

نگاهی به چالش اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی
مدیریت مطبوعات در ایران

نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت رسانه (مطبوعات)

نوشته

دکتر علی گرانمایه پور*

چکیده

این مقاله خلاصه پژوهشی پیرامون وضعیت فرهنگ سازمانی حاکم بر روزنامه‌های صبح و عصر تهران و تأثیر آن بر شیوه مدیریت مطبوعات است که در سال ۸۳ تهیه و در قالب رساله دکترا ارائه شده است. در بخشی از این پژوهش محقق با نظرسنجی از ۵۰۰ خبرنگار و روزنامه‌نگار ۳۶ روزنامه شهر تهران و پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات آن سعی کرد با تکیه بر عوامل مختلف درون سازمانی و بیرون سازمانی به این واقعیت اشاره کند که ضعف کیفی و کمی مطبوعات داخلی تنها بر اثر عوامل سازمانی نیست و دلیل مهم آن ضعف روحیه و انگیزه روزنامه‌نگاران و حاکمیت فرهنگ سازمانی ضعیف است. آنچه در ادامه می‌آید بخشی از نتایج این پژوهش است.

کلید واژه: نقش، فرهنگ سازمانی، مدیریت رسانه

“مدیریت رسانه چیست؟ آیا مدیریت رسانه اقتضائات ویژه‌ای دارد که آن را از دیگر نهادها متمایز می‌کند؟ آیا مدیریت روزنامه‌ها، نسبت به سایر رسانه‌ها اقتضائات و ویژگی‌های خاصی دارد؟ آیا مدیریت در رسانه‌ها به خصوص مطبوعات برحسب انواع “مالکیت” آنها تفاوت‌هایی دارد؟ مدیریت رسانه تا چه حد تابع مالکیت آن است؟ مدیران رسانه‌ها تا چه حد می‌توانند الگوسازی کنند؟ آیا مدیران مطبوعات می‌توانند برای ارائه مدیریت اثربخش، صرفاً از یک مکتب مدیریتی پیروی کنند؟ آیا ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی رسانه‌ها به‌ویژه مطبوعات با سایر سازمان‌ها تفاوت دارد؟ آیا مدیران رسانه‌ها گرفتار تشکیلات سازمان‌های رسانه‌ای هستند؟ آنها چه نسبتی با پژوهش‌های رسانه‌ای دارند؟ مدیریت و مالکیت رسانه، به‌ویژه مطبوعات تا چه حد متأثر از شرایط سیاسی حاکم بر جامعه است؟ نحوه برخورد مدیران

* دکترای علوم ارتباطات و روزنامه‌نگاری دانشگاه آزاد - واحد علوم و تحقیقات

رسانه‌ها با انواع فشارهای بیرونی و درونی چگونه است؟ مدیران رسانه‌ها تا چه حد با اصول مدیریت آشنا هستند؟ میزان تجربه و تخصص مدیران در حیطه روزنامه‌نگاری تا چه حد است؟ مدیریت رسانه‌ها در مقاطع بحرانی چگونه عمل می‌کند؟ مدیران رسانه‌ها با چه سازوکارهایی به پست‌های خود دست می‌یابند؟ مدیریت رسانه‌ها به‌ویژه مطبوعات و بالاخص روزنامه‌ها در ایران چه مشکلات عمده‌ای دارند؟ این پرسش‌ها و پرسش‌هایی دیگری از این دست، نشان می‌دهد که می‌توان باب تازه‌ای در "مطالعات رسانه‌ای" با عنوان "مدیریت" و "مالکیت" و "فرهنگ سازمانی" رسانه‌ها و به‌ویژه نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت مطبوعات گشود. (بیران، ۱۳۷۹)

پرسش‌های فوق، نشان می‌دهد که برای فهم بهتر رسانه‌ها و به‌ویژه مطبوعات و نسبت آنها با جامعه، یکی از مدخل‌های مناسب، بحث "فرهنگ سازمانی و مدیریت رسانه‌ها" است. واقعیت این است که در سال ۱۳۳۵ ه. ق و در دوران پادشاهی متزلزل و ترسان قاجار و ولیعهدی عباس میرزای اصلاح‌طلب، کشور ما به هیچ‌وجه برای فعالیت روزنامه‌نگاری آمادگی نداشت. در رمضان ۱۲۵۲ ه. ق طلعه (آگهی وعده انتشار) و سپس در محرم ۱۲۵۳ ه. ق روزنامه بدون نام میرزا صالح شیرازی که جزو دومین گروه محصلان اعزام شده به اروپا بود، منتشر شد. این یعنی آغاز تاریخ روزنامه‌نگاری در ایران، بدون پیش‌زمینه و نیاز واقعی مردم (قاضی‌زاده، ۱۳۷۹: ۷-۹). طبق مدارک به‌جا مانده، در سال ۱۶۳۹ میلادی، درست ۱۹۰ سال بعد از آنکه گوتنبرگ در آلمان ماشین چاپ حروف متحرک را اختراع کرد، اولین ماشین چاپ وارد ایران شد و در جلفای اصفهان نصب گردید. (مولانا، ۱۳۵۸: ۹ - ۲۸)

نخستین روزنامه‌نگار ایرانی میرزا صالح شیرازی بود که نه تنها تاریخ و جغرافیا و فلسفه اروپا را آموخته بود، که سه زبان خارجی از جمله انگلیسی و فرانسه را می‌دانست و با تحصیلات اروپایی و ایرانی خود و با رفت و آمدهای مکرر در داخل و خارج کشور نمونه کامل روزنامه‌نگاران نخستین ایران بود و بسیاری از خصایص او را روزنامه‌نگاران سال‌های بعد به ارث بردند. (ذاکر حسین، ۱۳۷۰، ۲ - ۴۱)

روزنامه‌نگاران قرن نوزدهم و اوائل قرن بیستم ایران، متشکل از آزادیخواهان تحصیل‌کرده خارج و ایرانی‌های فرنگی‌مآب و اروپادوست آن زمان بودند که سیاست و اصلاحات مملکتی را با حرفه روزنامه‌نگاری در هم می‌آمیختند و اغلب اهل علم و ادب بودند. (ذاکر حسین، ۱۳۷۰: ۲ - ۴۱)

در آخرین ربع قرن نوزدهم "روزنامه" به‌عنوان یک وسیله ارتباط جمعی، با تغییرات اجتماعی و تحولاتی که در ایران به‌وجود آمد همراه شد و برای اولین بار قدرت روزنامه‌نگاری دست به دست گردید، یعنی از دست "دولت‌یان" به مردان جدید انتقال پیدا کرد. به عبارت دیگر از مردان "حکومت مطلقه" به "مردان انقلابی" و آزادیخواه منتقل گشت... و ایران به عرصه مطبوعات جدید و ملی گام نهاد. (ذاکر حسین، ۱۳۷۰: ۴۱)

زادگاه تکنولوژی چاپ و مطبوعات در غرب است و نخست باید این نکته را روشن کرد که در اروپا مطبوعات، در پی احساس یک نیاز اساسی، فوری و حتمی پدید آمدند. از جمله روزنامه گازت که در شهر ونیز به سال ۱۵۶۶ میلادی (دقیقاً ۳۰۷ سال پیش از نخستین نشریه ایرانی) انتشار می‌یافت و در آن فقط اخبار جنگ میان «جمهوری ونیز» با دولت عثمانی چاپ می‌شد. (قاضی‌زاده، ۱۳۷۹: ۸)

به دلیل نبودن زمینه واقعی و فوری برای فعالیت مطبوعات در ایران، روزنامه‌نگاری از همان گام نخست، با یک تضاد فعال و فرساینده (پارادوکس) روبه‌رو بود. البته کارکرد اصلی مطبوعات آگاهی‌رسانی و آموزش است. حال آنکه حکومت‌های تمامیت‌خواه و مستبد عشیره‌ای در ایران، به هیچ‌وجه این نقش‌ها را به رسمیت نمی‌شناختند و سعی داشتند که این سه وظیفه را در خدمت «بورسازی» و «تبلیغ ایدئولوژی و افکار دولتی» قرار دهند. یعنی از سویی روزنامه در خصلت خود، باید با فرایند «آگاه‌سازی» درگیر شود و از جانب دیگر آگاه‌سازی، فرایند خطرناک و غیرقابل تحمل برای خودمحموران است. این تضاد بزرگ، روزنامه‌نگاران را همواره با خطری عظیم و مرگ‌آور روبه‌رو می‌کرد و می‌کند. توده‌های ناشناخته اما زنده و ناظر و حاضر مخاطبان، چشم به صفحه روزنامه دارند، تا چیزی دریابند و از سوی دیگر گروهی که خود را قیم مردم و حق مطلق می‌شمارند، آگاهی مردم را خطری برای خود به‌شمار می‌آورند. (قاضی‌زاده، ۱۳۷۹: ۹)

واقعیت این است که مطبوعات ایران از بدو تولد بازیچه دست سیاستمداران و سیاست بودند در این بین، این دو گروه ذکر شده نقش «کارگزاران دولتی» را بر عهده داشتند، در مقابل اگر روزنامه‌هایی ساز جدایی می‌زدند به هر نحو از گردونه حیات خارج می‌شدند. باید پذیرفت که مطبوعات ایران در طول تاریخ سیاسی، اجتماعی و فرهنگی خود بار سنگین سایر نهادهای سیاسی، اجتماعی و فرهنگی مانند (حزب، مجلس، و...) را بر دوش می‌کشیده‌اند و همین وظیفه ناروا ضمن سیاسی کردن مطبوعات، سبب سوء استفاده از روزنامه و خبر شده است. در این میان یک متغیر اصلی همیشه از دید تحلیل‌گران و مفسران تاریخ مطبوعات ایران به‌دور ماند و آن هم «مدیریت مطبوعات» و الگوهای حاکم بر آن است.

نظریه‌پردازان مدیریت مطبوعات در غرب معتقدند که نوع مدیریت اداری و سیاسی حاکم بر هر روزنامه‌ای به نوع تفکر و ایدئولوژی صاحبان و مالکان روزنامه بستگی دارد و لذا «مدیریت» همیشه تابعی از «مالکیت» و «سیاست» است. مطبوعات در غرب و اروپا نیز تا حدودی ابزاری در دست دولت‌ها و سرمایه‌داران هستند؛ البته وجود نهادهای مدنی مانند (حزب، سندیکا، اتحادیه، کنگره‌های حزبی و...) از بار مطبوعات به عنوان تنها «تربیتون مردم» کاسته است. همچنین پس از قرن نوزدهم دو ویژگی به مطبوعات اروپا و امریکا افزوده شد آن هم اصل «رقابت» و «آگاهی و سود» بود که آنان را وادار کرد از سیاست فاصله بگیرند و به فکر نجات خود از طوفان «تکثر رسانه‌ای» باشند. اما در ایران پس از ۱۷۰ سال که از

تاریخ مطبوعات می‌گذرد هنوز بار سنگین مالی مطبوعات بر دوش دولت است و با یارانه‌های ریالی و ارزی به دنبال تکرر مطبوعاتی هستند. همچنین ظهور نسل جدیدی از کارگزاران مطبوعاتی - که بعضاً سابقه سیاسی و... دارند - در عرصه "مدیریت مطبوعات" سبب شده است افرادی اداره‌کننده روزنامه باشند که اصلاً از اصول اولیه روزنامه‌نگاری مطلع نیستند. همین عامل سبب شده که مطبوعات سخنگوی جناح‌ها باشند تا رکن چهارم دموکراسی. البته این فرایند در مطبوعات قبل و بعد از مشروطه و همچنین روزنامه‌های دهه ۲۰ تا ۳۰ نیز مشهود است.

اما چالش دومی که در ۵۰ سال گذشته مطبوعات ایران با آن دست و پنجه نرم می‌کنند مشکل "تفسیر قانون از تخلفات مطبوعاتی" است. در مفاهیم مربوط به حقوق مطبوعات ذکر شده است وجود قانون برای هر فعالیت اقتصادی، هنری یا سیاسی به معنی تأیید اخلاقی یا انسانی بودن ماهیت و عملکرد آن نیست؛ همین تفسیر گاهی به قضات یا قانونگذاران کمک می‌کند از قانون به عنوان ابزار کنترل مطبوعات استفاده کنند.

در ایران همواره بحران مطبوعات و تعقیب روزنامه‌نگاران در پی یک دوره "وفور آزادی" مطبوعات روی می‌دهد و وفور و گسترش مطبوعات حاصل یک حادثه بزرگ در کشور است. حوادثی چون (شکست ایران از روسیه، انقلاب مشروطه، جنگ جهانی، سقوط رضاخان، ملی شدن صنعت نفت، انقلاب اسلامی و...) این حوادث از جمله عرصه‌گاه‌هایی است که به گسترش مطبوعات در کشور ما کمک کرده است. به همین سبب تاریخ ۱۷۰ ساله تاریخ مطبوعات ایران را می‌توان ۷ دوره تقسیم کرد: (قاضی زاده، ۱۳۷۹: ۹)

- دوره اول: مطبوعات دولتی: از ۱۲۱۶ تا ۱۲۸۵ ه. ش
- دوره دوم: عهد مشروطه: از ۱۲۸۵ تا ۱۲۹۹ ه. ش
- دوره سوم: خفقان رضاخان: کودتای ۱۲۹۹ تا ۱۳۲۰ ه. ش
- دوره چهارم: دوره بی بند و باری: ۱۳۲۰ تا کودتای ۱۳۳۲ ه. ش
- دوره پنجم: اختناق: ۱۳۳۲ تا انقلاب ۱۳۵۷ ه. ش
- دوره ششم: انقلاب و مصلحت: ۱۳۵۷ تا ۱۳۷۶ ه. ش
- دوره هفتم: اصلاح‌گرایی از ۱۳۷۶ تا...

متأسفانه این سوء تفاهم هنوز پس از ۱۷۰ سال هنوز باقی است که روزنامه در پی توسعه می‌آید، یا آنکه روزنامه باعث توسعه می‌شود. هنوز جامعه رسانه‌ای به‌ویژه مطبوعاتی ایران به این درک نرسیده است که "روزنامه" جامعه را به سوی "ترقی" و "پیشرفت" هدایت نمی‌کند، بلکه روزنامه از لوازم یک جامعه "پیشرفته" است. همه اصلاح‌گرایان همچون (عباس میرزا، قائم مقام، امیرکبیر، میرزا حسین‌خان سپهسالار، مشروطه خواهان، مصدق و...) دچار این وهم شده‌اند، البته این نکته را هم باید پذیرفت که روزنامه‌ها و مطبوعات در تشدید و تسهیل یک روند نقش دارند. (قاضی زاده، ۱۳۷۸: ۹)

همین ویژگی‌ها و شاخص‌های بعضاً منفی در طول تاریخ شکل‌گیری و راه اندازی

رادیو - تلویزیون در ایران نیز مشهود است اما با این تفاوت که تاریخ ظهور این دو وسیله ارتباطی به روزنامه نمی‌رسد و نوع مالکیت این دو رسانه و حتی مدیریت آن تاکنون با توجه به حساسیت و اهمیت آن "دولتی" بوده است؛ لذا رادیو - تلویزیون ایران در طول دوران شکل‌گیری خود با چالش‌هایی شبیه به مطبوعات روبه‌رو نبوده‌اند و اگر حوادثی رخ داده عمدتاً ابعادی سازمانی و داخلی داشته است.

در این مقاله محقق به دنبال بیان این واقعیت است که با توجه به فرهنگ سازمانی خاص در مطبوعات، چه الگویی برای اداره مطبوعات ارائه شود تا بتواند با توجه به چالش‌های اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و حقوقی بهترین عملکرد را داشته باشد.

۱. نگاهی به تعریف گوناگون از فرهنگ و فرهنگ سازمانی

الف. فرهنگ

تیلور نخستین تعریف جامع و علمی را از فرهنگ ارائه کرده است. او در تعریف انسان‌شناختی خود از فرهنگ می‌نویسد: «فرهنگ یا تمدن در معنای وسیع قوم نگارانه عبارت است از کلیت در هم بافته‌ای شامل دانش، هنر، اخلاق، قانون، آداب و رسوم و هر گونه قابلیت‌ها و عاداتی که به وسیله انسان به عنوان عنصری از جامعه کسب شده است.» این تعریف، «سازمان اجتماعی» و «تهدای اجتماعی» را از مفهوم کلی فرهنگ مجزا نمی‌کند، اما مفهوم «پیشرفت» را که با مفهوم فرهنگ توأم شده بود از آن جدا می‌کند. این کاربرد جامع و عام فرهنگ توسط برانیسلاو مالینوفسکی، فرانتس و برخی دیگر از مردم‌شناسان تنها با تأکیده‌های تازه بر کثرت فرهنگ‌های محلی و خاص به عنوان کلیت‌هایی سازمان یافته و کاربردی دنبال شد (Singer, 1946). این تعریف توانسته است جایگاه خود را در علوم اجتماعی به عنوان تعریف رسمی فرهنگ باز کند. شیفر در کتاب *جامعه‌شناسی خود* (۱۹۸۳) فرهنگ را این‌گونه تعریف می‌کند: «مجموعه‌ای از رفتارهای آموخته شده که به‌طور اجتماعی انتقال یافته‌اند و نه تنها شامل چیزهایی چون کشتی بادی، کتاب‌های طنز و شیوه‌های کنترل موالیداند، بلکه شامل عقاید، ارزش‌ها و آداب و رسوم مردم نیز می‌شوند.» ندرزاندن فرهنگ را این‌گونه تعریف می‌کند: «مجموعه از رفتارهای آموخته شده برای تفسیر احساس و عمل است که از نسلی به نسل دیگر انتقال یافته و متضمن تجسم این الگوها در بخش مادی است» (Vanderzanden, 1990). در تعریف دیگری، فرهنگ مجموعه باورهای عمومی که دو خصلت دارند، عنوان شده است: ۱. نسبتاً عمومی هستند؛ ۲. پذیرش این باورها الزاماً با استدلال عمومی همراه نیستند و از شیوه‌های غیر مستقیم این باورها در جامعه شکل گرفته‌اند. (عظیمی، ۱۳۷۳)

همان‌طوری که از دید روان‌شناس هیچ انسانی «بدون شخصیت» نیست و انسان بودن، معادل داشتن شخصیت است، از دید انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی هم هیچ انسانی «بی‌فرهنگ»

نیست، زیرا فرهنگ خصوصیتی نیست که بتوان آن را از انسان سلب نمود. فرهنگ، "شخصیت جامعه" است و کلیه اعضای جامعه کم و بیش ویژگی‌های این شخصیت را تنها به حکم اینکه در اجتماع زندگی می‌کنند با خود دارند. حال اگر به مفهوم سازمان توجه کنیم، رابطه‌ای خاص و تنگاتنگ میان این دو مفهوم می‌یابیم.

دکتر علی اکبر فرهنگی درباره تعریف فرهنگ می‌گوید: از فرهنگ تعاریف متعدد ارائه شده و هر نظریه‌پردازی بر اساس بینش‌های فکری و اهداف تحقیقاتی خود، آن را از زاویه‌ای خاص دیده و از آن تعریفی متمایز از دیگران ارائه کرده است؛ به عقیده وی تعریف (مارگارت مید، ۱۹۵۱) از فرهنگ بسیار مناسب و در برگیرنده است و مورد استقبال بسیاری از پژوهشگران در رشته‌های مختلف و از جمله "مدیریت" قرار گرفته است. مید در تعریف فرهنگ می‌گوید: «فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارهای آموختنی، باورها، عادات و سنن که مشترک میان گروهی از افراد است و به گونه‌ای متوالی توسط دیگرانکه وارد آن جامعه می‌شوند آموخته و به کار گرفته می‌شوند.» (فرهنگی، ۱۳۷۸: ۱۰)

ب. فرهنگ سازمانی

مفهوم "فرهنگ سازمانی" به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است. فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد، به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد کاراتر و عموماً بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد. (Hampton, 1990)

موفقیت‌های اخیر شرکت‌های ژاپنی به عنوان شاهی بر تأثیر "فرهنگ سازمانی" مشارکتی که به دقت پرورش و تداوم یافته‌اند، تلقی می‌گردند. ارزش‌های مشترک بین مدیریت و کارکنان در چنین شرکت‌هایی بیانگر اهمیت جنبه‌های حساس به عنوان روشی برای برانگیختن کارکنان در جهت دستیابی به اهداف مشخص در نظر گرفته می‌شود. مشاهده‌گران غربی این پدیده ژاپنی که کوشیده‌اند ویژگی‌های سازمان‌های موفق را بیان کنند، به‌طور مکرر بر مفهوم فرهنگ، قدرت و سرایت ارزش‌های معنوی، عقاید و فرضیاتی تأکید کرده‌اند که نیروهای کاری سازمان بدان وابستگی دارند.

"فرهنگ سازمانی" مجموعه‌ای از فرضیات مهم است که اعضای سازمان به‌طور مشترک پذیرفته‌اند. هر سازمانی فرهنگ خودش را دارد. فرهنگ سازمانی شبیه "شخصیت فرد" است که به او معنا می‌بخشد و محور اصلی در هدایت اشخاص برای انجام فعالیت‌هایشان است. همان‌گونه که رفتار افراد متأثر از شخصیت آنهاست، فرضیات مشترک بین اعضای سازمان مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری، نظرات و فعالیت‌ها در سازمان‌هاست. آن‌گاه فرضیات مهم را به این شکل توضیح می‌دهند. "فرهنگ سازمانی" موضوعی بسیار جالب در میان افراد مختلف و همین‌طور در "ادبیات مدیریت" است و محققان زیادی کوشیده‌اند تا تعاریفی از فرهنگ

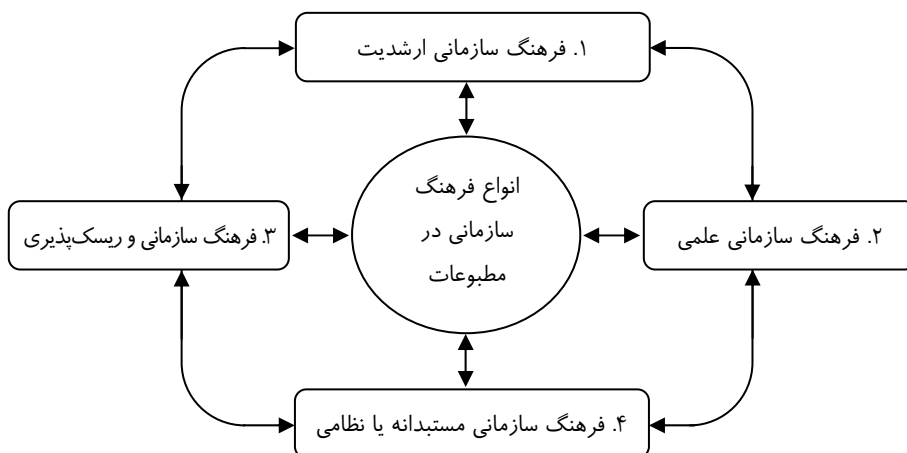
سازمانی ارائه دهند. «وجه مشترک» اکثر آنها تلاش در تشریح عواملی است که بر (ساختار، عملکرد و بهره‌وری) سازمان تأثیر می‌گذارند. این مجموعه عوامل شامل عقاید و انتظاراتی است که در بین اعضای سازمان مشترک است و هنجارهایی را ایجاد کرده است که به رفتار سازمانی شکل می‌دهد. این رفتارهای سازمانی در برگرفته فرهنگ سازمان هستند. در واقع، فرهنگ سازمانی در سیستم اعتقادی سازمان آشکار می‌شود و به‌طور متناوب از طریق زبان، نمادها و آداب و رسوم که منعکس کننده رفتار ناشی از سیستم اعتقادی است، بیان می‌گردد. فرهنگ سازمانی از یک سو پیونددهنده اجزای داخل سازمان و از سوی دیگر، عامل تفکیک کننده هر سازمان از دیگر سازمان‌هاست. (Williams, 1994)

۲. انواع فرهنگ سازمانی در «رسانه» و ویژگی آن

بسیاری از صاحب‌نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که منظور از فرهنگ سازمانی، «سیستمی از استنباط مشترک است که اعضای یک سازمان نسبت به آن دارند و همین ویژگی باعث تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌گردد». فرنچ معتقد است: «یک سازمان مانند یک کوه یخ می‌ماند که قسمت عمده آن نامرئی است. در این تغییر، آنچه زیر آب قرار دارد، فرهنگ سازمان است.» بعضی دیگر از نویسندگان هر دو جنبه رسمی و غیررسمی را به عنوان فرهنگ سازمان می‌دانند.

یک سیستم که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند؛ از مجموعه‌ای ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌گذارد یا برای آنها ارزش قائل است. مهم‌ترین این ویژگی‌ها یا شاخص‌های عمده‌ای که می‌توانند فرهنگ سازمان را مشخص کنند عبارت‌اند از:

الگوی ۱ انواع فرهنگ سازمانی حاکم بر مطبوعات ایران و تأثیر آنها بر یکدیگر



منبع: نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت مطبوعات. دکتر علی اکبر فرهنگی، درس مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای، دوره دکتری، ۱۳۷۸.

الف. فرهنگ مکتبی یا علمی. مکتب محلی است که افراد مستقر در آن می‌خواهند از مراحل اجرا و انجام همه کارهایی که به آن مشغول‌اند، آگاهی یابند و در آن استاد و خیره شوند. در این سازمان تدوین راهبرد بیشتر درصدد جذب و استخدام فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها هستند و سپس آنها را برای ارزیابی راهبرد کارهای تخصصی و انجام وظایف خاص تربیت می‌کنند. تأکید این نوع سازمان‌ها بر استخدام نیمه‌موقت و گاهی دائم است. این نوع فرهنگ سازمانی در "محیط‌های ثابت" اثربخش‌ترند. (پی رابینز، ۱۹۷۸: ۱۷۲)

ب. فرهنگ گروهی. این سازمان‌ها برای کسانی که می‌خواهند ابتکار عمل به خرج دهند و "خطرپذیری" بالایی دارند بهشت موعود است. در اینجا پاداش بر مبنای میزان تولید تعیین می‌گردد. از آنجایی که این سازمان‌ها آزادی عمل زیادی به افراد می‌دهند و دستمزد یا حقوق‌های کلانی پرداخت می‌کنند، از این رو در آنها به روی همه افراد و داوطلبان چالشگر و جاه‌طلب باز است. در این سازمان‌ها تأکید بر نوآوری، خطرپذیری و آزادی عمل است. نمونه بارز این‌گونه سازمان‌ها، بانک‌ها، مشاوران حقوقی، سازمان‌های تبلیغاتی، سازمان‌های حسابداری و حسابرسی هستند، که در محیط متغیر اثربخشی زیادی دارند. (همان: ۱۷۳)

ج. دژ نظامی یا سنگری. خصوصیت بارز این سازمان‌ها این است که در آنها مسئله امنیت شغلی از اهمیت بالایی برخوردار نیست. بسیاری از سازمان‌های ی که این پژوهشگر آنها را "دژ نظامی" یا "سنگری" نامیده است، هیچ نوع تعهدی به امنیت شغلی ندارند؛ از این رو برای کسانی مناسب است که دوست دارند مرتباً محل کار خود را تغییر دهند. این نوع فرهنگ سازمانی بر حفظ و بقای سازمان تأکید دارد. نمونه این‌گونه سازمان‌ها عبارت‌اند از: عمده‌فروشی‌های بزرگ، هتل‌ها و نظیر آنها که در محیط ثابت اثربخش‌ترند می‌باشند. (همان: ۱۷۳)

بسیاری از سازمان‌ها نمی‌توان در یکی از این چهار گروه جای داد. بسیاری از آنها دارای ترکیب یا مجموعه‌ای از فرهنگ‌ها هستند؛ برخی هم مراحل انتقالی را می‌گذرانند. این چهار نوع فرهنگ می‌توانند شخصیت‌های مختلف را به خود جذب نماید و اینکه سازگاری بین فرهنگ سازمانی و شخصیت افراد می‌تواند تعیین‌کننده مسیر ترقی او باشد.

۳. نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت مطبوعات

در یک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند یا وظایف گوناگونی بر عهده دارد. اول اینکه فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده "مرز سازمانی" است؛ یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند. دوم، نوعی "احساس هویت" به پیکر اعضای سازمان تزریق می‌کند. سوم فرهنگ باعث می‌شود که در افراد نوعی "تعهد" نسبت به چیزی به وجود بیاید که بیشتر از منافع شخصی فرد است. چهارم، فرهنگ موجب "ثبات و پایداری" سیستم اجتماعی می‌گردد. فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان نوعی "چسب" به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای

مناسب، اجزای سازمان را به هم متصل کند. سرانجام فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید و می‌تواند مقررات و قوانین مسابقه را مشخص کند.

در دهه ۱۹۹۰ نقش فرهنگ به عنوان عاملی که بر رفتار اعضای سازمان اثر می‌گذارد، اهمیت پیدا کرد. در سازمان‌ها حوزه یا قلمرو کنترل گسترده شد. ساختارها در سطح افقی گسترش یافت. گروه‌هایی تشکیل شد. از میزان رسمی بودن کارها کاسته شد و اختیارات یا مسئولیت‌های بیشتر به کارکنان داده شده است. وجود پدیده‌ای به نام "استنباط مشترک" که از ره‌آوردهای یک فرهنگ قوی است این واقعیت را تأیید کرده است که همه اعضای سازمان در یک مسیره‌دایت می‌شوند. (همان: ۲۰)

فرهنگ به افراد می‌گوید: که کارها را چگونه انجام دهند و چه چیزی اهمیت دارد. از دیدگاه کارگر یا کارمند این فرهنگ ارزشمند است، زیرا موجب می‌گردد تا پدیده ابهام ضعیف شود و تردیدی نیست که اینها به نفع سازمان خواهد بود. (همان: ۲۵)

اگر ارزش‌های مشترک اعضای سازمان با ارزش‌هایی که موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شود مغایر باشند، فرهنگ به صورت یک قلم بدهی در ترازنامه سازمان پدیدار می‌گردد. همچنین اگر ارزش‌های مشترک با ارزش‌هایی که موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شوند، هماهنگ و سازگار نباشند، باید فرهنگ را به عنوان یک قلم "بدهی" به حساب آورد. در آنجا که محیط سازمان "پویاست"، این پدیده بهتر قابل مشاهده است. اگر "عوامل محیطی" به سرعت دستخوش تغییرات سریع قرار گیرند، فرهنگ حاکم بر سازمان دوام نخواهد داشت. بنابراین اگر سازمان با محیطی "ثابت و پایدار" روبه‌رو شود، فرهنگ به صورتی اقلام‌داری به حساب می‌آید. یا هرگاه شرکت مجبور شود افرادی را از نژاد، جنس، قومیت یا سایر گروه‌های اقلیت استخدام کند و این افراد با اکثریت نیروی کار متفاوت باشند، با مسائل و مشکلات زیادی روبه‌رو خواهد شد و فرهنگ سازمان به صورت موانعی بر سر راه ناهمگونی نیروی کار درخواهد آمد و نوعی بدهی تلقی می‌گردد. (همان: ۱۸۰)

۴. شیوه پیدایش و شکل‌گیری فرهنگ‌های سازمانی در "مطبوعات"

آداب و رسوم، سنت‌ها و شیوه‌ای که یک سازمان کارها را انجام می‌دهد تا حد زیادی به گذشته آن و تجربیات موفقیت‌آمیزی که آن سازمان در این تلاش‌ها داشته است، بستگی دارد. بنابراین می‌توان گفت: که مؤسسات یا "بنیانگذاران" یک سازمان در صحنه ایجاد فرهنگ اولیه آن نقش اصلی و بسیار حیاتی ایفا می‌کنند. فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه روابط متقابل یا تعاملی است بین:

۱. تعصبات و اصول مورد قبول بنیانگذاران روزنامه؛ ۲. آنچه اعضای سازمان مطبوعاتی در بدو استخدام می‌آموزند و نیز ۳. آنچه بعداً خواهند آموخت، برقرار می‌گردد. (همان: ۲۰۰)

افراد تازه استخدام شده روزنامه را می‌توان از طریقه‌های زیر با "فرهنگ سازمانی" آشنا نمود:

۱. از طریق رسمی و غیررسمی؛
 ۲. به صورت فردی یا دسته‌جمعی؛
 ۳. دوره زمانی ثابت یا متغیر (مرحله انتقال فرد از خارج به داخل سازمان باید در یک دوره معین زمانی انجام شود یا در یک دوره متغیر)؛
 ۴. فرد تازه استخدام‌شده با راهنمایی یا بدون راهنمایی کسی به عنوان مربی یا الگو عمل می‌کند و به عضویت سازمان در می‌آید؛
 ۵. آیا مدیریت سازمان مطبوعاتی به دنبال این است که هویت یک تازه وارد را تأیید کند یا هویت وی را از او بگیرد؟
- "منشأ" فرهنگ سازمانی نمی‌تواند چیزی جزء "فلسفه بنیانگذاران روزنامه" باشد. این فلسفه به توجه فرد بر شاخص‌هایی که در فرایند استخدام مورد استفاده قرار می‌گیرند، اثرات شدیدی می‌گذارد. اقدامات کنونی مدیریت عالی سازمان باعث می‌شود تا جو کلی شکل بگیرد. اینکه تا چه اندازه افراد بتوانند با فرهنگ سازمانی آشنا گردند به این مسئله بستگی دارد که در فرایند گزینش افراد، سازمان تا چه اندازه بتواند ارزش‌هایی را که افراد دارند با آنچه مورد نظر مدیریت است، تطبیق دهد. (همان: ۹۲)

۵. شیوه تغییر فرهنگ سازمانی در مطبوعات

- هر چند تغییر فرهنگ یک سازمان بسیار مشکل است، ولی فرهنگ‌ها می‌توانند تغییر کنند. فرهنگ یک سازمان در شرایط زیر می‌تواند تغییر کند. (همان: ۹۷)
- الف. یک بحران شدید.** بحران ضربه‌ای است که وضع موجود را بر هم می‌زند و موجودیت فرهنگ حاکم بر سازمان را زیر سؤال می‌برد.
- ب. تغییر در رهبری.** رهبر جدیدی که در رأس هرم سازمانی شرکت قرار می‌گیرد، احتمالاً مجموعه‌ای از ارزش‌های جدید را برای سازمان در نظر می‌گیرد و چنین می‌پندارد که در برابر بحران موجود باید به چنین ارزش‌هایی تمسک جوید.
- ج. سازمان‌های کوچک و نوپا.** هر قدر سازمان نوپاتر باشد، فرهنگ حاکم بر آن محدودیت کمتری خواهد داشت. به همین شیوه اگر سازمان کوچک باشد، مدیریت آن به صورتی راحت‌تر می‌تواند ارزش‌های جدید را ترویج نماید.
- د. فرهنگ ضعیف.** هر قدر یک فرهنگ فراگیرتر باشد و هر قدر اعضای سازمان نسبت به ارزش‌های آن توافق نظر بیشتری داشته باشند تغییر دادن آن مشکل‌تر خواهد شد. برعکس، فرهنگ‌های ضعیف در مقایسه با فرهنگ‌های قوی راحت‌تر دستخوش تغییرات قرار خواهند گرفت.

- اگر شرایط ایجاب کند که یک فرهنگ سازمانی تغییر نماید، باید مراتب زیر را در نظر گرفت:
۱. مدیران عالی سازمان نقش مثبتی را برعهده بگیرند و نوع رفتار (نه گفتار) خود را به صورت الگویی در آورند که دیگران از آنها تقلید کنند. (همان: ۱۲۰)
 ۲. باید داستان‌های جدیدی خلق کرد و آداب و رسوم تازه را رواج داد تا جایگزین سنت‌هایی شود که موجودیت آنها در پرده ابهام بود.
 ۳. افرادی انتخاب و ترفیع داده شوند یا کسانی مورد تأیید و حمایت قرار گیرند که در پی ترویج ارزش‌های جدید باشند.
 ۴. فرایند معارفه و آشنا ساختن افراد با فرهنگ جدید سازمانی با ارزش‌های نوین سازگار باشد.
 ۵. سیستم پاداش را تغییر داد تا مجموع ارزش‌های جدید مورد تأیید قرار گیرند.
 ۶. هنجارها و معیارهای نانوشته سازمانی را با قوانین و مقررات رسمی که ضمانت اجرایی دارند، جایگزین کرد.
 ۷. با نقل و انتقال افراد در پُست‌ها و مقام‌های مختلف سازمانی زیر مجموعه‌های کنونی را دگرگون ساخت.
 ۸. در اثر مشارکت دادن افراد و یا ایجاد جوّ یا محیطی که حاکی از اعتماد و اطمینان کامل اعضا باشد، گروه‌هایی به وجود آورد که با هم توافق نظر کامل داشته باشند.

اجرای این پیشنهادها خودبه‌خود باعث تحول یا تغییر ناگهانی در فرهنگ سازمان مطبوعاتی نخواهد شد، بلکه فرهنگ سازمانی یک فرایند بلند مدت است که برحسب مقیاس سال اندازه‌گیری می‌شود. ولی می‌توان گفت فرهنگ سازمانی را می‌توان تغییر داد. (همان: ۱۰۰)

۶. رابطه فرهنگ سازمانی با "رضایت شغلی" در مطبوعات

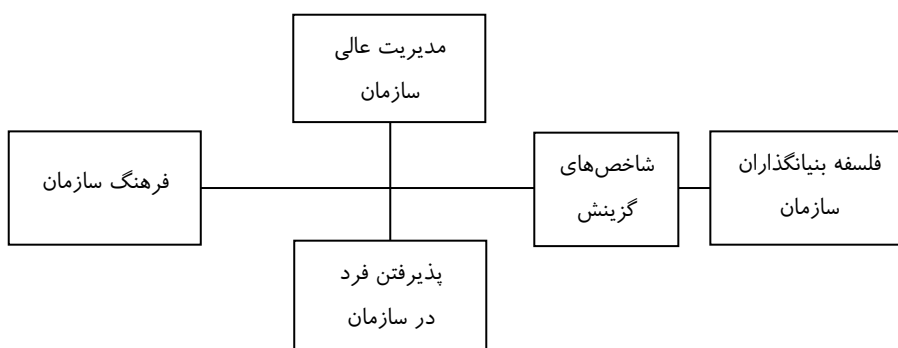
کارکنان سازمان از عواملی مانند میزان آزادی عمل و استقلال، ساختار، شیوه پرداخت پاداش، صمیمیت و حمایت‌های مدیران و... نوعی قضاوت ذهنی دارند. این برداشت‌های کلی از سازمان باعث می‌گردد تا فرهنگ سازمانی یا شخصیت آن شکلی خاص به خود بگیرد و این پنداشت‌ها چه مطلوب و چه غیر مطلوب، بر عملکرد و رضایت شغلی اعضای سازمان اثر می‌گذارند و در نتیجه فرهنگ‌های قوی‌تری به وجود می‌آیند. (همان: ۸۰)

با توجه به مدارک و شواهد موجود، فرهنگ سازمانی بر "عملکرد و رضایت شغلی" افراد اثرات مشابه و یکسانی ندارند. بین فرهنگ سازمان و رضایت شغلی فرد یک رابطه بسیار قوی وجود دارد، ولی در این میان تفاوت‌های فردی به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده به حساب می‌آید. بدین معنی که اگر بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمان تجانس وجود داشته باشد،

رضایت شغلی کارکنان و اعضای آن سازمان به بالاترین میزان خواهد رسید. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که میزان رضایت شغلی کارکنان از کار در گروه پنداشت یا برداشتی است، که آنها از فرهنگ سازمانی دارند (همان: ۱۰).

رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد افراد چندان مشخص نیست، و تکنولوژی نقش یک عامل تعدیل‌کننده را ایفا می‌کند. اگر فرهنگ حاکم بر سازمان با تکنولوژی سازگار باشد، عملکرد افزایش خواهد یافت. اگر فرهنگ یک سازمان غیررسمی و خلاق باشد و از پدیده خطرپذیری و تعارض حمایت کند، آن‌گاه در صورتی عملکرد افزایش می‌یابد که تکنولوژی غیر یکنواخت باشد. اگر سازمان دارای ساختار رسمی ضدریسک باشد و از پدیده تعارض دوری جوید و رهبری آن از تولید طرفداری کند نه از کارکنان، آن‌گاه در صورتی عملکرد افزایش می‌یابد، که سازمان از تکنولوژی یکنواخت استفاده کند. (همان: ۹۷)

نمودار ۲ شیوه شکل‌گیری فرهنگ سازمان



الگوی ۳ شاخص‌های ظهور و رشد فرهنگ سازمانی در رسانه (مطبوعات)



۹۵

منبع: نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت رسانه. علی اکبر فرهنگی، درس مدیریت سازمان‌های مطبوعاتی، دوره دکترا، ۱۳۷۸.

۷. نقش فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری الگوهای مدیریت رسانه

مدیریت رسانه چیست؟

”نیازهای منابع انسانی“، در دهه آینده، برای شرکت‌های رسانه‌ای پا به پای سایر حرف‌ها پیش خواهند رفت. جمعیت‌شناسی در حال تغییر کارکنان، از جمله ظهور زنان و رنگین‌پوستان در مدیریت، نه تنها در چهره کار تأثیر می‌گذارد، بلکه مفاهیم کار را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد. گرچه رقابت و سود همچنان استفاده از شیوه‌های تصمیم‌محوری را ایجاب می‌کند، انتخاب‌های مدیران تحت تأثیر تاریخ و تجارب کاری آنها قرار خواهد گرفت. (Willis, 1997)

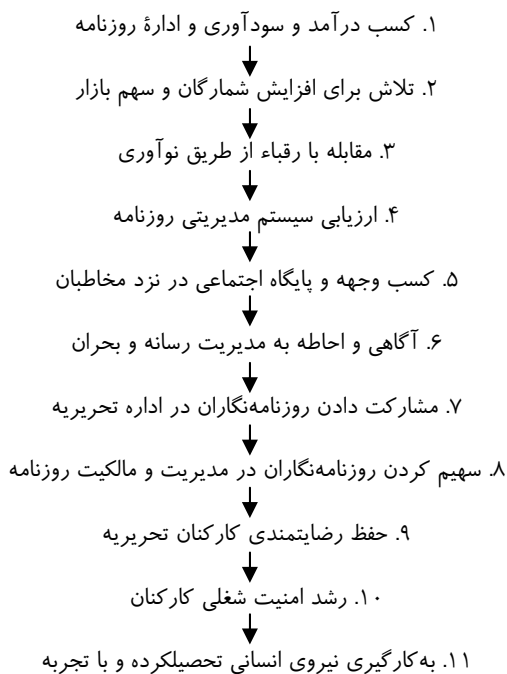
شیوه‌های رهبری را کسانی شکل خواهند داد که مسئولیت‌پذیرند. شیوه‌های مرجع‌مدار، کنترل‌کننده و از بالا به پایین احتمالاً به کلی نابود نخواهند شد، اما به موازات آن شیوه‌های نوینی شکل خواهند گرفت. در آینده، افراد روشن‌اندیشی که آماده رویارویی با بحران باشند و بتوانند محیط‌های کاری مطلوب را برای ارضای نیازهای نیروهای حرفه‌ای متعهد و تحصیل‌کرده فراهم آورند، مورد نیاز خواهد بود. رهبرانی که بتوانند تواناترین و باهوش‌ترین‌ها

را به عرصه بکشاند، به هنگام کمبود نیروی کار بسیار با ارزش اند. همچنین مدیرانی که این کارکنان جدید را به شرکت کنندگانی عالی بدل می‌کنند، مورد نیازند. (*Ibid*)

و سرانجام، "محتوای فرهنگی" برای رهبری مهم‌تر و مهم‌تر می‌شود. نمادها، زبان و فضای کار منعکس‌کننده تحولات جمعیت‌شناختی، رقابتی و فناوری خواهند بود. رهبران آینده نیاز دارند که مفاهیم جدید را درک کنند آنها را از نو تعریف و در محیط کار تدوین کنند. "پاره فرهنگ‌ها"، "ضد فرهنگ‌ها"، فرهنگ‌های بین‌المللی و حرفه‌ای یک‌پارچه خواهند شد و رهبران موفق راه‌هایی برای کاهش و محو فشارهای موروثی بر نیروی کار خواهند یافت.

برای مدیران رسانه مهم‌تر از مسائل خود سازمان‌ها، پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان آنهاست. این احساس خودمحموری می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های فردی بینجامد که از منظر مدیریت سنتی قابل درک نیست؛ اما اگر در چارچوب قوانین حرفه‌ای آزموده شود منطقی است. مدیر روزنامه می‌داند که اگر روزنامه‌نگار برای اتمام ماجرایی تا ته خط ادامه دهد، اصلاً عجیب نیست. آنچه روزنامه‌نگار را وامی‌دارد که بدون چشمداشت به اضافه‌پرداخت، این همه اضافه‌کاری کند، داشتن رئیس خشن و سختگیر نیست، بلکه تعهد او به مسئولیت حرفه‌ای او را به این کار وامی‌دارد. (*Ibid*)

برای مثال، در جنگ خلیج فارس (۱۹۹۱)، پیتز آرنت، روزنامه‌نگار سی‌ان‌ان، تصمیم گرفت پس از عزیمت همه روزنامه‌نگاران غربی از بغداد، در این شهر بماند و یک گروه خبری سی‌بی‌سی برای آنکه بتواند از درون مرزهای آتش و خون جنگ را گزارش کند، خطر مرگ را پذیرفت. مسلماً سازمان متبوع این خبرنگاران آنان را وادار نکرده بود که زندگی‌شان را به خطر اندازند. گرچه ممکن است بعضی‌ها این خبرنگاران را دیوانه و احمق یا تشنه جلب توجه بدانند و یا حتی ایشان را مخل امنیت ملی بنامند، اما ایشان در میان رده‌های مختلف خبرنگاران از احترام و درکی عمیق برخوردار شدند. همه اتفاق نظر داشتند که دست‌کم بخشی از آنچه آنان را وادار به پذیرش چنین خطری کرده است، پای‌بندی به "تعهد حرفه‌ای" بوده است. (*Ibid*)



منبع: نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت رسانه. دکتر علی‌اکبر فرهنگی، درس مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای، دوره دکترا، ۱۳۷۸.

دشوار است تصور کنیم که سایر کارکنان نیز آن‌قدر تعهد حرفه‌ای داشته باشند که در منطقه جنگی بمانند تا زیر تهدید بمب و خمپاره آخرین ذرات خبرهای داغ را هم از دست ندهند. در حقیقت، گرچه آرنه با میل و انتخاب شخصی در عراق ماند، اما کارکنان آمریکایی عرب آموکو را به سبب اجتناب از پذیرش درخواست شرکت‌های نفتی مبتنی بر ماندن در منطقه جنگی مورد سرزنش قرار دادند.

این روحیه استقلال و تعهد به کار در شرایط غیربحرانی روزمره نیز خود را نشان می‌دهد. مدیران رسانه‌ها خود را رویارو با کارکنانی دیده‌اند که گاهی از حدود حقوق و محدودیت‌های مسئولیت حرفه‌ای فراتر رفته‌اند و کار را به بیرون از تلویزیون و یا اتاق اخبار کشانده‌اند. همچنان که یادآور شدیم، مدیران رسانه باید با این حقیقت دست و پنجه نرم کنند که برخی از کارکنان ممکن است بر اثر نداشتن امنیت اقتصادی به کارفرمای خود وفادار نباشند. چنین پدیده‌ای گاهی نیز بر اثر وابستگی‌های حرفه‌ای اتفاق می‌افتد (Ibid). هکر (۱۹۸۰) اظهار داشت: "حرفه‌ای بودن" بدین معناست که خبرنگار به معنای کامل کلمه، به سازمان خود وفادار

نیست. یعنی، کارکنانی که از نظر حرفه‌ای با دیگران احساس یکسانی و اتحاد در زمینه کار خود دارند، چالش‌های مدیریتی خاصی را می‌طلبند. در رسانه‌های گروهی، این همبستگی‌های کاری، به علت زمینه‌های تربیتی-آموزشی مشابه، انگیزه‌ها با احساس‌های یکسان درباره اهمیت حرفه در اجتماع و یا حتی تجارب مشترک در فضای کار را به وجود می‌آورد.

علل آشکار یا پنهان این پیوند "حرفه‌ای" با "کار" هرچه باشد، آشکار است که برخی از مدیران می‌دانند چنین پدیده‌ای وجود دارد و مدیر شخصی یکی از روزنامه‌های سراسری مهم اظهار می‌دارد که اتاق‌های خبر به هیچ‌یک از بخش‌های سازمان شباهت ندارند. گرچه بخش‌های حسابداری، آگهی و تبلیغات، امور اداری، بازاریابی، تولید و سایر قسمت‌ها هماهنگ با هم در جهت اهداف مشترک سازمان کار می‌کنند، بخش‌های خبر قلمرو فرمانروایی خودشان را دارند. او در مصاحبه‌ای در ۱۹۹۱، این پدیده را این‌گونه توصیف می‌کند (*Ibid*): «اما یکی از مهارت‌پذیرترین بخش‌ها در هر روزنامه بخش "سرگیری خبر" است. آنجا مدیریتی اعمال نمی‌شود. آنها فقط به روزنامه‌نگاری وفادارند؛ آنها روزنامه‌نگاری را تمرین و تجربه می‌کنند و "مدیریت را نوعی مخالفت" تلقی می‌کنند. خبرنگاران این بخش به همه چیز شک می‌کنند و همواره درصدد کشف واقعیت پنهان در پشت پدیده‌ها هستند، و این فضایی ایجاد می‌کند که آنان در آن بوی اعتماد واقعی را استشمام نمی‌کنند.» (ارتباط شخصی، اکتبر ۱۹۹۱) رهبری فرهمند در یک نظام منسجم سستی اتفاق نمی‌افتد، مگر آنکه خدمتگزاران آن قدر پخته باشند که رستگاری را از طریق رهبری متکی بر شخصیت برگزینند. نظریه‌پردازان و تاریخ‌نگاران ارتباطات بر این توافق‌اند که از نظر حرفه‌ای تفاوت‌هایی اساسی در میان کارکنان رسانه‌ها وجود دارد و بر آن‌اند که این تفاوت‌ها ناشی از "منشأ اولیه" هر رسانه است.

برای مثال، نظریه و عمل تبلیغ و ساخت آگهی، بر درک و اعتقاد به اصولی مبتنی بر سود بنیان نهاده شد و صنعت رادیو-تلویزیون از علائق مبتنی بر تفریح نشئت گرفته و روزنامه‌ها محصول برخوردهای نهادین تاریخی بوده‌اند. در واقع، روزنامه‌ها برعلیه ساختارهای سیاسی حکومتی، سازمان‌های حرفه‌ای، گروه‌های مذهبی، ساختارهای نظامی و غیره دست به تهاجم زدند. در آمریکا، اولین اصلاحیه برای حفاظت از آنچه پدران بنیانگذار آمریکا آن را "صدای بحرانی مخالفت آینده" می‌خواندند، نوشته شد. بنابر این، برخی بر آن‌اند که تضاد و برخورد بین بخش خبر و سایر بخش‌های یک رسانه باید پیش‌بینی‌پذیر باشد و مورد حمایت نیز قرار گیرد.

(*Ibid*)

باید انعکاس شخصیتی فردی باشد که مایل است آن را هویت خود بداند و در تعیین آن آنچه محصولش باید باشد و آنچه نباید باشد، نقش داشته باشد. این برداشت شخصی کردن "اتاق خبر" و خلق آن به منزله انعکاس دیدگاه یک "رهبر فرهمند" به جای نتیجه اهدافی از پیش تعیین شده، شاید عجیب بنماید، اما برای دست‌اندرکاران رسانه جدید نیست. (*Ibid*)

۸. نگاهی به چالش‌های مدیریت رسانه در ایران

هم اکنون بیش از ۱۹۰۰ نشریه که حدود یکصد عنوان آن را روزنامه‌ها تشکیل می‌دهند در سراسر کشور به چاپ می‌رسد. همچنین تعداد ده خبرگزاری غیردولتی دارای مجوز همراه با بیش از ۳۰۰ نمایندگی در استان‌ها فعالیت دارند. بر اساس «سرشماری واحدها و شاغلان عرصه مطبوعات و خبرگزاری‌ها» در سال ۱۳۸۵ تعداد شاغلان این عرصه بالغ بر ۳۰۴۳۹ نفر اعلام شده و همچنین تعداد خبرنگاران آزاد در سراسر کشور نیز ۱۳,۶۰۳ نفر است. (بهرامپور، ۱۳۸۶: ۴۷، ۳۷، ۱۱)

تاریخ مطبوعات ایران گواه این ادعا است که به غیر از دو روزنامه اطلاعات و کیهان، سایر روزنامه‌های قبل و بعد از انقلاب بنا به دلایل مخالف از ادامه روند چاپ مستمر بازمانده و یا اغلب در کمند شرایط سیاسی و فضای اجتماعی بنا به دلایلی مختلف تعطیل یا از گردونه حذف شده‌اند.

به عقیده برخی اعطای سوپسید به هر شکل ممکن؛ شرایط رقابتی مطبوعات را از بین برده و در این حالت بسیاری از مدیران رسانه‌ای دغدغه‌ای برای کسب سود یا رقابت با سایر رسانه‌ها را برای دوام در شرایط سخت ندارند و این نگرش عملاً شرایط را برای رشد «مدیریت علمی» یا برنامه‌ریزی و سازماندهی آماده نمی‌سازد. نتیجه چنین نگرشی ظهور «مدیریت هیئتی» و کم‌رنگ شدن بحث «اقتصاد رسانه» است.

در نظریه‌های جدید «مدیریت رسانه» یکی از سبک‌های «سازماندهی» شبکه‌های تلویزیونی و سازمان‌های مطبوعاتی طراحی کم حجم و کم تعداد «روزنامه» یا «شبکه تلویزیونی» است. براساس این دیدگاه مدیران رسانه باید تلاش کنند که با منابع مالی و انسانی موجود؛ بیشترین بهره‌وری را به دست آورند تا بتوانند اهداف و آرمان‌های سازمانی را تحقق بخشند. برای مثال مدیران شبکه الجزیره با ۴۰۰ نفر پرسنل؛ رسانه‌ای را اداره می‌کنند که نه تنها در عرصه بین‌المللی تأثیرگذار است بلکه رقیبی جدی برای رسانه‌های معتبر بین‌المللی مثل سی‌ان‌ان نیز به شمار می‌رود.

مدیریت رسانه باید با اتکا به شناخت خود اولویت‌ها را استخراج کند، نیازها را بشناسد و بر این اساس برنامه‌ریزی کرده و تصمیم‌گیری کند. (رضا قلی‌زاده، ۱۳۸۵)

مدیریت و «ساماندهی» رسانه در کشور ما، به دلیل حوادث و وقایعی که سیر طبیعی گذار را مختل کرده‌اند، جهتی غیرطبیعی یافته است. انقلاب، جنگ و تحولات عمیق اجتماعی سهم عمده‌ای در به هم زدن «نظم تغییر» در تمامی زیرساخت‌های فرهنگی، من جمله رسانه‌ها، داشته‌اند. همچنین از نگاه تاریخی، جغرافیای سیاسی و اقتصادی، ایران همواره متضمن بحران‌ها و کنش‌های اجتماعی، فرهنگی بوده است. از این رو، مطالعه ساماندهی رسانه نیز متضمن رویکردی «بحران جو» است. (تاجیک، ۱۳۸۳)

بر این اساس می‌توان گفت مطبوعات در ایران عمدتاً با پنج چالش مهم روبه‌روست:

الف. وضعیت نیروی انسانی و امنیت شغلی

ب. نوع مالکیت

ج. سبک‌ها و شیوه‌های گوناگون مدیریت

د. درآمدزایی (اقتصاد رسانه)

هـ. چالش‌های حقوقی و تفسیر از قانون و جرم مطبوعاتی

به عقیده برخی نوع «مالکیت» همواره بر شاخص‌هایی همچون (نیروی انسانی و سبک‌های مدیریت) تأثیرگذار بوده و در بهبود یا افت کیفیت مطالب و محتوای رسانه نیز تأثیرگذار است.

الف. نیروی انسانی و امنیت شغلی

براساس «سرشماری سال ۱۵ واحدها و شاغلان عرصه مطبوعات و خبرگزاری‌ها» تعداد فعالان این عرصه برحسب جنس شامل ۲۲,۹۶۷ مرد و ۸۱۹۱ زن و همچنین از ۳۰,۹۶۰ نفر شاغل در عرصه اطلاع‌رسانی کشور ۳۴۹ نفر بی‌سواد، ۶۰۲۴ نفر زیر دیپلم، ۱۰,۸۰۰ نفر دیپلم، ۲۱۹۵ نفر فوق دیپلم، ۷۸۶۵ نفر لیسانس، ۱۹۷۰ نفر فوق لیسانس و ۱۴۱۶ نفر دارای مدرک دکترا هستند. از تعداد ۱۱,۹۹۹ نفر شاغل با مدرک بالاتر از دیپلم و غیر دانشجوی فقط ۱۰۴۳ نفر دارای مدرک تحصیلی «علوم ارتباطات» بوده‌اند (بهرامپور، ۱۳۸۶: ۵۵، ۶۰، ۶۶). البته شاید به عقیده برخی بخش عظیمی از فعالان عرصه مطبوعات و حتی افراد مشهور آن از فارغ‌التحصیلان سایر رشته هستند، اما سؤال این است که چرا ورود به حوزه تخصصی و حساس مطبوعات آن‌قدر سهل و آسان بوده و حتی گاهی کار مطبوعاتی به عنوان شغل دوم یا برای کسب وجهه و ... انتخاب می‌شود.

با این وضعیت عمده چالش‌های حوزه نیروی انسانی مطبوعات در ایران شامل مسائلی همچون:

- ورود غیر حرفه‌ای‌ها به عرصه مطبوعات به دلایل (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ...) بدون آگاهی از قواعد حرفه‌ای و سازمانی مطبوعات؛
- تنوع مدارک تحصیلی دست‌اندرکاران و گرایش به تجربی بودن در مطبوعات به جای جذب نیروهای علمی و کم‌تجربه. این وضعیت سبب بروز «کار ارزان» در مطبوعات شده و کسانی که دارای درک تحصیلی غیرمرتبط هستند بعضاً برای ادامه کار حاضر به پذیرش شرایط روزنامه هستند؛
- کم‌رنگ شدن جایگاه پیشکسوتان مطبوعات به دلیل ظهور نسل جدیدی از فعالان که دارای اهدافی متفاوت با حرفه‌ای‌ها هستند؛
- ورود «غیر حرفه‌ای‌ها» و «کاهش دستمزد» و افزایش عرضه نیروی انسانی بر تقاضای بازار

مطبوعاتی. حاصلش چند شغله شدن روزنامه‌نگاران و افت انگیزه شغلی و کیفیت ارائه مطلب است؛

- کاهش و گاهی نبود امنیت شغلی به دلایل گوناگون؛
- تبدیل شدن خبرنگاران به کارمندان مطبوعاتی و گاهی ایفای نقش تلکس‌چی در روزنامه به دلیل دستمزد کم و افت انگیزه.

ب. نوع مالکیت

نوع مالکیت یکی از شاخص‌های مهم و سرنوشت‌ساز در اداره هر سازمان مطبوعاتی است. با نگاهی به زمینه‌های شکل‌گیری، شکوفایی و تکامل شبکه‌های تلویزیونی یا روزنامه‌های مشهور دنیا به این نتیجه می‌رسیم که نوع مالکیت و انگیزه‌های برخاسته از آن در سرنوشت یک رسانه چقدر تأثیرگذار است.

مطالعه هر رسانه‌ای در ایران بدون توجه به نوع مالکیت آن غیر ممکن است؛ زیرا رسانه‌ها (خواه در بخش دولتی و عمومی و خواه در بخش خصوصی) پدیده‌هایی چندوجهی‌اند: اغلب رسانه‌ها در ایران یک مؤسسه یا شرکت اقتصادی‌اند؛ یک نهاد فرهنگی-اجتماعی به‌شمار می‌آیند؛ یکی از ابزارهای تبلیغاتی حکومت هستند و در عالم سیاست رکن چهارم تلقی شده‌اند. از این حیث مدیریت آنها مدیریت اقتصادی برای بقا و رشد و توسعه فعالیت است. وجه دیگر رسانه‌ها در ایران مدیریت فرهنگی است؛ بالاخص در برابر تولیدکنندگان فرهنگی و مخاطبان است؛ وجه بعدی رسانه در ایران مدیریت بحران‌ها، تنش‌ها و مسائل جاری سیاسی-اجتماعی است و وجه دیگر آن مدیریت تبلیغات سیاسی جهت افزایش نفوذ و مشروعیت سیاسی است. بدین لحاظ در رسانه‌ها با سطوح مختلفی از مدیریت مواجه‌ایم که هر یک بخشی از بارمسئولیت را بر دوش می‌گیرند. این سطوح نیز اهمیت فهم مدیریت رسانه‌ها را برای فهم عملکرد مدیریت رسانه در ایران روشن می‌کنند. (محمدی، رسانه، ش ۳۱)

اصولاً نوع اداره و وضعیت حقوقی و ماهیت رسانه‌های رادیو-تلویزیونی در جهان سه نوع قابل بررسی است:

گروه اول، سازمان دولتی (governmental) هستند که کل درآمد و اعتبارات آنها را دولت و حکومت پرداخت می‌کند و از نظر سیاست کار، خط مشی و محتوای برنامه‌ها، وابسته به حکومت و دولت هستند، خواسته‌ها و مقاصد آنها را تأمین می‌کنند و سلسله مراتب آنها را نیز حکومت مشخص می‌کند.

گروه دوم، سازمان‌های عمومی یا ملی (public or national) هستند که ضمن دریافت کمک‌های حکومتی و دولتی، هزینه‌های خود را از محل پرداخت‌های عمومی و حق اشتراک مردمی تأمین می‌کنند و دولت در حد نظارت با آنها ارتباط دارد. به سخن دیگر، قوانین و مقررات و ضوابط آنها را نهادهای مردمی و دموکراتیک و نه دستگاه و شخصی خاص،

وضع می کنند و رعایت نکردن این قوانین پاسخگویی به نهادهای ملی و مردمی را در پی دارد. **گروه سوم**، سازمان‌های رادیو-تلویزیونی خصوصی و تجارتي (private and commercial) هستند که ضمن تبعیت از مقررات عمومی، رأساً در برابر عملکرد خود مسئول اند و هزینه‌های آنها، صرفاً از محل درآمدهای اختصاصی (اشتراک کابلی و کارتی، آگهی‌های بازرگانی و حمایت تجارتي و فروش محصولات) تأمین و تدارک می‌شود که وضعیت حقوقی آنها نیز تابع مقررات بازرگانی و قوانین تجارتي است. (دانشنامه رشد، ۱۳۸۵)

مالکیت گروه اول رسانه‌ها به حکومت و دولت، مالکیت گروه دوم رسانه‌ها به مردم و مالکیت گروه سوم رسانه‌ها به اشخاص حقیقی یا حقوقی خصوصی تعلق دارد. هر نوع از این مالکیت‌ها، در شیوه اداره، میزان پاسخگویی و کیفیت آن به مردم و نحوه انتصاب یا انتخاب مدیران، چارچوب حاکم بر ضوابط و مقررات، شیوه نظارت و مسائلی از این دست که در مدیریت ملاحظه می‌شوند، تأثیر دارند و تعیین کننده‌اند. اگرچه مالکیت‌های نوع اول و دوم به نوعی مالکیت عمومی تلقی می‌شوند، یا به عبارتی تعلق به بیت المال دارند، میزان دخالت و نظارت عمومی نحوه اداره آنها را متفاوت می‌کند و مدیریت رسانه به خصوص وجوه سیاستگذاری آن، مستقیماً با همین شیوه‌ها مرتبط است. (همان)

در ایران مطبوعات و رسانه‌های دولتی بنا به دلایل متعدد ضمن حمایت مالی مستقیم و غیر مستقیم از حاشیه امن مالی و سیاسی برخوردارند و خط قرمزها را نیز به هر شکل رعایت می‌کنند. مدیران آنها بعضاً انتصابی و دغدغه باختن در عرصه رقابت را ندارند؛ البته اگر به به دست گرفتن رسانه به دنبال نوآوری و ایجاد تغییر و تحول باشند به سختی می‌توانند با عناصر مخالف در سازمان مقابله کنند، زیرا بسیاری از مدیران میانی از آنها به عنوان مسافر و میهمان یاد کرده و اجازه نمی‌دهند که مدیران خوش فکر و گاهی جوان حوزه اقتدار و منافع آنها را در سازمان دستخوش تغییر کنند. به این لحاظ ایجاد تغییر به دلایل متعدد در سازمان‌های رسانه‌ای دولتی کاری بس مشکل است. البته گاهی رسانه‌های دولتی در ایران شکل مالکیت آن به نحوی «عمومی و دولتی» نیز محسوب می‌گردد.

نوع دیگر مالکیت مطبوعات و رسانه در ایران «خصوصی» و صاحبان آن یا اشخاص حقیقی یا حقوقی هستند. در این شکل از مالکیت انتصاب یا انتخاب مدیران مطبوعات بر اساس ویژگی‌ها و شرایط متفاوت و یکی از دغدغه‌های اصلی آنان تأمین درآمد است؛ البته در روزنامه‌ها به دلایل مختلف یارانه‌ها کفاف مخارج را نمی‌دهد یا برهزینه کردن آن مدیریت نمی‌شود. این گونه روزنامه‌ها بعضاً برای دوام و بقای خود مجبورند یا به شرایط سخت و دشوار ادامه دهند، یا به سمت جذب آگهی به هر قیمت حرکت کنند و یا به سمت جریان‌های فکری و سیاسی گرایش یابند. البته یکی دیگر از مشکلات این طیف از مالکیت، سیاسی شدن افراطی و ایفا کردن نقش «تربیان احراب یا جناح‌هاست» که سبب تغییر نگرش افکار عمومی نسبت به ماهیت و عملکرد آنها می‌شود. چالش عمده این نوع از مالکیت ادامه بقا در شرایط بحرانی و

رقابت با سایر رقبا برای حفظ حوزه مخاطبان فکری و خوانندگان است که عمده‌تاً این نوع مالکیت در انتهای راه با تعطیلی، بدهی یا ورشکستگی روبه‌روست. البته همه این عوامل عمده‌تاً سبب جذب حرفه‌ای‌ها در اینگونه از مطبوعات شده و در طول مدت زمان مشخصی باعث رشد کیفی و کمی مطالب برای جذب مخاطبان فکری نیز می‌شود که اغلب سبب گران تمام شدن روزنامه می‌شود.

ج. سبک‌ها و شیوه‌های گوناگون مدیریت

پژوهشگران مدیریت ارتباطات برآن‌اند که مدیر رسانه در طیفی قرار دارد که یک سوی آن اعمال قدرت و سوی دیگر آن اعمال آزادی است. مدیر هر قدر از اعمال قدرت دور می‌شود به آزادی نزدیک‌تر می‌شود و بالعکس.

در نمونه اعمال قدرت محض، به نظر لیکرت، در "نظام آمرانه یا مستبد" (Telling) همه چیز به دیگران دیکته می‌شود و نهایتاً به انحصار می‌انجامد. در این نوع مدیریت رسانه مخاطبان منفعل فرض شده و عقیده بر این است که هرچه رسانه و پیامش قوی تر تهیه شود اثرش بر مخاطبان بیشتر است این نگرش در قالب نظریه «تزریقی یا گلوله‌ای» قابل بررسی است.

نوع دیگر مدیریتی را که در این طیف می‌توان برشمرد، "مدیریت مشارکتی" همراه با آزادی عمل است که می‌توان نوعی از آن را در کشورهای غربی و آمریکا جست‌وجو کرد. اگرچه این آزادی مدیریت که در رسانه‌های این کشورها بیان شده به ظاهر چندصدایی است، اما در باطن "انحصار مطلق" است. در این جوامع با این که بر اساس نظریه جریان آزاد اطلاعات هر کسی حق آزادی عقیده و بیان دارد و حق مزبور شامل آن است که عقاید خود را بدون بیم و اضطراب بیان کند، اما در باطن کسانی می‌توانند از رسانه استفاده کنند که ویژگی‌های مورد نظر سرمایه‌داری را دارا باشند. اما شکل دیگری از جوامع و نظام‌های رسانه‌ای نیز هستند که مدیریت رسانه‌هایشان سعی در "تلفیق" این دو طیف "قدرتمند و آزادی" را دارد، یعنی این‌که وضعیت خود را بر اساس موقعیت‌های زمانی و جهانی ارزیابی می‌کنند و سعی در ادغام آن دارند. این نوع رویکردهای رسانه‌ای را می‌توان در برخی از کشورهای غیرمتعهد و در حال توسعه آسیا و جنوب شرقی آسیا همچون چین مشاهده کرد. در این نوع مدیریت نه حاکم سخنور مطلق است و نه جامعه آزادی کامل دارد. (همان)

شکل‌های انعکاس اخبار در این سه نوع مدیریت نیز بسیار متفاوت و افرادی همچون "دروازه‌بانان" خبر که اخبار را ویرایش می‌کنند، "مدیران ارشد"، "مدیران اجرایی و ستادی" یعنی سردبیران و دبیران و خبرنگاران هستند که در سه طیف مدیریت وجود دارند. در جامعه اول، دروازه‌بانان تنها به اخبار و گزارش‌هایی اجازه نقل و انتقال می‌دهند که حکومت می‌خواهد. در جامعه دوم، دروازه‌بانان فقط به اخباری که به نفع نظام سرمایه‌داری است اجازه پخش می‌دهند. در جامعه سوم هم، بر اساس "مصلحت" نظام این حق داده می‌شود.

اما باید در این سه نوع مدیریت مواردی نیز رعایت شود. ائولربینگر می‌گوید: پیام‌گذار درک می‌کند که آنچه او می‌گوید باید با واقعیت‌های وضعیتی مفروض انطباق داشته باشد. مدیریتی که او اعمال می‌کند نمی‌تواند به گونه‌ای باشد که هر چیزی اجرا شود، در حالی که چیز دیگری گفته می‌شود. پیام‌گذاران باید به انعکاس تصمیم‌هایی پردازند که عملاً اتخاذ شده است. به همین دلیل است که آنها باید در ارتباط تنگاتنگ با مدیران اجرایی انجام وظیفه کنند. اما برای یک سازمان رسانه‌ای الزامی است که تا حد امکان رابطه تنگاتنگی بین ارتباطات و عملیات خودش به وجود آورد. قصور در اجرای چنین کاری است که منجر به ناهماهنگی میان حرف و عمل می‌شود و به از میان رفتن اعتبار و اعتماد نزد مردم می‌انجامد. بینکر می‌گوید تقارن میان حرف و عمل تأثیر ارتباطات را افزایش خواهد داد. برای اینکه رسانه‌ای با مدیریت درست بخواهد به اهداف نظام و سازمان خود دسترسی یابد، باید جوانب بسیاری را مورد توجه قرار دهد.

وظایف مدیریت رسانه در ارتباط با مخاطبان

در نظریه‌های "مدیریت رسانه" همچون نظریه‌های علم مدیریت برای مدیران سازمان‌های مطبوعاتی و رسانه‌ای وظایفی کلی توصیه شده که این وظایف بعضاً نه به‌طور دقیق که گاهی به‌طور نسبی قابل اجراست، زیرا مدیران مطبوعاتی با توجه به ماهیت کارشان اغلب با دو عامل (یا فشار) روبه‌رو هستند: اول: عوامل بیرونی (همچون شرایط اجتماعی، قوانین، گروه‌های فشار، شرایط اقتصادی و....). دوم: "عوامل درونی یا سازمانی" که شامل نیروی (انسانی، تجهیزات، میزان درآمد؛ برنامه‌ریزی و...)

بنابراین آنچه تحت عنوان "وظایف مدیران رسانه" یا "سازمان‌های مطبوعاتی" با آن اشاره می‌شود نوعی معیار برای ارزیابی و سنجش کمی و کیفی محتوای رسانه است که اغلب همه این عوامل به‌طور کامل گرد هم نمی‌آید اما نزدیک شدن به آن هم سبب موفقیت می‌شود. با توجه به آنچه که در مبحث مالکیت به آن اشاره شد، در ایران شناسایی و به‌اجراء در آوردن ویژگی و شاخص‌های زیر به نوع مالکیت و مدیریت حاکم بر سازمان مطبوعاتی و میزان انعطاف‌پذیری کارمندان، مالکان و مدیران دارد. با این همه برای مدیران رسانه‌ای و مطبوعاتی شاخص‌های زیر را به عنوان "وظیفه" مشخص کرده‌اند.

- برای داشتن مخاطبانی هدفمند مدیریت رسانه باید "سیاستی مشخص" را تعقیب کند تا بتواند با ارائه موضوعات مکمل در قالب‌های متعدد، موضوعات مختلف را در مخاطبان درونی کند. زمانی که اطلاعات به صورت آشفته و متضاد پخش شود تأثیر نامطلوب و معکوسی خواهد داشت. مدیران رسانه باید بدانند گاهی در جامعه‌شان با مخاطبانی مواجه هستند که با بحران روحی و شخصیتی روبه‌رو بوده و مراحل اجتماعی شدنشان به صورتی یکنواخت انجام نشده و در منزل و مدرسه، دانشگاه، کوچه و خیابان با آموزش‌هایی ناهماهنگ مواجه هستند.

- مدیران مطبوعات و رسانه باید ویژگی‌های «مخاطبان جامعه» خود را از طریق پژوهش و سنجش بشناسند و از آنها بخواهند که برنامه‌ها را نقد کنند و بر این اساس اصلاحات لازم را انجام دهند؛ البته منظور از کارشناسی خودسانسوری نیست. (رضا قلی‌زاده، ۱۳۸۵)
 - مدیر رسانه باید «فرصت‌ها» و «تهدیدها» را شناسایی کند و نقاط ضعف و قوت روزنامه را تشخیص دهد و در نهایت بین فرصت‌ها و تهدیدها و ضعف و توانایی‌های موجود نوعی انطباق به وجود آورد. (مدیریت/استراتژیک)
 - اگر یک مدیر رسانه دچار «جبرگرایی فناورانه» نشده باشد باید برای اداره یک رسانه از «مهندسی اجتماعی» استفاده کند. مهندسی اجتماعی در سه مرحله انجام می‌شود که عبارت‌اند از: (ابتدا طراحی بعد برنامه‌ریزی و نهایتاً سازماندهی).
 - مدیر رسانه باید فردی نوآور یا ریسک‌پذیر باشد و به اقدامات مبتکرانه دست بزند. نوآوری به این معنا نیست که هر هفته و هر ماه ویژه‌نامه یا مطلب جدیدی چاپ کند بلکه به این معناست که رسانه با در نظر گرفتن کلیه عوامل و شاخص‌ها اجتماعی، جاذبه‌هایی جدیدی به وجود آورد و طرحی نو ایجاد کند و باز خورد آن را نیز ببیند.
 - مدیران رسانه باید تلاش کنند که با کمترین منابع بیشترین بهره‌وری را به‌دست آورند تا بتوانند اهداف و آرمان‌های سازمانی را تحقق بخشند.
 - مدیر رسانه باید سیاستگذاری درازمدت و هدفمند همراه با برنامه‌ریزی داشته باشد و متناسب با اهداف مورد نیاز ابزار و لوازم، بودجه و فناوری لازم را به خدمت بگیرد. این سیاستگذاری باید با تمام اهداف کلان اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و حقوقی جامعه همسو بوده و سطحی نباشد و همسو با نیازهایی که در جامعه مطرح است تدوین گردد.
 - مدیر رسانه باید «روحیه انتقادی» و مشارکت داشته باشد. انتقاد باعث می‌شود که یک مدیر به نقاط ضعف و قوت خود پی ببرد و در جهت اصلاح امور گام‌های نوینی بردارد نه اینکه این تصور را در وجود خود نهادینه کند که هر کسی از من انتقاد کند او بر علیه من است. (رضا قلی‌زاده، ۱۳۸۵)
- واقعیت این است که تمامی شاخص‌های مذکور زمانی کارساز است که مطبوعات در شرایط طبیعی نه بحرانی بسر ببرند و نگرش حاکم بر مدیریت رسانه «علمی» باشد وگرنه به کار بستن این گونه الگوها نظم سنتی روزنامه را برهم زده و سازمان روزنامه را دچار تنش می‌کند.

د. درآمدزایی (اقتصاد رسانه)

پرسش‌هایی اساسی وجود دارد که اقتصاد سازمان‌های رسانه‌ای به آنها می‌پردازد. از جمله اینکه چگونه سازمانی رسانه‌ای (مطبوعات) از دیگر سازمان‌های رسانه‌ای پیشی می‌گیرد؟ چگونه سازمانی رسانه‌ای مخاطبان بیشتری جذب می‌کند؟ مسائل مالی خود را سازمان‌های رسانه‌ای

چگونه حل و فصل می‌کنند؟ و پرسش‌هایی از این دست. دو پیش‌فرض برای ورود به بحث در اینجا اساسی خواهد بود:

۱. اگر جامعه با "اقتصاد سرمایه‌داری" و رقابتی باشد و در آن سازمان‌های رسانه‌ای را بخش خصوصی اداره کند، نتیجه آن خواهد بود که ما با تعدد سازمان‌های رسانه‌ای رقیب مواجه خواهیم بود. در چنین شرایطی سازمان‌های رسانه‌ای برای حفظ خود و دوام خود هم به لحاظ حفظ و جذب مخاطب و هم تأمین مسائل مالی چه باید بکنند؟
۲. اگر جامعه با اقتصاد دولتی باشد در آن صورت سازمان‌های بزرگ رسانه‌ای در اختیار و کنترل دولت خواهند بود. در چنین شرایطی با سازمان‌هایی مواجه خواهیم بود که اگرچه ممکن است مسائل مالی چندانی نداشته باشند اما مسائل خود را در جذب مخاطب دارند. رقابت در عرصه اقتصاد رسانه براساس نوع بازار و خدمات رسانه‌ای انجام شود؛ این بازار و خدمات آن بر دو دسته است: یکی بازار تولید محتوا و دوم بازار آگهی است.

بازار تولید محتوا. از مهم‌ترین بازارهای سازمان‌های رسانه‌ای است که تولیدات خود را در اشکال مختلف عرضه می‌کنند. تمامی سازمان‌های رسانه‌ای از مشتریان خود مستقیم پول دریافت نمی‌کنند و برخی بر مبنای حق اشتراک و فروش (مجله، روزنامه و...) عمل می‌کنند. برخی از سازمان‌های رسانه‌ای کالای خصوصی عرضه می‌کنند به این معنا که استفاده دیگران بر میزان دسترسی به آن کالا تأثیر دارد اما کالاهای عمومی به این معناست که استفاده دیگران تأثیری در دسترسی به کالا ندارد (مانند برنامه‌های تلویزیون).

بازار دوم. که سازمان‌های رسانه‌ای در آن حضور دارند بازار آگهی‌هاست. اصولاً رسانه‌ها زمان و فضا را به آگهی‌دهندگان می‌فروشند. شاید بهتر باشد بگوییم که سازمان‌های رسانه‌ای دسترسی به مخاطبان را به صاحبان آگهی‌ها می‌فروشند. به عبارت دیگر مبلغی که تلویزیون یا مطبوعات مطالبه می‌کنند بیش از آنکه به اندازه، حجم و مدت زمان پیام بستگی داشته باشد به تعداد و ویژگی‌های مخاطبان رسانه‌ها بستگی دارد. بسیاری از رسانه‌ها در این دو بازار فعالیت می‌کنند. اما در جامعه ما برخی از سازمان‌های رسانه‌ای به بازار دوم نیاز ندارند و مسائل مالی خود را از پول دولتی حل می‌کنند.

باید توجه داشته باشیم که هر سازمان رسانه‌ای به شکلی با آگهی‌ها سروکار دارد. روزنامه‌ها صفحه نیازمندی‌ها دارند و تلویزیون فی‌المثل در ساعات مشخصی به‌طور متناوب آگهی پخش می‌کند و سازمان‌های مجازی به اشکال مرتبط با خود. (اقتصاد سازمان‌های رسانه‌ای، ۱۳۸۵)

در سراسر جهان عامل اقتصادی یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های مطبوعاتی است که گاهی سبب بروز چالش‌هایی برای مدیران آنها می‌شود و در نتیجه چند گزینه برای رهایی از آن باقی نمی‌ماند:

- ادغام با رقباء یا فروش امتیاز به به رقباء
- گرفتن یارانه و کمک‌های مالی از دولت یا نهادهای دیگر
- حرکت به سمت زردنویسی که در نهایت به تعطیلی یا کاهش تیراژ می‌انجامد
- تغییر مدیریت و انجام اصلاحات مالی و انسانی
- تعطیلی و بسته شدن روزنامه

البته امکان انتخاب گزینه‌های دیگری هم بسته به نوع مشکل یا مسئله وجود دارد ولی در کشورمان عمده‌تاً برخی از شکل‌های بالا بیشتر قابل شناسایی است.

در عصر حاضر رسانه‌ها یا سازمان‌های مطبوعاتی برای کسب درآمد سبک‌های و شیوه‌های مختلفی را به کار می‌برند:

۱. برخی مدیران در کنار چاپ روزنامه با راه‌اندازی و تهیه دستگاه‌های چاپ و تأسیس سازمان چاپ و انتشارات سعی دارند از طریق چاپ سایر جراید و مجلات به سمت درآمدزایی حرکت کنند.

۲. برخی با ادغام دو یا چند سازمان مطبوعاتی یک شرکت مطبوعاتی را راه‌اندازی می‌کنند و با توجه به امکانات متفاوتی که هر یک از شرکاء دارند، سعی می‌کنند به‌نحوی به کسب و کار و درآمدزایی بپردازند.

۳. شیوه‌های جدید برای مدیریت بر اقتصاد رسانه ظهور سازمان‌های مطبوعاتی در قالب هلدینگ یا کارتل‌های مطبوعاتی است که سعی دارند نه فقط در زمینه روزنامه بلکه در شاخه‌هایی همچون (چاپ کتاب، چاپ و توزیع روزنامه و مجله، تولید و توزیع کاغذ و...) فعالیت کنند. این‌گونه از مدیریت بر اقتصاد رسانه برای نخستین مرتبه در دهه هفتاد میلادی یکی از ابتکارات برادران راکفلر در آمریکا بود.

آنچه که به عنوان راهبرد و راهکار رهایی مطبوعات ایران از کمند مشکلات مالی و اقتصادی مطرح است؛ بهره‌گیری از سبک‌های رایج و یا استفاده ترکیبی از این شیوه‌هاست. واقعیت این است که جامعه رسانه‌ای ایران با دو چالش مهم ماهواره و اینترنت روبه‌روست؛ به این معنی که مخاطبان حق انتخاب بهترین، ارزان‌ترین و جذاب‌ترین رسانه را دارند. پس هر رسانه‌ای که نیازهایشان را تأمین کند مورد استقبال قرار می‌گیرد.

هـ. چالش‌های حقوقی و تفسیر از قانون و جرم مطبوعاتی

افزون بر عوامل فوق، علل و عوامل دیگری نیز زمینه‌ساز بروز و ظهور آسیب‌هایی در عرصه فعالیت‌های رسانه‌ای در ایران امروز شده‌اند. در یک نگاه کلی و گذرا، شاید بتوان مهم‌ترین این علل و عوامل را در مقوله‌های تفسیر از قانون و چالش‌های حقوقی زیر خلاصه کرد:

- فقدان تعریف مشترک از منافع و امنیت ملی در خانواده رسانه‌ای ایران و حوزه کارگزاران

- قضایی و تقلیل و تحدید این مفاهیم در سطح تمایلات جناحی؛
- فقدان شفافیت در مواضع مطبوعات و عدم تمایز خودی از غیرخودی؛
- کدربودن مرزها و اصول مترتب بر فعالیت‌های رسانه‌ای به ویژه رعایت خط قرمزها؛
- ایفای نقش یک حزب و تبدیل شدن به تریبون احزاب؛
- توسعه‌نیافتگی، عدم قاعده‌مندی بازی‌های مطبوعاتی-سیاسی و پایین بودن سطح آستانه تحمل؛
- فقدان و ضعف نهاد (نظارتی-کنترلی) درون رسانه‌ای مانند سندیکا یا انجمن صنفی؛
- نارسایی‌های قانونی و به روز نبودن برخی مفاد قانونی با نیازهای روز؛ (تاجیک، ۱۳۸۳)

هم اکنون پس از گذشت سه دهه از انقلاب، هنوز بحث بر سر تعریف، نوع و مصادیق جرم مطبوعاتی از داغ‌ترین مباحث مورد اختلاف میان کارگزاران مطبوعاتی و حوزه قضایی کشور است. نکته‌ای که همیشه محل اختلاف و بحث رسانه‌ها با دولت یا حاکمیت بوده و مکتوم ماندن آن نیز به سبب ظهور رسانه‌های جدید همچون اینترنت و ماهواره ممکن است در آینده این معادله را پیچیده‌تر کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از مباحث و موضوعات مطرح شده در این مقاله که در خصوص چالش‌ها و مشکلات مدیریت رسانه، نقش فرهنگ سازمانی بر سبک‌های مدیریت رسانه و ویژگی‌های مدیریت رسانه به آن اشاره شد می‌توان نتیجه گرفت: متأسفانه شرایط "فرهنگ سازمانی" در مطبوعات مورد مطالعه رو به "افول" است و در سطحی ضعیف قرار دارد و این ضعف در قالب روحیه و رفتار روزنامه‌نگاران تأثیر به‌سزایی در مدیریت مطبوعات دارد. از آن جایی که وجود "فرهنگ سازمانی پویا" در مطبوعات ضمن اثربخشی بر سازمان روزنامه به کیفیت مدیریت نیز می‌افزاید، لذا مهم‌ترین هدف این پژوهش بنیادی بررسی کاستی‌ها و مشکلات فضای روحی، روانی و کاری حاکم بر مطبوعات بوده تا با یافتن شاخص‌ها و نشانه‌های ضعف و کاستی راه‌حلهایی در این خصوص ارائه کند؛ لذا به نظر می‌رسد پیشنهادی زیر که براساس "چارچوب نظری" و "یافته‌های این پژوهش" شکل گرفته‌اند احتمالاً در یافتن راه‌حل و رسیدن به اهداف راهگشا باشد:

۱. براساس یافته‌های این پژوهش برای ارتقای سطح فرهنگ سازمانی در رسانه‌ها به ویژه مطبوعات نمی‌توان نسخه‌های مشابه و یکسانی تجویز کرد، زیرا هر رسانه "فرهنگ سازمانی" خاص خود را دارد، و به نظر می‌رسد ترکیب و تلفیق اصول و روش جهت ارتقای سطح فرهنگ سازمانی و سبک‌های مدیریت که به آن اشاره شده می‌تواند در اصلاح ساختار مطبوعات مؤثر باشد.
۲. جوان بودن نیروی انسانی سازمان‌های رسانه‌ای و در عین حال کم سابقه بودن روزنامه‌نگاران

عاملی است که ضعف کم تجربه بودن آنها، ضربه پذیری و ناتوان بودن در مواجهه با مشکلات را در بین روزنامه نگاران بالا می برد، زیرا اکثراً “حرفه روزنامه نگاری” اولین شغل آنهاست.

جدول ۱ توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب “سابقه کار مطبوعاتی”

تعداد پاسخگویان		سابقه
فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	
۸۸	۳۸/۶	۱. کمتر از ۵ سال
۷۸	۳۴/۲	۲. ۵-۱۰ سال
۴۱	۱۸	۳. ۱۱-۲۰ سال
۵	۲/۲	۴. ۲۱-۳۰ سال
۵	۲/۲	۵. ۳۱ و بیشتر
۱۱	۴/۸	۶. بی جواب
۲۲۸	۱۰۰	جمع

۳. برداشت نظری و ذهنی روزنامه نگاران از تعاریف گوناگون فرهنگ سازمانی، حاکی از آن است که پاسخگویان در مجموع در خصوص کلیت فرهنگ سازمانی اتفاق نظر ندارند و هر یک براساس شاخص های سن، جنس و تحصیلات برداشت متفاوتی از فرهنگ سازمانی دارند؛ لذا باید گفت فرهنگ سازمانی در ذهن هر یک از روزنامه نگاران تبلور عینی خاصی دارد.

۴. فرهنگ سازمانی و جو روانی حاکم بر مطبوعات مورد مطالعه؛ براساس یافته های پژوهش مستبدانه و نظامی است. برای تفسیر این جو روابط می توان با اشاره به نظریه “پیوستگی رفتار رهبری” یا به عقیده برخی از نظریه پردازان مدیریت؛ “نظریه تصمیم گیری”، (تنه بام و اشمیت)، مدیریت و رهبری در سازمان طیف پیوسته ای دارد که در یک سر طیف مدیریت

جدول ۲ فراوانی نظر پاسخگویان در مورد فرهنگ سازمانی حاکم بر روزنامه آنها

تعداد پاسخگویان		پاسخها
فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	
۵۰	۲۱/۹	۱. فرهنگ سازمانی علمی
۳۸	۱۶/۷	۲. فرهنگ سازمانی ارشدیت
۲۰	۸/۸	۳. فرهنگ سازمانی ریسک پذیری
۶۰	۲۶/۳	۴. فرهنگ سازمانی مستبدانه یا نظامی
۲۷	۱۱/۸	۵. هیچکدام
۱۹	۸/۳	۶. سایر موارد
۱۴	۶/۱	۷. بی جواب
۲۲۸	۱۰۰	جمع

عامرانه و در سر دیگر طیف مدیریت مشارکتی قرار دارد. این طیف پیوسته به دو سبک رهبری ارتباط پیدا می‌کند که یکی "سبک اقتدارگرایانه" و دیگری سبک "رهبری مشارکتی" است. تنه بام و اشمیت در نظریه خود سه عامل را در انتخاب سبک رهبری در سازمان مهم می‌دانند: الف. فشارهای وارد بر مدیر یا رهبر؛ ب. فشارهای وارد بر زیردستان؛ ج. فشارهای موجود بر سازمان. براساس این نظریه، مدیرانی که نسبت به عوامل درون و بیرون سازمانی حساس هستند، بهتر می‌توانند در مقابله با مشکلات تصمیم بگیرند؛ پس می‌توان گفت که در شکل‌گیری "فرهنگ سازمانی مستبدانه" در مطبوعات مورد مطالعه سه نوع فشار مطرح در بالا بسیار مشهود است. به نظر می‌رسد در مطبوعات ما به دلیل عدم اعتماد مدیران به زیردستان و وجود فشارهای بیرونی از قبیل (قوانین و گروه‌های فشار) مدیران سعی می‌کنند به سمت "سبک عامرانه" حرکت کنند.

بهترین راه‌حل برای کاستن فشار حاکم بر فضای مطبوعات حرکت به سمت اخبار اجتماعی، فرهنگی و بعد حوادث است؛ سیاسی شدن اخبار در مطبوعات علاوه بر بالا بردن ضریب خطا و کاهش ضریب اطمینان، فضای مدیریت را ناآرام می‌کند.

۵. شاخص و میزان قوت و ضعف فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از محدود عوامل در دستیابی سازمان به اهداف و راهبردها بسیار حساس و مهم است. لذا مدیران سازمان‌های مطبوعاتی با توجه به شاخص‌های مطرح در فرهنگ سازمانی از قبیل (امنیت شغلی، حقوق و مزایا، ترفیع، مشارکت دادن روزنامه‌نگاران و...) می‌توانند با دادن انگیزه‌های مادی و معنوی سازمان را در دستیابی به اهداف کمک کنند. در حال حاضر یکی از عواملی که میزان انگیزه را در سازمان‌های مطبوعاتی ایران افزایش می‌دهد، اول توجه به پاداش‌های مادی و سپس توجه به انگیزه‌های معنوی است.

۶. توانایی مدیران مطبوعات ایران در تغییر فرهنگ سازمانی امری است بدیهی، اما غلبه بر فرهنگ سازمانی قبلی حاکم بر مطبوعات و معرفی فرهنگ سازمانی جدید نیازمند زمان و امری تدریجی است. براساس یافته‌های پژوهش دلیل اصلی عدم موفقیت مدیران مطبوعات در اداره مالی، سازمانی و فرهنگی مطبوعات این است که هنوز به این امر پی نبرده‌اند که "هر سازمان یا روزنامه" فرهنگ سازمانی خود را دارد، پس میزان موفقیت و دستیابی به اهداف در سازمان‌های مطبوعاتی بسته به نوع فرهنگ سازمانی متفاوت است.

۷. مطبوعات مورد مطالعه در بحث کسب وجهه و پایگاه اجتماعی نزد مخاطبان موفق نبوده‌اند و به عقیده روزنامه‌نگاران این امر در مطبوعات و روزنامه‌هایی با "فرهنگ سازمانی مستبدانه" بیشتر به چشم می‌خورد. دلیل این امر نبود فضای رقابتی، کمک‌های مالی مستقیم و غیرمستقیم و بهره‌گیری از یارانه‌های دولتی است که سبب راحتی خیال مدیران برای جذب مخاطب می‌گردد.

جدول ۳ توزیع فراوانی نظر پاسخگویان درباره میزان موفقیت روزنامه محل کارشان در کسب وجهه در نزد افکار عمومی جامعه

پاسخ‌ها	تعداد پاسخگویان		درصد تجمعی
	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	
بسیار زیاد	۱۸	۷/۹	۳۶ ۳۸/۶
زیاد	۶۴	۲۸/۱	
متوسط	۸۸	۳۸/۶	
کم اصلاً	۳۱	۱۳/۶	۲۲/۴
	۲۰	۸/۸	
بی‌جواب	۷	۳/۱	۳/۱
جمع	۲۲۸	۱۰۰	۱۰۰

۸. براساس یافته‌های پژوهش تنها شاخصی که مدیران مطبوعات بسیار به آن توجه دارند، کسب درآمد و سودآوری و افزایش شمارگان است، که نشان‌دهنده حاکمیت نگرش سوداگرانه است، زیرا سعی دارند در عمر کوتاه روزنامه با کسب سود بار خود را بسته و وارد مرحله جدیدی از سرمایه‌گذاری شوند. این مدیران برعکس، به شاخص‌هایی همچون (افزایش سطح درک و آگاهی مخاطبان، بهره‌گیری از نیروی انسانی ماهر و متخصص، حفظ رضایتمندی کارکنان، توجه به سلسله مراتب اداری، تقویت امنیت شغلی، آموزش فنی و علمی نیروی انسانی روزنامه) بی‌تفاوت‌اند.

۹. براساس یافته‌های پژوهش میزان امید به آینده شغلی در میان روزنامه‌نگاران مورد مطالعه در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. لذا نمی‌توان انتظار داشت که شاخص‌های کیفی و کمی در مطبوعات مورد مطالعه در جدی بالا قرار گیرد. نتیجه این شرایط دلسردی روزنامه‌نگاران و شیوع بی‌تفاوتی و روزمرگی است.

جدول ۴ توزیع فراوانی نظر پاسخگویان درباره میزان امید به آینده شغلی‌شان

پاسخ‌ها	تعداد پاسخگویان		درصد تجمعی
	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	
بسیار زیاد	۱۴	۶/۱	۱۴
زیاد	۳۲	۱۴	
متوسط	۶۲	۲۷/۲	۲۷/۲
کم اصلاً	۵۵	۲۴/۱	۵۰/۴
	۶۰	۲۶/۳	
بی‌جواب	۵	۲/۲	۲/۲
جمع	۲۲۸	۱۰۰	۱۰۰

۱۰. روزنامه‌نگاران معتقدند میزان آگاهی مدیران آنها به اصول مدیریت علمی روزنامه و اصول مدیریت بحران در حد مناسبی قرار ندارد. پس لازم است سازمان‌ها و وزارتخانه‌های ناظر و تصمیم‌گیرنده و سیاستگذار برای نهادهای مطبوعاتی به ارتقای سطح دانش مدیریت صاحبان مطبوعات بیندیشند.
۱۱. با توجه به یکی از نتایج مهم این پژوهش، میزان مشارکت روزنامه‌نگاران در مالکیت و مدیریت اقتصادی روزنامه‌ها در حد صفر است و یا اصلاً وجود ندارد. پس می‌توان نتیجه گرفت که روزنامه‌نگاران مطبوعات ما دارای چند ویژگی هستند:

جدول ۵ توزیع فراوانی نظر پاسخگویان در مورد میزان سهم و شراکت روزنامه‌نگاران در مالکیت و مدیریت اقتصادی روزنامه

درصد تجمعی	تعداد پاسخگویان		پاسخ‌ها
	فروانی نسبی	فروانی مطلق	
۹/۶	۲/۶ ۷	۶ ۱۶	بسیار زیاد زیاد
۱۵/۸	۱۵/۸	۳۶	متوسط
۶۹/۳	۳۲/۹ ۳۶/۴	۷۵ ۸۳	کم اصلاً
۵/۳	۵/۳	۱۲	بی‌جواب
۱۰۰	۱۰۰	۲۲۸	جمع

اول. همه کارمند حقوق‌بگیر با روحیه‌ای محافظه‌کار، که نه برای اندیشیدن و فکر کردن، که فقط برای امرار معاش حقوق و دستمزد می‌گیرند. دوم. روزنامه‌نگاران همه روزنامه‌نویس شده‌اند: زیرا همگی تلکس‌چی و متکی به اخبار خبرگزاری‌ها هستند و نگران اخبار تولیدی و واقعی نیستند. و در نهایت این روحیه در میان مدیران شکل می‌گیرد که باید صفحات روزنامه پر شود چه خواننده داشته باشد، چه نداشته باشد. تنها راه‌حل این مشکل سهیم کردن مادی و معنوی روزنامه‌نگاران در مالکیت و مدیریت مطبوعات است آنچه که در صنعت خودرو طی ۸ سال اخیر رخ داده است.

۱۲. با توجه به اینکه مالکیت بیش از ۵۰ درصد از مطبوعات مورد مطالعه این پژوهش (فردی - خصوصی) است اما با کمال تعجب داده‌های جداول حاکی از آن است که امید به آینده شغلی اصلاً در میان روزنامه‌نگاران وجود ندارد.

جدول ۶ توزیع فراوانی نظر پاسخگویان درباره نوع مالکیت روزنامه محل کار آنها

پاسخ‌ها	تعداد پاسخگویان	
	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
۱. فردی- خصوصی	۱۳۱	۵۷/۵
۲. نیمه خصوصی	۳۴	۱۴/۹
۳. دولتی	۱۷	۷/۵
۴. نیمه دولتی	۳۹	۱۷/۱
۵. بی جواب	۷	۳/۱
جمع	۲۲۸	۱۰۰

به نظر می‌رسد امید به آینده شغلی در مطبوعات دولتی و نیمه دولتی به دلیل بهره‌مندی از بودجه دولتی و... بیش از سایر مطبوعات است. تصور محقق بر این بود که با وجود "فرهنگ سازمانی مستبدانه" در مطبوعات مورد تحقیق؛ نوع مالکیت آنها دولتی و نیمه دولتی باشد، در حالی که نتایج خلاف این تصور را ثابت کرد؛ پس می‌توان یک نوع بی‌ثباتی و ناآرامی را در محیط سازمان‌های رسانه‌ای پیش‌بینی کرد.

۱۳. نتایج یافته‌های این پژوهش گویای این واقعیت است که مدیران مطبوعات مورد مطالعه تا حدی از روزنامه‌نگاران در برابر فشارها و حوادث حمایت مادی و معنوی می‌کنند. براساس نظریات ادگار شاین یکی از شاخص‌های نزول یا صعود فرهنگ سازمانی میزان حمایت مدیران از کارکنان است. پس بدون شک می‌توان گفت در مطبوعات مورد مطالعه به لحاظ نبود حمایت از سوی مدیران "وضعیت فرهنگ" سازمانی و به تبع آن وضعیت روحیه روزنامه‌نگاران در شرایط مناسبی قرار ندارد. پس لازم است که مدیران مطبوعات به میزان حمایت از روزنامه‌نگاران توجه خاصی داشته باشند.

۱۴. ارزیابی میزان افتخار روزنامه‌نگاران به کار در روزنامه محل کارشان و مقایسه آن با سایر روزنامه‌ها نشان می‌دهد، روزنامه‌نگاران مطبوعات مورد مطالعه به روزنامه‌نگار بودن خود افتخار می‌کنند و به خاطر آن احساس وقار و سربلندی دارند نه به خاطر اینکه در روزنامه خاصی فعالیت می‌کنند. این امر نشان‌دهنده "ضعف تعلق خاطر" روزنامه‌نگاران به روزنامه‌ها و عدم وابستگی روحی آنان به محل کارشان است.

۱۵. یافته‌ها حاکی از آن است که مدیران روزنامه‌ها (خصوصاً مدیران بخش تحریریه) برای موفقیت در اداره روزنامه بهتر است از سبک مدیریت مشارکتی سود جویند؛ زیرا اقتضای کار در چنین سازمان‌های فرهنگی، ایجاد محیطی است که در آن کارکنان اعم از (خبرنگاران، گزارشگران، دبیران سرویس خبری) بتوانند آزادانه در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت و اظهارنظر کنند. مشارکت در مدیریت سازمان رسانه‌ای سبب می‌شود تا میزان سرپرستی و نظارت مدیران بر کارکنان کاهش یابد و در عوض انگیزه کارکنان برای مسئولیت‌پذیری بالا

برود. همین شرایط با روحیه مدیران مطبوعات ایرانی که خواستار تسلط و کنترل بر همه چیز هستند سازگار نیست.

۱۶. مهم‌ترین ویژگی مدیران رسانه‌ای و سازمان‌های مطبوعاتی باید تعهد به کار باشد به این معنی که به مسئولیتی که پذیرفته‌اند و به هدفی که دارند و به سازمانی که در آن با سایرین همکار هستند احترام بگذارد. ویژگی دوم مدیران مطبوعاتی از نگاه روزنامه‌نگاران داشتن رابطه نزدیک با کارکنان است؛ زیرا اکثراً معتقدند مدیرانی که مدرک و تخصص روزنامه‌نگاری ندارند به چه دلیل به روزنامه‌نگاران فخرفروشی می‌کنند. ویژگی سوم مدیران مطبوعاتی ایران از نگاه روزنامه‌نگاران این است که آنها باید در کار خود تخصص و مهارت لازم را داشته باشند. با نگاهی به این سه ویژگی مهم درمی‌یابیم که تقاضاهای روزنامه‌نگاران از فضای مطبوعاتی حاکم بر روزنامه‌ها اول مساعد بودن شرایط روابط انسانی و روحی، روانی و معنوی است و پس از آن ویژگی‌های علمی، اداری و مادی مدیران.

با نگاهی کلی به میزان رابطه متغیر "فرهنگ سازمانی" بر "مدیریت رسانه" به‌ویژه مطبوعات درمی‌یابیم که اکثراً شاخص‌های به‌دست آمده و نتایج حاصل از طریق آزمون‌های فرضیه گویای ضعف یا نبود شاخص‌های فرهنگ سازمانی در مطبوعات است. به معنای دیگر یکی از دلایل ضعف ساختار مدیریت در مطبوعات به غیر از شاخص‌هایی همچون "مالکیت"، شاخص ضعف روحیه، انگیزه و حس پیشرفت در میان روزنامه‌نگاران است که عامل آن شرایط محیطی و سازمانی بد است.

اگر نتایج این پژوهش را در قالب "مدیریت راهبردی رسانه" بخواهیم تحلیل کنیم وضعیت فعلی مطبوعات ایران به شرح زیر است:

(عوامل محیطی)

تهدیدها (T)	فرصت‌ها (O)	
(S) قوت‌ها	(۱) • فرصت‌ها زیاد • قوت‌ها زیاد	(۲) • تهدیدها زیاد • قوت‌ها زیاد
(W) ضعف‌ها	(۳) • فرصت‌ها زیاد • ضعف‌ها زیاد	(۴) • تهدیدها زیاد • ضعف‌ها زیاد

ماتریس تهدیدها و فرصت‌ها (مدیریت استراتژیک رسانه)

- براساس ماتریس (T.O.W.S) هربرت سایمون در فضای مطبوعاتی ایران (تهدیدها زیاد - ضعف زیاد) که گاهی این شرایط به سمت (فرصت‌های زیاد - ضعف‌ها زیاد) حرکت می‌کند.

- مطبوعات ایران در شرایط رقابت به سر نمی‌برد و اگر هم درگیر رقابت شود نوع و شکل آن «رقابت محدود شده» است.
- راهبرد حاکم بر فضای مطبوعات راهبرد واکنشی است البته در حد ناقص؛ زیرا تصمیمات و اتخاذ شیوه‌ها و روش‌ها براساس مقتضیات و شرایط متفاوت است.
- متأسفانه وضعیت سازمان‌های رسانه‌ای ایران از لحاظ ابعاد سازمانی و محیطی به صورت (ناپایدار- پیچیده) است؛ یعنی روزنامه‌ها نه مخاطب دارند، نه مدیریت و نه نیروی انسانی و کسی هم در مطبوعات سرمایه‌گذاری نمی‌کند. آنچه که به عنوان نتیجه‌گیری، شاید آنچه که در این مقاله به آن اشاره شد پس از مطالعه آن از سوی دانشجویان، محققان و سایر دست‌اندرکاران مطبوعات قدری بدبینانه یا پیش‌داوری فرض شود، اما حقیقت این است که اگر ما نسبت به واقعیت‌های مطبوعات بی‌تفاوت باشیم آمارها به ما چیز دیگری می‌گویند؛ به اصطلاح اگر ما حاشا کنیم و دروغ بگوییم، آمارها واقعیت را می‌گویند. باید این را پذیرفت که مطبوعات ما برای دستیابی به تیراژهای میلیونی نیازمند ارتقاء سطح کیفی و کمی مدیریت و امور پرسنلی هستند.

منابع

۱. اخلاص‌پور، رویا. «منافع و مضار مشارکت، نگاهی به تجربیات جهانی»، *روزنامه همشهری*، پنجم و ششم بهمن، ۱۳۷۸.
۲. ارونسون، الیور، *روان‌شناسی اجتماعی*، ترجمه دکتر حسین عظیمی، تهران، انتشارات رشد ۱۳۷۳.
۳. اقتداری، علی‌محمد. سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات مولوی، ۱۳۶۵.
۴. بهرامپور، شعبانعلی. *طرح سرشماری واحدها و شاغلان عرصه مطبوعات و خبرگزاری‌ها*، دفتر مطالعات و توسعه رسانه‌ها، ۱۳۸۶.
۵. بران، صدیقه. «نقش مالکیت بر مدیریت مطبوعات»، پایان‌نامه دکتر، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۹.
۶. بروجردی علوی، مهدخت. «نظام مطلوب مطبوعاتی از دیدگاه روزنامه‌نگاران ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی، ۵-۱۳۷۴.
۷. پیرامون ساخت و نقش رسانه‌ها: همایش شیراز، ویرایش جمشید اکرمی، سروش، تهران: ۱۳۵۶.
۸. پیلد، لیزاهوپ وایکسین ن، کاترین آر. «ارزش‌های کار و تأثیر آنها بر مدیریت منابع انسانی: مقایسه تئوریک بین چین، مکزیک و ایالات متحده آمریکا»، ترجمه شهرام هاشم‌نیا، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۷، بهار ۱۳۷۹.
۹. تاجیک، محمد رضا. «مدیریت بحران رسانه»، شبکه ملی رسانه‌ها و ارتباطات؛ آبان ۱۳۸۳.
۱۰. جعفرنژاد، احمد. *مدیریت تکنولوژی مدرن*، تهران: مؤسسه انتشارات، چاپ دانشگاه تهران، چاپ اول، زمستان ۱۳۷۸.
۱۱. جعفری لنگرودی، محمد جعفر. *ترمینولوژی حقوق*، تهران: کتابخانه گنج دانش.
۱۲. حمیدی‌زاده، محمدرضا. «فرایند و ساختار تعامل سازمان‌ها با محیط» فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۷، بهار ۱۳۷۹.

۱۳. دفت، ریچارد. ال. *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷.
۱۴. دلاور، علی. *روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی*، نشر ویرایش، ۱۳۷۵.
۱۵. دوران، دانیل. *نظریه سیستم‌ها*. ترجمه محمد یمنی دوزی سرخابی، شرکت سهامی انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی، ۱۳۷۰.
۱۶. رفیع‌پور، فرامرز. *کندوکاوها و پنداشته‌ها*، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۵.
۱۷. رضا قلی‌زاده؛ بهنام. «وظایف مدیران رسانه‌ای»، سایت پرشین‌بلاغ، ۲۹، بهمن ۱۳۸۵.
۱۸. ساروخانی، باقر. *روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی*، تهران پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۷۷.
۱۹. سایت دانشنامه رشد، «مقاله مدیریت بر رسانه‌ها»، ۱۳۸۵.
۲۰. ظفر اردلان، نسترن. ۸۰۰ متقاضی انتشار در گردونه زمان»، *روزنامه همشهری*، شماره ۱۹۴۹، ۱۷ مهر ۱۳۷۸.
۲۱. فرهنگی، علی‌اکبر. «ارتباطات انسانی»، *تهران تایمز*، ۱۳۷۲.
۲۲. فرهنگی، علی‌اکبر. *جزوات درس مدیریت سازمان‌های مطبوعاتی*، دوره دکترا، ۱۳۷۸.
۲۳. فرهیخته، شمس‌الدین. *فرهنگ فرهیخته*، نشر زرین، ۱۳۷۷.
۲۴. قاضی زاده، علی‌اکبر. *جان‌باختگان روزنامه نگار*، نشر جامعه ایرانیان، چاپ اول ۱۳۷۹.
۲۵. کونتر، هرولدو اودانل، سیریل و بهریخ، هاینز. *اصول مدیریت*، جلد اول، ترجمه دکتر محمدعلی طوسی و سید امین... علوی و دکتر علی‌اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
۲۶. کوین، جیمز براین و مینتز برگ، هنری و جیمز، رابرت ام. *مدیریت / استراتژیک*، ترجمه دکتر محمد صائبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
۲۷. کیانی، غلامرضا و غفاریان، وفا. «استراتژی اثربخش»، *ماهنامه تدبیر*، سال یازدهم، بهمن ۱۳۷۹.
۲۸. محب‌علی، داود رحمان سرشت. حسین. *مدیریت / استراتژیک (کاربردی)*، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۲.
۲۹. محمدزاده، عباس. «چگونه مشارکت را اثربخش کنیم»، *مجله تحول اداری*، ۱۸ خرداد، ۱۳۷۷.
۳۰. محمدزاده، عباس و مهرוזان، آرمن. *رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۵.
۳۱. محمدزاده، عباس و مهرוזان، آرمن. *رفتار سازمانی (نگرش اقتصادی)*، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۵.
۳۲. محمدی‌فر، محمدرضا. *فرهنگ تبلیغات*، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۷۷.
۳۳. مشیکی، اصغر. «جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی»، *فصلنامه مدیریت دولتی*، بهار، ۱۳۷۷.
۳۴. مصاحبه با مدیران و مالکین روزنامه‌های (ایران، انتخاب، جامعه، کیهان، اطلاعات و جمهوری اسلامی) توسط صدیقه بیران، ۱۳۷۹.
۳۵. *مطبوعات از نگاه آمار*، تهران: اداره کل مطبوعات داخلی معاونت امور مطبوعات و تبلیغاتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۸۰.
۳۶. مدیریت استراتژیک (گروهی از اساتید مدیریت)، ترجمه عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
۳۷. معتمدنژاد، کاظم. *حقوق مطبوعات*، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها، ۱۳۷۹.
۳۸. معین، محمد. *فرهنگ فارسی*، جلد دوم، تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ هشتم، ۱۳۷۱.
۳۹. مولانا، حمید. «سیر ارتباطات اجتماعی در ایران»، انتشارات دانشکده علوم ارتباطات اجتماعی ۱۳۵۸.
۴۰. وهابی، محسن. «ساختار سازمان‌های رسانه‌ای»، *مجله پژوهش و سنجش*، شماره ۲۳ و ۲۴، پاییز و زمستان، ۱۳۷۹.

41. Bagdikian, B.H. "The Myth of Newspaper Poverty", *Columbia Journalism Review*, 1973, March/April.
42. Bagkikian, B.H. "Newspaper Managers... the Final Phase", *Columbia Journalism Review*, 1977, March/April.
43. Barrett, G. "Job Satisfaction Among Newspaper Women", *Journalism Quarterly*, 61, 1984.
44. Blankburg, W.B. & Ozanich, G.W. "The Effects of Public Ownership on the Financial Performance of Newspaper Corporations", *Journalism Quarterly*, 1993.
45. Brown, F. Karen, "The New Newsroom: Challenges of Hiring and Keeping Minorities Will Force Newspaper to Learn to Adapt", *ASNE Bulletin*, July/ August, 1990.
46. Charrington, David J., *Organizational Behavior*, Massachusetts: Allyn & Bacon: 1989.
47. Compaine, B.M. "the Expanding Base of Media Competition", *Journal of Communication*, 1985.
48. David Fred, "Concept of strategic Management," McMillan Company: 1993.
49. Demers, David, "Corporate Newspaper Structure, Editorial Page Vigro and Social Change", *Journalism Qureterly*, Vol. 23, No.4, Winter 1996.
50. Fleishman, E.A. A Leader Behavior Description for Industry, Columbus: Ohio State university: 1956.
51. Giles, Georg, "Strategic Management theory", *Academy of management Review* 15, 1990.
52. Giles, Robert H., *Newsroom Management*, Previously Published by R.J. Berg & Co. 1991.
53. Gioia Dennis A. & Pitre Evelyn. "Multiparadigm Perspectives on Theory Building" *Academy of management Review* 15, 1990.
54. Gray, Smith, *Organization culture Theory*, New York: Free Press, 1984.
55. Hachten, William A. *The World News Prism: Changing Media, Clashing Ideologies*, Ames: Iowe university Press, 1981.
56. Hampton, Phillip, *News Management*, New York, Longman, 1999.
57. Hersey, Paul & Blanchard Kenneth, *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliff, N.J: Prentice- Hall, 4th ed., 1982.
58. Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth, *Management of Organizational Behavior*, 4th ed. (Englewood cliffs, N.J: Prentice-Hall), 1982.
59. Hill, Charles, *Strategic Management theory*, Houghton Mifflin company, 1992.
60. Jones, Tim, "B.J. Media Deals Roll on" *Chicago Tribune*, July 18, 1996.
61. Joseph, T. "Television Reporters" and "Manager's Preferences on Dicision Making" *Journalism Quarterly*, 1983 .
62. Kast & Rosehzwieg, *Organization and Management*, New York: McGraw Hill, 1970.
63. Lacy, Stephan & Sohn Arlyth b & Wicks, Jan Leblanc. *Media Management*, Lawrence Erlbaum Associations, Inc. 1993.
64. Lacy, Stephan & Sohn, Ardyth B & Wicks Jan Loblance, *Media Management: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbeum Associates, Publishers, 1993.
65. Lacy, Stephan & Sohn, Ardyth B & Wicks Jan Loblance. *Media Management: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1993.
66. Lacy, Stephan & Sohn, Arlyth B & Sicks, Jon Leblanc. *Media Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 1993.
67. Likert, Rensis, *The Human Organization*, McGraw Hill, 1969.
68. Lowenstein, Ralph. *Media, Messages, and Men*, 1971.
69. Mathews, Martha Nixon, "Newspaper Ownership & Publisher Authonomy", Ph.D. diss, University of North Carolina at chapel Hill, 1994.
70. McGregor, Douglas. *the Professional Manage*, New York: McGraw Hill, 1967.
71. Meyer, P. & Wearden, S.T. "The Effects of Public Ownership on Newspaper Companies", *Public*

- Opinion Quarterly*, 1984.
72. Mohammad Zadeh, Abbas, "Worker Participation in Decision making: A Comparative Study", Dissertation, U.S.I.U., 1980.
 73. Mundt, Whitney R. "Global Media Philosophis", in *Global Journalism*, New York, Longman, second edition, 1991.
 74. Philips, D. "A Systematic Study of the Leadership Process at the Corporate Level of Two Television Group Owners"
 75. Polonsky, S.H. & Hughe, D.W. "Managerial innovation in Newspaper Organizations", *Newspaper research Journal*, 1986.
 76. Rhea, J. *An Investigation of Relationships Among Specified Variables in the Management of Television Stations*, Ohio Uneversity, 1970.
 77. Riaz, A. Mehdi. *A Dictionary of Research Methods: Quantitative & Qualitative*, Rahnama Publications, 1999.
 78. Robbins, Stephan. *Organization Theory, Structure, Design and Applications*, Prentice- Hall, International Edition, 1987.
 79. Robbins, Stephen P. *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Prentice-Hall, International Edition, 1987.
 80. Robins Stephen .p, *Organization Theory*, Prentice-Hall inc, 1987.
 81. Rustow Dankwart A. & Robert Eward, *Political Modernization in Japan*, Princeton University, 1967.
 82. Siebert, Freds & Peterson, Theodore & Schramm, Wilbur. *Four Theories of the Press*, Urbana: University of Illinois press, 1956.
 83. Singer ,David J. "Communication and culture". *Sociologypress*, Vol, 18. No. 2.
 84. Soloski, "Economics & Management: The Influence of Newspaper Groups", *Newspaper Research Journal*, 1979.
 85. Squires, J.D. *Read All About It!* New York: Random House, 1993.
 86. Tower, C. "The Structure of Management", *Journal of Broadcasting*, 2, 1958.
 87. Tuchman, G. *Making News: A Study in the Construction of Reality*, New York: Free Press, 1978.
 88. Vanderzanden, Michel. *Cultural Organization*, New York: McGraw Hill, 1990
 89. Weaver D.H. & Wilhoit, G.C. *The American Journalist*, Blomington: Indiana University Press, 1986.
 90. William F.GLUECK. *Business Policy and Strategic Management*, (NEW YORK:Mc Graw Hill. 1994
 91. Willis, Jim & Dianne B. *New Directionns in Media Management*, New York, Longman, 1997.
 92. ZiTer, C.B. "The Autonomous Work Group", *Newspaper Research Journal*, 1, 1980.

سایت‌ها اینترنتی

1. <http://mediamanagement.persianblog.ir/1385-11-mediamanagement-archive.html>
2. <http://majidekhabazi.blogfa.com/post-44.aspx>
3. <http://media85.blogfa.com/>
4. <http://majidekhabazi.blogfa.com/>
5. <http://ghafaseh.ir/sweb/?q=%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%86%D9%87&num=10&str=80&cat=pweb&format=&optimize=>
6. <http://daneshnameh.roshd.ir/mavara/mavara-index.php?page %d9%86%d9%87>
7. http://aftab.ae/articles/economy_marketing_business/economic_science
8. http://mediamanagement.persianblog.ir/1385_11_mediamanagement_archive.html
9. <http://www.mediamanagement.ir/?p=22>
10. <http://sociologya.persianblog.com> (اقتصاد سازمان‌های رسانه‌ای)