

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۷/۲۶

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۹/۲۵

## چیزی سازمان‌های رسانه‌ای

نوشته

طاهر روشندل اربطانی\*

### چکیده

از آنجایی که رسانه‌ها از مهم‌ترین ابزار دسترسی به اهداف در هر جامعه‌ای محسوب می‌شوند، مدیریت آنها یکی از نقاط مهم اتصالشان با نظام‌های سیاسی و اجتماعی است. رشد چشمگیر انواع رسانه‌های جمعی در چند دهه اخیر و افزایش نقش‌های اجتماعی آنها باعث شده است که آنها از ابعاد مختلف مورد مطالعه و تحقیق قرار گیرند و یکی از این ابعاد بُعد مدیریتی آنها است. ویژگی‌های خاصی در سازمان‌های رسانه‌ای وجود دارد که مدیریت آنها را نسبت به دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. در این مقاله تلاش شده تا ۱۲ ویژگی خاص این سازمان‌ها که بر مبنای تدقیق نظری شکل گرفته است، ارائه شود. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: چند ماهیتی بودن سازمان‌های رسانه‌ای، تنوع کارکردی، تفاوت در ماهیت گیرندگان خدمات، تفاوت در ماهیت محصول، درگیری مداوم با قوانین، حساسیت‌های منابع انسانی، ماهیت محیط، چالش ایجاد تعادل بین خواسته‌های نظام سیاسی و افکار عمومی، دشواری سنجش اثربخشی، در معرض ارزیابی و قضاوت دائمی بودن، شبکه گسترده و سریع توزیع و نهایتاً اهمیت عامل زمان.

کلیدواژه: رسانه، سازمان‌های رسانه‌ای، مدیریت رسانه.

### مقدمه

رسانه وسیله انتقال اطلاعات به‌طور اعم و ایده‌ها و افکار صاحبان آنها به‌طور اخص در جامعه است. رسانه در دنیای مدرن یک واسطه عینی و عملی در فرایند برقراری ارتباط است. می‌توان رسانه را مولود اندیشه انسان در طول تاریخ دانست؛ انسان برای برقراری ارتباط و ایجاد توافق بین اذهانی با هم‌نوعان خود به رسانه نیاز داشت لذا رسانه را ایجاد کرد. در ادبیات مدیریت، از رسانه‌ها با عنوان سازمان‌های رسانه‌ای یاد می‌شود و رسانه را در قالب یک سازمان با تمامی مختصات مفروض برای سازمان‌ها در نظر می‌گیرند.

\* دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران arbatani@ut.ac.ir

از آنجا که امروزه همه حوزه‌های علم به سمت تخصصی شدن پیش‌رفته‌اند در حوزه علم مدیریت نیز چنین اتفاقی رخ داده‌است. بنابراین مدیریت رسانه نیز محصول تخصصی شدن علم مدیریت بوده و ظهور رویکردی جدید در این حوزه است. می‌توان ادعا کرد این رویداد از یک سو به تحولات اجتماعی و سیاسی در دهه‌های اخیر و از سوی دیگر به تحولات فناوری ارتباطی و اطلاعاتی باز می‌گردد. به تدریج با پیچیده شدن کسب‌وکارها در صنایع گوناگون و همچنین پیچیدگی نحوه اداره سازمان‌های خدماتی و فرهنگی در فضای کسب‌وکار رقابتی، فصل تازه‌ای در مدیریت ایجاد و رشته علمی مدیریت رسانه متولد شد. این میان‌رشته پاسخی به نیاز خاص بازار در حوزه رسانه‌ها و ویژگی‌های منحصر به فرد کسب‌وکار در این عرصه است (Palast, 2007). از آنجا که رسانه‌ها عرصه تعامل افراد و گروه‌ها هستند مدیریت رسانه نیز، مدیریت این فضاهای تعاملی است. از این رو مدیریت رسانه متکی به مفهوم رسانه به مثابه یک سیستم است که داده‌ها را در فضا و زمان منتقل می‌کند. (Smith, 2010)

با ورود جوامع به عصر اطلاعات و حرکت آنها به سوی جامعه اطلاعاتی سازمان‌های رسانه‌ای از آنچنان نقش و اهمیتی برخوردار شده‌اند که ضرورت توجه به مدیریت آنها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. مدیریت رسانه به مثابه رشته‌ای نوپا، نیازی نوظهور در صنعت پیچیده و به سرعت در حال تحول رسانه به شمار می‌رود. رشته‌ای که می‌کوشد نحوه اداره سازمان‌های رسانه‌ای را از ابعاد مختلف فردی و حرفه‌ای، ساختاری و نیز محیطی مورد بررسی قرار دهد. این نیاز به دلایل مختلف از جمله رشد فناوری‌های نوین ارتباطی و گشوده شدن مرزهای تازه در تولید و توزیع محتواهای رسانه‌ای، جهانی شدن بازار رسانه و رشد سازمان‌های خبری جهانی به طور روزافزونی احساس می‌شود.

آشنایی با ماهیت سازمان‌های رسانه‌ای و شناخت ویژگی‌های آنها ما را در درک این نکته که چرا مدیریت رسانه مدیریتی متفاوت بوده و می‌بایست نسبت به آن سازوکارهای نظری و عملی متفاوت به کار گرفت کمک خواهد کرد. لذا در این مقاله تلاش خواهد شد، ویژگی‌های خاص سازمان‌های رسانه‌ای که آنها را نسبت به دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد ارائه شود تا این ادعا تأیید شود که به لحاظ تمایزات و ویژگی‌های خاص این سازمان‌ها، مدیریت آنها نیز خاص بوده و مدیریت رسانه را باید رویکرد جدیدی در حوزه مدیریت دانست. لذا مسئله اصلی این تحقیق نظری حول این گزاره شکل گرفته که ویژگی‌های خاص سازمان‌های رسانه‌ای که آنها را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند کدام‌اند؟

## ادبیات پژوهش

از آنجا که رسانه‌ها یکی از زیرساخت‌های حیاتی جوامع بشری هستند، شیوه‌های مدیریت آنها نیز پیامدهایی بسیار فراتر از پیامدهای صرف اقتصادی و یا حتی اجتماعی دیگر سازمان‌ها در جامعه دارد. بنابراین محققان مدیریت رسانه نیز باید نظریه‌های مدیریتی متمایزی که فراتر از

اهداف اقتصادی صرف باشد را در خصوص مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای خلق کنند (Bergen, 2007). گرچه مدیریت رسانه یک میان‌رشته‌ای برای دو حوزه ارتباطات جمعی و مطالعات سازمانی تعریف می‌شود اما در عمل یک حوزه تحقیقاتی جدا از این دو حوزه است حتی اگر مدیریت رسانه با هدف ایجاد پلی بین تئوری‌های مدیریت عمومی و خصوصیات صنعت رسانه باشد. (Kung, 2007)

برای مدیران رسانه، عملکرد هم عملکرد اقتصادی است که در سنجش‌های سنتی در مطالعات سازمانی به کار گرفته می‌شود و هم مسئولیت‌های اجتماعی است که رسانه به‌منظور بهبود و توسعه جامعه بر عهده دارد (Fu, 2003). ویژگی‌های اقتصادی متفاوت ناشی از تفاوت در تقاضا، تولید، بازار و شرایط توزیع و محیط مدیریتی بسیار متفاوت از آنچه در بسیاری از صنایع دیگر یافت می‌شود، سازمان‌های رسانه‌ای را متمایز ساخته است. همچنین محصولات رسانه‌ای دارای ارزش اجتماعی بسیار بالا هستند که به دلیل نقش محوری اطلاعات در دنیای امروز در فرایندهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی نقش اساسی ایفا می‌کند.

در ادامه ویژگی‌های خاص سازمان‌های رسانه‌ای که مدیریت آنها را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند شرح داده خواهد شد. لازم به توضیح است که این ویژگی‌ها بر مبنای یک تدقیق نظری طولانی مدت احصا شده است و در احصای آنها دقت شده تا ویژگی‌هایی از این سازمان‌ها بر شمرده شود که نخست ناظر به همه انواع رسانه‌های جمعی اعم از رسانه‌های چاپی، رادیو و تلویزیون و حتی رسانه‌های با ماهیت جمعی فضای مجازی بوده و دوم اینکه تمامی رسانه‌ها را صرف نظر از نوع مالکیت آنها (دولتی، خصوصی و عمومی) در برگیرد. بر اساس این ویژگی‌های سازمان‌های رسانه‌ای می‌توان ادعا کرد که مدیریت در این سازمان‌ها نیز متفاوت با دیگر سازمان‌ها بوده و بایستی تلاش صاحب‌نظران و محققان این عرصه این باشد که تئوری‌های مدیریتی متفاوتی برای این گونه از سازمان‌ها تعریف شود.

## ۱. چند ماهیتی بودن سازمان‌های رسانه‌ای

سازمان‌ها را بر اساس ماهیت آنها به چهار دسته کلی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تقسیم می‌کنند. سازمان‌های رسانه‌ای پدیده‌هایی چند وجهی‌اند؛ برخلاف دیگر سازمان‌ها که به لحاظ ماهیتی یک ماهیت برجسته برای ظهور و بروز آنها تعریف شده است سازمان‌های رسانه‌ای از این نظر ماهیتی چندگانه و چندبعدی به خود می‌گیرند. برای مثال سازمانی مانند دانشگاه یا شهرداری، ماهیتی اجتماعی- فرهنگی دارد و یا بانک‌ها و شرکت‌های بیمه، صرفاً ماهیت اقتصادی دارند. در حالی که سازمان‌های رسانه‌ای به‌طور همزمان و توأمان ماهیت سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی را در کنار هم جمع کرده‌اند، هر کدام از این ماهیت‌ها دارای وزن و اهمیت تقریباً برابر در سازمان رسانه‌ای هستند.

رسانه‌ها در عین حال که یک نهاد اقتصادی‌اند، یک نهاد فرهنگی- اجتماعی نیز به‌شمار می‌روند؛ و در عین حال یکی از ابزارهای تبلیغاتی حکومت‌ها نیز هستند. از نظر اقتصادی فرایند

محصولات تولیدشده توسط سازمان‌های رسانه‌ای کاملاً متمایز از محصولات تولیدشده در دیگر صنایع هستند. سازمان‌های رسانه‌ای برای مخاطب خود محتوا تولید می‌کنند و مخاطبان را به تبلیغ‌کنندگان می‌فروشند. یعنی هم محصولات و هم مخاطبان در رسانه دارای ویژگی اقتصادی هستند که به‌طور مشخص موجب تفاوت صنایع رسانه‌ای از بقیه صنایع می‌شود. صنعت رسانه به‌لحاظ سودآوری، بعد از صنعت انرژی، خودرو و تورسم، چهارمین صنعت سودآور دنیاست و رسانه‌ها جزء بنگاه‌های اقتصادی مهم به‌حساب می‌آیند که سهام آنها در بازارهای بورس جزء سهام‌های باارزش و پر تقاضا است.

رسانه‌ها علاوه بر اینکه نقش اقتصادی در جوامع دارند، یک عامل مهم بازتولید اجتماعی نیز هستند. رسانه‌ها در شکل‌دهی واقعیت‌های اجتماعی و ساخت اجتماعی واقعیت بیش از سایر سازمان‌ها نقش دارند. این رسانه‌ها هستند که امری را برای جامعه به یک واقعیت اجتماعی تبدیل می‌کند.

یکی از فعالیت‌های اصلی سازمان‌های اجتماعی در راستای جلب مشارکت‌های عمومی و ایجاد همبستگی و همدلی اجتماعی است. به‌لحاظ اجتماعی، سازمان رسانه‌ای را می‌توان مهم‌ترین نوع این سازمان‌ها برای ایفای نقش‌های اجتماعی دانست. برای مثال، در زمان وقوع حوادث طبیعی مانند زلزله، رسانه بیشتر از هر سازمان دیگری (حتی هلال احمر) می‌تواند نقش‌آفرینی ایجاد کند. تأثیرگذار بودن رسانه‌ها در آمدورفت دولت‌ها نیز دلیل دیگری برای ویژه‌بودن آنها نسبت به دیگر سازمان‌ها است.

از آنجا که دامنه اثرگذاری سازمان‌های رسانه‌ای بسیار گسترده است به‌نحوی که این سازمان‌ها در عین حال هم پروژه‌های اقتصادی‌اند، هم سیاسی و هم اخلاقی (Thorsten, 2009)، و هیچ نهاد یا سازمانی را نمی‌توان یافت که تمامی قابلیت‌هایی را که در رسانه‌های جمعی وجود دارند در خود داشته باشد، از این حیث مدیریت آنها نیز چند وجهی است، وجهی از مدیریت آنها مدیریت اقتصادی برای بقا و رشد و توسعه و فعالیت است و وجه دیگر آن مدیریت فرهنگی به‌منظور جذب و اقناع مخاطب است. همچنین از رسانه‌ها توقع مدیریت بحران‌ها در چالش‌های سیاسی و اجتماعی نیز می‌رود و یا مدیریت تبلیغات سیاسی جهت افزایش نفوذ و مشروعیت سیاسی از جمله وظایف آنها تعریف می‌شود. بنابراین در سازمان رسانه‌ای با پیچیدگی خاصی از مدیریت مواجه هستیم.

## ۲. تنوع کارکردی

سازمان‌های رسانه‌ای دارای چهار کارکرد اصلی خبری، سرگرم‌سازی، آموزشی، و تبلیغی هستند. همه این کارکردها در کنار هم کار رسانه‌ای را شکل می‌دهند. سازمان رسانه‌ای در عین حال که وظیفه سرگرم‌کردن مخاطب خود را بر عهده دارد، وظیفه آموزش دادن به او را نیز بر عهده دارد. رسانه به همان میزان که به مخاطب خود اطلاع‌رسانی می‌کند در سر، سودای اقناع او به سمت اهداف خود را نیز دارد. مهم اینکه تمامی کارکردهای برشمرده شده، وزنی

تقریباً مساوی در سازمان‌های رسانه‌ای دارد و رسانه خود را ملزم به انجام این کارکردها به‌طور ویژه می‌کند. در حالی که در دیگر سازمان‌ها برتری کارکردی وجود دارد و سازمانی مثل دانشگاه اگر چه برخی از کارکردها را داراست اما صرفاً کارکرد آموزشی در آن پررنگ بوده و ملزم به انجام این کارکرد به‌طور ویژه است.

هارولد لاسول و چارلز رایت، دو تن از پژوهشگران و اندیشمندان هستند که به نقش و کارکرد رسانه‌ها توجه نشان داده‌اند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳). آنها معتقدند که رسانه‌ها دارای چند کارکرد به‌طور همزمان هستند. از جمله کارکرد نظارت بر محیط (نقش خبری)؛ کارکرد ایجاد همبستگی اجتماعی در واکنش به محیط (نقش ارشادی یا راهنمایی)؛ کارکرد انتقال میراث فرهنگی (نقش آموزشی)؛ و کارکرد سرگرمی و پر کردن اوقات فراغت، که همگی به یک میزان در سازمان رسانه‌ای با اهمیت است.

این دو نظریه‌پرداز معتقدند که در کارکرد نخست، رسانه‌ها به نظارت، مراقبت و تهیه و رساندن خبر دست می‌زنند و در دومین کارکرد، وظیفه انتخاب و تفسیر اطلاعات در محیط را بر عهده دارند (Hollifield, 2003). در اینجا است که رسانه، حامل انتقادات و پیشنهادهایی برای چگونگی نگرش افراد به واقعیت‌هاست. در این نقش یا کارکرد، رسانه به تقویت ارزش‌های اجتماعی، افشای انحرافات، رجوع به رهبران فکری، پیشگیری از تهدید ثبات اجتماعی، هدایت افکار عمومی و نظارت بر حکومت می‌پردازد. در کارکرد بعدی، رسانه می‌کوشد از میراث فرهنگی جوامع پاسداری کند و با یاری رساندن به انسجام اجتماعی، تجربه‌های مشترک انسانی را نهادینه سازد.

دیگران نیز نقش‌ها و کارکردهای متفاوت دیگری برای رسانه‌ها برشمرده‌اند (Hotman, 2005)، از جمله: نقش تعمیم و یک پارچه‌سازی، برجسته‌سازی، جامعه‌پذیری، فرهنگ‌پذیری، نوگرایی و توسعه، همگن‌سازی، راهنمایی و رهبری و ارشاد افکار عمومی، بحران‌زدایی، آگاهی‌بخشی، اعطای پایگاه اجتماعی، حمایت از هنجارهای اجتماعی، بیان عقیده، ایجاد همبستگی بین اجزای جامعه در پاسخ به نیازهای محیطی، تبلیغی، سرگرمی و تفریح و ... با این توصیف می‌توان به گوناگونی و گستره وسیع کارکردهای رسانه‌ها در عصر کنونی پی برد؛ واقعیتی که در فضای عینی زندگی بشر نیز به‌صورتی ملموس قابل مشاهده است.

بدین‌لحاظ تعریف مدیریت در این سازمان‌ها نیز به‌لحاظ مفهومی بسیار گسترده و کلی‌تر از مدیریت در دیگر سازمان‌ها است. مدیریت رسانه عبارت است از: فرایند به‌کارگیری بهینه کلیه منابع مادی، انسانی، تکنولوژیکی و غیره در جهت تولید، بازتولید و توزیع پیام‌های هدفمند به منظور اثرگذاری مطلوب بر مخاطبان صورت می‌گیرد (روشندل، ۱۳۸۵).

### ۳. تفاوت در ماهیت گیرندگان خدمات

یکی از تفاوت‌های عمده میان سازمان‌های رسانه‌ای و دیگر سازمان‌ها تفاوت در ماهیت دریافت‌کنندگان خدمات و محصولات است. در سازمان‌های رسانه‌ای به‌جای مشتری که

موضوع بحث سازمان‌های تجاری و یا ارباب رجوع که موضوع بحث سازمان‌های دولتی است، سازمان‌های رسانه‌ای با مخاطب با ویژگی‌های خاص خود مواجه‌اند. (همان)

مخاطب این سازمان‌ها، هم به‌لحاظ گوناگونی و هم به‌لحاظ کمیّت بسیار گسترده است. هیچ سازمانی نیست که به میزان سازمان رسانه‌ای مشتری داشته باشد؛ به‌طوری که تمام ابنای بشر، به‌طور بالقوه مخاطب رسانه‌ها هستند. کمیّت در اینجا بسیار مهم است؛ همچنین به‌لحاظ تنوع هم مخاطبان یا مشتریان سازمان رسانه‌ای بسیار متنوع‌اند. مخاطب با سلیق، علایق، نیازها و امیال گوناگون جذب سازمان رسانه‌ای می‌شود و این تنوع مخاطب، هم کار مدیران رسانه را سخت می‌کند و هم تجانس و همدلی را بسیار کاهش می‌دهد. برای مثال مخاطبین دانشگاه همگنی و تجانس بیشتری نسبت به مخاطبین یک شبکه تلویزیونی دارند، چراکه مخاطب دانشگاه، دانشجویانی تقریباً در یک طبقه و با یک طرز فکر مشخص، با یک سلیقه و یک سطح سواد مشخص هستند. اما مخاطب رسانه‌ای مانند صدا و سیما را افراد با دیدگاه‌های سیاسی و فرهنگی متفاوت، جنسیت متفاوت و سنین متفاوت تشکیل می‌دهند. به‌همین لحاظ می‌توان گفت تعیین مخاطب هدف در سازمان رسانه‌ای بسیار سخت است. برای مثال تضمینی وجود ندارد که برنامه‌های ویژه رده سنی بالای ۱۸ سال را افراد زیر سن ۱۸ سال تماشا نکنند. از سوی دیگر رسانه چالشی دائمی میان خواست مخاطب و نظام حاکم دارد که باید تعادلی بین خواست افکار عمومی مخاطب و نظام حاکم ایجاد کند؛ یعنی یک مخاطب عمده رسانه نظام حاکم است. همیشه نظام حاکم از رسانه‌ها خصوصاً اگر دولتی باشند انتظاراتی دارد و منافع عمومی یکسری انتظارات دیگری از آنها دارد. رسانه باید این چالش را حل کرده و تعادلی بین خواست مخاطب، افکار عمومی و خواست حاکمیت ایجاد کند و همه توقعات را به‌نحوی پوشش دهد. از سوی دیگر مخاطبان رسانه دارای پراکندگی جغرافیایی نیز هستند که این مسئله کار این سازمان‌ها را ویژه کرده‌است.

#### ۴. تفاوت در ماهیت محصول

موقعیت منحصر به فردی که محتوا و محصولات رسانه‌ای در زندگی سیاسی و فرهنگی جامعه دارند باعث شده تا سازمان‌های رسانه‌ای تأثیر عمیق بر نگرش سیاسی و فرهنگی و عقاید و رفتار مخاطب خودشان بگذارند. لذا محصول این صنعت بسیار حساس‌تر از بقیه صنایع است. بنابراین هر تصمیمی برای محصولات رسانه‌ای بسیار پیچیده‌تر از دیگر محصولات خواهد بود. تنوع در محصول، رمز بقای محصول و سازمان است. علی‌رغم اینکه محصولات رسانه‌ای بسیار متنوع‌اند و گاهاً هیچ دو محصول رسانه‌ای مشابه هم نیستند اما استفاده همه‌جانبه و چندگانه این محصولات تنها یکی از ابتدایی‌ترین ویژگی‌هایی است که می‌توانیم برای آن ذکر کنیم. از آنجاکه محصول رسانه با اذهان و افکار افراد سروکار دارد، حساسیت آن بالاست. یک محصول رسانه‌ای می‌تواند باعث ایجاد تحولات و بحران‌های بسیاری شود؛ لذا نظارت بالایی بر ساخت و تولید محصولات رسانه‌ای باید وجود داشته باشد.

سازمان‌های رسانه‌ای به جای تولید کالاهای ملموس به تولید اطلاعات می‌پردازند، لذا ویژگی‌های اقتصادی- اجتماعی تولیداتشان از تولیدات کالاهای ملموس بسیار متفاوت است. این کالاها، کالاهای دوگانه‌اند چون عموماً از دو محصول مکمل تشکیل می‌شوند که از دو بازار مجزا می‌آید. عنصر اول محتواس است که برای مخاطب تهیه شده‌است، فیلم، کتاب، بازی رایانه‌ای و ... و عنصر دوم زمانی است که مخاطب در اختیار تبلیغ‌کنندگان قرار می‌دهد. بنابراین رسانه را پلی بین تبلیغ‌کنندگان و مخاطبان می‌دانیم (Allbaran, 2008). رسانه وقت و توجه مخاطب را به شرکت‌های تجاری می‌فروشد لذا به افزایش مخاطب بسیار حساس‌اند. چراکه این افزایش مخاطب باعث می‌شود زمان خود را گران‌تر و با هزینه بالاتری به تولید کننده بفروشند.

بر این اساس به محصولات رسانه کالاهای توجه گفته می‌شود. اطلاعات توجه مخاطب را مصرف می‌کند. بنابراین وقتی اطلاعات زیاد است توجه مخاطب نسبت به یک اطلاعات خاص کمتر می‌شود. می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ثروت در اطلاعات، فقر در توجه را به دنبال دارد و فقر در اطلاعات توجه به منابع اطلاعاتی را از سوی مخاطب افزایش می‌دهد. بنابراین محصولات رسانه‌ای در اقتصادی به نام اقتصاد توجه رقابت می‌کنند که در آن پارامترهایی مثل زمان مصرف، تکرار، تناسب یا عدم تناسب با مصرف بقیه محصولات، از اهمیت بیشتری نسبت به دیگر محصولات برخوردار است (Lievrouw & Livingstone, 2008).

محصولات رسانه‌ای در طیفی قرار دارند که از یک سو فناپذیری آن بالاست و مدت انقضای محصولات کوتاه است مانند خبر؛ و از سوی دیگر، ماندگاری بالایی دارند مانند آثار فاخر سینمایی که در طول زمان ماندگار شده‌اند.

از دیگر ویژگی‌های محصولات رسانه‌ای، تجربی بودن این محصولات است. یعنی اینکه تنها زمانی می‌توانند مورد ارزیابی قرار بگیرند که توسط مشتری استفاده شوند بنابراین رسانه برای بازاریابی این نوع محصول باید به دنبال جذب اعتماد مصرف‌کننده باشد. همچنین محصولات رسانه‌ای در تولید انبوه مقرون به صرفه‌اند. یعنی فقط یک‌بار هزینه تولید برای این نوع محصولات پرداخت می‌شود و تعداد زیادی می‌توان از آن بازتولید کرد. برای مثال یک فیلم فقط یکبار ساخته می‌شود اما تکثیر به تعداد زیاد از این محصول رسانه‌ای تقریباً هیچ هزینه‌ای ندارد و برای سازمان رسانه‌ای هزینه اضافه ایجاد نمی‌کند.

محصولات اطلاعاتی برای عموم مناسب‌اند به طوری که استفاده یک شخص از این محصولات مانع استفاده دیگران از آن محصول نمی‌شود و تعداد زیادی از افراد می‌توانند به طور همزمان از آن محصولات استفاده کنند (Allbaran, 2008). برای مثال اگر یک ماده خوراکی را یک نفر بخورد مانع استفاده دیگری می‌شود چون دیگر چیزی نمی‌ماند که فرد دیگر میل کند. اما اگر یک فیلم توسط مخاطب دیده شد یا یک بازی رایانه‌ای بازی شد آن محصول مانع استفاده نفر بعدی نمی‌شود.

## ۵. درگیری مداوم با قوانین

یک فرق اساسی که بین کسب و کار رسانه‌ای و دیگر کسب و کارها وجود دارد این است که تأثیر و نفوذ ارزش‌ها و قوانین جامعه در سیستم تولید محصولات آن بسیار زیاد است.

رسانه نه تنها باید به مصرف‌کننده و تبلیغ‌کننده توجه داشته باشد بلکه باید در کنار آنها به ارزش‌ها و قوانین جامعه هم توجه کند؛ به همین خاطر رسانه تنها تجارتی است که در کشورها با قوانین اجتماعی و فرهنگی بسیار درگیر است. محصولات رسانه‌ای نه تنها از منظر اقتصادی بلکه از منظر اجتماعی هم حائز اهمیت‌اند. یعنی فعالیت رسانه‌ای با قوانین اجتماعی و فرهنگی بسیاری عجین است (Atkin, 2009). از آنجایی که تولیداتی مثل کتاب، روزنامه یا فیلم یا موسیقی جزء میراث فرهنگی یک جامعه محسوب می‌شوند، حساسیت نسبت به تأثیرگذاری این محصولات بسیار بالاست بنابراین قوانین زیادی برای محدود کردن آنها در جوامع مختلف به تصویب می‌رسد. ماهیت فرهنگی محصولات رسانه‌ای با توجه به پتانسیل تبدیل شدن به کالای عمومی، دخالت دولت‌ها را در این بخش مشروع جلوه می‌دهد؛ چه در مالکیت رسانه و چه در قوانینی که در این بازار تأثیرگذارند.

## ۶. تفاوت در ماهیت منابع انسانی

از بزرگ‌ترین و برجسته‌ترین ویژگی‌های سازمان رسانه‌ای ماهیت متفاوت نیروی انسانی آن است. عظیم‌ترین سرمایه سازمان رسانه‌ای نیروی انسانی آن است که با کلیدواژه خلاقیت شناخته شده‌است.

حوزه صف این سازمان‌ها را هنرمندان و متخصصان رسانه‌ای تشکیل می‌دهند که معمولاً به سلسله‌مراتب اداری و ساختارهای معمول تن در نمی‌دهند. خلاقیت این نیروها بسیار بالاست چراکه قرار است خلاقانه‌ترین محصول جهان، یعنی محصول رسانه‌ای را تولید و یا به شکلی بیافرینند. ارزشمندترین رسانه دارای خلاقیت و ابتکاری است که از سمت کارکنان عملی می‌شود. فعالیت‌هایی که در صنایع خلاقه شکل می‌گیرد خیلی به ابتکار و خلاقیت کارکنان وابسته است (Olmsted, 2008). نقش ستاره‌ها و حضور نیروهای حرفه‌ای در موفقیت کار این سازمان‌ها به عنوان نیروی انسانی سازمان رسانه‌ای بسیار بااهمیت است. گاهی رسانه با حضور یک ستاره در یک محصول خود می‌تواند آن محصول را به میلیون‌ها مخاطب بفروشد و یا آنها را تحت تأثیر خود درآورد. از آن گذشته این سازمان‌ها، سازمان‌های حرفه‌ای هستند و هر کسی نمی‌تواند در این سازمان‌ها موفق شود و به راحتی بدرخشد لذا کارکنان آن بایستی از سطح تخصص و خلاقیت بالایی برخوردار باشند تا بتوانند در این سازمان‌ها رشد کنند. درواقع، نیاز به نیروهای حرفه‌ای و خلاق از آنجاست که این سازمان‌ها دارای تنوع محصول، مخاطب انبوه و در معرض داوری دائمی قرار دارند.

مفهوم فرهنگ سازمانی شامل به اشتراک گذاشتن دانش و ارزش‌هایی است که اعضای سازمان به یکدیگر انتقال می‌دهند. در سازمان‌های رسانه‌ای علی‌رغم اینکه انتظار می‌رود به دلیل شباهت در

محصولات و بازار، کارکنان این سازمان‌ها تجربیات خود را در اختیار یکدیگر بگذارند اما از آنجا که کارکنان رسانه عملاً پابندی زیادی به رویه‌های رسمی سازمان ندارد این کار صورت نمی‌گیرد. در مقابل در سازمان‌های رسانه‌ای، فرهنگ حرفه‌ای وجود دارد که افراد را در همان شغل متحد می‌کند، حتی اگر آنها برای سازمان‌های مختلف کار کنند. (Abbott, 1986)

تمامی این عوامل باعث شده تا سازمان‌های رسانه‌ای برخلاف بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه دیگر سازمان‌های صنعتی و خدماتی از نیروی انسانی متخصص با سطح خلاقیت بالایی برخوردار باشد.

## ۷. ماهیت محیط

محیط بسیار نامطمئن رسانه‌ها، رقابت این سازمان‌ها در عرصه‌های جهانی را بسیار چالش‌برانگیز کرده است، به‌نحوی که مدیریت در رسانه‌ها را مدیریت دائم در بحران می‌نامند.

محیط سازمان‌ها شامل کلیه عناصر و عواملی است که در خارج از سازمان قرار داشته، بر آن تأثیر می‌گذارند و از آن تأثیر می‌پذیرد و سازمان کنترلی بر آنها ندارد. محیط سازمان‌های رسانه‌ای محیطی با پیچیدگی، عدم اطمینان و ناپایداری بسیار بالا است. پیچیده از این نظر که تعداد عناصر و عوامل محیطی تأثیرگذار بر رسانه بسیار زیاد است و تقریباً تمامی جامعه به‌نحوی در قلمرو فعالیت این سازمان‌ها می‌گنجد و به تعبیری دیگر رسانه‌های جمعی با افکار عمومی مواجه‌اند. رسانه‌ها از این جهت محیطی نامطمئن دارند که میزان تغییرپذیری عناصر و عوامل محیطی آنها زیاد بوده و لذا نمی‌توانند پیش‌بینی مناسبی از رفتار عناصر محیطی خود داشته باشند. مخاطبان، رقبای، تأمین‌کنندگان و ... همگی عناصری از محیط سازمان رسانه‌ای هستند که رفتارهایی به‌شدت پیچیده داشته و محاسبه‌کنش‌های آنها در محیط برای مدیر رسانه بسیار چالش‌برانگیز است. درواقع آنچه باعث نامطمئن‌بودن محیط یک سازمان می‌شود وجود پیچیدگی بالا در محیط و تغییرات محیطی سریع و زیاد به‌صورت توأمان است. هر چه میزان این دو ویژگی در محیط یک سازمان بیشتر باشد، آن سازمان با عدم اطمینان بیشتری مواجه است و سازمان‌های رسانه‌ای از این لحاظ بالاترین حد عدم اطمینان محیطی را تجربه می‌کنند.

یکی از متغیرهای مهم محیطی، تکنولوژی در سازمان رسانه‌ای است که حساسیت خاص خود را دارد. از جمله این حساسیت این است که این تکنولوژی بسیار متغیر است و بسیار سریع عوض می‌شود. تکنولوژی رسانه‌ای جزء اولین تکنولوژی‌ها در دنیاست که به‌سرعت در حال تغییر بوده و دائماً به‌روز می‌شود (Bergen, 2007). سرعت تغییر این تکنولوژی بسیار بالاست. شاید بتوانیم ادعا کنیم که هیچ تکنولوژی‌ای به اندازه تکنولوژی رسانه‌ای، شتاب تغییرش بالا نبوده و به‌سرعت عوض نمی‌شود.

شاید نتوان سازمانی را مثال زد که به اندازه سازمان رسانه‌ای، محیطی پویا داشته باشد. هم به‌لحاظ فناوری که تکنولوژی‌های رسانه‌ای مدام در حال عوض شدن هستند و رسانه برای اینکه از رقابیش عقب نماند مجبور است خود را با این فناوری‌ها هماهنگ و از آنها استفاده کند و

هم به لحاظ تطابق با محیط فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و افکار عمومی که به سرعت در حال تغییر هستند. این موضوع سختی کار مدیر سازمان رسانه‌ای را دوچندان می‌کند.

## ۸. چالش ایجاد تعادل بین خواسته‌های نظام سیاسی و افکار عمومی

رسانه‌ها در مقایسه با سایر سازمان‌ها، سازمان‌های پیچیده‌تری هستند که با نبود قطعیت بیشتری نسبت به سازمان‌های دیگر مواجه‌اند. تأثیرپذیری رسانه‌ها از دیدگاه ارزشی و نظام‌های سیاسی و اجتماعی در آنها بسیار زیاد است (Day, 2010). این موضوع نیز سازمان‌های رسانه‌ای را با سازمان‌های دیگر، چه سازمان‌های صنعتی و چه سازمان‌های غیر صنعتی متفاوت می‌کند. دیگر سازمان‌ها یکسری مخاطب محدود دارند، حتی اگر مخاطبشان گسترده باشند باز مخاطب متنوع ندارند بلکه مخاطب آنها یکدست است. اما از آنجایی که رسانه با مخاطب گوناگون و گسترده‌ای روبه‌روست لذا نظام‌های سیاسی و ارزشی در جامعه نسبت به آن حساسیت ویژه‌ای دارند و از آن سهم‌خواهی می‌کنند.

در رسانه‌ها ابهام در قدرت وجود دارد. در این سازمان‌ها، اهمیت گروه‌های فشار بسیار زیاد است. گروه‌های فشار و مراکز قدرت اجازه نمی‌دهند که رسانه به یک منوال حرکت کند. برای مثال صدا و سیما یک رسانه حاکمیتی است، اما در عین حال تأثیرپذیری از دولت و افکار عمومی نیز دارد و هر کدام طلب می‌کنند که محتوای متناسب با آنها را ارائه بدهد. در حالی که سازمان‌های اقتصادی با چنین مسأله‌ای مواجه نیستند اما در رابطه با سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی و خصوصاً رسانه‌ها، فشار گروه‌های ذی نفوذ بسیار بیشتر است، چراکه رسانه‌ها با افکار عمومی کار می‌کنند. همه گروه‌های سیاسی و همه قدرت‌های سرمایه‌داری، می‌خواهند با ابزار رسانه‌ای بر مخاطب تأثیر بگذارند پس مجبورند رسانه را با خود همراه کنند بنابراین رسانه اهمیت زیادی پیدا می‌کند.

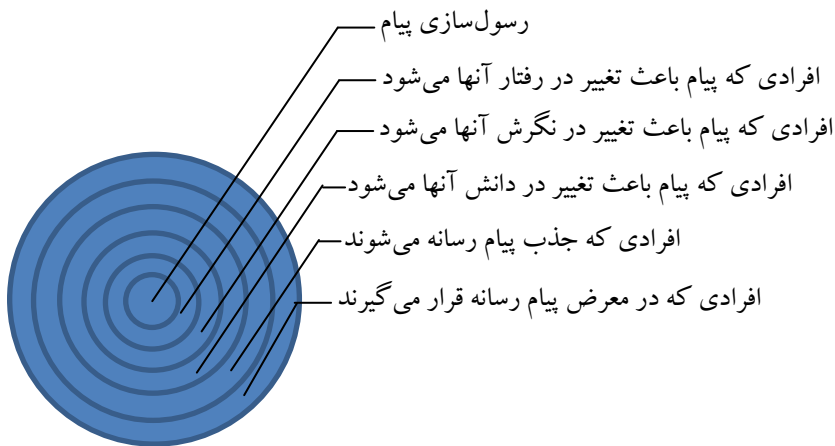
رسانه‌ها از سویی مجوز فعالیت خود را از نظام سیاسی می‌گیرند و از سوی دیگر، حیات آنها به مخاطبان وابسته است. این هنر مدیر رسانه است که بتواند میان توقعات نظام سیاسی موجود در جامعه و منافع عموم مردم تعادل برقرار کرده و به نحوی هر دو را مورد توجه دهد.

## ۹. دشواری در سنجش اثربخشی

ویژگی صنایع ابتکاری از جمله صنعت رسانه ماهیت غیر قابل پیش‌بینی بودن محصولات خلاقانه آن است. دلیل این رفتار غیر قابل پیش‌بینی بودن نوع عرضه و تقاضاست. عرضه و تقاضای محصولات رسانه‌ای تقریباً غیر قابل پیش‌بینی است و نمی‌توان برای آن چرخه عرضه و تقاضای معمولی مانند دیگر محصولات در نظر گرفت. گاهی یک محصول رسانه‌ای بنابر سلیقه یک جامعه مخاطبان زیادی پیدا می‌کند در حالی که همان محصول رسانه‌ای در جامعه دیگر از سوی مخاطبان نه تنها استقبال نمی‌شود بلکه پس زده می‌شود و تبلیغات سوء برایش شکل می‌گیرد.

اثربخشی شاخصی است که نشان می‌دهد یک سازمان تا چه اندازه به اهداف خود دست یافته‌است. سنجش میزان رسیدن به آنچه که هدف غایی یک رسانه است به راحتی محقق نمی‌شود. از سویی چون تأثیر یک محصول رسانه‌ای بر مخاطب یک تأثیر صرفاً ذهنی است بنابراین سنجش این موضوع که مخاطب تا چه میزان و در چه سطحی تحت تأثیر یک رسانه قرار گرفته‌است مانند دیگر اثربخشی‌ها کار ساده‌ای نیست. رفتار مخاطب پیچیده است و نمی‌توان موضع‌گیری‌های او را پیش‌بینی کرد لذا به‌طور قطع از چگونگی و میزان تأثیر یک رسانه بر مخاطبان نمی‌توان صحبتی به‌میان آورد و در اینجا همه چیز نسبی است.

برای سنجش میزان تحقق اهداف در رسانه، مدیر رسانه باید میزان نفوذ در نگرش افراد، میزان رسول‌سازی برای پیام‌ها و میزان جهت‌دهی به افکار و رفتار مخاطبان را بسنجد و این امر به راحتی امکان‌پذیر نیست. تأثیراتی که یک رسانه می‌تواند بر مخاطبان بگذارد در شکل زیر طبقه‌بندی شده‌است. سنجش اثربخشی اگر به معنای اندازه‌گیری میزان ایجاد تغییرات اجتماعی، اصلاح رفتارهای ناهنجار و جایگزینی نگرش‌های غلط با نگرش‌های صحیح باشد، بسیار دشوار است زیرا مخاطب ناهمگن است و در دسترس مستقیم نبوده و از عوامل متعدد دیگری نیز تأثیر می‌پذیرد و این، یکی از چالش‌های مدیران رسانه است.



#### ۱۰. در معرض ارزیابی و قضاوت دائمی بودن

از آنجایی که محصول سازمان رسانه‌ای در معرض استفاده عموم است بدین معنا که هر آنچه این سازمان تولید می‌کند بلافاصله در سطح گسترده‌ای میان مخاطبان توزیع می‌شود لذا ارزیابی و قضاوت گسترده‌ای نیز بلافاصله پس از توزیع هر محصول از سوی مخاطبان صورت می‌گیرد. رسانه تنها سازمانی است که در معرض قضاوت دائمی قرار داشته و عموم مصرف‌کنندگان لحظه به لحظه آن را رصد کرده و مورد قضاوت قرار می‌دهند. این ویژگی به

این موضوع باز می‌گردد که محصول رسانه برخلاف بسیاری از دیگر محصولات در معرض دید عموم قرار دارد و در واقع یک کالای عمومی محسوب می‌شود. (Hutchison, 2008) می‌توان ادعا کرد، هر واحد کالای رسانه‌ای حساسیت بسیار زیادی دارد. اگر یک واحد از محصول یک رسانه، خراب و نادرست باشد جبران خسارت برای مخاطبی که تحت تأثیر آن واقع شده است بسیار سخت و گاهی امکان‌ناپذیر است. سازمان رسانه‌ای مجبور است محصولاتی تولید کند که بیشترین سطح پذیرش افکار عمومی را در بر گیرد و مخاطب گسترده‌تری را راضی نگه دارد و همچنین سازمان رسانه‌ای ملزم به رعایت تمامی قواعد و ارزش‌ها و خط قرمزهای موجود در جامعه است تا قضاوت‌های منفی در مورد آن شکل نگیرد.

### ۱۱. شبکه سریع و گسترده توزیع محتوا

رسانه‌ها تنها سازمان‌هایی هستند که شبکه گسترده توزیع در همه مکان‌ها و تمامی زمان‌ها دارند و برد برون‌مرزی و بین‌المللی دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که محصولات آن را بتوان با این گستردگی توزیع کرد. گاهی مخاطب خود در توزیع محصولات رسانه‌ای نقش برعهده می‌گیرد و به رسولان پیام و محتوا تبدیل می‌شود که بدون هیچ هزینه‌ای برای رسانه به تبلیغ می‌پردازد. همچنین چرخه توزیع یا انتشار محصولات رسانه سریع و گاه‌آنی است در حالی‌که در سایر سازمان‌ها، میان تولید و توزیع وقفه‌ای وجود دارد اما در سازمان رسانه‌ای، تولید و مصرف بر هم منطبق شده‌اند. از آنجا که در سازمان‌های رسانه‌ای تعامل نزدیک بین مخاطب و رسانه وجود دارد خصوصاً رسانه‌های نوین که رسانه‌های تعاملی هستند، این توزیع محتوا سریع‌تر صورت می‌گیرد. حتی در برخی از شبکه‌ها مانند شبکه‌های اجتماعی، مخاطب یا مصرف‌کننده محصولات رسانه، تولیدکننده محتوای رسانه نیز هست. حتی بازخورد نیز برای این سازمان‌ها به سرعت صورت گرفته و رسانه می‌تواند بر اساس خواست مخاطب به صورت لحظه‌ای محصول خود را اصلاح کند.

دشواری و یا حتی عدم امکان تصحیح اشتباهات احتمالی در چرخه توزیع یکی دیگر از ملاحظات است که خاص فعالیت رسانه‌ای است. زمانی که یک محصول رسانه‌ای وارد چرخه توزیع شده و به دست مخاطب می‌رسد، امکان اصلاح اشتباهات موجود در آن و یا بازگشت محصول بسیار دشوار می‌شود زیرا به محض دریافت محصول رسانه توسط مخاطب، تأثیری هر چند حداقلی در ذهن مخاطب می‌گذارد که این تأثیر با اصلاح محصول نیز از ذهن مخاطب محو نمی‌شود. زمانی که یک خبر منتشر می‌شود امکان برگرداندن آن و از بین بردن آثار برجای گذاشته خبر نیست.

## ۱۲. اهمیت عامل زمان

هیچ سازمانی را سراغ نداریم که تا این اندازه زمان برایش اهمیت داشته باشد. بدین معنا که از طرفی ماندگارترین محصولات را داشته باشد، مانند یک فیلم که سال‌ها همچنان جذابیت ابتدایی خود را برای مخاطب حفظ کند؛ و از طرفی این سازمان‌ها محصولات به‌شدت فاسدشدنی نیز داشته باشند. اگر خبری فقط چند دقیقه زودتر در یک رسانه نمایش داده شود، می‌تواند سریع‌تر مخاطب را به سمت خود جذب کند و اعتبار رسانه را بالا برد. این یکی از ویژگی‌های متناقض سازمان‌های رسانه‌ای است. محصولات رسانه زمان‌مند هستند، خصوصاً در رابطه با محصولات خبری و اطلاعاتی که اهمیت زمان در آنها بسیار بالاست. از همین رو فشار و استرس کاری برای کارکنان رسانه بسیار بالا می‌رود.

یکی از رقابت‌های اصلی سازمان‌های رسانه‌ای با یکدیگر در واقع رقابت در خصوص خرید فرصت‌ها و ارائه محصولات رسانه‌ای به‌ویژه خبرها به مخاطب است. چراکه اگر مخاطب جذب رسانه رقیب شود به سختی می‌توان آن را دوباره جذب رسانه کرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

مدیران رسانه‌ها با بازارهای به‌شدت رقابتی مواجه‌اند که به‌لحاظ برخورداری بودن از سه ویژگی شگفتی‌آفرینی، خلاقیت و سرعت مرزبردار نیستند و باید در آنها به شکل جهانی عمل کرد. از سوی دیگر سازمان‌های رسانه‌ای متفاوت با سازمان‌های دیگر هستند از آن جهت که اهداف فرهنگی و اجتماعی دارند که تقریباً غیر قابل سنجش‌اند لذا مدیر رسانه باید تعادلی میان اهداف اقتصادی و بایسته‌های اجتماعی فراهم کند. رسانه‌ها در مقایسه با سایر سازمان‌های پیچیده با عدم قطعیت بیشتری مواجه هستند.

همچنین تأثیرپذیری محصولات رسانه از دیدگاه‌ها و ارزش‌های تولیدکنندگان آن، صاحبان قدرت در رسانه و خارج از آن، گروه‌های فشار و افکار عمومی، همچنین رشد فناوری و پیچیدگی اطلاعاتی بیرونی و از طرف دیگر پیچیدگی شغلی شاغلان رسانه، از جمله این پیچیدگی‌های کار سازمان رسانه‌ای است که محققان زیادی نیز در تحقیقات خود به آن اشاره داشته‌اند. تأثیر درک متفاوت افراد در انتخاب و شکل‌دهی به محتوا، وجود اهداف و نیازهای متفاوت و گاه متضاد، منابع مختلف اعمال قدرت در رسانه از دیگر پیچیدگی‌های فعالیت در این عرصه است.

تمامی ویژگی‌های یاد شده برای سازمان‌های رسانه‌ای، کار در آنها را نسبت به دیگر سازمان‌ها خاص و پیچیده می‌کند. بنابراین تئوری‌های مدیریتی در این خصوص نیازمند بازنگری جدی است چراکه با نظریه‌های موجود نمی‌توان عملکرد مناسب مدیریت در این سازمان‌ها را طراحی کرد و به نتیجه قابل قبول دست یافت. نگارنده این سطور اعتقاد جدی به طراحی سازوکارهای ویژه مدیریت در سازمان‌های رسانه‌ای دارد که این مهم خود نیازمند پژوهش‌هایی جدی از سوی دغدغه‌مندان این عرصه است.

## منابع

- روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۵)، "مفهوم‌شناسی مدیریت رسانه"، فصلنامه *رادیو-تلویزیون*، سال سوم، شماره ۲.
- روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۶)، "چیستی مدیریت رسانه"، فصلنامه *رسانه*، شماره ۴۵.
- فرهنگی، علی‌اکبر، طاهر روشندل اربطانی، میکائیل برقی (۱۳۸۳)، "نگرشی بر بنیان‌های نظری مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای" فصلنامه *دانش مدیریت*، سال هفدهم، شماره ۶۶.
- Abbott, Brassfield, (1986), *Comparing decisions on releases by television*, sage publication.
- Allbaran, A. B. (2008), *Management of electronic media* (2nd ed.), Belmont, CA:Wadsworth prand, newspaper gatekeepers. *Journalism Quarterly*, 66.
- Atkin, D. J., Neuendorf, K., & Jeffres, L. W. (2009), Predictors of audience interest in adopting digital television. *Journal of Media Economics*, 16(3).
- Bergen, L. A., & Weaver, D. (2007), Job satisfaction of daily newspaper journalists and organization size. *Newspaper Research Journal*, 9 (Winter).
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2010), *Wharton on managing emerging technologies*. New York, NY: Wiley.
- Demers, D. P. (1996), Corporate newspaper structure, profits, and organizational goals. *Journal of Media Economics*, 9 (2).
- Dennis, E. A., & Ash, J. (2001), Toward a taxonomy of new media: Management views of an evolving industry. *International Journal of Media Management*, 3 (1).
- Ferguson, D. A. (1997), The domain of inquiry for media management researchers. In C. Warner (Ed.), *Media management review*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fu, Warren. (2003), Applying the structure.conduct.performance framework in the media industry analysis. *International Journal of Media Management*, 5(4).
- Hollifield, C. Albert, & Donnermeyer, J. Fallin. (2003), *Creating demand: Influencing information*, *International Journal on Media Management*, vol 10 (4).
- Hotman, C., Finn, McFadyen, Samul. (2005), Marketing management and competitive strategy in the cultural industries. *Canadian Journal of Communication*, vol 34.
- Hutchison, David (2008), media policy, Blackwell press, new York.
- Küng, Lusy. (2007), Does media management matter? Establishing the scope, rationale, and future research agenda for the discipline. *Journal of Media Business Studies*, 4 (1).
- Küng, Lusy. (2008), *Strategic management in the media: Theory to practice*. London, Willy.
- Lievrouw L., & Livingstone S. (2008), *The handbook of new media*, sage publications.
- Olmsted, Chan, Sylvia M. (2008), *Competitive Strategy For Media Firms; Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*, Lawrence Erlbaum Associates press.
- Olmsted, Chan (2008), Fundamental issues and trends in media strategy research. *Journal of Media Economics & Culture*, 1(1).
- Palast, Goerge (2007), *The best democracy money can buy: an investigative reporter exposes the truth about globalization, corporate cons, and high finance fraudsters*. London: Pluto Press.
- Smith, Paul (2010), *The Politics of Television Policy: the introduction of digital television in Great Britain*, Lewiston, USA/Queenston, Canada/Lampeter, UK, The Edwin Mellen.
- Thorsten Hampel, (2009), STeam. Providing Primary Media Functions for Web-Based Computer-Supported Cooperative Learning, *Computer Science and Society journal*, vol 7.