر استفاده از یک گروه خبرگان و بازنگری مکرر در نتیجه به دست آمده به شکلی است که سبب ایجاد توافق گروهی در مورد مفهوم مورد نظر میان اعضای گروه خبرگان شود. برای پاسخ به پرسش دوم، از مطالعه اسنادی و برای پاسخ به پرسش اصلی، از نظر محقق و تأیید گروه خبرگان استفاده شده است.

مراحل انجام تحقیق به این ترتیب بوده است که ابتدا پاسخ به پرسش فرعی اول مورد توجه قرار گرفت. برای این منظور، نخست مطالعه کتابخانه‌ای و جستجو در منابع، اسناد و پژوهش‌های انجام شده در زمینه کار و همت مضاعف مورد نظر قرار گرفت. از آنجا که در مطالعه پژوهش‌های پیشین، یافته‌های چندانی حاصل نشد که در زمینه مفهوم‌سازی موضوع و اهداف کار و همت مضاعف راهگشا باشند، استفاده از گروه خبرگان برای درک چستی کار و همت مضاعف و اهداف آن در نظر گرفته شد. برای این امر، گروه خبرگان که از دانشجویان مقطع دکترای گرایش‌های مختلف مدیریت دانشگاه تهران انتخاب شده بودند، در دو مرحله مورد پرسش قرار گرفتند. دلیل انتخاب دانشجویان، امکان بیشتر دسترسی به آنان در مقایسه با اعضای هیئت علمی در چند مرحله تحقیق بوده است. در گام اول، با ارائه پرسشنامه‌ای از آنان

---

1. reflexive

درخواست شد مفاهیمی را که به نظر می‌رسد با سال کار و همت مضاعف همخوانی دارد، مشخص کنند، یا به صورت آزاد نام ببرند. پس از اینکه پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شد، از طریق مصاحبه جمعی و با تشکیل گروه کانونی، دیدگاه‌های آنان به صورت یکپارچه مطرح و با یکدیگر تلفیق شد تا مفهوم و درکی یکدست از اهداف کار و همت مضاعف به دست بیاید.

در مرحله بعدی، پاسخ به پرسش فرعی دوم مورد نظر قرار گرفت که برای این امر، پژوهشگران با مطالعه اسنادی الگوهای مختلف، مدیریت سازمانی را مورد بررسی قرار دادند و در پایان، دو الگوی منبع بنیان و دانش بنیان را واجد عناصر لازم برای استفاده در طراحی الگو شناسایی کردند.

در آخرین مرحله، برای پاسخ به پرسش اصلی پژوهش، محققان با استفاده از یافته‌ها، اقدام به طراحی الگوی مطلوب مدیریتی در رسانه کردند و سپس آن را در اختیار گروه خبرگان قرار دادند تا نسبت به پالایش و اصلاح آن اقدام شود. پس از جذب نظرها و اعمال اصلاحات، الگوی نهایی برای آخرین بار در اختیار گروه خبرگان قرار گرفت. با توجه به ویژگی ارائه الگوی مطلوب در تحقیقات نظری، نظر تأییدی خبرگان به مثابه آزمون الگو در نظر گرفته شده است.

### چیستی کار و همت مضاعف و انطباق آن با مباحث رایج علم مدیریت

پس از نامگذاری سال ۱۳۸۹ با عنوان سال کار و همت مضاعف، پژوهش‌های متعددی برای شناسایی و تبیین چیستی این مفهوم صورت گرفت، که البته با توجه به زمان‌بر بودن آنها و زمان کوتاهی که از نامگذاری سال تا انجام این پژوهش گذشته است، هنوز بدنه منسجم و یکپارچه‌ای از نتایج آنها به دست نیامده است و به طور طبیعی برای ساماندهی مناسب تحقیقات در این حوزه، نیاز به زمان بیشتری است. با این حال مرور مطالبی که تا کنون منتشر شده‌اند نشان می‌دهد، در بیشتر این پژوهش‌ها که در زمینه انطباق مفهوم کار و همت مضاعف با آموزه‌های دینی صورت گرفته‌اند، ریشه‌های دینی کار و همت مضاعف بررسی شده است. به این ترتیب، در خصوص پژوهش‌هایی که به چیستی و اهداف کار و همت مضاعف پرداخته باشند، منبعی یافت نشد. نتیجه بررسی تحقیقات و مطالعات منتشر شده در زمینه کار و همت مضاعف در جدول ۱ آورده شده است.

**جدول ۱- بررسی تحقیقات منتشر شده در زمینه کار و همت مضاعف**

عنوان تحقیق	محقق	نوع نشر	مصادیق مطرح شده
کار و تلاش از نگاه اندیشمندان اسلامی	محمد هادی فلاح	کتاب	اهمیت کار و تلاش از دیدگاه عالمان دینی
کار و تلاش در فرهنگ اسلامی (هشتاد و نه نکته کلیدی درباره کار و تلاش)	سید حسین اسحاقی	کتاب	اهمیت کار و تلاش در آموزه‌های دینی
مجموعه مقالاتی درباره همت و کار مضاعف	جمعی از پژوهشگران	کتاب	-
راهبردهای رسانه‌ای در موضوع همت و تلاش	محمد سلیمی	کتاب	بررسی آرای صاحب‌نظران و کارشناسان رسانه
کار و تلاش، رمز موفقیت	جمعی از نویسندگان	کتاب	مجموعه متن‌های برنامه‌ای درباره همت و تلاش
همت و تلاش در کلام امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری	جمعی از پژوهشگران	کتاب	مصادیق همت و تلاش در سخنان امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری
عالی همتان (کار و همت در سخن و سیره اندیشمندان و عارفان مسلمان)	سید عباس موسوی مطلق	کتاب	اهمیت کار و تلاش در سخنان عالمان و عارفان دینی
همت بلند، کار ارجمند	علی اصغر غلامرضا و کاوه تیموری	کتاب	-
دلایل و زمینه‌های اعلام سال همت مضاعف، کار مضاعف	ابراهیم شفیعی سروستانی	گاهنامه ارمغان (۹) (ویژه‌نامه)	امنیت پایدار، الزامات تحقق چشم‌انداز، طرح تحول اقتصادی، ضرورت بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های کشور
آیات و احادیث (کار در فرهنگ اسلامی)		گاهنامه ارمغان (۹) (ویژه‌نامه)	توصیه به کار و فعالیت، ثمره تلاش و کار مضاعف، ستایش کوشش، توصیه به آبادانی، عزت نفس، ستایش استمرار کار، ارزش کار، همت بلند

ادامه جدول ۱

عنوان تحقیق	محقق	نوع نشر	مصادیق مطرح شده
همت و کار مضاعف در سیره پیامبران و امامان	سید محمود طاهری	گاهنامه ارمغان (۹) (ویژه‌نامه)	همت و تلاش در سیره انبیاء، اخلاق و آداب کار در اسلام، سیره عملی امامان
اخلاق و آداب کار در اسلام	مختار نیک‌فر	گاهنامه ارمغان (۹) (ویژه‌نامه)	خلوص نیت، آخرت‌گرایی در کارها، صبر و شکیبایی، خشنودی به خشنودی خدا
همت مضاعف در حیات علمی بزرگان		گاهنامه ارمغان (۹) (ویژه‌نامه)	شرح همت بزرگان
همت و تلاش مضاعف در زندگی دانشمندان	سید محمود طاهری	گاهنامه ارمغان (۹) (ویژه‌نامه)	شرح همت و کار دانشمندان
همت مضاعف، کار مضاعف از دیدگاه عالمان و عارفان مسلمان (برگزیده متون کهن)		نشریه گنجینه ۸۴، (ویژه‌نامه)	گزیده‌ای از گفتارهای کوتاه و متن‌های میان برنامه‌ای

از آنجا که پیشینه پژوهش‌ها، یافته‌های مفیدی را در اختیار قرار نداد، گروهی از خبرگان این حوزه که از دانشجویان مقطع دکترای مدیریت رسانه و دکترای خط‌مشی عمومی دانشگاه تهران تشکیل شده بودند، برای استخراج معانی بنیادین مفاهیم کار و همت مضاعف مورد پرسش قرار گرفتند. انجام این قسمت از پژوهش که در بخش روش‌شناسی تحقیق شرح داده شد، در دو مرحله صورت پذیرفته است. در مرحله اول، از طریق پرسشنامه از افراد خواسته شد که به طور فردی مفاهیم مرتبط با کار و همت مضاعف را از میان گزینه‌های استخراج شده از ادبیات موضوع انتخاب کنند یا خود مفهومی را به طور باز و مشروح پیشنهاد دهند. در مرحله بعد، با جمع‌آوری نظرها و ارائه مجموع آنها به خبرگان و درخواست بازنگری در مفاهیم، اجماع نظر عمومی به دست آمد که نشان داد کار و همت مضاعف به نوعی با مهم‌ترین مفهوم بنیادین علم مدیریت یعنی اثربخشی، هم‌معنا و هم‌راستا است. در حقیقت اگر کار و همت مضاعف را بیان دینی اثربخشی بدانیم، می‌توانیم دریابیم که نامگذاری سال ۱۳۸۹ به این عنوان، گامی در جهت افزایش اثربخشی فعالیت‌های عمومی در سطح کشور و جامعه بوده است. جدول ۲، نتایج نظرهای پاسخگویان درباره همت و کار مضاعف را نشان می‌دهد.

جدول ۲- نتایج حاصل از نظرهای خبرگان درباره کار و همت مضاعف

مفهوم نهایی (گروه خبرگان)	مفاهیم مدیریتی وابسته (پرسشنامه)	کد مصاحبه‌شونده
اثربخشی، کارایی، بهره‌وری	اثربخشی، سختکوشی، کارایی، بهره‌وری	۱-ر
کار گروهی، کارایی	نیت کار، برنامه‌ریزی مشخص، پیگیری دائمی، کار گروهی، کارایی	۲-ر
اثربخشی، بهره‌وری	تلاش مدیریتی، اثربخشی و بهره‌وری، عملکرد	۳-ر
اثربخشی	خطمشی‌گذاری مدیریتی در سطح مدیریت کلان، دستیابی به کارایی و اثربخشی	۱-خ
اثربخشی	اثربخشی، صرفه‌جویی، عدم اتلاف منابع	۱-ب
بهره‌وری و سختکوشی	سختکوشی، بهره‌وری، طراحی الگوی مصرف مناسب	۲-خ
کارایی	برنامه‌ریزی مناسب، استراتژی هدفمند، کارایی برنامه‌ها، اجتناب از دوباره‌کاری برای حفظ انرژی در راستای کارهای مفید	۴-ر
بهره‌وری، کارایی و اثربخشی	بهره‌وری، کارایی، کیفیت کاری، عملکرد	۲-ب
بهره‌وری و اثربخشی	برنامه‌ریزی استراتژیک، بهره‌وری، مدیریت کیفیت جامع	۱-د

در پایان این دو مرحله، گروه خبرگان به این نتیجه دست یافت که می‌توان سه مفهوم اثربخشی، کارایی و بهره‌وری را، که به نوعی آگزیوم‌های<sup>۱</sup> علم مدیریت هستند، جانمایه و هدف حقیقی کار و همت مضاعف دانست و به این تفسیر رسید که هدف از نامگذاری سال با این عنوان، دستیابی به اثربخشی، کارایی و بهره‌وری در سطح جامعه و بویژه سازمان‌های فعال کشور بوده است. با توجه به این یافته، مشخص کردن تعریف

1. axiom

هر یک از این سه مفهوم می‌تواند گام مهمی در شناسایی دقیق اهداف کار و همت مضاعف باشد و از این رو، مروری بر تعاریفی که برای هر یک از این سه مفهوم ارائه شده است، تا حدودی راهگشا خواهد بود.

### بهره‌وری

بهره‌وری<sup>۱</sup>، مفهومی جامع و کلی است که افزایش آن به عنوان ضرورتی برای ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش جامعه همواره مد نظر بوده است. بهره‌وری، استفاده مؤثر و کارآمد از ورودی‌ها یا منابع برای تولید یا ارائه خروجی‌هاست. ورودی‌ها یا نهاده‌ها، منابعی (نظیر انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که برای خلق خروجی یا ستانده (که عبارت است از کالاهای تولید شده یا خدمات ارائه شده از سوی یک سازمان) استفاده می‌شوند. راتو<sup>۲</sup> و میلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) مدیریت بهره‌وری را شامل چهار عنصر اندازه‌گیری، اجرا، ارزیابی و اصلاح می‌دانند. بهره‌وری برای هر کشور و سازمانی، ضروری و اساس رشد اقتصادی است. بهره‌وری، تولید ناخالص داخلی را افزایش می‌دهد، رقابت‌پذیری را بیشتر می‌کند و در نهایت، باعث زندگی بهتر می‌شود. تنگن<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) بهره‌وری را این گونه تعریف می‌کند: «مقدار کالا یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی یا کار هزینه شده». به دیگر سخن، بهره‌وری عبارت است از به دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و ... به منظور ارتقای رفاه جامعه. فقیهی و موسوی کاشی (۱۳۸۹، ص ۱۰۹) معتقدند سنجش بهره‌وری در سطح سازمان این موارد را بهبود می‌بخشد: برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص بودجه و منابع سازمانی، مشخص کردن انتظارات ارباب رجوع و مشتری، مشخص کردن فرصت‌ها برای بهبود (بویژه بهبود کیفیت) و مشخص کردن فعالیت‌هایی که نیاز به بازنگری دارند، مقایسه افراد، واحدها، سازمان‌ها و صنایع برای کمک به تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، مقایسه عملکرد سازمان

1. productivity

2. Rao

3. Miller

4. Tangen



با استانداردهای داخلی و خارجی، راهنمایی به منظور تداوم یا توقف برنامه‌های سازمانی و سرانجام مبنایی برای تعیین حقوق و دستمزد. جدول ۳ تعریف‌های گوناگونی را که از بهره‌وری بیان شده است، نشان می‌دهد.

### جدول ۳- تعاریف گوناگون از بهره‌وری

تعریف از بهره‌وری	محقق
ارزش افزوده تقسیم بر ورودی عوامل تولید	آسپن <sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۱)
نسبت آنچه تولید می‌شود به آنچه برای تولید آن لازم است. بهره‌وری رابطه میان خروجی‌هایی همچون کالاها و خدمات تولید شده و ورودی‌ها را که شامل کارگر، سرمایه، مواد و سایر منابع می‌شود، می‌سنجد.	هیل <sup>۲</sup> (۱۹۹۳)
بهره‌وری به این معنی است که چقدر و چگونه می‌توانیم از منابعی که استفاده می‌کنیم محصول به دست آوریم. اگر بتوانیم محصول بیشتر یا بهتری را از منابع یکسان به دست آوریم، به بهره‌وری دست می‌یابیم. یا اگر محصول یکسانی را از ورودی کمتری به دست آوریم، بهره‌وری حاصل می‌شود.	برنولاک <sup>۳</sup> (۱۹۹۷)
بهره‌وری مقایسه ورودی‌های فیزیکی به یک کارخانه در برابر خروجی فیزیکی آن محصول است.	کاپلان <sup>۴</sup> و کوپر <sup>۵</sup> (۱۹۹۸)
بهره‌وری عبارت است از کارایی ضربدر اثربخشی که خود برابر است با زمانی که صرف ایجاد ارزش افزوده می‌شود تقسیم بر مجموع زمان صرف شده	جکسون <sup>۶</sup> و پیترسون <sup>۷</sup> (۱۹۹۹)
بهره‌وری برابر است با (خروجی تقسیم بر ورودی) ضربدر کیفیت حاصله که به عبارت دیگر برابر است با کارایی ضربدر سودمندی ضربدر کیفیت	آل دراب <sup>۸</sup> (۲۰۰۰)
بهره‌وری عبارت است از توانایی برآورده ساختن نیازهای بازار برای کالا و خدمات خاص با حداقل مصرف منابع	موسنگ <sup>۹</sup> و رولستاداس <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۱)

منبع: تنگن، ۲۰۰۵

- |               |              |             |
|---------------|--------------|-------------|
| 1. Aspen      | 2. Hill      | 3. Bernolak |
| 4. Kaplan     | 5. Cooper    | 6. Jackson  |
| 7. Petersson  | 8. Al-Darrab | 9. Mosseng  |
| 10. Rolstadas |              |             |

همچنین برای اندازه‌گیری بهره‌وری نیز روش‌های گوناگونی توصیه شده است که با توجه به حجم متعدد تحقیقات انجام شده در زمینه اندازه‌گیری آن، در جدول ۴ روش‌های اندازه‌گیری بهره‌وری آورده می‌شود:

#### جدول ۴- مقایسه دیدگاه‌های صاحب‌نظران در زمینه روش‌های اندازه‌گیری بهره‌وری

روش اندازه‌گیری بهره‌وری	محقق
اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی	لاتنر <sup>۱</sup> و لارکر <sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، اپشتاین <sup>۳</sup> ؛ بیکر <sup>۴</sup> (۱۹۹۲)، میلر (۱۹۹۱)
اندازه‌گیری اثربخشی، کارایی، برابری، حجم کار و هزینه-منفعت	برمن <sup>۵</sup> (۱۹۹۸)
اندازه‌گیری نسبت ستانده به داده نسبت بازده به داده، کارایی فنی و محاسبه شاخص‌های تغییرات	هاتری <sup>۶</sup> و فیسک <sup>۷</sup> (۱۹۹۲)
اندازه‌گیری تناسب، اثربخشی، کارایی و بازده‌های ناخواسته	زمیت <sup>۸</sup> ، کاکفیلد <sup>۹</sup> و فونل <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۱)
اندازه‌گیری هزینه، حجم کار انجام شده، اثربخشی و کارایی	مؤسسه دولتی سنجش عملکرد کارولینای شمالی (۲۰۰۳)
اندازه‌گیری اثربخشی، کارایی و برابری	اوزبورن <sup>۱۱</sup> ، ساویج <sup>۱۲</sup> ، ریس <sup>۱۳</sup> ، مرادیان (۲۰۰۲)

منبع: فقیهی و موسوی کاشی، ۱۳۸۹

#### کارایی و اثربخشی

برمن، اثربخشی<sup>۱۴</sup> را به عنوان سطح بازده و کارایی را به عنوان نسبت بازده به ستاده

- |            |                                  |              |
|------------|----------------------------------|--------------|
| 1. Lattner | 2. Larker                        | 3. Epstien   |
| 4. Baker   | 5. Berman                        | 6. Hatry     |
| 7. Fisk    | 8. Zemmit                        | 9. Cockfield |
| 10. Funnel | 11. Osborn                       | 12. Savage   |
| 13. Rayes  | 14. efficiency and effectiveness |              |

تعریف کرده است و معتقد است برای اندازه‌گیری بهره‌وری به طور جامع، باید هم کارایی و هم اثربخشی را مورد استفاده قرار داد. این در حالی است که کلی و سویندال، باور دارند سازمان‌های انتفاعی بیشتر بر سنجش کارایی تأکید دارند و سازمان‌های دولتی بر اثربخشی (فقیهی و موسوی کاشی، ۱۳۸۹).

در جستجوی کارایی و اثربخشی مدل‌های مختلف مدیریت سازمان‌ها، تیلور را به عنوان نخستین نظریه‌پرداز مدیریت می‌بینیم که این دو مفهوم را به عنوان هدف اساسی برای مدیریت سازمانی مطرح کرده است. او اثربخشی را به عنوان یک موضوع بی‌چون و چرا در مدیریت مورد بررسی کرد و از این رو، اساس مدیریت علمی و نظریه مدیریتی خود را بر پایه دستیابی به حداکثر اثربخشی قرار داد (کلگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۴۰). ابزار او در رسیدن به اثربخشی، نیروی انسانی و کارگران در اختیار مدیریت بودند. در حقیقت، اساس مدیریت علمی تیلور<sup>۲</sup> در استفاده بهینه و اثربخش از کارگران قرار داشت. کارایی در ادبیات مهندسی تیلور به معنی دریافت بیشترین خروجی از کمترین ورودی بود. به عبارت دیگر، به دست آوردن نتایج مطلوب با حداقل اتلاف وقت و انرژی از طریق به حداکثر رساندن نسبت خروجی مؤثر یا مفید به کل ورودی سیستم. شاید این اولین تجربه مدیریت مبنای کارایی سازمانی باشد (تنگن، ۲۰۰۵، ص ۵۳). پس از تیلور، محققان گوناگون حوزه مدیریت و سازمان نیز اثربخشی و کارایی را به عنوان دو اصل اساسی که باید مد نظر مدیران سازمان‌ها قرار گیرند، مورد مطالعه قرار دادند و هر یک تعریفی از این دو مفهوم را مطرح ساختند. خلاصه‌ای از تعاریف ارائه شده از سوی محققان گوناگون را درباره این دو مفهوم در جدول ۵ می‌توان مشاهده کرد.

---

1. Clegg

2. Taylor

جدول ۵ - بررسی تعاریف ارائه شده از اثربخشی و کارایی

کارایی	اثربخشی	محقق
کارایی به معنی یک ورودی و فرایند تبدیل آن است و می‌توان آن را به عنوان نسبت میان منابع مورد انتظار برای مصرف و منابعی که واقعاً مصرف شده‌اند دانست.	انجام کارهای درست در زمان درست با کیفیت درست. اثربخشی را می‌توان نسبت میان خروجی واقعی با خروجی مورد انتظار تعریف کرد.	سینک <sup>۱</sup> و تورتل <sup>۲</sup> (۱۹۸۹)
کارایی نسبت خروجی واقعی به دست آمده با خروجی‌های استاندارد مورد انتظار است و این نکته را بازتاب می‌دهد که منابع مورد استفاده به خوبی برای دستیابی به نتایج به کار رفته‌اند.	اثربخشی درجه‌ای از به پایان رساندن اهداف است و نشان می‌دهد که چقدر به نتایج مورد انتظار دست یافته‌ایم.	سومانث <sup>۳</sup> (۱۹۹۴)
کارایی ابزار اندازه‌گیری این است که چقدر منابع سازمان به طور اقتصادی مورد استفاده قرار گرفته‌اند تا نیازهای مشتریان را برآورده کنند.	اثربخشی به اندازه‌ای اشاره می‌کند که نیازهای مشتری برآورده شود.	نیلی <sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۵)
کارایی به معنی این است که در مقایسه با حداقل هزینه‌ای که به لحاظ نظری برای دستیابی به نتایج مورد نیاز است، چه میزان هزینه صرف شده است	اثربخشی در تولید از طریق میزان هزینه صرف شده برای ایجاد درآمد قابل سنجش است.	جکسون (۲۰۰۰)
کارایی برابر است با زمان کار ایده‌آل سیستم تقسیم بر زمان کل	اثربخشی برابر است با زمان ایجاد ارزش افزوده تقسیم بر زمان کار ایده‌آل سیستم	جکسون (۲۰۰۰)

منبع: تنگن، ۲۰۰۵

1. Sink                      2. Turtle                      3. Sumanth  
4. Neely

## عملکرد

عملکرد<sup>۱</sup>، مفهومی مرتبط است که اگر چه به صراحت به عنوان یکی از اهداف کار مضاعف و همت مضاعف به آن اشاره نشده، به دلیل پیوستگی آن با اهداف شناسایی شده، لازم است که به طور خاص به تعریف و چستی آن پرداخته شود. فقیهی و موسوی کاشی (۱۳۸۹) معتقدند «اندازه‌گیری عملکرد، نکته‌ای کلیدی است که در سنجش بهره‌وری به طور دقیق باید به آن توجه کرد» (ص ۱۱۰). در تعریفی ساده، عملکرد نسبت میان خروجی و ورودی را بیان می‌کند، اما از سوی دیگر، مفهومی گسترده‌تر است که به جنبه‌های گوناگون اقتصادی و عملیاتی اشاره دارد. عملکرد، شامل دستیابی به اهداف رقابتی و سرآمدی تولید است که در نتیجه بهره‌وری در عواملی همچون هزینه، انعطاف‌پذیری، سرعت، یا کیفیت تحقق می‌یابد (تنگن، ۲۰۰۵). علاوه بر این، عملکرد می‌تواند به عنوان مفهومی مورد استفاده قرار گیرد که موفقیت سازمان و فعالیت‌هایش به آن وابسته است. با این حال این مفهوم نیز دارای انواع مختلف است و به ویژگی‌ها و شرایط خاص سازمان بستگی دارد. اسلاک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۱) عملکرد بالا و قابل ستایشی را که بیشتر شرکت‌ها در پی آن هستند، به شرح زیر توصیف کرده‌اند: «دوباره‌کاری در سازمان و مواجه نشدن مشتریان داخلی سازمان با خدمات نامطلوب، کاهش و به صفر رساندن هزینه‌های سربار مدیریتی، تحویل دقیق و برنامه‌ریزی شده محصول و حذف توقف‌های تولید که سبب هدر رفتن منابع می‌شوند، امکان‌پذیرسازی تغییر در حین انجام وظایف بدون متوقف کردن فعالیت‌ها و سرانجام ایجاد سودآوری بالا برای سازمان که کمک می‌کند در بازار با قیمت‌های رقابتی حضور یابد.»

در جستجوی معیارهای مناسب برای سنجش عملکرد نیز با مطالعات متعددی مواجه می‌شویم که با استفاده از جدول ۶ گروهی از آنها بیان شده است.

---

1. performance

2. Slack

**جدول ۶- ویژگی‌های معیارهای مناسب برای عملکرد**

ویژگی معیار مناسب	محقق
قابل دسترس بودن	برمن (۱۹۹۸)، هربرت <sup>۱</sup> (۲۰۰۴)
دقیق بودن	کل <sup>۲</sup> (۱۹۹۹)
مناسبت داشتن	هاتری و کوچینسکی <sup>۳</sup> (۱۹۹۸)
قابل اعتماد بودن	هاتری و کوچینسکی (۱۹۹۸)، کل (۱۹۹۹)، هربرت (۲۰۰۴)، آمونز <sup>۴</sup> (۱۹۹۶)
توازن داشتن	هربرت (۲۰۰۴)
تمامیت	لیپسی <sup>۵</sup> (۱۹۹۸)، برمن (۱۹۹۸)
مناسبت زمانی	دیل <sup>۶</sup> ، هندرسون <sup>۷</sup> ، براخ <sup>۸</sup> (۲۰۰۲)، هربرت (۲۰۰۴)
قابلیت تمرکز بر روی مشتری	دیل، هندرسون، براخ (۲۰۰۲)
قابلیت رقابت	دیل، هندرسون، براخ (۲۰۰۲)، آمونز (۱۹۹۶)

منبع: فقیهی و موسوی کاشی، ۱۳۸۹

**تطبیق الگوهای مدیریت سازمانی با رویکرد رسانه**

در ادبیات تحقیق و پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه سازمان و مدیریت، مدل‌های متنوعی برای دسته‌بندی انواع نظریه‌های ارائه شده از سوی محققان ارائه شده است. این مدل‌ها، هر کدام به گونه‌ای به دنبال یافتن نظم موجود بین نظریه‌های سازمانی بوده‌اند و به دسته‌بندی نظریه‌های ارائه شده در حوزه سازمان و مدیریت پرداخته‌اند. با این حال با توجه به محدودیت‌های مقاله، دو رویکرد منبع بنیان و دانش بنیان به عنوان الگوهای قابل استفاده برای طراحی الگوی مطلوب ارائه می‌شوند. از این رو، در ادامه به بررسی هر یک از آنها پرداخته شده است.

1. Herbert

2. Kell

3. Kopczyński

4. Ammons

5. Lipsey

6. Dale

7. Handerson

8. Bruch

### رویکرد منبع بنیان

رویکرد منبع بنیان<sup>۱</sup> تلاش دارد منابعی را که سبب تمایز عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌شوند شناسایی کند. سازمان‌ها در هر صنعت خاص، عملکرد مختلفی دارند و از دید این رویکرد، دلیل چنین عملکرد منحصر به فردی، شخصیت خاص یک شرکت، به دلیل منابع در اختیار آن است و این منابع، مزیت رقابتی پایدار سازمان را شکل می‌دهند. بر اساس رویکرد منبع بنیان، چهار ویژگی خاص که عبارتند از ارزشمندی، کمیابی، غیر قابل جایگزین بودن و تقلید ناپذیر بودن باید در کنار یکدیگر وجود داشته باشند تا عملکرد یک سازمان افزایش یابد. منابع ارزشمند، فرصت‌ها را استخراج و تهدیدها را در محیط سازمانی خنثی می‌کنند. منبع کمیاب، منبعی است که به سادگی به دست آورده نشود. این منبع سبب می‌شود سازمانی که به آن دسترسی دارد، از مزیت خاصی برخوردار شود که دیگران فاقد آن هستند. به همین ترتیب، منبع غیر قابل جایگزین نیز هیچ گونه معادل راهبردی ندارد که کارکرد مشابهی را عملی کند. آخرین عامل مهم در این رویکرد، یعنی تقلید ناپذیر بودن نیز در حفظ مزیت رقابتی سازمان تأثیرگذار است و از تقلید شدن منبع از سوی سایر رقبا جلوگیری به عمل می‌آورد. این تقلید ناپذیری نتیجه سه عامل است: شرایط منحصر به فرد تاریخی، ابهام در چگونگی کارکرد و پیچیدگی اجتماعی (بارنی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱، به نقل از ایلین لندرز<sup>۳</sup> و چان اولم استد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

### انواع منابع در مدیریت سازمانی

در مدیریت سازمانی، منابع را بر اساس معیارهای مختلفی تقسیم‌بندی کرده‌اند. چاتری<sup>۵</sup> و وارنرفلت<sup>۶</sup> (۱۹۸۸) منابع را به منابع فیزیکی، منابع ناملموس و منابع مالی قابل تقسیم می‌دانند. بارنی (۱۹۹۱) منابع را به طبقات سرمایه فیزیکی، سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی تقسیم‌بندی کرد و پورتر<sup>۷</sup> (۱۹۹۶) به سه بخش فعالیت‌ها، مهارت‌ها یا

1. resource based view

2. Barny

3. Eilein Landers

4. Chan-Olmsted

5. Chuttry

6. Warnerflat

7. Porter

فعالیت‌های به هم وابسته و نیز دارایی‌های خارجی همچون شهرت و روابط. بلک<sup>۱</sup> و بول<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) نیز منابع را به دو دسته منابع محتوایی و منابع سیستمی تقسیم‌بندی کرده‌اند که بر پیچیدگی شبکه‌ای که به آنها تعلق دارند، مبتنی هستند. داس<sup>۳</sup> و تنگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) در زمینه طبقه‌بندی منابع به این نکته اشاره کرده‌اند که باید منابع را با توجه به میزان توانایی در تقلید کردن از آنها تقسیم‌بندی کرد. از این رو، آنان دو طبقه‌بندی گسترده را مطرح کرده‌اند که عبارتند از: منابع دارایی بنیان و منابع دانش بنیان که به ترتیب مبتنی بر نبود قابلیت تقلیدپذیری بر اساس حق مالکیت، یا نبود دسترسی به دانش و اطلاعات کافی هستند. این دو همچنین از طبقه‌بندی بلک و بول (۱۹۹۴) استفاده کردند که زیر مجموعه این دارایی‌ها را مشخص کرد و آنها را به عنوان خودکفا یا بخشی از شبکه منابع مطرح ساخت.

### منابع دارایی بنیان

منابع دارایی بنیان از طریق حقوق مالکیت معنوی از تقلید و تکثیر شدن محافظت می‌شوند. یک شرکت رسانه‌ای می‌تواند مزیت رقابتی خود را در مدت زمان تعیین شده از طریق حق مالکیت حفاظت کند و به این ترتیب، رقبا را از تقلید محصول خود بازدارد. میلر و شمسی (۱۹۹۶) بیان می‌کنند که «اساساً شرکت‌های خوش شانس یا واقعاً دارای بصیرت فوق‌العاده می‌توانند بر منابع دارایی بنیان ارزشمند دستیابی پیدا کنند قبل از اینکه سایر رقبای حاضر در صنعت آنها را دریابند». از این رو، منابع دارایی بنیان خاص و ثابت هستند و بر کنترل و انحصار دارایی‌های خاص تأکید دارند.

قراردادهای بیمان‌سپاری، اساس دو نوع منبع دارایی بنیان را تشکیل می‌دهند. یکی، منابع دارایی بنیان مستقل و دیگری، منابع دارایی بنیان شبکه‌ای. منابع دارایی بنیان مستقل، به شکل حقوق مالکیت یا قراردادهای قانونی هستند و توانایی کنترل بر ورودی‌ها، تسهیلات، مکان‌ها یا الگوهای کمیاب و ارزشمند را سازمان می‌دهند. نمونه‌ای از این نوع منابع را می‌توان در شرکت والت دیسنی دید که حقوق بین‌المللی

1. Black

2. Bule

3. Das

4. Teng



برای ۸۵۳ فیلم، ۶۷۱ کارتون، و ده‌ها هزار محصول تلویزیونی را در اختیار دارد. منابع دارایی بنیان شبکه‌ای وسایل فیزیکی و تجهیزاتی را شامل می‌شوند که به طور غیر قابل تقلیدی در پیچیدگی صنعت قرار دارند. در محیط صنعت رسانه، هر دو نوع منبع دارایی بنیان کاربرد منحصر به فردی را فراهم می‌کنند.

### منابع دانش بنیان

اساس تقلید ناپذیری منابع دارایی بنیان، فقدان توازن اطلاعاتی است، به این معنی که رقبا نمی‌توانند موفقیت یک شرکت را تقلید کنند زیرا یا به اطلاعات لازم دسترسی ندارند، یا در تقلید از آن با ابهام مواجهند (میلر و شمسی، ۱۹۹۶). این ویژگی، به دلیل مهارت‌های فنی، خلاقانه و یا مشارکتی شرکت‌های موفق است. مک اویلی<sup>۱</sup> و چاکراواری<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) نبود قطعیت در تقلید را به پیچیدگی، ضمنی بودن و خاص بودن دانش مرتبط می‌دانند. بر اساس مطالعه این دو در خصوص پیشرفت‌های فنی صنعت چسب، پیچیدگی و ضمنی بودن دانش فنی، سبب ممانعت شرکت از تقلید شدن پیشرفت‌هایش در ارائه محصول جدید شده است.

منابع دانش بنیان نیز همچون منابع دارایی بنیان، ترکیبی از منابع مستقل و منابع شبکه‌ای هستند. منابع دانش بنیان مستقل همچون مهارت‌های کارکردی، فنی و خلاقانه، حالت خودکفا دارند. تجربه مدیریتی شرکت‌های تابع رسانه‌های خاص، مثالی از منابع دانش بنیان ناپیوسته است. منابع دانش بنیان شبکه‌ای، از سوی دیگر، به مهارت‌های یکپارچه‌ساز یا هماهنگ‌کننده مورد نیاز برای کار تیمی چندرشته‌ای شکل می‌دهند. هر دو گونه، به اندازه کافی منعطف و با ظرفیت هستند. برای استفاده شدن در طول ایستگاه‌های چندگانه و شرایط درون یک شرکت، واژه‌ها که می‌تواند به صلاحیت پویا اشاره داشته باشد (سوباناراسیمها<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). با همگرایی رسانه‌های جدید و قدیم هماهنگ ساختن چنین مهارت‌هایی به نحوی فزاینده اهمیت می‌یابد (لیو<sup>۴</sup> و چان اولم استد، ۲۰۰۳). شکل ۱ نمونه‌ای از رویکرد منبع بیان در سازمان رسانه‌ای را نشان می‌دهد.

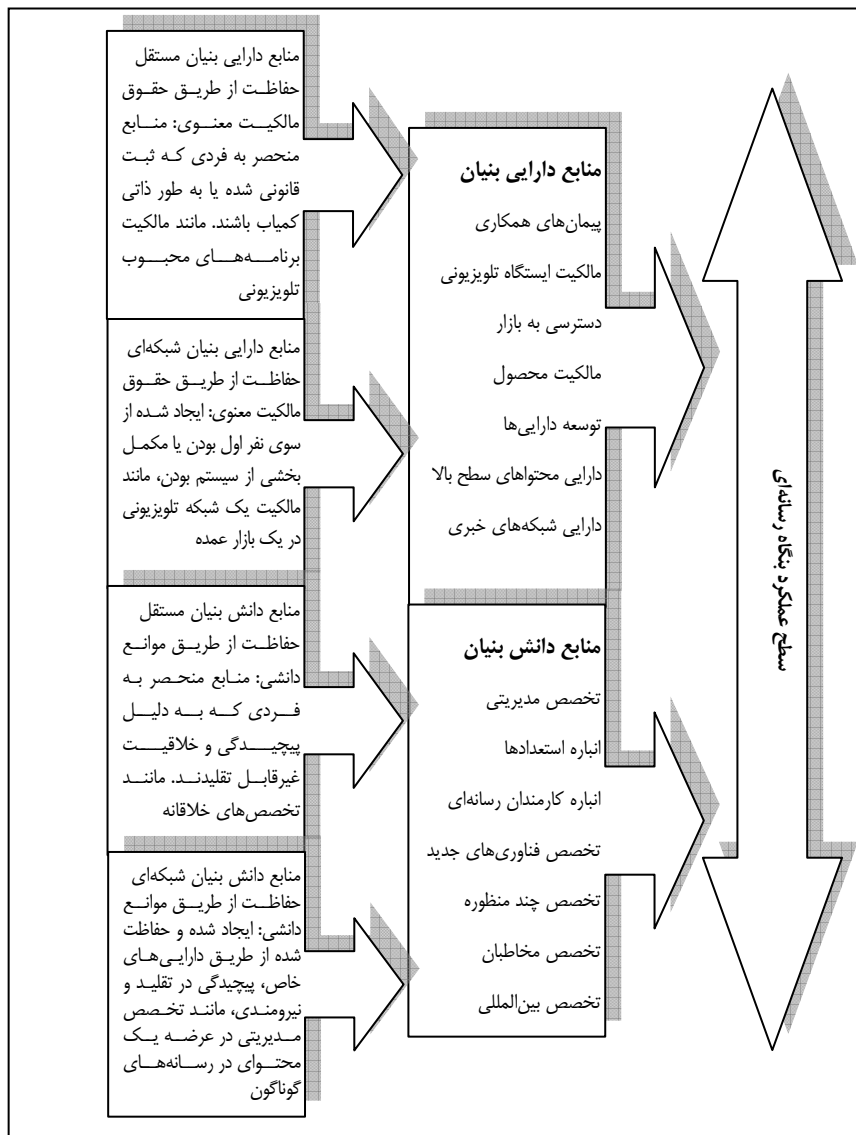
1. McEvily

2. Chakravarthy

3. Suba Narasimha

4. Liu

شکل ۱- نمونه‌ای از رویکرد منبع بنیان در سازمان رسانه‌ای



منبع: لیندرز و چان اولمستد، ۲۰۰۴

### الگوی مدیریتی دانش بنیان

بر اساس این الگو، از آنجا که منابع دانشی، پیچیده و ناهمگن هستند و به لحاظ ماهیت، آنها را به دشواری می‌توان تقلید کرد، این دارایی‌ها را می‌توان تعیین‌کنندگان کلیدی مزیت رقابتی پایدار و اثربخشی نهایی سازمان دانست. این دانش از طریق عناصری همچون فرهنگ و هویت سازمانی، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، اسناد، سیستم‌ها و کارمندان در سازمان جاری می‌شود. دیدگاه یاد شده، به نوبه خود از نگرش منبع بنیان سرچشمه گرفته است زیرا دانش را نوعی منبع تلقی می‌کند. با این حال مدیریت سازمانی دانش بنیان، الگویی کاملاً متفاوت را ارائه می‌دهد زیرا دانش را دارایی خاصی تلقی می‌کند که فراتر از یک منبع صرف است و ویژگی‌هایی دارد که بنیان کسب‌وکار را شکل می‌دهد؛ همچنین دارای ماهیت غیر قابل انتقالی است که سبب تقلید ناپذیر شدن آن می‌شود. علاوه بر این، دارایی‌های دانشی، انواع گوناگونی دارند که سبب ایجاد ظرفیت‌های گوناگون و متفاوت می‌شوند. در چنین الگویی، فناوری اطلاعات نقش مهمی ایفا می‌کند زیرا مورد استفاده قرار می‌گیرد تا مدیریت دانش درون سازمانی و میان سازمانی را سرعت بخشد، ترکیب کند و پیشرفت دهد (علوی و لیدنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

### الگوی پیشنهادی برای مدیریت سازمان رسانه‌ای

الگوی پیشنهادی برای مدیریت رسانه، لازم است عوامل و عناصر متعددی را در بر بگیرد. از آنجا که ذات هر شرکت رسانه‌ای با سایر شرکت‌ها متفاوت است و با توجه به فعالیت‌ها، بازار خاص، مشتریان و برنامه‌ریزی بلند مدت و اهداف شرکت، تنوع و تفاوت‌های قابل توجهی با سایر شرکت‌ها دارد، تلاش برای ارائه الگویی مطلوب برای مدیریت رسانه که جهانشمول نیز باشد، چندان عملی نخواهد بود. همان گونه که سید اصفهانی و کاظمی (۱۳۷۶) بیان می‌کنند، اگر به سازمان، به عنوان میدانی سیاسی که در آن گروه‌های ذی‌نفع برای کنترل منابع رقابت می‌کنند، نگریسته شود، به طور منطقی، اثربخشی باید منعکس‌کننده اندازه و میزانی باشد که رضایت خاطر و منافع ذی‌نفعان را با توجه به دخالتشان در فرایند تخصیص منابع تأمین می‌کند. از این رو، این نتیجه

---

1. Leidner

حاصل می‌شود که مدل‌های چندگانه‌ای برای سنجش اثربخشی سازمانی مورد نیاز است، زیرا هیچ نظریه عمومی از سازمان‌ها وجود ندارد (ص ۱۴۰). با توجه به این موضوع، الگوی پیشنهادی، الگویی کلان است که چارچوب مشخصی را برای مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای در راستای رسیدن به اثربخشی پیشنهاد می‌کند و از این رو، برای هر شرکت خاص، نیازمند تغییراتی است که بر اساس اهداف آن شرکت، نیت مدیریت ارشد و مالکان، خرده رسانه‌ای که در آن فعالیت می‌کند و سایر موارد تعیین‌کننده، باید اعمال شود.

گام نخست برای ایجاد یک چارچوب نظری، تعیین تمامی متغیرها در قلمرو اثربخشی و تعیین این نکته است که متغیرها چگونه به یکدیگر مرتبط می‌شوند (سید اصفهانی و کاظمی، ۱۳۷۶). از این رو، نخستین فعالیت ما در این زمینه شناسایی عناصری است که می‌توانند الگوی مورد نظرمان را شکل بدهند. برای این منظور، ابتدا به ویژگی‌های خاص مدیریت در سازمان‌های رسانه‌ای می‌پردازیم تا بدانیم که مدیریت این سازمان‌ها با چه ویژگی‌ها و عناصری مواجه است و چه روابطی میان این ویژگی‌ها برقرار است.

### شناسایی عناصر شکل‌دهنده الگو

همان گونه که گفته شد پیش از پرداختن به الگوی مطلوب، ناگزیر از بررسی پیش‌نیازهای این الگو هستیم و در این خصوص، نخستین موردی که باید به دقت مورد بررسی قرار گیرد، محیط پیرامونی است. چالش‌های محیطی یک سازمان رسانه‌ای در شرایط کنونی متعددند اما مهم‌ترین آنها عبارت از رقابت فزاینده در صنعت رسانه است که طی آن، نه تنها به دلیل ارزان شدن و سهولت ورود به بازار به دلیل فناوری‌های نوین ارتباطی، تعداد بازیگران روز به روز گسترش می‌یابد، بلکه حتی از صنایع دیگری همچون مخابرات نیز شرکت‌هایی که هرگز رقیب شرکت‌های رسانه‌ای محسوب نمی‌شدند، اکنون به عنوان رقیب وارد بازار رسانه‌ای شده‌اند و بازار رقابت را گسترش داده‌اند (خواججه‌ئیان و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۲). چالش دیگر، نبود پایداری و ثبات در بازار رسانه است که بخشی از آن به تنوع محصولات و افزایش سلیقه مصرف‌کنندگان برمی‌گردد (همان منبع، ص ۲۰). یکی دیگر از مهم‌ترین چالش‌های محیطی که سازمان

رسانه‌ای باید در دستیابی به اثربخشی مورد نظر به آن توجه کند، فضای کسب‌وکار درون صنعت است که به طور معمول مدل‌های کسب‌وکار<sup>۱</sup> در آن شکل می‌گیرند. در شرایط کنونی، ائتلاف‌های راهبردی، ادغام‌ها و یا ایجاد خوشه‌های همکاری، یک روند پذیرفته شده در بسیاری از صنایع است که در صنعت رسانه در سطح جهانی نیز بسیار دیده می‌شود. البته در کشور ما کمتر چنین ائتلاف‌ها و ادغام‌هایی به چشم می‌خورد اما چالش‌های دیگری همچون ورود رسانه‌ها به حوزه‌های جدیدی که پیش‌تر در آن حضور نداشتند، با استفاده از نیروهای جدید یا با استفاده از نیروهای فعال در رسانه‌های تخصصی دیگر، یک روند مسلط شده است که از نظر نتیجه، با ائتلاف‌ها یا ادغام‌ها در سطح جهانی مشابه است. کوتل<sup>۲</sup> (۲۰۰۳، ص ۹۳) نیز چالش‌های محیطی را شامل رقابت فزاینده در صنعت، تلاطم محیط رسانه‌ای، ورود فناوری‌های نوین و سرانجام راهبردهای نوین همچون ائتلاف‌های راهبردی و ادغام‌ها یا برونسپاری فعالیت‌ها دانسته است. علاوه بر اینها، ورود رسانه‌های نوین و افزایش تعداد کانال‌های ارتباطی در دسترس افراد جامعه، عصر تک رسانه‌ای را به سر رسانده و در نتیجه، امروزه مخاطبان به طور معمول با چندین رسانه در تعاملند و دیگر مصرف‌کننده انحصاری یک رسانه نیستند، بلکه ترکیبی از رسانه‌های مطلوب خود را ایجاد می‌کنند (روشندل و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۵۴). از این رو، رسانه‌ها علاوه بر اینکه باید به کارکرد قابل قبول خود در عرضه محصول دلخواه مشتریان توجه کنند، ناگزیرند سایر رقبا را نیز با دقت مورد پیگیری قرار دهند.

لاوسون - بوردرز<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در تلاش برای دستیابی سازمان رسانه‌ای به اثربخشی، هفت عنصر را شناسایی کرده است که عبارتند از: ارتباطات اثربخش، تعهد سازمانی برای دستیابی به اهداف، همکاری اعضا، نظام پرداخت و جبران خدمات متوازن، فرهنگ سازمانی، رقابت و سرانجام مشتری. آریس<sup>۴</sup> و بوگین<sup>۵</sup> نیز (۲۰۰۵) سه ویژگی اصلی را برای دستیابی سازمان رسانه‌ای به اهداف خود برمی‌شمارند که عبارتند از: داشتن اهداف روشن، پذیرا بودن ایده‌های جدید و دقت و سرعت در اجرا. از دید

1. business models

2. Cottle

3. Lawson- Borders

4. Aris

5. Bughin

این دو، تعیین اهداف روشن به معنی این است که مدیریت ارشد، بر رشد بالا تمرکز داشته باشد و حدود مسئولیت و پاسخگویی و نیز سازوکار تشویق و تنبیه را به درستی مشخص کند؛ پذیرا بودن ایده‌های جدید نیز به معنی پایش دقیق محیط خارجی از طریق بخش‌های تحقیق، بررسی‌های بازار و ائتلاف با شرکت‌های پیشرو بازار، مشارکت مخاطبان در تمام مراحل توسعه محصول جدید و داشتن برند قوی است و سرانجام دقت و سرعت در اجرا به معنای این است که ایده‌های صحیح برای ورود به بازار، انتخاب و به سرعت به محصول آزمایشی تبدیل شوند و به موقع، در چارچوب بودجه تخصیص یافته به اجرا درآیند.

همچنین پایدار و ثابت بودن محیط یا متلاطم بودن آن نیز نقش مهمی در چگونگی دستیابی سازمان رسانه‌ای به اهداف خود دارد. محیط تصمیم‌گیری مدیران درباره الگوی مدیریت سازمان زیر نظر خود، بر اساس محیط متعارض، پیچیده و نامشخص صورت می‌پذیرد. پیش‌بینی ناپذیری تغییر، منبع چنین بی‌ثباتی‌هایی است. سوباناراسیمها (۲۰۰۱) اظهار کرد که تغییرات غیر قابل پیش‌بینی در انتظارات و خواست مشتریان نیز در و بازارهای هدف می‌تواند نبود اطمینان را در تصمیمات مربوط به چگونگی استفاده مدیر از منابع خود افزایش دهد. دویینی<sup>۱</sup> و پروورا<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نیز نشان دادند که مدیران، در محیط در حال تغییر و در شرایطی که نمی‌توانند با قطعیت کافی وضعیت آینده را حدس بزنند، ناگزیر، به برونسپاری فعالیت‌ها روی می‌آورند و با شرکت‌های دیگر قراردادهای شراکت می‌بندند (ص ۴۱).

برای شناخت انواع یا ماهیت فقدان قطعیت، میلیکن سه نوع از آن را شناسایی کرده که عبارتند از: نبود قطعیت وضعیت؛ در این حالت، مدیر سازمان، محیط یا بخشی از محیط را غیر قابل پیش‌بینی درک می‌کند، نبود قطعیت پیامدها؛ در این شرایط، نبود قطعیت مربوط به این است که رویدادها یا تغییرات محیط تا چه حد بر سازمان تحت مدیریت تأثیر می‌گذارد و ماهیت، شدت و زمان‌بندی این تأثیرات چگونه است، سرانجام، نبود قطعیت در واکنش که زمانی رخ می‌دهد که مدیران نمی‌توانند گزینه‌های واکنش و پیامدهای مربوط به آنها را شناسایی کنند (لیندرز و چان اولمستد، ۲۰۰۴).

1. Dubini

2. Provera

مدیر سازمان باید با دقت مشخص کند که کدام ویژگی‌های شرکت از منابع مزیت رقابتی پایدار در ساختار در حال ظهور صنعت تلقی می‌شوند. در محیط در حال تغییر ممکن است آنچه در شرایط پیشین قوت تلقی می‌شد، اکنون ضعف محسوب شود و یا کاربردی نداشته باشد. شرکتی که از مزیت رقابتی پایدار برخوردار است، ممکن است چنین تغییرات عمده‌ای را در ساختار رقابت تجربه و مشاهده کند که مزیت رقابتی آن در چنین تغییراتی از دست می‌رود (بارنی، به نقل از همان منبع). از این رو، واکنش دقیق شرکت برای بقا و عملکرد موفق بسیار ضروری است. واکنش مدیریتی به آن دسته از تغییرات محیطی که سبب نبود قطعیت و آشفتگی می‌شوند، اشکال گوناگونی را پدید می‌آورد. بادی و فولک (۱۹۹۶) رابطه مثبتی میان نبود قطعیت و رفتار جستجوگرانه مدیریتی تشخیص داده‌اند. از دید آنان، هنگامی که مدیران سازمان‌ها نبود قطعیت را قریب الوقوع می‌بینند، کاوش خود را افزایش می‌دهند تا مجموعه‌های متنوعی از منابع و قابلیت‌ها را ایجاد کنند که با تغییرات احتمالی در محیط شرکت مطابقت داشته باشند (لیندرز و چان اولم استد، ۲۰۰۴).

### طراحی الگوی مطلوب مدیریت در رسانه

کامرون و وتن معتقدند که ارائه یک مدل عمومی در خصوص اثربخشی سازمانی امکان‌پذیر نیست و به جای تلاش برای ایجاد یک نظریه عمومی در این زمینه، بهتر است که چارچوب‌هایی را برای سنجش اثربخشی سازمانی توسعه دهیم (سید اصفهانی و کاظمی، ۱۳۷۶). با توجه به این امر، الگوی پیشنهادی ما چارچوبی برای سنجش اثربخشی سازمانی است که هر دو محیط بیرونی و داخلی سازمان رسانه‌ای را در نظر می‌گیرد و فرایندهای الزامی را که هر سازمان رسانه‌ای باید اجرا کند تا به اهداف کار و همت مضاعف دست یابد، بیان می‌کند.

در داخلی‌ترین سطح مدیریت سازمانی، با فرایندهای درونی سازمان رسانه‌ای روبه‌رو هستیم. این فرایندها را می‌توان به سه زمینه مدیریت عمومی (از قبیل منابع انسانی، ساختار سازمانی، نظام پرداخت‌ها و ...)، زمینه مدیریت راهبردی (همچون تصمیم‌گیری درباره اتحادهای راهبردی، ادغام، برونسپاری فعالیت‌ها، همکاری‌های متقابل و سایر راهبردها) و سرانجام زمینه تخصصی تقسیم‌بندی کرد. در زمینه

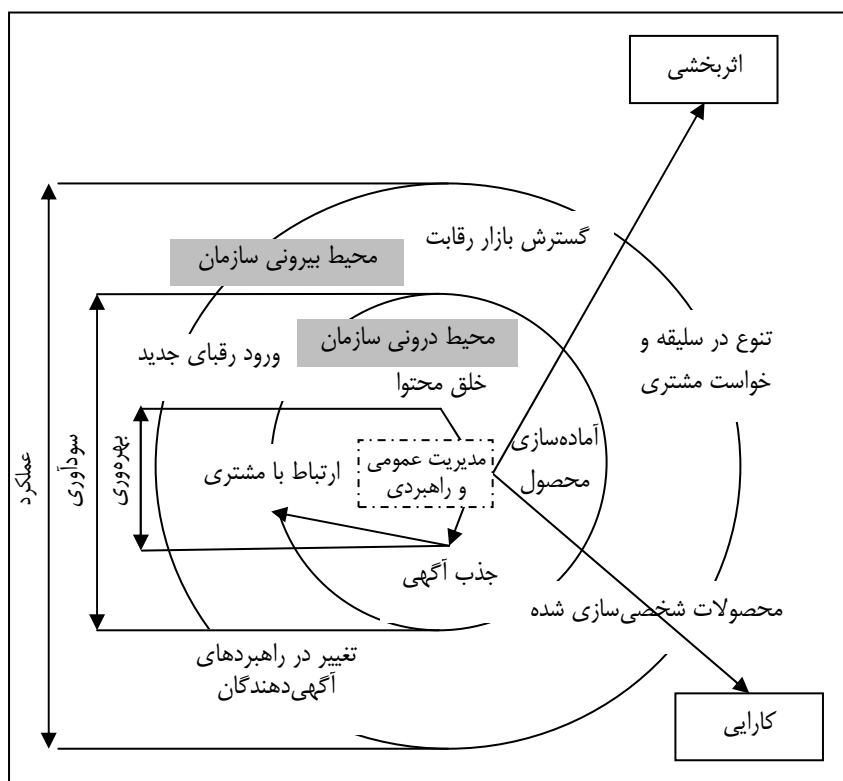
تخصصی، یک شرکت رسانه‌ای به طور معمول در سه حوزه تولید محتوای رسانه‌ای، توزیع و عرضه آن فعالیت می‌کند (تورو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). یعنی یک شرکت می‌تواند صرفاً در زمینه تولید محتوا فعالیت کند، می‌تواند صرفاً در زمینه توزیع آن نقش ایفا کند یا صرفاً در زمینه عرضه محصولات رسانه‌ای به مخاطبان فعال باشد<sup>(۱)</sup>. در بیشتر موارد، شرکت‌های رسانه‌ای در ترکیبی از این سه اشتغال دارند. علاوه بر این سه حیطه فعالیت، آریس و بوگین (۲۰۰۵) در یک تقسیم‌بندی عملیاتی‌تر، چهار فعالیت اساسی را به عنوان زمینه تخصصی فعالیت یک سازمان رسانه‌ای برشمرده‌اند که عبارتند از: ایجاد محتوا، آماده‌سازی محتوا در قالب محصول رسانه‌ای، جذب آگهی برای آن و سرانجام، ارتباط با مصرف‌کننده نهایی. با توجه به اینکه این تقسیم‌بندی عملیاتی‌تر است و هر سازمان رسانه‌ای، فارغ از اینکه به طور انحصاری در یک حیطه یا ترکیبی از هر سه حیطه فعالیت کند، ناگزیر از فعالیت در این چهار حیطه اساسی است، هسته مرکزی الگوی خود را با استفاده از این چهار فرایند به عنوان محیط داخلی مورد تمرکز شرکت رسانه‌ای مشخص می‌سازیم. همان گونه که در شکل مشخص است و در بخش‌های پیش مقاله گفته شد، اثربخشی و کارایی در انجام این فعالیت‌ها بهره‌وری شرکت رسانه‌ای را ایجاد می‌کند. پس نخستین مرحله در طراحی الگوی مطلوب مدیریت سازمانی در رسانه برای دستیابی به اهداف کار و همت مضاعف، در سطح مدیریت محیط داخلی سازمان اجرا می‌شود و این، دستیابی به کارایی و اثربخشی در اجرای چهار فرایند تخصصی سازمان رسانه‌ای یعنی تولید محتوا، آماده‌سازی آن به شکل محصول، جذب آگهی و ارتباط با مشتری نهایی است. طی صورتی که سازمان رسانه‌ای موفق شود در این چهار فرایند کارایی و اثربخشی را طبق معیارهای مورد نظر - که تعیین و تدوین آنها از سوی مدیریت ارشد صورت می‌گیرد و در حوصله این مقاله نیست - به اجرا درمی‌آورد، می‌تواند به بهره‌وری دست یابد.

پس از دستیابی به اهداف در محیط بیرونی، سازمان رسانه‌ای با تحولاتی روبه‌رو است که در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی رخ می‌دهند و اقلیم رسانه‌ای را شکل می‌دهند. علاوه بر این موارد که زمینه کلان محیط خارجی را فراهم



می‌کنند، محیط داخلی صنعت نیز که محیط در برگیرنده سازمان رسانه‌ای است، عناصری را ایجاد می‌کند که تأثیر مستقیم بر اثربخشی سازمان رسانه‌ای دارد. خواجه‌نایان و همکاران (۱۳۸۸) پنج شاخص مهم را به عنوان ویژگی‌های محیط رسانه‌ای کنونی برشمرده‌اند که عبارتند از: گسترش بازار رقابت، تنوع در سلیقه و خواست مشتری، ارائه محصولات شخصی‌سازی شده، تغییر در راهبردهای بازاریابی آگهی‌دهندگان و سرانجام ورود رقبای جدید به بازار رسانه، حتی از صنایع دیگر (ص ۱۹). با توجه به این ویژگی‌ها، محیط خارجی رسانه را مطابق شکل ۳ ترسیم می‌کنیم. تعامل صحیح سازمان با محیط خارجی و تحولات برشمرده، در کنار دستیابی به بهره‌وری حاصل در محیط داخلی سازمان، می‌تواند سودآوری بیشتر را موجب شود که بویژه در سازمان‌های خصوصی رسانه‌ای، هدف نهایی و غایی تلقی می‌شود. با این حال هنگامی که ترکیب فعالیت‌های سازمان را در هر دو محیط درونی و بیرونی در کنار یکدیگر داشته باشیم و سازمان بتواند به بهره‌وری در سطح داخل سازمان و سودآوری در بازار صنعت رسانه دست یابد، به عملکرد مناسب سازمان رسانه‌ای که اهداف نهایی کار و همت مضاعف در آن تحقق می‌یابد، دست خواهیم یافت.

شکل ۳- چارچوبی برای طراحی الگوی مطلوب مدیریت سازمانی در رسانه برای دستیابی به اهداف کار و همت مضاعف



**نتیجه‌گیری**

مفهوم‌سازی کار و همت مضاعف، نخستین گامی است که برای دستیابی به شناسایی اهداف نامگذاری سال ۱۳۸۹ باید برداشته شود. از این رو، در پژوهش حاضر، با تطبیق این مفهوم با مفاهیم رایج مدیریتی، مشخص شد که می‌توان اثربخشی، کارایی و بهره‌وری را به عنوان مصادیقی از کار و همت مضاعف تلقی کرد که در نظریه‌های سازمان و مدیریت نیز نقش مهمی دارند. با توجه به این یافته، نسبت به بررسی دقیق تعاریف و معیارهای سنجش این مفاهیم اقدام شد. در تقسیم‌بندی‌های صورت گرفته، اثربخشی و

کارایی شکل دهنده بهره‌وری شناسایی شدند. الگوهای مدیریت سازمانی بسیار متعدّدند و از این رو، اشاره به تمام آنها میسر نیست، بر این اساس، مدل‌های عمده مطرح در مدیریت سازمانی مورد توجه اجمالی قرار گرفتند و معیارهای اثربخشی مدل‌ها در مطالعات صاحب‌نظران بیان شد.

با این حال اصلی‌ترین نتیجه‌گیری مقاله حاضر، در یافتن الگویی مطلوب برای مدیریت سازمان رسانه‌ای به منظور دستیابی به اهداف کار و همت مضاعف، یعنی مفاهیم اثربخشی، کارایی و بهره‌وری است. با وجود این نکته که هر سازمان رسانه‌ای، ویژگی‌ها و مقتضیات خاص خود را دارد و هرگز نمی‌توان یک الگوی جهانشمول و همگانی را مطرح کرد، با استفاده از تقسیم‌بندی فرایندهای داخلی، محیط داخلی و محیط بیرونی که در همه سازمان‌های رسانه‌ای مشترک است، می‌توان چارچوبی را فراهم کرد که برای دستیابی به اهداف مورد نظر، مورد استفاده رسانه‌های گوناگون قرار گیرد. این چارچوب، فرایندهای تولید محتوا، آماده‌سازی آن در قالب محصول، جذب آگهی و ارتباط با مشتری نهایی را به عنوان فرایندهای تخصصی رسانه‌ای و مدیریت راهبردی و عمومی را به عنوان شکل‌دهندگان محیط داخلی یک سازمان رسانه‌ای مطرح می‌سازد و به این ترتیب، از اثربخشی و کارایی که در نتیجه وضع معیارهای سنجش درست حاصل می‌شود، بهره‌وری به دست می‌آید. محیط خارجی در صورتی که به درستی مورد تعامل قرار گیرد، سودآوری سازمان را حاصل می‌کند و در نهایت، تلفیق این دو به عملکرد مورد انتظار سازمان‌های رسانه‌ای می‌انجامد که اهداف کار و همت مضاعف را محقق می‌سازد.

با این حال، نظر به اینکه پژوهش‌های متعددی در این زمینه به چشم نمی‌خورد، پژوهشگر پیشنهادهایی را برای پرداختن به پژوهش‌های بیشتر در آینده مطرح می‌سازد که به شرح زیر ارائه می‌شوند:

۱. شناسایی معیارهای اثربخشی و کارایی در فرایندهای مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای؛
۲. شناسایی معیارهای اثربخشی و کارایی در فرایندهای تخصصی مدیریت رسانه؛
۳. طراحی الگوهای مطلوب مدیریت سازمانی در رسانه‌ها با توجه به ظهور فناوری‌های نوین؛
۴. شناسایی معیارهایی برای سنجش اثربخشی و کارایی فعالیت‌ها در سازمان‌های رسانه‌ای

### پی‌نوشت

۱. تفاوت میان توزیع و عرضه در این است که توزیع به پخش محتوا در شبکه‌های رسانه‌ای اشاره دارد که معمولاً ارتباط میان شرکت‌های رسانه‌ای با هم است، در حالی که عرضه، ارائه مستقیم کالای رسانه‌ای به مصرف‌کنندگان است.

### منابع

خواجه‌نیا، داتیس؛ فرهنگی، علی‌اکبر و هادوی‌نیا، عباس. (۱۳۸۸). طراحی مدل تعاملی مدیریت رسانه با فناوری‌های نوین ارتباطی. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، ۶۰ (۸۸)، صص ۱۱-۳۶.

روشندل اربطانی، طاهر؛ خواجه‌نیا، داتیس و اعظمی، امیر. (۱۳۸۹). طراحی سنجه‌های تأثیر بر مخاطب برای آگهی‌های بازرگانی در رسانه ملی. نشریه مدیریت بازرگانی، ۲ (۴)، صص ۵۳-۷۲.

سید اصفهانی، میر مهدی و کاظمی، سید عباس. (۱۳۷۶). طراحی الگوهای اثربخشی سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی. دانش مدیریت، ۱۰ (۳۷ و ۳۸)، صص ۱۳۶-۱۵۷.

فقیهی، ابوالحسن و موسوی کاشی، زهره. (۱۳۸۹). مدل سنجش بهره‌وری (اثربخشی و کارایی) در بخش خدمات دولتی ایران، نشریه مدیریت دولتی، ۲ (۴)، صص ۱۰۷-۱۲۶.

Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems. *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.

Aris, A. & Bughin, J. (2005). *Managing Media Companies*. Wiley Publications.

Clegg, S.; Courpasson, D. & Philips, N. (2006). *Power and Organizations*. London: Sage.

Cottle, S. (2003). *Media Organisation And Production*. first edition, London: Sage.

- Das, T.K. & Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, Vol. 26, No. 1, pp. 31-61.
- Dubini, P. & Provera, B. (2008). Chart Success and Innovation in the Music Industry: Does Organizational Form Matter? **Journal of Media Business Studies**, Vol. 5, No. 1, pp. 41-65.
- Eilein Landers, D. & Chan-Olmsted, S. (2004). Assessing the Changing Network TV Market: A Resource-Based Analysis of Broadcast Television Networks. **Journal of Media Business Studies**, Vol. 1, No. 1, pp. 1-26.
- Lawson-Borders, G. (2006). **Media Organizations and Convergence; Case Studies of Media Convergence Pioneers**. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Liu, F. & Chan-Olmsted, S. (2003). Partnerships between the old and the new: Examining the strategic alliances between broadcast television networks and Internet firms in the context of convergence. **The International Journal on Media Management**, Vol. 5, No. 1.
- McEvily, S.K. & Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. **Strategic Management Journal**, No. 23, pp. 285-305.
- Miller, D. & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 3, pp. 519-543.
- Rao, P .M, & Miller, D.M. (2004). Expert systems applications for productivity analysis, **Industrial management & Data system**, Vol. 104, No. 9, P. 776 & 785.
- Slack, N.; Chambers, S. & Johnston, R. (2001). **Operations Management**. 3rd edition, Pearson Education Limited.

SubbaNarasimha, P.N. (2001). Strategy in turbulent environments: The role of dynamic competence. **Managerial and Decision Economics**, No. 22, pp. 201-212.

Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 54, No. 1, pp. 34-46.

Turow, J. (2009). **Media Today, An Introduction To Mass Communication**. 3th edition, London: Routledge.