

عنوان مقاله:

شناسایی عوامل اقتضایی تاثیر گذار بر مدیریت رسانه

۱- مقدمه

مدیریت رسانه از یک سو، مباحث مدیریت عمومی و اصولی و تئوری‌های مربوط به آن را در خود دارد و از سویی دیگر بر مدیریت معنی و محتوا و پیام متمرکز است. بر همین اساس رویکردهای مختلفی برای مدیریت رسانه می‌توان مطرح کرد که هر کدام از این رویکردها محدودیت‌های خاص خود را دارند. رایج‌ترین و عمومی‌ترین رویکرد، رویکرد مدیریت عمومی است. در این رویکرد مدیران به رسانه همچون یک سازمان نگرسته و رسانه را بدون توجه به تفاوت‌های خاص یک سازمان رسانه‌ای با سازمان‌های دیگر، بخشی از مدیریت عمومی می‌دانند. این در حالی است که سازمان‌های رسانه‌ای با توجه به ویژگی‌های خاص و متمایز خود نیازمند مدیریتی متفاوت است و آنچه در مورد مدیریت رسانه بیشتر حائز اهمیت است، مدیریت معنی و محتوایی است که رسانه قصد ارائه آن را به مخاطب دارد. محدود کردن مدیریت رسانه به مدیریت ارتباط با رسانه‌ها و تقلیل سطح آن به مدیریت روابط عمومی و حتی پایین‌تر از آن به مدیریت تبلیغات یا تمرکز بر موضوع مدیریت رسانه‌های خرد، دیدگاه‌هایی اشتباه نسبت به آنچه با عنوان مدیریت رسانه شناخته می‌شود، محسوب می‌شود. رویکردهای مطرح شده برای مدیریت رسانه علیرغم آنکه دیدگاه‌های مفیدی را نیز در مورد مدیریت رسانه مطرح می‌کنند ولی دارای محدودیت‌هایی نیز هستند که شاید یکی از محدودیت‌های مهم و قابل توجه این رویکردهای مطرح شده عدم توجه به تغییرات و شرایط خاص در مدیریت است. مسئله اصلی که در این خصوص مطرح است عدم توجه به فعالیت مدیران در شرایط گوناگون است. به عبارتی دیگر به نظر می‌رسد گاهی لازم است در شرایطی خاص، اصول سنتی مدیریت برای نتایج بهتر نادیده گرفته شود. در واقع ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشأت می‌گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود. وظیفه نظریه و علم تجویز یک عمل برای یک وضعیت خاص نیست، بلکه یافتن روابط بنیادی، فنون اساسی و سازماندهی دانش موجود بر مبنای مفاهیمی روشن است، زیرا نحوه کاربرد فنون مذکور در عمل به وضعیت بستگی دارد. از این رو تأکید می‌شود که مدیریت مؤثر همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می‌پذیرد زیرا از یک سو پیشرفت تکنولوژی و فناوری باعث ایجاد تغییرات شگرف در رسانه‌ها می‌شود که خود نیازمند اتخاذ رویکردی قابل انعطاف برای مدیریت رسانه است و از سویی دیگر تغییر در شرایط سیاسی، اجتماع و فرهنگی می‌تواند باعث نیاز به یک نوع رویکرد اقتضایی در مدیریت رسانه باشد. رویکرد اقتضایی در مدیریت به وجود پلن‌های مختلف برنامه‌ریزی برای اجرا بر اساس شرایط و تغییرات اشاره دارد. پایه و اساس این رویکرد مدیریتی بر این اساس استوار است که تغییرات زیاد در شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و حتی تغییرات در فناوری اطلاعات و پیشرفت تکنولوژی، تغییر در سبک مدیریت و برنامه‌ریزی‌های مربوط به آن را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. براساس این دیدگاه، عوامل مختلفی می‌تواند بر فرایندهای یک سازمان تاثیر گذار باشد که این عوامل ممکن است تحت تاثیر برخی تغییرات سازمانی و برون سازمانی قرار گرفته و لازم است در فرایند مدیریت همواره این تغییرات مورد توجه قرار گیرد. عوامل خارجی همیشه ثابت، تکراری، قابل پیش‌بینی و قابل برنامه‌ریزی و کنترل نخواهد بود و مدیری موفق خواهد بود که بتواند در زمان بروز بحران، به سرعت مشکل را درک کند و به صورت اقتضایی با روش‌های نوین و خلاقانه و مبتنی بر ظرفیت‌ها، امکانات، توانمندی‌ها، منابع و نقاط قوت به شکل بومی و البته با در نظر گرفتن نقاط ضعف، محدودیت‌های فرهنگی، شرعی، اخلاقی، اقتصادی و... با حداقل هزینه‌های مالی و انسانی نسبت به مهار مشکل اقدام کند. رویکرد اقتضایی بر اجتناب از توجه صرف به روش‌های موجود تأکید دارد؛ بر همین اساس برخی صاحب‌نظران اعتقاد دارند که مدیریت سنتی نمی‌تواند

عملکرد موفق را برای مقابله با شرایط مختلف به همراه داشته باشد. زیرا عملکرد مدیر در هر زمان، باید با توجه به «موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی» ارزیابی شود. از این رو با توجه به اینکه مدیریت رسانه، بر حسب فرآیند و عملکرد رسانه‌ها، وضعیت‌های مختلفی را تجربه می‌کنند این سوال همواره مطرح است که آیا باید نوع مدیریت رسانه‌ها براساس این تغییرات و وضعیت‌های مختلف فرهنگی، سیاسی و اجتماعی یکسان باشد یا نیاز به رویکردی همانند رویکرد اقتضایی در مدیریت رسانه برای کنترل این تغییرات و وضعیت‌های مختلف است. با توجه به اینکه در بررسی پژوهش‌های پیشین، پژوهشی با این رویکرد و تاثیر آن در مدیریت رسانه مشاهده نشد. همچنین مسئله اصلی برای دستیابی به رویکرد اقتضایی در مدیریت رسانه این است که عوامل اقتضایی که نیاز به رویکرد اقتضایی در مدیریت رسانه را ضروری می‌کند کدام است؟ از این رو این پژوهش بدنبال شناسایی عوامل اقتضایی تاثیرگذار بر مدیریت رسانه می‌باشد.

۲-مروری بر مطالعات پیشین

در زمینه مدیریت رسانه و رویکردهای آن تاکنون پژوهش‌های مختلفی انجام شده است که به برخی از آنها در ادامه اشاره شده است. (الهیاری و غفاری، ۱۴۰۲) در پژوهشی نشان دادند که بین مدیریت اقتضایی و مدیریت آموزشی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج نشان داد که هر سه سبک دستوری، مشارکتی و تفویض اختیار (مدیریت اقتضایی) با مدیریت آموزشی دارای همبستگی و ارتباط معناداری هستند. (میرصانع، ۱۴۰۱) در پژوهشی به تبیین ضرورت شناخت ارزش‌های اسلامی حاکم بر «مدیریت رسانه با رویکرد دینی» پرداخت. پژوهش بصورت کتابخانه‌ای انجام شده بود. بر این اساس طبق رویکرد رایج، «مدیریت رسانه» یکی از عرصه‌های مهم و نوین مدیریت است؛ ازاین رو «مدیریت اسلامی رسانه» نیز متأثر از این ارزش‌ها و اصول است؛ اما در سطح خردتر، مجموعه‌ای از ارزش‌های اسلامی وجود دارند که مختص به مدیریت رسانه و به تعبیری «اخص» هستند که تاکنون به طور مستقل بررسی نشده‌اند. این پژوهش مدیریت رسانه را بر اساس همین ارزش‌ها مورد بررسی قرار داده است و معتقد است مدیریت رسانه باید بر اساس حفظ ارزش‌های دینی و فرهنگی صورت پذیرد. (حسینی دانا و همکاران، ۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان رویکرد سیستمی در مدیریت رسانه انجام دادند. پژوهش بصورت کتابخانه‌ای و با مرور اسناد و منابع معتبر داخلی و خارجی انجام شد. در این پژوهش رسانه بمانند یک سازمان در نظر گرفته شده که از بخش‌ها و فرآیندهای مختلفی تشکیل شده است. این پژوهش مدیریت رسانه را مشابه با مدیریت یک سازمان و یا کارخانه دانسته و بیان کرده که مدیر باید تخصص و مهارت لازم و تسلط کامل بر فرآیندهای این سازمان را داشته باشد (عسگری و مکبری، ۱۳۹۰). در پژوهشی با عنوان مدیریت استراتژیک رسانه و ارائه مدل مفهومی در مورد آن، موضوع رسانه را با نگاه به تاثیر سه منظر (رادیكال، جانبداری و اصلاحی) را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش بصورت کیفی و با استفاده از مصاحبه با ۱۲ نفر از مدیران ارشد صدا و سیما انجام شد. در این پژوهش دیدگاه اصلاحی و تطبیقی، مورد پذیرش اکثریت گروه کانونی قرار گرفت و در نهایت، بر اساس این دیدگاه و پارادایم تلفیقی مدیریت استراتژیک و با رعایت ملاحظات و الزامات مطرح در این تحقیق، الگوی مدیریت استراتژیک در رسانه ارائه شد. (جوشی، ۲۰۲۳) در پژوهشی نشان داد که در صنعت استفاده از مدیریت بر اساس نظریه اقتضایی برای تامین کنندندهای یک سازمان باعث بهبود عملکرد بخش مدیریت زنجیره تامین سازمان‌ها خواهد شد. (فنر و نیتلند^۱، ۲۰۲۳) در یک پژوهش توصیفی- تحلیلی در مورد مدیریت اقتضایی بیان کردند که مدیریت اقتضایی با تغییر دیدگاه‌ها و شرایط تحت تاثیر عوامل مختلف اقتضایی، راهکار مناسبی برای تغییرات ناگهانی و جلوگیری از آثار منفی و سریع این عوامل ناگهانی بر عملکرد سازمان‌ها دارد. (هنری، ۲۰۲۳) در پژوهشی مدیریت اقتضایی در مدیریت منابع انسانی را یک ضرورت دانسته و تاکید نموده که با توجه به وجود عوامل مختلف سازمانی و برون سازمانی اقتضایی که بر مدیریت منابع انسانی تاثیرگذار است عدم استفاده

^۱ Fenner & Netland

از نظریه اقتضایی در مدیریت منابع انسانی باعث کاهش بهره‌وری نیروی انسانی خواهد شد. از مصادیق بیان شده در این پژوهش مدیریت منابع انسانی و لزوم اقتضایی بودن آن در شرایطی انتشار ویروس کرونا بوده است.

۳- رسانه و سازمان

برخی رسانه را یک سازمان، مانند سازمان‌های دیگر می‌دانند که مدیر آن وظیفه دارد: برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل و کارهایی مانند گزارش‌گیری را انجام دهد. مدیریت رسانه یعنی به‌کارگیری بهینه منابع مادی و انسانی با استفاده از کارکردهایی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل به منظور تحقق اهداف سازمان رسانه‌ای. همچنین پیرنگلو استار نیز مدیریت رسانه را شامل وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و کنترل دانسته‌اند و مهارت‌های مدیر رسانه‌ای را در سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی خلاصه می‌کنند. این رویکرد محصول تخصصی شدن علم مدیریت است (خجسته باقرزاده، ۱۳۹۴).

۴- مدیریت رسانه

مدیریت رسانه تمامی فعالیت‌های هدفمند برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل را در چارچوب فرآیندهای ایجاد و توزیع محتوای اطلاعاتی یا سرگرمی در شرکت‌های رسانه‌ای پوشش می‌دهد.

مدیریت رسانه، فرایند به‌کارگیری بهینه کلی امکانات مادی، انسانی، فن‌آورانه و غیره در جهت تولید، بازتولید و توزیع پیام‌های هدفمند در چارچوب نظام ارزشی پذیرفته شده است با که هدف غایی اثرگذاری مطلوب بر مخاطبان صورت می‌گیرد (علی عسگری و همکاران، ۱۳۹۰). هدف اصلی مدیریت رسانه، ساختن پلی میان نظریه‌ها، اصول مدیریت و خصوصیات صنعت رسانه است. اما پرسش اساسی اینجاست که این فرایند، برای تحقق اهداف بلند مدت و تدوین راهبردهای جامع و مؤثر، لازم است از چه ویژگی‌هایی برخوردار باشد؟ آیا می‌توان عیناً از همان رویکردهای مرسوم مدیریت استراتژیک که تاکنون در سایر صنایع و مؤسسات بازرگانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، در حوزه سازمان‌های رسانه‌ای نیز بهره برد؟ و آیا با توجه به مفروضات مدل‌های مرسوم مدیریت استراتژیک و بررسی خلأهای موجود و وجوه تمایز و تفاوت میان سازمان‌های رسانه‌ای و سایر صنایع از لحاظ محصول و مدیریت از یک سو و پیامدهای منفی فقدان یک چارچوب جامع مدیریت استراتژیک در سازمان رسانه‌ای و تأثیرات نامطلوب آن بر جامعه و نیز بررسی ملاحظات به‌کارگیری الگوی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای، ارائه مدل جدید ضرورت دارد یا خیر؟ این سوال باعث شده که رویکردهای مختلفی برای مدیریت رسانه مورد بررسی قرار گیرد برخی از مهمترین این رویکردها در ادامه بیان شده است:

۴-۱- رویکرد سیستمی مدیریت رسانه

بر اساس این رویکرد، رسانه همانند یک سیستم است و تمامی فرایندهای آن اجزا یک سیستم هستند که در واقع سعی در پاسخ به پنج سوال اصلی دارند: چه کسی، چه می‌گوید؟ از چه کانالی، به چه کسی و با چه تاثیری؟ بنابراین یک رسانه برای آنکه بتواند به تمامی این پنج سوال پاسخ دهد باید به مانند یک سیستم فرایندها را انجام دهد. رسانه همانند یک کارخانه و یا یک سازمان تولیدی نیازمند مدیریتی علمی و مهارتی است. بنابراین بر اساس این رویکرد مدیریت رسانه همانند مدیریت یک سیستم و یک کارخانه است و باید مراحل مختلف و فرایندهای مختلف سیستماتیک انجام شود (حسینی دانا و همکاران، ۱۳۹۹).

براساس نگرش سیستمی، سازمان‌های رسانه‌ای یک سیستم اجتماعی‌اند که محصور در محیط‌اند. محیط شامل کلیه عناصر و عواملی است که در خارج از سازمان قرار دارد و بر آن تأثیر می‌گذارند و از آن تأثیر می‌پذیرد. البته خود محیط سازمان از لایه‌های مختلف تشکیل شده و ملاک تشخیص این لایه‌ها از یکدیگر میزان تأثیر و تأثر عناصر آن لایه بر سیستم و در اینجا سازمان رسانه‌ای است. به عنوان مثال مخاطبان جزو عناصری هستند که تأثیری فراوان بر رسانه‌ها می‌گذارند و قطعاً از رسانه‌ها نیز تأثیر می‌پذیرند. نظام آموزشی جامعه نیز بر رسانه‌ها تأثیر می‌گذارد و از آن تأثیر می‌پذیرد اما مخاطبان یا رقبا بیشتر با رسانه تعامل دارند تا نظام آموزشی و اجزای آن. پس مخاطبان یا رقبا نسبت به نظام آموزشی یا تکنولوژیکی جامعه در یک لایه‌ی درونی‌تر قرار می‌گیرند.

۴-۲- مدیریت رسانه همانند مدیریت عمومی سازمان

این دیدگاه شاید رایج‌ترین و غالب‌ترین دیدگاه وجود در زمینه مدیریت رسانه باشد که بر اساس آن سازمان‌های رسانه‌ای نیز مانند سایر سازمان‌های جامعه نیازمند اعمال مدیریت جهت نیل به اهدافی چون رشد، بقا، سودآوری و... باشند و هر آنچه در خصوص اصول، فنون و مهارت‌های مدیریتی در ادبیات مدیریت وجود دارد، در اینجا نیز مصداق پیدا می‌کند. به زعم طرفداران این دیدگاه مدیریت رسانه یعنی اعمال کارکردها و وظایف اساسی مدیریت نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و نیز سایر وظایف فرعی نظیر گزارش‌گیری، تأمین منابع انسانی بودجه بندی و... در یک سازمان رسانه‌ای.

بر اساس این دیدگاه مدیریت رسانه یعنی به کارگیری بهینه منابع مادی و انسانی با استفاده از کارکردهایی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل به منظور تحقق اهداف سازمان رسانه‌ای (روشندل، ۱۳۸۷).

۴-۳- مدیریت رسانه بر اساس مالکیت

این دیدگاه در واقع به بررسی وضعیت حاکم رسانه‌ای و مالکیت آنها می‌پردازد. بر اساس این رویکرد، مدیریت رسانه‌ها یکی از نقاط اتصال مهم رسانه‌ها با نظام سیاسی است. در یک طبقه بندی کلی سازمان‌های رسانه‌ای در دنیا به سه دسته دولتی، ملی و تجاری تقسیم بندی می‌شوند (روشندل، ۱۳۸۷). مسلماً هر نوع از این مالکیت‌ها در شیوه اداره، میزان و نحوه پاسخگویی به مردم، نحوه انتصاب یا انتخاب مدیران، چارچوب‌های حاکم بر ضوابط و مقررات، شیوه نظارت و کنترل و مسائلی که در مدیریت دخیل‌اند، تأثیرگذار و تعیین کننده‌اند. در واقع در دیدگاه دوم مدیریت رسانه معادل مدیریت بر رسانه است و نحوه ارتباط نظام سیاسی و دولت با رسانه‌ها و کنترلی که از سوی آنها بر رسانه‌ها اعمال می‌شود مدنظر است. ناگفته پیداست که این ارتباط بسته به نوع مالکیت رسانه‌ها تفاوت‌های زیادی خواهد داشت (باقرزاده، ۱۳۹۴).

۵- رویکرد اقتضایی

رویکرد اقتضایی نشان دهنده روابط مناسب بین عوامل چندگانه و نتایج موثر بر موضوع مرتبط به وسیله شناسایی شکل ایده‌ها بلکه ایجاد خروجی بهینه، به وسیله نشان دادن انحراف از برخی از عوامل مهمی است که می‌تواند باعث کاهش عملکرد می‌گردد. رویکرد اقتضایی با مطالعه اولیه در میان عوامل مختلف چند گانه مشخص می‌کند کدام یک از این عوامل مناسب و کدام غیر مناسب هستند. از طرفی تغییرات مهم در سازمان‌ها با سرعتی شگرف اتفاق می‌افتد و این تغییرات ممکن است همواره

سازمان‌ها را با شرایط مختلف و گاهاً متفاوتی مواجه کند از این رو سازمان‌ها همواره باید طرح‌ها و پلن‌ها و برنامه‌ریزی‌های مختلفی برای مواجه با شرایط جدید و تغییرات داشته باشند. این نوع دیدگاه یک دیدگاه اقتضایی است (زواوی^۱، ۲۰۱۱).

مدیران اقتضایی در رویکرد اقتضایی آماده برخورد با شرایط جدید و توانایی روبرو شدن با مشکلات و تغییرات جدید را دارند. باید اشاره نمود که بیشتر این مشکلات و تغییرات بسیار سریع اتفاق می‌افتد و از این رو مدیریت اقتضایی باید آمادگی هر نوع چالشی در این زمینه را داشته و برنامه مناسب برای مقابله با آنها را از قبل فراهم نموده باشد. بر اساس رویکرد اقتضایی، تلاش می‌شود تا واکنش‌های مدیریتی با مسائل و فرصت‌های منحصر به فرد وضعیت‌های گوناگون، هماهنگ گردد. استفاده از رویکرد اقتضایی، اهمیت خاصی در مدیریت امروز دارد؛ به طوری که کاربرد این رویکرد به همه وظایف مدیریتی تسری یافته است. "ساختاری که برای یک سازمان مفید است، ممکن است برای یک سازمان دیگر فاقد مطلوبیت باشد" و حتی گفته می‌شود. "آنچه که در یک زمان خوب عمل می‌کند، ممکن است در آینده (به دلیل تغییر مقتضیات) خوب عمل نکند". (سامانی و جهانیان، ۱۴۰۲)

نظریه‌ی اقتضایی فیدلر از جمله مهم‌ترین نظریات ارائه شده در رویکرد اقتضایی محسوب می‌شود. نظریه اقتضایی در دهه ۱۹۶۰ ظهور کرد. تام برنز و جورج استاکر جامعه‌شناسان بریتانیایی و پل لاورنس و جی لورش نظریه پردازان آمریکایی سازمان از نخستین افرادی هستند که استدلال می‌کنند ساختار سازمان باید بر شرایط فرا روی خود در محیط استوار باشد (جوشی^۲، ۲۰۲۳). براساس رویکرد اقتضایی تلاش می‌شود تا واکنش‌های مدیریتی با مسائل و فرصت‌های منحصر به فرد وضعیت‌های گوناگون هماهنگ گردد. نظریه‌ی مذکور بر تعامل سبک رهبر و ویژگی‌های موقعیت که به صورت روابط «رهبر-عضو»، «وظیفه-ساختار» و «رهبر-قدرت» تعریف می‌شوند، مبتنی است. از نظر او زمانی که این سه ویژگی در یک موقعیت با یکدیگر ترکیب شوند، موقعیت‌های خاصی را بوجود می‌آورند که می‌تواند بر اساس کیفیت به سه طبقه مطلوب، نسبتاً مطلوب و نامطلوب تقسیم شود. موقعیت مطلوب زمانی ایجاد می‌شود که زمانی که همه‌ی عناصر اصلی در سطح بالایی قرار داشته باشند. موقعیت نسبتاً مطلوب شرایطی است که در آن برخی از ویژگی‌ها ضعیف یا پایین و سایر آنها خوب یا بالا هستند، و موقعیت نامطلوب: شرایطی که در آن هر سه عناصر موقعیتی پایین یا ضعیف هستند (رضائیان، ۱۳۹۲). به طور کلی در دیدگاه اقتضایی، روش خاص و قابل تعمیم مدیریت که بتوان آن را به همه‌ی سازمان‌های آموزشی تعمیم داد، وجود ندارد. عناصر اصلی این سازمان‌ها انسان‌ها هستند که تعاملات پیچیده‌ای را از خود نشان می‌دهند. لذا سبک مدیریتی پیچیده‌ای را از خود نشان می‌دهند. بنابراین سبک مدیریتی یکسان و مشخصی نمی‌تواند در همه‌ی شرایط اثربخشی لازم را در این نظام‌ها داشته باشد.

۱-۵- مقایسه رویکرد سیستمی و رویکرد اقتضایی

شاید بتوان رویکرد سیستمی را شبیه‌ترین رویکرد مدیریت به رویکرد اقتضایی دانست. به شرط آنکه تأثیرات زیر سیستم‌ها و فراسیستم‌ها و عوامل برون سازمانی و درون سازمانی بر سیستم مدیریت لحاظ شده و برنامه‌ریزی‌ها و پلن‌های مدیریتی برای تأثیرات احتمالی این عوامل در نظر گرفته شده باشد. با این حال تفاوت‌هایی نیز بین این دو رویکرد وجود دارد. در رویکرد سیستمی، مدیران با نگاهی کلی به عوامل بیرونی و درونی تأثیرگذار از چالش جزئی‌نگری و یا بخشی‌نگری در مورد سیستم درونی و تصمیمات لازم را اتخاذ می‌کنند به عبارتی در این رویکرد تصمیمات با در نظر گرفتن ساختار، الگوها و وقایع، در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار گرفته و تصمیمات بر همین اساس گرفته خواهد شد (حسینی دانا و همکاران، ۱۳۹۹). این در حالی است که در رویکرد اقتضایی ممکن است نگاه به عوامل و شرایط بصورت کلی نبوده و بصورت اقتضایی و بر حسب شرایط

^۱ Zawawi

^۲ joshi

مدیریت خاص برای هر نوع شرایط انجام و تصمیمات خاص در زمان‌های مختلف اتخاذ شود. (روشندل، ۱۳۸۹) معتقد بود که رویکرد سیستمی برای تصمیمات کلان و برنامه‌های مدیریتی بلند مدت مناسب است این در حالی است که شرایط و عوامل یک سیستم ممکن است در طول زمان‌های کوتاه و همزمان با رویدادها (همانند پیشرفت سریع تکنولوژی یا رویدادهایی همانند تحولات سیاسی و یا بحران‌هایی همانند کرونا) تغییرات شگرفی داشته باشد که نیاز است تصمیمات مناسب با آن تغییرات گرفته شود. از این رو می‌توان گفت رویکرد سیستمی عموماً برای سازمان‌های ایستا و یک سیستمی‌های غیرپویا مناسب است و رویکرد اقتضایی رویکردی مدیریت پویا و انعطاف‌پذیر است که ممکن است طرح‌ها و تصمیمات مدیران براساس تغییر حتی یک عامل از عوامل تاثیرگذار بر سیستم تغییر نماید (فتر^۱، ۲۰۲۳).

۲-۵- مقایسه رویکرد مدیریت عمومی و رویکرد اقتضایی

رایج‌ترین نوع مدیریت برای یک رسانه، مدیریت عمومی همانند مدیریت سایر سازمان‌ها است. در این رویکرد از اصول، فنون و مهارت‌های موجود در ادبیات مدیریت عمومی برای مدیریت رسانه استفاده می‌شود. در مقایسه با رویکرد اقتضایی این نوع مدیریت توجهی به پلن‌های مختلف مدیریتی در شرایط و چالش‌های مختلف ندارد و از طرفی توجهی به مدیریت معنی و محتوا ندارد. در مقایسه رویکرد مدیریت عمومی و مدیریت‌های استراتژیک، منتقدان عدم توجه به معنی و محتوا را مهمترین ضعف مدیریت عمومی رسانه می‌دانند (پرینگل و استار^۲، ۲۰۰۶). علاوه بر این در مدیریت عمومی فقط از یک سری قواعد خاص و ثابت مدیریتی برای اداره و مدیریت رسانه استفاده می‌شود و بنابراین هیچ توجهی به تغییرات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی و همچنین تکنولوژی وجود ندارد. از این رو رویکرد اقتضایی در مدیریت عمومی جایگاهی ندارد و در هر شرایطی و با وجود تغییرات مختلف از روشی ثابت برای مدیریت استفاده می‌شود. بر اساس این رویکرد حتی می‌توان از مدیران سایر سازمان‌ها برای اداره رسانه استفاده نمود.

۲-۶- روش تحقیق

روش تحقیق از نوع روش، کیفی می‌باشد. پژوهش کیفی مبتنی از استفاده از داده‌هایی است که به طریق مصاحبه و یا پرسشنامه نیمه ساختار یافته جمع‌آوری می‌شود. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. روش کتابخانه‌ای مبتنی بر استفاده از اسناد، پژوهش‌ها و کتب است و زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که یا تحقیقی تاریخی در دست انجام باشد یا آن که تحقیق مرتبط با پدیده‌های موجود بوده و محقق درصدد شناسایی تحقیقات قبلی در مورد آن موضوع برآمده باشد یا آن که پژوهش، نیاز به استفاده از اسناد و مدارک را ایجاب نماید. اسناد مورد استفاده در این مطالعه، مقالات داخلی و خارجی کتب، سایت‌ها و منابع معتبر داخلی و خارجی بوده است. برای بخش کیفی از پرسشنامه نیمه ساختار یافته استفاده شد. این پرسشنامه برای شناسایی چالش‌های رویکرد اقتضایی مدیریت رسانه، عوامل تاثیرگذار درون سازمانی و عوامل تاثیرگذار برون سازمانی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش نیز شامل متخصصان و کارشناسان حوزه رسانه بوده که تعداد آنها تا رسیدن به اشباع نظری تعیین شد که در نهایت بعد از انجام مصاحبه تعداد ۱۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

۲-۷- یافته‌های پژوهش

در ادامه یافته‌های پژوهش ارائه گردیده است:

^۱ fenner

^۲ Pringle & Star

۷-۱- ویژگی‌های نمونه آماری

مشخصات نمونه آماری که در شناسایی عوامل اقتضایی تاثیر گذار بر مدیریت رسانه در جدول (۱) ارائه شده است:

جدول (۱)- ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

ویژگی	طبقه	تعداد	درصد
تحصیلات	کارشناسی	۴	۲۶/۶۶
	کارشناسی ارشد	۵	۳۳/۳۳
	دکتری	۶	۴۰
سابقه تخصصی	زیر ۵ سال	۵	۳۳/۳۳
	۵ تا ۱۰ سال	۵	۳۳/۳۳
	بالای ۱۰ سال	۵	۳۳/۳۳

بر اساس داده‌های مندرج در جدول (۱) بیشتر نمونه آماری دارای تحصیلات دکتری و بعد از آن کارشناسی ارشد بودند که به ترتیب ۴۰ و ۳۳/۳۳ درصد از نمونه آماری را شامل شده بود. همچنین سابقه کاری کارشناسان در هر سه طبقه زیر ۵ سال، ۵ تا ده سال و بالای ده سال یکسان در نظر گرفته شد.

۷-۲- مفاهیم شناسایی شده

بعد از بررسی پاسخ‌های ارائه شده توسط نمونه آماری، مفاهیم فرعی و مقوله‌های شناسایی شده بصورت جدول (۲) تنظیم و ارائه شده است:

جدول (۲)- مفاهیم فرعی و مقوله‌های مربوط عوامل اقتضایی تاثیرگذار بر مدیریت رسانه

مقوله	مفاهیم فرعی
عوامل درون سازمانی	راهبردها و استراتژی‌های سازمان
	تغییر انتظارات کارکنان
	پیشرفت فناوری اطلاعات یا تغییر تکنولوژی
	تنوع و حجم کارها
عوامل برون سازمانی	قوانین و مقررات مالیاتی
	قوانین ومقررات دولتی
	رشد آگاهی اجتماعی مخاطبان
	نوع تعاملات رسانه ها با مردم
	فرهنگ استفاده از رسانه

	اقبال عمومی به رسانه
چالش های رویکرد اقتضایی	افراد و سیستم ها
	اعتماد

بر اساس جدول (۲) عوامل اقتضایی تاثیرگذار بر رویکرد اقتضایی مدیریت رسانه را می توان به دو دسته عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی تقسیم بندی کرد. عوامل سازمانی تاثیرگذار شناسایی شده شامل راهبردهای و استراتژی های سازمان تغییر انتظارات کارکنان، پیشرفت فناوری اطلاعات یا تغییر تکنولوژی و تنوع و حجم کارها بودند، همچنین عوامل برون سازمانی شناسایی شده شامل قوانین و مقررات مالیاتی، قوانین و مقررات دولتی، رشد آگاهی اجتماعی مخاطبان، نوع تعاملات رسانه ها با مردم، فرهنگ استفاده از رسانه، اقبال عمومی به رسانه بودند همچنین دو چالش عمده شناسایی شده برای استفاده از این رویکرد در مدیریت رسانه افراد و سیستم ها و اعتماد بوده است که در ادامه عوامل و این چالش ها توضیح داده شده است.

۸- چالش های استفاده از رویکرد اقتضایی در مدیریت رسانه

استفاده از رویکرد اقتضایی در مدیریت رسانه ممکن است چالش هایی را به همراه داشته باشد زیرا استفاده از این رویکرد ممکن است در برخی از شرایط منجر به تغییر دیدگاه ها و روش های مدیریت داشته باشد و این مسئله باعث به وجود آمدن شبهات و یا تناقضاتی در عملکرد مدیریت گردد. برخی از مهمترین این چالش ها به شرح زیر می باشد:

الف) افراد و سیستم ها

اساس و دلیل اصلی استفاده از رویکرد اقتضایی، توجه به تغییرات و هم سو شدن با آنهاست. گاهی این تغییرات می تواند منجر به ایجاد تغییر در استفاده از افراد و یا سیستم ها در مدیریت رسانه شود. تغییرات سریع فن آوری و تکنولوژی می تواند منجر به تغییر ساختار و حتی شکل پیام ها در رسانه ها شود. بنابراین لازم است مدیریت رسانه فرایندهای رسانه را با این تغییرات منطبق نماید. نمونه بارز آن می تواند تغییر شکل رسانه ها و دیجیتالی شدن رسانه های سنتی باشد که رویکردهای جدیدی را برای مدیریت می طلبد. ازسویی این تغییرات می تواند نیاز به تغییر افراد و تخصص ها و حتی دیدگاه ها در یک سازمان رسانه شود.

ب) اعتماد

تعریف های مختلفی درباره اعتماد وجود دارد. چندگانگی تعریف های اعتماد، در متون نظری موضوع، به احتمال زیاد ناشی از دو دلیل است. نخست؛ اعتماد مفهومی انتزاعی است و گاهی با مفاهیمی چون معتبر بودن، قابلیت اعتماد یا اطمینان مترادف گرفته می شود. دوم؛ اعتماد مفهومی چندوجهی است و ابعاد مختلف ادراکی، احساسی و رفتاری دارد (نژادشکوهی و دعایی، ۱۳۹۳). اعتماد حالتی از عدم اطمینان است، حالتی میان دانستن و ندانستن، چون فردی که از تمام جزئیات مسئله آگاه است، می تواند یک تصمیم منطقی بگیرد و احتیاجی به اعتماد کردن ندارد. اگر افراد هیچ گونه اطلاعاتی نداشته باشند، هیچ مبنایی هم برای اعتماد کردن ندارند و در بهترین حالت می توانند امیدوار باشند. اعتماد هنگامی ایجاد می شود که شخص اعتمادکننده، هیچ گونه گزینه ای برای انتخاب ندارد، ولی روی یک نتیجه ای احتمالی موقعیتی حساب می کند، که اطلاعات محدودی در موردش موجود است؛ با این حال از اطلاعات در دسترس، برای ارزیابی انتخاب هایش و ارزیابی اعتماد به اعتماد شونده استفاده می کند (سوه^۱، ۲۰۰۷). اعتماد، مهمترین شاخص کلیدی تعامل های انسانی است و صرف نظر از مشکل های ارتباط مجازی، مردم نیاز به حداقل سطح اعتماد اجتماعی به منظور برقراری ارتباطات مفید متقابل دارند (چانگ و همکاران^۲، ۲۰۱۷).

^۱ soh

^۲ Chang et al.

استفاده از رویکرد اقتضایی ممکن است باعث بروز تغییراتی در سبک مدیریت و یا حتی دیدگاه‌ها گردد که گاهی با آنچه در قبل استفاده می‌شده متضاد بوده و این امر باعث کاهش اعتماد در بین کارکنان و یا مخاطبان گردد به عنوان مثال در یک مسئله سیاسی ممکن است بدلیل روابط سیاسی تیره در گذشته با کشوری، دیدگاه‌ها رسانه در مورد آن کشور با دیدگاه‌های فعلی متفاوت بوده و این تغییرات باعث کاهش اعتماد مخاطبان به رسانه شود. این تضاد ممکن است در بحث مسائل و برنامه‌ریزی‌های مدیریتی نیز وجود داشته باشد. از این رو در هنگام استفاده از رویکرد اقتضایی باید تغییر دیدگاه‌ها و یا شرایط بصورت نرم و هوشمندانه بوده تا خللی در اعتماد مخاطبان به جود نیاید.

۹- عوامل اقتضایی تاثیرگذار بر مدیریت رسانه

برای دستیابی به رویکرد اقتضایی در مدیریت رسانه لازم است عوامل اقتضایی تاثیرگذار در این مدیریت شناسایی شود. با توجه به مطالعات انجام شده می‌توان این عوامل را به دودسته سازمانی و غیر سازمانی تقسیم بندی نمود:

۹-۱- عوامل اقتضایی سازمانی

گروهی از عوامل اقتضایی تاثیرگذار در مدیریت رسانه از درون سازمان نشات می‌گیرد. این عوامل می‌تواند ناشی از تغییرات درون سازمان و یا تغییر در اهداف سازمان باشد برخی از این عوامل عبارتند از :

- **راهبردهای و استراتژی‌های سازمان :** ممکن است تحت شرایطی اهداف استراتژیک و یا راهبردهای سازمان تغییر کند در چنین حالتی نیاز به تغییراتی در سطح مدیریت رسانه وجود دارد.
- **تغییر انتظارات کارکنان:** برخی از زمان‌ها و یا در برخی از شرایط انتظارات کارکنان از سازمان متفاوت شده و یا حتی انتظارات جدیدی بوجود می‌آید ممکن است در شرایط خاص اقتصادی و یا اجتماعی و یا با مقایسه با سایر سازمان‌ها کارکنان انتظارات جدیدی را از سازمان داشته باشند و این انتظارات جدید تغییراتی را در مدیریت رسانه بوجود آورد.
- **پیشرفت فناوری اطلاعات یا تغییر تکنولوژی :** سرعت رشد روز افزون تکنولوژی می‌تواند تغییرات زیادی را در رسانه‌ها بوجود آورد که این تغییرات ممکن است نیاز به تغییر رویکرد مدیریت داشته باشد.
- **تنوع و حجم کارها :** شرایط کار در یک سازمان رسانه همیشه یکسان نیست و همچنین حجم کار و حساسیت کار در برخی از زمان‌ها بسیار بالا باشد. با توجه به تعاملات و ارتباطات زیاد رسانه‌ها با مخاطبان، ممکن است در شرایط خاص و حساسی وظایف رسانه‌ها سنگین تر شده و بنابراین نیاز به تغییراتی در سبک مدیریت باشد.

۹-۲- عوامل اقتضایی برون سازمانی

دسته دوم از عوامل اقتضایی تاثیرگذار در مدیریت رسانه از بیرون از سازمان تاثیرگذار هستند. برخی از این عوامل عبارتند از:

- **قوانین و مقررات مالیاتی:** قوانین و مقررات مالیاتی و تغییر در این قوانین می‌تواند نیاز به تغییراتی در مدیریت رسانه برای کنترل این قوانین داشته باشد.
- **قوانین و مقررات دولتی :** تغییر در قوانین دولت برای رسانه‌ها و رویکردهای جدید قانونی ممکن است نیاز به تغییر رویکرد مدیریت و برنامه ریزی جدید برای مدیریت رسانه داشته باشد.
- **رشد آگاهی اجتماعی مخاطبان :** آگاهی اجتماعی مردم در طول زمان همواره دستخوش تغییرات است و بنابراین ممکن است شکل و محتوای ارائه اطلاعات و خبر رسانی برای مردم در طول زمان، کارایی خود را از دست داده و تغییر در آگاهی اجتماعی نیاز به ارائه روش‌های جدید اطلاع رسانی و در نتیجه تغییر در سبک مدیریت داشته باشد.

- **نوع تعاملات رسانه‌ها با مردم:** رشد اجتماعی و فرهنگی و همچنین تغییرات تکنولوژی، نوع تعاملات مردم با رسانه‌ها را نیز تغییر می‌دهد چه بسیار در گذشته ارتباط رسانه‌ها با مخاطبین بیشتر بصورت یک طرفه بوده ولی امروزه بیشتر رسانه‌ها ارتباطی تعاملی با مخاطبین دارند.
- **فرهنگ استفاده از رسانه:** فرهنگ استفاده از رسانه یک موقوله فرهنگی مهم در هر جامعه‌ای است. این فرهنگ به نحوه کار و همچنین نوع مدیریت رسانه ارتباط زیادی دارد. در صورتی که مخاطبین رضایت کافی از مدیریت رسانه‌ای نداشته باشند اقبال عمومی به آن رسانه نیز کاهش می‌یابد. بنابراین لازم است مدیریت همواره سعی در شناسایی فرهنگ ارتباطی مخاطبین با رسانه نموده و رویکردهای جدید مدیریتی را برای انطباق با این فرهنگ پیدا نمایند.
- **اقبال عمومی به رسانه:** گاهی استقبال عمومی از یک نوع رسانه افزایش یافته و تعداد مخاطبین رسانه افزایش پیدا می‌کند در این شرایط لازم است رویکردهای مختلفی برای حفظ و افزایش این اقبال عمومی انجام شود.

۱۰- نتیجه‌گیری

بر اساس آنچه بیان شد رسانه یک سازمان است و بنابراین مدیریت رسانه می‌تواند نوعی مدیریت سازمان تلقی شود. اگر این دیدگاه را بپذیریم بنابراین می‌توان دو نظریه مختلف و البته تا حدودی متضاد را برای مدیریت رسانه مطرح نمود. دیدگاه سازمانی بیان می‌کند که سازمان‌ها نوعی سیستم هستند. سازمان‌ها به عنوان پدیده‌های خودگردان و جدای از محیط مدنظر قرار می‌گیرند. این دیدگاه البته در ادامه جای خود را به رویکردهای دیگری دادند که بر حوادث و فرآیندهای خارجی تأثیرگذار بر سازمان تأکید داشتند. رویکردهایی مثل مدیریت عمومی و یا مدیریت بر اساس مالکیت نیز در زمینه رسانه‌ها مطرح شد که البته هیچ کدام نتوانست به عنوان یک رویکرد جامع مدیریتی در زمینه مدیریت رسانه خود را مطرح کند این مشکل باعث شد در این مقاله، رویکرد اقتضایی در زمینه مدیریت رسانه مطرح شود. رویکرد اقتضایی بر این اساس استوار است که گاهی اوقات ضرورت دارد تا برخی اصول سنتی برای نتایج بهتر نادیده گرفته شوند. در واقع ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشأت می‌گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود. از این رو تأکید می‌شود که مدیریت مؤثر همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می‌پذیرد. برای مدیریت رسانه به شکل جامع و مطلوب لازم است بر یک پارادایم فکری، فلسفه رسانه‌ای منسجم و نظام ارزشی روشن، عقلانی، فطری، واقع‌گرا و نگرش آینده‌نگر مبتنی باشد. همچنین مدیریت رسانه نیاز به یک رهیافت مختلط براساس مدیریت استراتژیک و با در نظر گرفتن رویکرد اقتضایی دارد، زیرا اولاً رسانه‌ها با توجه به سرعت سریع رشد تکنولوژی همواره دستخوش تغییرات گسترده هستند که خود نیاز به اتخاذ روش‌ها و برنامه‌های مختلف و متفاوت برای مدیریت را طلب دارند و هم تغییرات مختلف و شرایط متفاوت که در زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در جامعه اتفاق می‌افتد به عنوان عوامل برون‌سازمانی، تأثیرات زیادی را بر یک رسانه به عنوان یک سازمان گذاشته که لازم است مدیران پلن‌های مختلف و برنامه‌ریزی‌های متفاوتی را برای مقابله با این شرایط در نظر داشته باشند. نتایج بدست آمده نشان داد که عوامل مختلفی در استفاده از رویکرد اقتضایی در مدیریت رسانه وجود دارد. که می‌توان این عوامل را در دو دسته عوامل سازمانی و عوامل برون سازمانی تقسیم بندی نمود.

عوامل اقتضایی سازمانی تأثیرگذار در مدیریت رسانه از درون سازمان نشأت می‌گیرد. این عوامل می‌تواند ناشی از تغییرات درون سازمان و یا تغییر در اهداف سازمان باشد راهبردها و استراتژی‌های سازمان، تغییر انتظارات کارکنان، پیشرفت فناوری اطلاعات یا تغییر تکنولوژی و تنوع و حجم کارها عوامل سازمانی شناخته شده است. دسته دوم از عوامل اقتضایی تأثیرگذار در مدیریت رسانه، بیرون از سازمان تأثیرگذار هستند. قوانین و مقررات مالیاتی و تغییر در این قوانین می‌تواند نیاز به تغییراتی در مدیریت

رسانه برای کنترل این قوانین داشته باشد. همچنین تغییر در قوانین دولت برای رسانه‌ها و رویکردهای جدید قانونی ممکن است نیاز به تغییر رویکرد مدیریت و برنامه‌ریزی جدید برای مدیریت رسانه داشته باشد. سومین عامل برون سازمانی رشد آگاهی اجتماعی مخاطبان است که طول زمان همواره دستخوش تغییرات است و بنابراین ممکن است شکل و محتوای ارائه اطلاعات و خبر رسانی برای مردم در طول زمان، کارائی خود را از دست داده و تغییر در آگاهی اجتماعی نیاز به ارائه روش‌های جدید اطلاع رسانی و در نتیجه تغییر در سبک مدیریت داشته باشد. چهارمین عامل تاثیرگذار برون سازمانی نوع تعاملات رسانه‌ها با مردم است. همچنین فرهنگ استفاده از رسانه یک موقوله فرهنگی مهم در هر جامعه‌ای است. این فرهنگ به نحوه کار و همچنین نوع مدیریت رسانه ارتباط زیادی دارد. در صورتی که مخاطبین رضایت کافی از مدیریت رسانه‌ای نداشته باشند اقبال عمومی به آن رسانه نیز کاهش می‌یابد. آخرین عامل برون سازمانی شناخته شده اقبال عمومی به رسانه است که ممکن است در برخی از زمان‌ها بیشتر و گاهی کمتر باشد و لازم است مدیریت بر اساس این اقبال عمومی روش و رویه‌ی مدیریت را تغییر و متناسب با آن سازد.

منابع

- الهیاری، رحمت اله و غفاری، صبری، (۱۴۰۲). مدیریت اقتضایی و ارتباط آن با مدیریت آموزشی در آموزش و پرورش ابتدایی (مورد مطالعه ای شهرستان آبیگ)، پنجمین همایش ملی پژوهش‌های حرفه‌ای در روانشناسی و مشاوره با رویکرد از نگاه معلم.
- خجسته باقرزاده، حسن. (۱۳۹۴). تفاوت سازمان‌های رسانه‌ای با سازمان‌های صنعتی. مطالعات بین رشته‌ای در رسانه و فرهنگ (رسانه و فرهنگ)، ۵(۲)، ۲۱-۳۷.
- حسینی دانا، حمید رضا، شیربیگی، محمد (۱۳۹۰). رویکرد سیستمی مدیریت رسانه، ۴۵(۱)، ۴۷-۶۰.
- سامانی پور، فائزه و جهانیان، رمضان، (۱۴۰۲). کاربرد نظریه اقتضایی در مدیریت آموزش عالی، مجله مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، ۵(۵۴)، ۱۲-۳۴.
- روشندل، طاهر. (۱۳۸۷). چستی مدیریت رسانه، فصلنامه مدیریت رسانه، ۷۰، ۱۲-۲۳.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۲). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- علی‌عسگری، عبدالعلی و همکاران. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک رسانه و ارائه مدل مفهومی جدید (ملاحظات بر کاربست مدل‌های مرسوم در سازمان‌های رسانه‌ای). پژوهش‌های ارتباطی، ۱۸(۶۵)، ۴۱-۷۱.
- نژاد شکوهی، فاطمه و حبیب الهی دعایی. (۱۳۹۳). تأثیر ابعاد فرهنگ‌ها بر اعتماد مشتری در خرید اینترنتی با میانجی‌گری ادراک مشتری از شرکت". فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۲(۱)، ۱۰۵-۱۲۳.
- میر صانع، محمد رضا. (۱۴۰۱). تبیین ضرورت شناخت ارزش‌های اسلامی حاکم بر «مدیریت رسانه با رویکرد دینی»، پژوهش‌های مدیریتی، ۲۵، ۲۱-۳۸.
- مصلی نژاد، روح اله، نادریان جهرمی، مسعود، افروزه، محمد صادق، دست برحق، حسین. (۱۴۰۰). ارائه مدل عوامل اقتضایی مؤثر بر توسعه مدیریت کیفیت در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه اداره کل ورزش و جوانان استان فارس). مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، ۱۰(۲)، ۷۹-۹۲.
- Fenner, S., & Netland, T. (۲۰۲۳). Lean service: a contingency perspective. Operations Management Research, ۱۹-۱.
- Joshi, A. W. (۲۰۲۳). The effects of a manufacturer's actions on supplier performance: Insights from a contingent expectancy theory-based model. Industrial Marketing Management, ۱۰۹, ۱۰۶-۱۲۰.
- Harney, B. (۲۰۲۳). Contingency theory. In Encyclopedia of Human Resource Management (pp. ۶۱-۶۰). Edward Elgar Publishing.
- Soh, H., Reid, L. N., & King, K. W. (۲۰۰۷). Trust in different advertising media. Journalism & Mass Communication Quarterly, ۸۴(۳), ۴۵۵-۴۷۶.
- Zawawi, A. (۲۰۱۱). The Study of Barriers Factors in Knowledge Sharing: A Case Study in Public University. Management Science and Engineering, ۵(۱): ۵۹-۷۰.