

تاریخ دریافت: ۹۱/۲/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۱/۳/۶

برون‌سپاری حلقه مفقوده در سازمان‌های مطبوعاتی ایران

نوشته

یونس نوری مرادآبادی*

منصور ساعی**

زهره خواجه صالحی***

چکیده

سازمان‌های رسانه‌ای دریافته‌اند که حضور مؤثر در بازار نیازمند کسب و حفظ راهبرد شایستگی‌های اصلی (مهارت و دانش تخصصی که موجب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود) است. در این راستا برون‌سپاری (Outsourcing) به عنوان یک تصمیم راهبردی و حساس، با توسعه سازمان و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی، موجب گسترش توانایی سازمان‌ها و دستیابی راهبرد شایستگی‌های اصلی در محیط کسب و کار جهانی شده است. برون‌سپاری عبارت است از عملیات واگذاری برخی فعالیت‌های داخلی یک سازمان به تأمین‌کننده آن در بیرون از سازمان در قالب یک قرارداد بلند مدت. این پژوهش در جهت تبیین فعالیت برون‌سپاری در سازمان‌های مطبوعاتی جهان و بررسی جایگاه این مفهوم در سازمان‌های مطبوعاتی ایران بر اساس روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که برخی از فعالیت‌های برون‌سپاری شده نظیر چاپ، توزیع و آگهی‌ها در میان تمام سازمان‌های مطبوعاتی مورد بررسی، نقش مثبتی بر عملکرد کلی سازمان داشته است. همچنین فعالیت‌های تولید متن (به جز چاپ) فعالیت‌های مربوط به قرارداد با خبرنگاران در خصوص حق التحریریه و امور مربوط به پشتیبانی سیستم‌های کامپیوتری در تمام سازمان‌های مورد بررسی نقش منفی در کارایی و اثربخشی سازمان داشته است. همچنین شایان ذکر است در برخی فعالیت‌ها نظیر ارسال ام‌اس به مخاطبان از طریق اپراتورهای مختلف، صفحه‌آرایی، زینک در برخی سازمان‌ها عملکرد مثبت و در برخی دیگر عملکرد منفی داشته است.

کلید واژه: اقتصاد رسانه، برون‌سپاری، سازمان‌های مطبوعاتی، مدیریت رسانه.

* کارشناس ارشد مدیریت رسانه younesnouri64@gmail.com

** عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی Msaei58@gmail.com

*** کارشناس ارشد جمعیت‌شناسی zohrehsalehy8@gmail.com

مقدمه و بیان مسئله

با ورود رسانه‌های جدید، رقابت در عرصه رسانه‌ها شدیدتر شده است و سازمان‌های رسانه‌ای با سوددهی کمتر و رقابت بیشتری مواجه شده‌اند. در این بین روزنامه‌ها در یک رقابت دو جانبه با صاحبان آگهی و خوانندگان درگیر شده‌اند (picard, 1989) و منافع روزنامه‌ها در هر دو بازار با خطرات و تهدیداتی مواجه شده است. از یک طرف تیراژ روزنامه‌ها در اروپا و آمریکا در حال کاهش است؛ برای نمونه روزنامه‌ها در آمریکای شمالی با کاهش مداوم در میزان انتشار مواجه هستند. به طوری که میزان کل تیراژ روزنامه‌ها در این کشورهای از ۶۱ میلیون تیراژ در سال ۲۰۰۱ به ۵۸/۶ میلیون در سال ۲۰۰۵ رسیده است (World press Trend, 2006) از طرف دیگر درآمدهای روزنامه‌ها از محل تبلیغات به نسبت افزایش هزینه‌ها در سایر بخش‌های تولید، افزایش پیدا نکرده است (World Advertising Trends, 2006).

جدول ۱. میزان انتشار روزنامه‌ها در کشورهای مختلف

	۲۰۰۱	۲۰۰۲	۲۰۰۳	۲۰۰۴	۲۰۰۵	درصد رشد
آفریقا	۱۷۲۴	۱۷۰۵	۱۸۶۱	۱۹۹۴	۱۹۹۷	۱۵٫۸
آمریکای شمالی	۶۱۳۲۴	۶۰۷۳۰	۶۰۶۵۷	۶۰۰۷۴	۵۸۵۵۹	-۴٫۵
آمریکای جنوبی	۳۸۸۸	۷۶۹۷	۷۲۱۰	۷۲۹۱	۷۵۶۰	-۹٫۹
آسیا	۲۱۴۷۶۹	۲۱۹۱۵۴	۲۲۳۵۵۶	۲۳۶۰۴۴	۲۳۵۲۱۶	۹٫۵
استرالیا و اقیانوسیه	۳۷۹۲	۳۷۷۳	۳۷۶۸	۳۷۵۱	۳۶۷۶	-۳٫۱
اروپا	۹۶۷۸۶	۹۵۲۰۰	۹۳۱۷۷	۹۱۲۶۰	۹۰۶۵۴	-۶٫۳
مجموع	۳۸۶۷۸۳	۳۸۸۲۶۸	۳۰۰۲۲۹	۴۰۰۴۱۴	۳۹۷۶۶۲	۲٫۸

World press Trend, 2006

اگرچه روزنامه‌ها همواره نگران تهدیدات سایر رسانه‌ها (رادیو و تلویزیون) بوده‌اند، اما ظهور پدیده‌ای به نام اینترنت بود که باعث شد روزنامه‌ها به این پدیده به عنوان یک تهدید اصلی و بنیادی نگاه کنند و مجبور به انجام واکنش‌های اساسی در این زمینه شدند (Dimmick, 2003). البته اینترنت تنها رقیب جدی مطبوعات نیست. ظهور گسترده روزنامه‌های مجانی در کلان‌شهرها، تغییر الگوی مصرف رسانه‌ای مخاطبان با ظهور تکنولوژی‌های دیجیتال از مهم‌ترین رقبای سازمان‌های مطبوعات به حساب می‌آیند. در این میان بسیاری از مالکان سازمان‌های مطبوعاتی تمایل چندانی به تغییر استراتژی‌های خود نداشته‌اند و به جای استفاده از فرصت‌هایی که اینترنت برای آن‌ها مهیا کرده است، به این محصول انقلاب ارتباطی (اینترنت) به عنوان یک تهدید نگاه کرده‌اند یا به عبارتی بهتر به جای استفاده از این دستاورد به عنوان یک

فرصت بی نظیر، به عنوان یک تهدید برای منافع حیاتی سازمان رسانه‌ای خود در نظر گرفته می‌شود (Boczkowski, 2004). سازمان‌های رسانه‌ای در برابر این تحولات معمولاً دو واکنش اساسی را انجام می‌دهند. این دو فعالیت عبارت‌اند از:

۱. افزایش میزان تلفیق (Integration)

۲. برون‌سپاری (Martin, 2003)

در این مقاله استراتژی برون‌سپاری در خصوص سازمان‌های مطبوعاتی در ایران مورد بررسی قرار گرفته شده است.

تحولات اقتصادی و فناورانه در سطوح متفاوت جهانی، منطقه‌ای و محلی، رفتار و عملکرد سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر همین اساس، یکی از ویژگی‌های بارز مدیران و رهبران سازمان‌های پیشرو، درک و شناخت محیط و سازگاری فعال با الزامات آن است. برون‌سپاری یا پیمان‌سپاری از جمله این ضرورت‌ها به شمار می‌آید (قهرمان و مرادی، ۱۳۸۶). برون‌سپاری در قالب پیمانکاری، سابقه دیرینه‌ای در شرکت‌های تولیدی و صنعتی دارد و به طور سنتی به واگذاری آن دسته از فعالیت‌هایی که در گروه فعالیت‌های مستمر و غیر اصلی آن محسوب می‌شود، می‌گفتند. اما تحولات چند دهه اخیر و ویژگی‌های حاکم بر بازارهای جهانی و محلی همچون کیفیت، قیمت، رقابت، مشتری‌گرایی، تضمین و تأمین خدمات و ... موجب پیدایش تعریف و مفهوم نوینی از این واژه شده است.

امروزه برون‌سپاری طیف گسترده‌ای از تأمین کالا و خدمات مشاوره‌ای، علمی و فناورانه را شامل می‌شود که سازمان‌ها بر اساس معیارهای علمی اقدام به برون‌سپاری می‌کنند. اما قبل از ورود به مبحث برون‌سپاری بهتر است به بررسی و ویژگی سازمان‌های رسانه‌ای پرداخته شود.

اداره و سازمان وسایل ارتباطی

در کتاب *وسایل ارتباط جمعی* دکتر معتمدنژاد برای شناخت وسایل ارتباطی و خبری، مطالعه و تحقیق در طرز کار این وسایل و روزنامه‌نگاران و سایر متصدیان امور ارتباطی، توجه به اداره و سازمان وسایل ارتباطی را ضروری می‌داند. به اعتقاد ایشان در این مبحث علاوه بر بررسی سازمان وسایل ارتباطی و حرفه‌های مطبوعاتی، طرز تعیین خط‌مشی مطبوعات و اعمال کنترل بر تهیه‌کنندگان پیام‌ها (خبرنگاران، مفسران و گویندگان)، درجه آزادی مردم برای کسب اخبار و اطلاعات و انواع تبلیغات، گروه‌های ذی‌نفوذ و طرق سانسور مطبوعات و بالآخره نقش جامعه در ارتباطات نیز باید مورد مطالعه واقع شوند (Aldrich, 1998).

مدیریت رسانه‌ها (Media Management)

هر چه بر اهمیت وسایل ارتباط جمعی در جوامع افزوده شده است، هم خود آن‌ها و هم فرایند ارتباط جمعی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. رسانه جمعی امروزه به عنصر جدایی‌ناپذیری در زندگی بشر مبدل شده است که در تمام عرصه‌های آن از اقتصاد گرفته تا سیاست و فرهنگ

نقش بدیلی ایفا می‌کنند. آن‌ها یکی از مهم‌ترین عاملان تغییر اجتماعی در جوامع محسوب می‌شوند (Doyle, 2006).

بی‌تردید رشد و گسترش رسانه‌ها در چند دهه اخیر به لحاظ تعداد و تنوع، مسئله رقابت را برای سازمان‌های رسانه‌ای بیش از گذشته مطرح کرده‌است (روشندل اربطانی). این سازمان‌ها در چنین شرایط پرفشار رقابتی نیازمندان مدیران، سیاست‌گذاران و استراتژیست‌هایی هستند که با تدوین و اجرای راهبردهای رقابتی، پیشتاز عرصه رقابت باشند. تحت چنین شرایطی توجه به بُعد مدیریتی سازمان‌های رسانه‌ای در کانون توجه صاحب‌نظران قرار گرفت.

از آنجا که وسایل ارتباطی، نهادهای اجتماعی مهمی محسوب می‌شوند و در ایجاد و تداوم معیارهای اجتماعی و با سواد کردن همگان و توسعه فرهنگ نقش ارزنده‌ای دارند، مسئله مدیریت وسایل ارتباطی و یا به عبارتی، ماهیت مدیریتی وسایل ارتباطی از اهمیت خاصی برخوردار خواهد بود. در حوزه مدیریت وسایل ارتباطی، رابطه‌ای میان ثروت و قدرت از یک‌سو و ارتباط و آزادی در گشودگی اطلاعات از سوی دیگر وجود دارد. ثروت و قدرت به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم در وسایل ارتباطی نفوذ می‌کنند و بر آن‌ها چیره می‌شوند و در گزینش اخبار و اطلاعات دخالت می‌کنند. از این رو سیاست سازمان‌های ارتباطی، بر روی ساختار سازمانی و تشکیلاتی اثری تعیین‌کننده دارد. در این مسیر، تقریباً با سه نوع مدیریت وسیله ارتباطی روبه‌رو می‌شویم که هر یک از آن‌ها آزادی در ارائه اطلاعات را به گونه‌ای تفسیر و توجیه می‌کند که این سیاست‌ها به نوبه خود دارای معایب و محاسن کم و بیش پنهان و آشکاری است. در اینجا می‌کشیم هر یک از این سه نوع مدیریت را مورد بررسی قرار دهیم.

انواع مدیریت در وسایل ارتباطی دولتی

الف. وسایل ارتباطی دولتی یا تحت نظارت مستقیم دولت

در چنین شرایطی، دولت همه فعالیت‌های وسایل ارتباطی و مدیریت سیستم را از نظر سیاسی و مالی در کنترل شدید خود دارد، تا آنجا که سازمان، وسیله‌ای می‌شود برای حفظ منافع گروه حاکم و مشروع جلوه دادن وضعیت موجود، بدون در نظر گرفتن منافع گروه‌های دیگر و همچنین جلوگیری از انتشار نظریات و مشکلات جامعه، با توجیه حفظ منافع ملی.

ب. وسایل ارتباطی تحت حمایت دولت

وسایل ارتباطی تحت حمایت دولت، سازمان‌هایی هستند که مدیران آن‌ها را سرامدان فرهنگی جامعه تشکیل می‌دهند. این افراد می‌کوشند با روش "کژدار و مریز" تعادلی میان اعتماد مردم و گروه‌های سیاسی و حمایت دولت ایجاد کنند که این امر در نهایت بتواند وحدت ملی را در جامعه تقویت کند.

ج. وسایل ارتباطی خصوصی

وسایل ارتباط جمعی خصوصی که ظاهراً تحت نظارت دولت نیستند، می‌توانند به صورت یک بنگاه تجارتي درآیند. در چنین شرایطی، سازمان به جای اینکه مستقیماً تحت تأثیر گروه سیاسی حاکم قرار گیرد، تحت تأثیر قدرت‌های تجاری قرار خواهد گرفت؛ زیرا این سرمایه‌داران و صاحبان قدرت‌های مالی هستند که تأمین‌کننده اصلی هزینه‌های وسایل ارتباط جمعی از قبیل مطبوعات، رادیو و تلویزیون، از طریق آگهی‌های تجاری‌اند. نمونه بارز آن بنگاه‌های خصوصی آمریکاست که در آن منافع سرمایه‌داران بزرگ، سیاست سازمان را تعیین می‌کنند و محتوا تحت تأثیر نوع تبلیغات خریداران برنامه‌ها قرار می‌گیرد و پیوسته سود حاصل از برنامه‌ها مورد نظر است. در چنین شرایطی است که مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی به مسائل کلیدی سازمان و تدوین اهداف و استراتژی‌های بلندمدت خواهند پرداخت و آن دسته از فعالیت‌هایی که از طریق ارائه‌دهندگان خارجی متخصص با اثربخش و کارآمدی بیشتر قابل واگذاری است، به تأمین‌کنندگان خارج از سازمان می‌سپارند. وودی نیز تأکید می‌کند که پیمان‌سپاری نباید به اشتباه به واگذاری فعالیت‌ها و امور بی‌اهمیت سازمان محدود شود. این امر ضمن صرفه‌جویی‌های مالی، اداری، انسانی، زمانی و ... موجب تمرکز بر فعالیت‌های راهبردی، کاهش بدهی‌ها و امکان تخصیص سرمایه‌های سازمان به اهداف و فعالیت‌هایی می‌شود که در آن مزیت‌های رقابتی نسبت به رقبای دارد (Woody, 2004: 15).

تعریف برون‌سپاری

به زعم کوربت (Hair, 2006) برون‌سپاری ساخت‌دهی مجدد قابلیت‌های اصلی و روابط خارجی سازمان است. از دیدگاه اشنایدرجائز و زوخولیکر برون‌سپاری عبارت است از تأمین خدمات از بیرون سازمان در حالی که درون‌سپاری معرف تولید کالا یا خدمات با تکیه بر منابع درون سازمان است. به عبارت دیگر، از نظر آنان برون‌سپاری به عنوان یک استراتژی مدیریتی تلقی می‌شود که در نقطه مقابل استراتژی درون‌سپاری قرار می‌گیرد. بنابراین در کل می‌توان گفت برون‌سپاری عبارت است از انتقال فرایندهای غیر استراتژیک به بیرون از سازمان و تمرکز بر فرایندهای کلیدی درون سازمانی (حنفی زاده و همکاران، ۱۳۸۵: ۳-۱۸).

مطالعات گوناگونی که در این خصوص انجام گرفته‌اند بیان‌گر آن هستند که راهبرد برون‌سپاری در صنعت در حوزه‌های متفاوت با پذیرش و مقبولیت گسترده‌ای روبه‌روست. نوردین روند تحول این مفهوم را طی ده سال بررسی کرده است. نتایج مطالعه وی نشان می‌دهد، برون‌سپاری از دهه‌های پایانی قرن گذشته از تمرکز بر تأمین مواد اولیه و خدمات فنی به سمت خدمات اداری و مشاوره‌ای و در جدیدترین شکل خود، آموزش و بهسازی کارکنان تحول یافته است (Nordin, 2006: 10).

مطالعات و پژوهش‌های مستقل فراوانی در این حوزه در سال‌های اخیر به عمل آمده که نشان می‌دهند، بسیاری از شرکت‌های جهانی، هم‌اکنون بخش وسیعی از منابع خود را به وسیله پیمان‌سپاری به انجام می‌رسانند و هر ساله تعداد این شرکت‌ها روبه افزایش است (Soka, 200, 21). ادعای بسیاری از مدیران ارشد منابع انسانی نیز مؤید آن است. در یک نظرسنجی، بیش از ۱۵۰۰ نفر از آنان عامل اصلی پیمان‌سپاری در بخش آموزش سازمان خود را بهره‌گیری از تخصص افراد و سازمان‌های حرفه‌ای در این زمینه دانسته و نسبت به این تجربه نگرش مثبتی داشته‌اند (Brown, 2004: 12).

از آنجا که تصمیم‌گیری برای پیمان‌سپاری در آموزش کارکنان یک تصمیم کاملاً پیچیده و مهم و اقدامی ضروری برای سازمان‌ها به شمار می‌آید، لذا مدیران باید قبل از هر اقدام، اثرات متنوع آن را بر همه اجزای سازمان در کوتاه‌مدت و بلندمدت مدنظر قرار دهند و در به کارگیری آن به تمامی جنبه‌های فنی و تخصصی از دیدگاه مشتریان، ذی‌نفعان، سهام‌داران، کارکنان و در نهایت اهداف سازمان توجه کنند، تا ضمن حمایت کافی از سوی سازمان، با مشکلات عدیده‌ای مواجه نشوند.

ملاک‌های برون‌سپاری

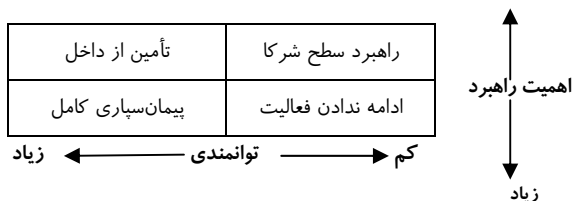
از آنجایی که برون‌سپاری اثرات کوتاه یا بلندمدتی و را بر سازمان داشت، لذا به منظور تصمیم‌گیری برای انجام این اقدام، به معیارها و ملاک‌هایی نیاز است. هیل در مدل خود به دو عامل اصلی "قابلیت توانمندی سازمان" (Performance; Capability to do What s Required) و "میزان اهمیت" (Critically, Important of this to Our Company S Ability to Company) تأکید کرده است. منظور از "قابلیت و توانمندی سازمان"، مجموعه‌ای از منابع و امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است که برای انجام یک وظیفه ضروری هستند. از سوی دیگر، "میزان اهمیت" به حساسیت و نقشی که فعالیت مورد نظر در کارآمدی و موفقیت سازمان دارد، اشاره می‌کند. بنابراین، فعالیت‌های سازمان را می‌توان بر اساس دو عامل مذکور در نمودار ۱ نشان داد. در این نمودار همچنین میزان تناسب برون‌سپاری در هریک از فعالیت‌ها نشان داده شده است (Hale, 2006: 36).



(Source Hale, 2006: 36)

نمودار ۱ معیارهای برون‌سپاری

بنابر مدل فوق ملاحظه می‌شود، فعالیت‌های سازمان به چهار دسته کلی تقسیم می‌شوند. زمانی که یک فعالیت برای سازمان دارای اهمیت زیادی است و سازمان برای انجام آن از توانمندی بالایی برخوردار است، نیازی به برون‌سپاری وجود ندارد و سازمان خود آن فعالیت را انجام می‌دهد. در مقابل، فعالیت‌هایی که از میزان اهمیت زیاد و توانمندی سازمانی اندک برخوردارند، بهترین انتخاب برای پیمان‌سپاری هستند. کریک نیز الگویی برای انتخاب انواع راهبردهای برون‌سپاری در شرکت‌ها عرضه کرده‌است. در این الگو همچنین بر دو عنصر اساسی "اهمیت راهبردی فعالیت" و "توانایی سازمان" در انجام فعالیت تأکید شده است (نمودار ۲).



(Krig, 1996: 16)

نمودار ۲ راهبردهای پیمان‌سپاری

مزایای برون‌سپاری

برون‌سپاری در دیدگاه رایج سازمان‌ها وسیله‌ای برای کاهش هزینه‌هاست، اما مزیت مهم برون‌سپاری، بهبود کیفیت فعالیت‌ها و محصولات و اثربخش‌تر کارکنان سازمان است. برون‌سپاری همه فعالیت‌های غیراصلی منجر به کاهش فعالیت‌های کاری مدیریت ارشد سازمان می‌شود و از طریق تمرکز، بر مزیت رقابتی مدیریت می‌افزاید (MacInnes, 2006).

سازمان‌ها فعالیت‌های منابع انسانی خود را با هدف کاهش هزینه، کاهش حجم فعالیت‌های مدیریت و حذف بروکراسی و مقررات اداری پیچیده، اقدام به برون‌سپاری می‌کنند. اما مشکل برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی از دست دادن کنترل سازمان است. بنابراین سازمان باید با

بررسی میان مزایا و مشکلات برون‌سپاری منابع انسانی یکی را انتخاب کند. اگرچه برون‌سپاری در کوتاه‌مدت منجر به تعدیل نیرو و بیکاری کارمندان می‌شود اما در بلندمدت باعث بروز خلاقیت، پیشرفت‌های فنی، و گسترش نیروی کار ماهر و آموزش دیده می‌شود (Baroudi, 1989). چون سازمان‌ها تعداد زیادی از فعالیت‌ها را به تأمین‌کنندگان بیرون از سازمان واگذار می‌کنند، کارکنانی که دارای شایستگی و تخصص باشند بر فعالیت‌های راهبردی متمرکز می‌شوند. به تدریج سازمان اصلی تبدیل به یک "هماهنگ‌کننده شبکه" می‌شود. از مزایای استفاده از استراتژی‌های برون‌سپاری می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- افزایش اثربخشی با تمرکز بر فعالیت‌های محوری که سازمان در انجام آن تخصص دارد (Burns, 1961).
- بهبود خدمات ارائه شده به مشتری (Dess, 1999).
- بهبود مدیریت ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط‌های نامطمئن (Blankenburg, 1993).
- کاهش و کنترل هزینه عملیات به واسطه دستیابی به تأمین‌کننده با عملکرد بهتر و هزینه پایین‌تر.
- مدیریت وظایف مشکل و کنترل‌ناپذیر (Busterna, 1998).
- بهره‌مندی از تخصص و مهارت نیروی انسانی متعلق به تأمین‌کنندگان.
- بهبود عملکرد عملیاتی (Baroudi, 1989).
- انعطاف‌پذیری در بلند مدت.

چالش‌ها و مشکلات برون‌سپاری

برون‌سپاری ابزار قدرتمندی است که می‌تواند در صورت استفاده درست باعث موفقیت سازمان در عرصه رقابت جهانی شود. اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه فقط هیچ یک از منافع مورد انتظار تأمین نمی‌شود بلکه آسیب‌ها و خسارت جبران‌ناپذیری بر منافع سازمان وارد می‌شود. در تصمیمات برون‌سپاری در کنار مسائل راهبردی، ارزیابی مالی، ابعاد کارایی و ریسک در ارتباط با کیفیت تأمین‌کننده، قابلیت اطمینان زمان‌های تحویل نیز مدنظر قرار می‌گیرند. در چنین شرایطی یک تصمیم اشتباه می‌تواند منجر به صرف هزینه‌های بیشتر، از دست دادن فرصت‌ها، مشتریان و سهم بازار یا حتی زوال سهم کل شرکت شود (Castrogiovanni, 1991).

بیکار شدن کارکنان از تأثیرات منفی برون‌سپاری است. در واقع سازمان‌ها با برون‌سپاری فعالیت‌های خود و کاهش هزینه‌ها به صادرات شغل‌ها و فعالیت‌های سازمان می‌پردازند و این

امر منجر به افزایش بیکاری و کاهش سطح رفاهی کارکنان می‌شود. اگر چه طبق تئوری‌های اقتصادی، برون‌سپاری در بلندمدت منجر به کاهش تولید و میزان استخدام کارکنان نمی‌شود اما در کوتاه‌مدت این امر اتفاق می‌افتد (Caves, 2000). در زیر به برخی از مهم‌ترین مشکلات پیش‌روی سازمان‌ها برای برون‌سپاری اشاره شده‌است:

- ممکن است ارائه‌دهندگان خدمتی که در مقایسه با سازمان فعلی خیلی برجسته باشند، وجود نداشته باشند (Schniederjans, 2004).
- کاهش کنترل و نظارت بر فعالیت‌های برون‌سپاری شده که می‌تواند منجر به کاهش محصول و خدمات شود (Dess, 1984).
- وابستگی به ارائه‌دهندگان خدمت (Cohen, 2003).
- کاهش حقوق و دستمزد کارکنان نیمه ماهر (Albarran, 2003).
- از دست دادن قابلیت‌های کلیدی به دلیل برون‌سپاری نادرست فعالیت‌ها (Hair, 2006).
- ریسک از دست دادن سرمایه‌های ناملموس شرکت (Albarran, 2002).

روش‌شناسی تحقیق

شناخت پدیده‌های مختلف نیازمند اتخاذ روش تحقیق مناسب است تا با به‌کارگرفتن مجموعه‌ای از قواعد روش‌مند و رعایت منظم مراحل، بتوان به کسب یافته‌هایی علمی نائل آمد. در این تحقیق، از روش‌های تحقیقی "اسنادی" و "مصاحبه عمیق" استفاده خواهد شد. از روش‌های اسنادی برای صورتبندی مبانی نظری و بررسی انتقادی دیدگاه‌های صاحب‌نظران ایرانی و خارجی برون‌سپاری استفاده خواهد شد. روش تحقیق در این روش از نظر هدف، کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌ها، تبیینی است و ابزار گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه عمیق با کارشناسان عرصه مطبوعات خواهد بود. در تحقیق حاضر با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و از نوع هدفمند ۱۵ مصاحبه عمیق با کارشناسان فعال در عرصه مطبوعات انجام شد.

قلمرو مکانی

از آنجا که بیشتر متخصصان رسانه محدود به شهر تهران هستند لذا قلمرو مکانی پژوهش شهر تهران خواهد بود.

جامعه آماری

خبرگان عرصه مطبوعات جامعه آماری این پژوهش هستند.

نمونه آماری

نمونه آماری این پژوهش مدیران روابط عمومی هشت روزنامه پرتیراژ در ایران و دو نفر از خبرنگاران فعال در عرصه مطبوعات در نظر گرفته شد. در ادامه لیست افراد مورد مصاحبه قید شده است.

روش نمونه گیری

روش نمونه گیری هر تحقیقی را کم و کیف جامعه آماری آن تعیین می کند (جلد یک). نمونه گیری اگر به روش درست انجام گیرد به مراتب دقت آن از مطالعه کلی یک جمعیت آماری دقیق تر خواهد بود. روش نمونه گیری در این پژوهش روش نمونه گیری غیراحتمالی از نوع هدفمند است.

نمونه گیری غیراحتمالی

نمونه گیری غیراحتمالی به فراوانی در پژوهش های رسانه های جمعی، به ویژه به صورت نمونه های در دسترس (Available Samples)، نمونه هایی که از افراد داوطلب استفاده می کند و نمونه های هدفمند (Purposive Samples). مورد استفاده قرار می گیرد. گاهی لازم است که نمونه را بر اساس آگاهی خود از جمعیت، عنصرهای جمعیت، ماهیت خود و به طور خلاصه، براساس قضاوت های شخصی و هدف های مطالعه انتخاب کنید (ببی، جلد یک).

نمونه گیری هدفمند

این نمونه گیری شامل افرادی است که بر اساس خصوصیات یا صفات ویژه ای انتخاب شده اند، و کسانی که با این معیار نمی خوانند، حذف شده اند (راجر دی. ویمر و جوزف آر. دومینیک).

لیست مصاحبه های صورت گرفته

روزنامه	مصاحبه شونده	سمت
۱ همشهری	آقای حقیقت	معاون مدیر روابط عمومی
۲ اطلاعات	آقای محمودی	روابط عمومی
۳ شرق	آقای ناصری	معاون اجرایی سردبیر
۴ اعتماد	روابط عمومی	روابط عمومی
۵ عصر اقتصاد	خانم جلالی	مدیر بازرگانی
۶ ملت	روابط عمومی	روابط عمومی
۷ ایران	آقای کشاورز	روابط عمومی
۸ جام جم	آقای واله	روابط عمومی
۹ فرهیختگان	پیمان مقدم	هیئت تحریریه
۱۰ فرهیختگان	محمدرضا نوربخش	سردبیر اسبق

مهم‌ترین نتایج تحلیل مصاحبه‌ها

بعد از مصاحبه محقق اقدام به مقوله‌بندی محتوای مصاحبه می‌کند. منظور از مقوله‌بندی در اینجا، استخراج مهم‌ترین فعالیت‌هایی است که روابط عمومی سازمان‌های مطبوعاتی ایران به عنوان فعالیت‌های برون‌سپاری شده در سازمان‌های مربوط به خود، در مصاحبه‌های صورت گرفته ذکر کرده‌اند. مهم‌ترین فعالیت‌های برون‌سپاری شده در سازمان‌های مطبوعاتی به این قرار است:

روزنامه	مهم‌ترین فعالیت‌های برون‌سپاری شده
۱ همشهری	کل فعالیت‌های بخش مجلات، آگهی‌ها، خدمات مربوط به بخش بهداشت محیط سازمان و آگهی‌ها
۲ اطلاعات	—
۳ شرق	حوزه نشر (لیتوگرافی، چاپ و زینک)، بخش آگهی‌ها، تبلیغات، بخش فنی (حروف‌چینی، تصحیح و صفحه‌آرایی، قرارداد با ایرانسل و همراه اول جهت ارسال ام اس به مخاطبان
۴ اعتماد	فقط چاپ
۵ عصر/اقتصاد	توزیع و امور شهرستان‌ها و قرارداد با ایرانسل و همراه اول جهت ارسال ام اس به مخاطبان
۶ ملت	فقط چاپ
۷ ایران	چاپ، خدمات رایانه‌ای، خبرنگارهای افتخاری، توزیع
۸ جام جم	بخش‌های فنی و سخت‌افزاری، توزیع، بخش آگهی‌ها، تمام فرایندهای چاپ (از تایپ تا لیتوگرافی و چاپخانه)،
۹ فرهیختگان	چاپ، و حق تحریریه به نویسندگان
۱۰ تماشا	توزیع، چاپ، و حق تحریریه به نویسندگان، فعالیت‌ها مربوط به پشتیبانی از سیستم‌های رایانه‌ای سازمان

تأثیر برون‌سپاری بر عملکرد سازمان

در حین مصاحبه‌هایی که در خصوص تأثیری که فعالیت برون‌سپاری بر کارایی و اثربخشی سازمان داشته است، خبرگان عرصه مطبوعات مورد سؤال قرار گرفتند که نتایج این فعالیت‌ها بر عملکرد سازمان مورد فعالیت آن به این قرار است:

روزنامه	مهم‌ترین فعالیت‌های برون‌سپاری شده	عملکرد مثبت	عملکرد منفی
۱ همشهری	فعالیت‌های بخش مجلات، آگهی‌ها، خدمات مربوط به بخش بهداشت محیط سازمان و آگهی‌ها، خدمات رایانه‌ای	فعالیت‌های بخش مجلات، آگهی‌ها.	خدمات رایانه‌ای

۲	اطلاعات	—	—	—
۳	شرق	حوزه نشر (لیتوگرافی، چاپ و زینک)، بخش آگهی‌ها، تبلیغات، بخش فنی (حروف چینی، تصحیح و صفحه‌آرایی، قرارداد با ایرانسل و همراه اول جهت ارسال ام ام اس به مخاطبان	تمام فعالیت‌های برون‌سپاری شده به جز بخش فنی نقش مثبتی بر افزایش کارایی و اثربخشی سازمان داشته است.	بخش فنی (حروف چینی، تصحیح و صفحه‌آرایی)
۴	اعتماد	فقط چاپ	چاپ	—
۵	عصر اقتصاد	توزیع و امور شهرستان‌ها و قرارداد با ایرانسل و همراه اول جهت ارسال ام ام اس به مخاطبان	توزیع	ارسال ام ام اس به مخاطبان
۶	ملت	فقط چاپ	چاپ	—
۷	ایران	چاپ، خدمات رایانه‌ای، خبرنگارهای افتخاری، توزیع	تمام فعالیت‌های برون‌سپاری شده	
۸	جام جم	بخش‌های فنی و سخت‌افزاری، توزیع، بخش آگهی‌ها، تمام فرایندهای چاپ (از تایپ تا لیتوگرافی و چاپخانه).	بخش‌های فنی و سخت‌افزاری، توزیع، بخش آگهی‌ها	فرایندهای چاپ (از تایپ تا لیتوگرافی و چاپخانه)
۹	فرهیختگان	چاپ، و حق تحریریه به نویسندگان	تمام فعالیت‌های برون‌سپاری شده	—
۱۰	تماشا	توزیع، چاپ، و حق تحریریه به نویسندگان، فعالیت‌ها مربوط به پشتیبانی از سیستم‌های رایانه‌ای سازمان	تمام فعالیت‌ها به جز	فرایندهای مربوط به چاپ

نتیجه‌گیری

در این تحقیق که با هدف بررسی استراتژی برون‌سپاری در سازمان‌های مطبوعاتی ایران صورت گرفت، محقق با استفاده از روش تحقیق کیفی مبادرت به انجام مصاحبه با خبرگان حوزه مطبوعات ایران کرد. در خصوص مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد افرادی را مورد سؤال قرار دهد که نسبت به حوزه فعالیت خود اشراف کامل داشته باشند، لذا بیشترین مصاحبه‌شونده‌ها مدیران روابط عمومی بعد از انجام ده مصاحبه، محقق مبادرت به پیاده‌کردن مصاحبه‌ها و سپس مقوله‌بندی این مصاحبه‌ها کرده است. در مقوله‌بندی سعی شد مقوله‌هایی استخراج شود که در همه سازمان‌ها از نظر موضوع مورد بررسی (برون‌سپاری) مشترک باشند. بعد از مقوله‌بندی مشخص شد که یک‌سری از فعالیت‌ها در بیشتر مؤسسه‌های مطبوعاتی به نهادهایی خارج از سازمان مطبوعاتی ذی‌ربط سپرده می‌شود. مهم‌ترین فعالیت برون‌سپاری شده در این سازمان‌ها عبارت‌اند از آگهی‌ها، خدمات مربوط به بخش خدماتی سازمان، حوزه نشر، تبلیغات، بخش

فنی، چاپ، توزیع، بخش‌های فنی و سخت‌افزاری. در بین این فعالیت‌ها برخی نظیر چاپ، توزیع و آگهی‌ها در میان تمام سازمان‌های مطبوعاتی مورد بررسی نقش مثبتی بر عملکرد کلی سازمان داشته است. در برخی فعالیت‌ها نظیر ارسال ام ام اس به مخاطبان از طریق اپراتورهای مختلف، صفحه‌آرایی، زینک در برخی سازمان‌ها عملکرد مثبت و در برخی دیگر عملکرد منفی داشته است. برخی دیگر از فعالیت‌های برون‌سپاری شده نظیر فعالیت‌های مربوط به تولید متن (به‌جز چاپ) فعالیت‌های مربوط به صفحه‌آرایی، قرارداد با خبرنگاران در خصوص حق التحریریه و امور مربوط به پشتیبانی سیستم‌های رایانه‌ای در تمام سازمان‌های مورد بررسی نقش منفی در کارایی و اثربخشی سازمان داشته است. در خصوص درجه‌بندی میزان برون‌سپاری در بین سازمان‌های مطبوعاتی ایران تفاوت ملموسی مشاهده شد و همان‌طوری که در قسمت نظری تحقیق اشاره شد، زمانی که یک فعالیت برای سازمان اهمیت زیادی دارد و سازمان برای انجام آن از توانمندی بالایی برخوردار است، نیازی به برون‌سپاری وجود ندارد و سازمان خود آن فعالیت را انجام می‌دهد. این اصل در خصوص مؤسسه مطبوعاتی "اطلاعات" و "همشهری" به خوبی مشاهده شد. این دو نهاد رسانه‌ای از آنجا که از بودجه‌های عظیم دولتی استفاده می‌کنند به لحاظ امکانات زیرساختی بالاتر از سایر نهادهای مطبوعاتی دیگر هستند، دلیل عاقلانه‌ای در برون‌سپاری فعالیت‌های خود نمی‌بینند. نتیجه جالب دیگری که از تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شد این بود که هر مقدار تیراژ روزنامه‌ها و مخاطبان آن‌ها کمتر باشد تمایل برای برون‌سپاری بیشتر می‌شود.

منابع

- ببی، ارل (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه رضا فاضل، سمت.
- ویمر، راجر، دی و دومینیک، جوزف آر (۱۳۸۴). تحقیق در رسانه‌های جمعی، ترجمه کاووس سیدامامی، سروش.
- روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۵). "مفهوم شناسی مدیریت رسانه"، فصلنامه رادیو و تلویزیون، ش ۳.
- حنفی‌زاده، پیام، رضا سلامی و مینا روحانی طباطبایی (۱۳۸۵). "تعیین عوامل مؤثر در انتخاب روش همکاری میان بنگاه‌ها: مطالعه موردی در بنگاه‌های فناوری اطلاعات ایران"، فصلنامه دانش مدیریت، سال ۱۹، ش ۷۴.

- Albarran, A. (2002). Media economics: Understanding markets, industries and concepts. Ames: Iowa State Press.
- Aldrich, H. (1998). Organizations and environments. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Aris, A., & Bughin, J. (2005). Managing media companies: Harnessing creative value. Chichester, England: Wiley.
- Baroudi, J. J., & Orlikowski, W. J. (1989). The problem of statistical power in MIS research. MIS Quarterly, 13.
- Blankenburg, W., & Ozanich, G. (1993). The effects of public ownership on the financial performance of newspaper corporations. Journalism Quarterly, 70.

- Boczkowski, P. J. (2004). *Digitizing the news: Innovation in online newspapers*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Busterna, J. How managerial ownership affects profit maximization in newspaper firms. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 66.
- Castrogiovanni, G. J. (1991). Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, 16.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*.
- Mahwah, NJ: (1984). Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B., (1984). Jr. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5.
- Dimmick, J. W. (2003). *Media competition and coexistence: The theory of the niche*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Doyle, G. Understanding media economics. London: Sage. 2002. UPDATE: California Web site outsources local news reporting -To India! (2007, May 11). Editor & Publisher. Retrieved July 12, 2009, from http://www.editorandpublisher.com/eandp/news/article_display.jsp?vnu_content_id=100358380.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006.
- MacInnes, K., & Adam, G. (2006). *Outsourcing. Shaping the Future of Newspapers*, 5(3). Paris: World Association of Newspapers.
- Hall, N. K. (2004). *Marketing research: An applied orientation* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Martin, H. J. Clustered newspapers operate more efficiently. *Newspaper Research Journal*, 24, 2003.
- Picard, Robert G. (1989). *Media Economics: Concepts and Issues*, Newbury Park, Calif.: Sage Publications. ISBN 0-8039-3501-3; 0-8039-3502-1 (pbk)
- Doyle, W. Ecological approaches to classroom management. In C. Evertson and C. Weinstein (2006) (Eds.), *Handbook of classroom management: Research, practice, and contemporary issues*. New York: Erlbaum.
- C.H,Keng, C.L, Hoon, O, Lebar, P, Ambikavathi, R, Nagappan, Z, Ismail, Z.S, Nordin. (2006). *Knowledge & Practice of Human Rights in Secondary Schools*. SUHAKAM, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Hale & Assaf Razin & Hui Tong, (2012). "The Impact of Creditor Protection on Stock Prices in the Presence of Liquidity Crises: Theory and Cross-country Evidence," CESifo Working Paper Series 3765, CESifo Group Munich.