

# چالش‌ها و راهکارهای مدیریت رسانه‌های مکتوب

■ قاسم صفایی‌نژاد

دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه تهران  
Safaenejad@ut.ac.ir

## چکیده

مطبوعات در چند قرن گذشته همواره یکی از بازوهای اصلی تأثیرگذار بر افکار عمومی جوامع مختلف بوده‌اند. رسانه به عنوان رکن چهارم دموکراسی شناخته می‌شود که یکی از قدرتمندترین رسانه‌ها طی قرون گذشته، رسانه‌های مکتوب بوده‌اند. در این مقاله سعی داریم پس از معرفی کلی صنعت رسانه‌های مکتوب - اعم از روزنامه، مجله و کتاب- و بیان تاریخچه آن‌ها در ایران و جهان، به مسائل و چالش‌های این‌گونه رسانه‌ها بپردازیم. چالش‌ها در دو بخش کلی درون سازمانی شامل «اهداف و برنامه‌ها»، «ساختار»، «فناوری»، «فرهنگ سازمانی» و «منابع انسانی» و برون سازمانی شامل نظام حقوقی، نظام سیاسی، نظام فرهنگی اجتماعی و نظام اقتصادی بررسی شده‌اند. پس از آن کوشش ما بر این بوده است که بتوانیم راهکارهایی برای غلبه بر این چالش‌ها بیان نماییم. در تمام پژوهش سعی بر این بوده است که تکیه بر کشور عزیزمان ایران باشد و شرایط، چالش‌ها و راهکارها با توجه به این مسئله بیان خواهند شد.

در این پژوهش از دو روش تحقیق کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های اکتشافی استفاده شده است. امید است که اساتید و پژوهشگران با دیدگاه‌های ارزشمند خود، محقق را در تکمیل این پژوهش یاری رسانند.

## کلمات کلیدی:

رسانه‌های مکتوب، مدیریت مطبوعات، چالش‌های مطبوعات، مدیریت رسانه، مطبوعات.

## مقدمه

در دنیایی که انواع مختلف رسانه‌ها با استفاده از روش‌های گوناگون تبدیل به یکی از ضروری‌ترین امکانات مورد نیاز زندگی شده‌اند، باید به این نکته توجه کنیم که این ابزار ضروری می‌تواند مانند شمشیر دو لبه، هم به عنوان نابود کننده جوامع گوناگون و هم به عنوان تعالی بخش زندگی انسان‌ها مورد استفاده قرار بگیرد.

بسیاری از صاحب‌نظران علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آن‌ها می‌دانند، چرا که به واقع مدیریت عضو

حیات بخش هر سازمان محسوب می‌شود. از قدیمی‌ترین و تأثیرگذارترین رسانه‌ها، رسانه‌های مکتوب - اعم از کتاب، روزنامه و مجله- هستند. امروزه مدیران رسانه‌ها برای پیشبرد جامعه، نیازمند تسلط بر چالش‌های این سازمان‌ها و البته یافتن راهکارهای غلبه بر این چالش‌ها هستند. در دنیای پیچیده و پرسرعت امروز، استفاده از روش آزمون و خطا می‌تواند ضررهای هنگفتی بزند و فرصت‌های بی‌شماری را از دست دهد؛ بنابراین استفاده از روش‌های علمی و تجربیات دیگران در این راه موجب بهره است.

## ۱. معرفی صنعت رسانه‌های مکتوب • کتاب:

تقریباً تا ۵ هزار سال قبل هیچ‌گونه سیستمی برای کتابت وجود نداشت. با وجود این‌که فرهنگ انسانی در روندی شتابان، رو به پیشرفت داشت، هنوز هیچ‌گونه وسیله ارتباطی که بر زمان و مکان غلبه کند، اختراع نشده بود. به استثنای چند وسیله مصنوعی و اغلب هنری که در موارد خاصی برای برقراری ارتباط به کار می‌آمد، وسایلی مانند پرچم‌ها، دود و یا طبل‌ها. همه جوامع قبل از اختراع خط، تقریباً وابسته به قدرت صدای انسان بودند تا بر فاصله غلبه کنند و تنها وسیله ضبط هم حافظه بشری برای نگهداری محفوظات در طول زمان به حساب می‌آمد. نبود کتابت واقعا کمبود مهمی بود. (دفلور، ۱۳۸۷، ۶۷)

نوشتن در واقع دومین انقلاب بزرگ ارتباطی بود که بعد از اختراع کلام و زبان در حدود ۴۰ و اندی هزار سال قبل ظاهر شد. در واقع اختراع یک سیستم نوشتاری مؤثر زمان زیادی برد. اولین محملی که مردم برای نوشتن از آن استفاده کردند، سنگ بود که بسیار دست و پا گیر بود... سپس به استفاده از طومارها و الواح روی آوردند. (دفلور، ۱۳۸۷، ۶۷)

تأثیرات کتابت، فرهنگ را غنی‌تر ساخت و تغییر و تحولات اجتماعی را سرعت بخشید. قرن‌ها بعد وقتی کتاب به صورتی عرضه شد که ته صفحات به صورت شیرازه بسته شده بود، قابلیت حمل آن به مراتب افزایش یافت. با وجود آنکه کتب اولیه بسیار مؤثرتر از انواع طومارها بودند ولی تهیه یک نسخه از روی کتاب، کار طاقت فرسایی را طلب می‌کرد. (دفلور، ۱۳۸۷، ۶۸)

صنعت چاپ از نوع فشار و چرخشی، ارتباطات را با انقلاب مواجه ساخت و سومین انقلاب ارتباطی را بعد از تکلم و کتابت به وجود آورد. دانشمندان ارتباطات معتقدند بعد از زبان و کلام، هیچ تحول دیگری به اندازه کتاب، چنین نقش عظیمی در توسعه انسانی بازی نکرده است. (دفلور، ۱۳۸۷، ۶۸)

بیان مفصل تاریخچه چاپ در این پژوهش

نمی‌گنجد اما به همین مقدار بسنده می‌کنیم که حکومت‌ها و امپراتوری‌های بزرگ برای برقراری ارتباط بین ممالک تحت امرشان و همچنین نیاز به حفظ درازمدت اسناد، تمایل زیادی به کتابت داشتند. بسیاری از پیش‌نیازهای مربوط به اختراع چاپ وجود داشتند، نیاز به اسناد پایدار روش تنظیم مطالب کتاب همگی جزئی از فرهنگ غرب بود و وجود داشت. (دفلور، ۱۳۸۷، ۸۱)

از سویی دیگر، موضوع چاپ در زمان گوتنبرگ موضوع ناشناخته‌ای نبود. چینی‌ها اندکی بعد از سال ۱۷۵ میلادی، وقتی کاغذ را به صورت مطلوبی درآوردند، شروع به حکاکی بر چوب، در آوردن حروف و کلمات زبان چینی بر روی آن کردند و بعد از پاشیدن جوهر بر روی آن، این حروف کاغذی را با فشار روی کاغذ قرار می‌دادند. نتیجه عملی این کار، چاپ مطالب روی قالب‌های چوبی، بر روی کاغذ بود. (دفلور، ۱۳۸۷، ۸۲)

وقتی این نوع چاپ و یا شبیه به آن در نقاط مختلف جهان وجود داشت، گوتنبرگ باعث تحول و پیشرفت فناوری عظیمی شد. او سرانجام حروف را به تنهایی و با استفاده فلزات مذاب قالب‌گیری کرد و با این کار لبه‌های حروف نیز خیلی دقیق و تمیز از کار درآمد. این حروف فلزی، بدون آنکه نظیر قالب‌های چوبی به سرعت فرسوده شود، کاربرد داشت. (دفلور، ۱۳۸۷، ۸۲)

با توسعه صنعت چاپ در اروپا، تعداد کتبی که در دسترس خریداران قرار می‌گرفت، ناگهان افزایش یافت. حدس زده می‌شود در نیمه دوم قرن پانزدهم میلادی، ۸ تا ۲۰ میلیون نسخه کتاب چاپ شده است. این کتاب‌ها گران بود، ولی از کتب دست نوشته یا نسخه برداری شده، ارزان‌تر بود. هم‌چنین اصلاح ساختار آموزشی در بسیاری از کشورها، کمک فراوانی به افزایش تیراژ کتاب کرد. (دفلور، ۱۳۸۷، ۸۵)

کتاب در ایران: تاریخ تمدن کتابت در ایران را می‌توان به ادوار زیر تقسیم کرد:

۱. از آغاز تا اسلام: ایرانیان باستان نوشته‌های

خود را بر روی سنگ، کنده کاری می‌کردند و یا بر روی الواح گلی، زرین و سیمین می‌نوشتند. گاه نیز از پوست دباغی شده گاو برای نوشتن استفاده می‌کردند. این سنت، یادگار دوران مهرپرستی ایرانیان بود و در آیین زرتشت نیز ادامه یافت، چنان که اوستا نیز بر پوست گاو نوشته شده بود. (افشار، ۱۳۴۴، ۵۰) اما چون پوست گاو در مکان‌های مرطوب و متعفن گندزا می‌شد، پس ایرانیان از پوست درخت خدنگ که نرم و مقاوم بود و آن را «توز» می‌نامیدند، استفاده می‌کردند. (دایره المعارف فارسی، ج ۲: ۳۰۲۷)

در ایران باستان، واژه کتاب - در معنای وسیع کلمه - بر «کتاب مقدس» اطلاق می‌شد و صاحبان آیین، «صاحبان کتاب» بوده‌اند. خط و سواد نیز که لازمه کتابت و فهم متون دینی است، امری مقدس به شمار می‌رفته و از این‌رو در انحصار موبدان (روحانیون زرتشتی) قرار داشت. در زمان سلطنت انوشیروان ساسانی (۵۳۱ - ۵۷۹م)، دانشگاه جندی شاپور تأسیس شد و کتاب‌هایی از زبان‌های هندی، سریانی، و یونانی به پهلوی ترجمه گردید که از جمله می‌توان به خدای نامه، کلیله و دمنه، هزار افسانه، سندبادنامه، ویس و رامین، آیین‌نامه، و تاج‌نامه اشاره کرد. برخی بزرگان و خردمندان ایرانی خود، اهل تألیف و تصنیف و ترجمه بودند، چنان‌که بزرگمهر رساله پهلوی پندنامک را نوشت و برزویه نیز کتاب کلیله و دمنه را از سنسکریت به زبان پهلوی ترجمه کرد. بسیاری از این کتاب‌ها در نخستین قرون اسلامی از پهلوی به عربی ترجمه شدند. به نوشته ابن ندیم ۷۰ عنوان کتاب در موضوعات پزشکی، سیاست، فنون جنگی و داستان از پهلوی به عربی ترجمه گردید.

۲. از اسلام تا دوره معاصر: با ظهور اسلام و تشویق مسلمانان به فراگیری قرآن، حدیث، و دانش‌های سودمند، بسیاری از مسلمانان، از جمله ایرانیان به کسب علم و دانش و تألیف و تصنیف پرداختند و از نخستین قرون اسلامی، صنعت کاغذسازی

- که ماده اصلی کتاب بود - در بسیاری از شهرهای ایران رواج یافت. ظاهراً آشنایی مسلمانان با کاغذ در نیمه اول قرن دوم هجری بوده است.

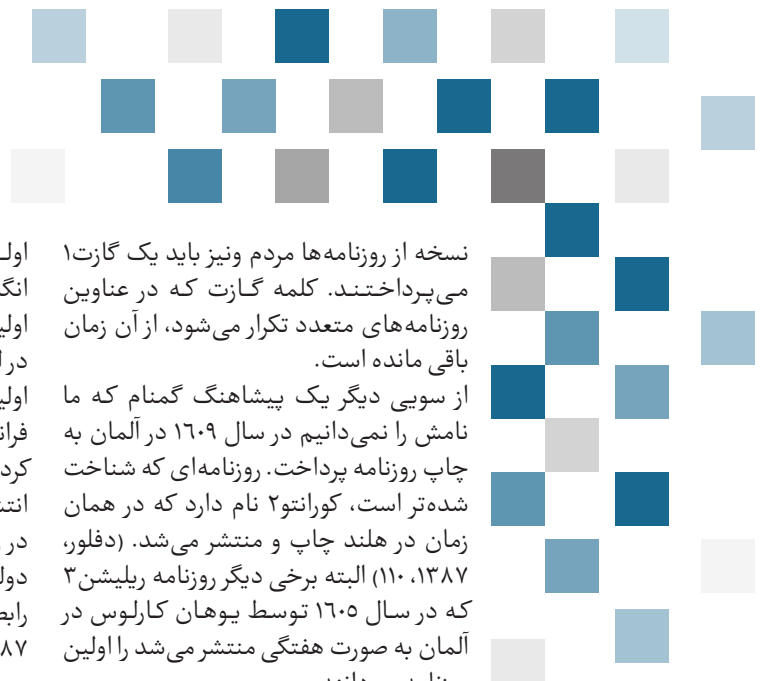
#### • روزنامه:

از روزهای نخستین استفاده از زبان، مردم مایل بودند درباره رویدادهای جامعه خود یا جوامع دیگر، حتی در فواصل دور به گمانه‌زنی و اظهار نظر بپردازند. برای هزار سال تنها راهی که می‌توانستند این گمانه‌زنی‌ها را رد و بدل کنند، تجمع در قهوه خانه‌ها و نمایشگاه‌ها بود. (دفلور، ۱۳۸۷، ۱۰۹)

اولین وسیله نشر اخبار برای استفاده عموم به معنای در دسترس همگان قرار دادن نوشتاری بود که اندکی بعد از تولد حضرت مسیح تهیه شد. سنای روم هر روز گزارش‌های دست‌نوشته‌ای که گردش کار و گزارش وقایع روزانه مردم رم خوانده می‌شد، توسط پست به نشانی اشخاص مختلف می‌فرستاد و برای اطلاع عموم در دسترس همگان نیز قرار می‌داد. این اطلاعیه‌ها مربوط به گزارش‌های روزانه فعالیت‌های سنا و تصمیمات آن و اطلاعات کلی درباره زندگی اجتماعی و سیاسی در پایتخت بود. (دفلور، ۱۳۸۷، ۱۰۹)

توسعه روزنامه‌ها در واقع با پیشرفت‌های فنی آغاز شد و نضج گرفت، هم‌چنان‌که در مورد سایر وسایل ارتباط جمعی نیز چنین اتفاقی افتاد... ولی فناوری فقط بخشی از این جریان است. برخی سیستم‌های اجتماعی باید ایجاد شود تا اخبار برای روزنامه‌ها آماده شوند و سرانجام در دسترس مخاطبان قرار گیرد. راه‌حل‌های اقتصادی مناسب هم از جمله عوامل مهم در این زمینه است. (دفلور، ۱۳۸۷، ۱۰۹)

روزنامه‌های اولیه: چاپ فشاری از راه‌های گوناگون که در سال‌های اولیه زیاد پیشرفته نبود برای تهیه اخبار به کار گرفته شد. در اواسط قرن شانزدهم رهبران «ونیز» مطلبی را در روزنامه‌ها درباره جنگ در دالماتیا منتشر کردند. برای به دست آوردن یک



اولین روزنامه‌ای که به صورت روزانه در انگلیس به چاپ رسید، دیلی کورانت<sup>۵</sup> بود که اولین شماره‌اش در یازدهم مارس سال ۱۷۰۲ در لندن به چاپ رسید. (دفلور، ۱۳۸۷، ۱۱۲)

اولین روزنامه غیردولتی: در سال ۱۷۲۱، جیمز فرانکلین<sup>۶</sup> نشر روزنامه مستقل خود را آغاز کرد. روزنامه او به نام نیواینگلند<sup>۷</sup> معروف بود. انتشار این روزنامه در واقع نوعی سنت شکنی در روال چاپ بود، زیرا سرکلیشه تحت نظارت دولت را بر پیشانی خود نداشت و هیچ‌گونه رابطه ویژه‌ای با اداره پست نداشت. (دفلور، ۱۳۸۷، ۱۱۲)

پیدایش روزنامه‌های ارزان قیمت: در سال ۱۸۳۳ یک روزنامه کوچک و غریبه در خیابان‌های نیویورک ظاهر شد. ناشر این روزنامه «بنجامین دی»<sup>۸</sup> و نام روزنامه هم «نیویورک سان»<sup>۹</sup> بود. هدف این روزنامه آن بود که حوادث روز شهر را به قیمتی که همه قادر به خریدنش باشند به آنها عرضه کند و در عین حال محل مناسبی برای نشر آگهی باشد. «دی» یک سنت بسیار مهم را در روزنامه نگاری به جای گذاشت و گزارشگرانی را برای تهیه رویدادهای دادگاه‌های محلی استخدام کرد و از آن‌ها خواست با تأکید بر جنایت، علایق و منافع مردم، حوادث و حکایات و شایعات و مطالب طنز را تنظیم کنند. یکی از مشخصات دیگر روزنامه سان آن بود که در خیابان‌ها و توسط پسر بچه‌ها و به قیمت یکی پنی فروخته می‌شد. یکی دیگر از مشخصات بسیار مهم روزنامه سان آن بود که نشر آگهی نقش مرکزی و تعیین کننده‌ای را در سیستم گردش کار مالی روزنامه بازی می‌کرد. یکی سنتی که خریداران برای خرید روزنامه می‌پرداختند، قیمت تمام شده آن نبود. (دفلور، ۱۳۸۷، ۱۱۵)

انقلاب فناوری: به تدریج که قرن نوزدهم رو به پایان می‌رفت هنرهای صنعتی و مکانیکی

نسخه از روزنامه‌ها مردم ونیز باید یک گازت<sup>۱</sup> می‌پرداختند. کلمه گازت که در عناوین روزنامه‌های متعدد تکرار می‌شود، از آن زمان باقی مانده است.

از سویی دیگر یک پیشاهنگ گمنام که ما نامش را نمی‌دانیم در سال ۱۶۰۹ در آلمان به چاپ روزنامه پرداخت. روزنامه‌ای که شناخت شده‌تر است، کورانتو<sup>۲</sup> نام دارد که در همان زمان در هلند چاپ و منتشر می‌شد. (دفلور، ۱۳۸۷، ۱۱۰) البته برخی دیگر روزنامه ریلیشن<sup>۳</sup> که در سال ۱۶۰۵ توسط یوهان کارلوس در آلمان به صورت هفتگی منتشر می‌شد را اولین روزنامه می‌دانند.

ادوین ایمری<sup>۴</sup> کارشناس برجسته تاریخ روزنامه نگاری، روزنامه‌ها را دارای چند مشخصه زیر معرفی می‌کند:

۱. حداقل هر هفته یک شماره از آن به چاپ برسد.
۲. توسط روند مکانیکی چاپ شود.
۳. به قیمتی عرضه شود که خریدش برای همه امکان پذیر باشد.
۴. در زمینه‌های کلی مطالب را چاپ کند، نه اینکه فقط از برخی مسائل خاص نظیر مسائل مذهبی یا تجاری بحث کند.
۵. مردمی با سطح سواد متوسط قادر به خواندنش باشند.
۶. درباره موضوعات روز و مطرح در جامعه بحث کند.
۷. در طول زمان پایدار بماند، در انتشار آن وقفه ایجاد نشود و شکلش به سرعت تغییر نکند. (دفلور، ۱۳۸۷، ۱۱۲)

با این تعریف، اولین روزنامه به شکل امروزی «آکسفورد گازت» نام دارد که بعدها «لندن گازت» خوانده شد. این روزنامه اولین بار در سال ۱۶۶۵ و با حمایت و نظارت چارلز دوم، دو بار در هفته چاپ و منتشر می‌شد و کارش را با موفقیت تا قرن بیستم ادامه داد.

5 - Daily Curent  
6 - James Franklin  
7 - New England  
8 - Benjamin Day  
9 - Newyork Sun

1 - Gazette  
2 - Coranto  
3 - Relation  
4 - Edwin Emery

به میزان قابل ملاحظه‌ای رشد و ترقی می‌کرد. این پیشرفت‌ها از دهه ۱۸۳۰ آغاز شد و با ساخت موتورهای بزرگ‌تر و قدرتمندتر چاپ بخاری و به کارگیری چاپ چرخشی ظرف یک ساعت هزاران نسخه روزنام چاپ می‌شد، برش می‌خورد، صفحه‌بندی و برای فروش آماده می‌شد. کاغذ ارزان قیمت برای چاپ این‌گونه روزنامه‌ها از سال ۱۸۶۷ از چوب ساخته شد و در دسترس چاپخانه قرار گرفت. در پیشرفت دیگری در زمینه فن‌آوری خطوط تلگراف به موازات خطوط آهن، شهرهای بزرگ را به یکدیگر مرتبط ساخت و امکان ارسال سریع گزارش‌های خبری را به میزهای سردبیران روزنامه‌ها عملی ساخت. (دفلور، ۱۳۸۷، ۱۱۷)

روزنامه در ایران: به طور خلاصه می‌توان گفت «کاغذ اخبار» اولین روزنامه ایران است که از سوی میرزا صالح شیرازی در سال ۱۲۵۳ قمری انتشار یافت. میرزا صالح شیرازی برای کسب علوم جدید به اروپا رفته بود و در چهار سال اقامت علاوه بر اخذ مهندسی چاپ، در رشته روزنامه‌نگاری نیز تحصیل کرده بود. دومین روزنامه با نام «وقایع اتفاقیه» به کوشش امیرکبیر و به سرپرستی میرزا صالح شیرازی در سال ۱۲۶۷ قمری منتشر شد.

روزنامه «اطلاعات» در حال حاضر قدیمی‌ترین روزنامه ایران است که از ۱۳۰۵ منتشر می‌شود و از بهمن ۱۳۸۸ روزنامه صبح کشور شده است.

• **مجلات:**

کلمه magazine (مجله) در دهه ۱۳۵۰ میلادی وارد زبان انگلیسی شد ولی در ابتدا به معنای یک وسیله چاپ شده نبود و از کلمه عربی مخزن به معنای انباری از اجناس مختلف گرفته شده بود. در حدود سال ۱۷۰۰ اولین نشریات ادواری ظاهر و به مجله معروف شدند، زیرا به صورت مخزن و انباری برای گردآوری و عرضه مطالب گوناگون و خواندنی بودند. (دفلور، ۱۳۸۷، ۱۵۷)

تاریخ مجلات در لندن و در سال ۱۷۰۴ آغاز شد. جایی که اولین شماره نشریه «مروری بر حوادث» ۱ منتشر شد. از برخی جهات، این

نشریه جدید شبیه روزنامه‌های آن عصر بود برای این‌که در چهار صفحه کوچک و در شروع کار، هفتگی به چاپ می‌رسید، ولی تفاوت بارزی هم با روزنامه‌ها داشت و علاقه کمتری به اخبار نشان می‌داد. مقالات این نشریه بر حوادث محلی و سیاست‌های ملی متمرکز بود. (دفلور، ۱۳۸۷، ۱۵۸)

هنگامی که در اواسط قرن هجدهم شکل و محتوای مجلات شکل گرفت، به یک وسیله ارتباطی تبدیل شدند که خدمات یگانه و ممتازی را ارائه می‌دادند. مجلات آشکارا برای کسب سود تأسیس شده بودند. نحوه فعالیت آن‌ها بر مبنای حق اشتراک دریافتی از خوانندگان و تا حدودی بر درآمدهای نشر آگهی استوار بود. سطح سواد خوانندگان مجلات واقعا بالا بود و تعدادی از افراد نخبه و دارای تحصیلات عالی جزو خوانندگان مجلات بودند. (دفلور، ۱۳۸۷، ۱۵۹)

تیراژ و تنوع مجلات: تعداد عناوین مجلات چاپ شده در آمریکا در فاصله ۷۵ سال نمودار جالبی از تنوع را ترسیم می‌کند. در سال ۱۸۲۵، ۱۰۰ مجله، سال ۱۸۵۰، ۶۸۵ مجله، سال ۱۸۷۰، ۱۲۰۰ مجله، سال ۱۸۸۰، ۲۴۰۰ مجله و در پایان قرن نوزدهم، ۵۵۰۰ مجله در کار نشر و توزیع بودند. مجلات در ایران: با توجه به تعریف مجلات، در ۶۵ سال نخست عمر مطبوعات در ایران، نشریه‌ای با خصوصیات مجله منتشر نشد. در سال ۱۳۱۸ هجری قمری، در تهران از سوی اداره کل فلاحات، مجله‌ای با عنوان عنوان «فلاحات مظفری» منتشر شد. این مجله، نخستین نشریه تخصصی کشاورزی ایران نیز بود. پس از آن مجلات مورد توجه جدی مخاطبان ایرانی واقع شدند و انواع مجلات از نظر موضوعات و دوره‌های زمانی و البته سطح علمی مجله به وجود آمدند.

در حال حاضر طبق آخرین آمار رسمی معاونت مطبوعاتی وزارت ارشاد، ۶۱۵۱ نشریه وجود دارد که ۲۱۴ عنوان آن روزنامه هستند و مابقی که نزدیک به ۶ هزار عنوان است را مجلات تشکیل می‌دهند. جزییات این آمار را می‌توانید در جدول شماره ۱ مشاهده بفرمایید.

## جدول ۱: آخرین آمار رسمی معاونت مطبوعاتی وزارت ارشاد از تعداد نشریات فعال

دوره نشریه	تعداد
روزنامه	۲۱۴
هفته نامه	۸۱۳
ماهنامه	۱۵۲۳
فصلنامه	۲۱۷۱
سالنامه	۲۴
دو شماره در هفته	۳۴
سه شماره در هفته	۲۶
دو فصلنامه	۵۱۶
دو هفته نامه	۵۰۸
دو ماه یکبار	۲۴۴
ده روز یکبار	۳
سه شماره در سال	۲
الکترونیکی	۶۳
جمع	۶۱۵۱

است گاهی ۱ ساعت و گاهی ده ها ساعت زمان برد و چگونگی زمان سنجی آن زیر سؤال رود. از سویی دیگر در نظام دیوان سالار و بر، اصول وحدت فرماندهی، حیطة نظارت، تقسیم کار و سازماندهی مهم و ضروری است، حال آن که در سازمان های رسانه ای، به طور مثال خبرنگارن شاغل در اتاق خبر ناگزیرند به مدیران و سرپرستان متعددی بر حسب تقسیم تخصصی کار مراجعه کنند. همچنین حیطة نظارت در این سازمان ها بسیار گسترده و از همه مهمتر یکی از ویژگی های این سازمان ها، چندکاکرده بودن کارکنان این سازمان است که با تقسیم کار تناقض دارد. اصطلاح «خبرنگار کوله پشتی» که در سازمان های رسانه ای دنیا مطرح است، به خبرنگاری می گویند که خودش فیلم برداری می کند، خودش صدا برداری می کند، خودش گزارش می نویسد و خودش کارگردانی و تدوین می کند و در ابتدا حتی خودش سوژه و موضوع تعیین می کند که با این کار اصل تقسیم کار را زیر سؤال می برد.

### • تأثیر مکاتب روابط انسانی در ساختار رسانه ها:

در سازمان های رسانه ای امروزی که جهانی شدن فرایند گریزناپذیر شده است، اهمیت بهره وری کار گروهی بیشتر از ادای وظایف انفرادی است. بنابراین، این قبیل سازمان های به مدیرانی نیازمندند که توانایی و مهارت لازم برای تشکیل گروه های کار و سازمان بخشی و بهبود محیط سازمانی را داشته باشند. تشکیل گروه های کار به منظور بهبود کارکرد سازمان های رسانه ای و ارتقای کیفیت خدمات و تولیدات آن ها مستلزم شناخت و درک عمیق مدیران از مراحل تکوین این گروه ها است. (ببران، ۱۳۸۲)

### • تأثیر مکتب اقتضایی در ساختار رسانه ها:

مدیرانی که به ایجاد گروه کاری مبادرت می ورزند، باید رفتارهای رهبری خود را بر اساس تشخیص صحیح مراحل متعدد کار گروهی منطبق سازند. در نتیجه نظریه مکتب

### ۲. مدیریت در رسانه های مکتوب

پژوهشگر در این مقاله سعی دارد که در دو بخش، مدیریت در رسانه های مکتوب بخصوص سازمان های مطبوعاتی را مطرح کند: یکی از نظر تئوریک و بیان مکتب های مختلف مدیریتی و دیگری از نظر کاربردی و اتفاقات واقعی فضای سازمان مطبوعاتی.

#### ۲.۱. مدیریت مطبوعات از منظر تئوریک:

سعی شده است تا حد امکان به صورت مختصر و مفید تأثیر هر مکتب مدیریتی در ساختار رسانه ها در این بخش معرفی شود:

#### • تأثیر مکاتب کلاسیک در ساختار رسانه ها:

در یک بررسی مختصر در این مکتب، اشاره به مدیریت علمی تیلور و نظام بوروکراتیک ماکس وبر ضروری است. در مدیریت علمی، ساختار سازمانی بر مبنای تقسیم کار، تجزیه و تحلیل حرکات و زمان و سلسله مراتب سازمانی استوار است، حال آن که در رسانه های امروزی برخی از این امور را نمی توان مشخص کرد. به طور مثال نوشتن یک مقاله هزار واژه ای ممکن

مدیریت اقتضایی که تکامل یافته‌های مکاتب مدیریت علمی و روابط انسانی است در طراحی ساختارهای سازمانی خصوصاً در سازماندهی موسسات رسانه‌ای مورد توجه قرار گرفته‌اند.

لوین و واکن در مورد تقسیم بندی زمان یک مدیر مطبوعاتی معتقدند که نظارت ۲۰-۳۰ درصد، برنامه ریزی ۱۳-۲۵ درصد، هماهنگی ۱۵-۱۸ درصد از زمان یک مدیر را می‌گیرند. سایر وقت مدیران صرف دستور دادن، ارزیابی، تحقیق و تفحص، مذاکره، کارگزینی و روابط عمومی می‌شود.

همچنین در پژوهش دیگری لیس و همکاران عنوان می‌کنند تأثیرات سازمانی غیررسمی بر روی رسانه‌ها به خصوص رسانه‌های مکتوب شامل موارد زیر است:

- فرآیند اجتماعی شدن در درون سازمان‌های رسانه‌ای: معمولاً برای روزنامه‌نگاران سیاست‌ها و روش‌ها به صورت کاملاً رسمی ابلاغ نمی‌شود بلکه مشارکت آن‌ها در امور بیشتر شکل غیررسمی دارد و فرآیند اجتماعی شدن درون سازمان صورت می‌گیرد.

- فرآیند حرفه‌ای شدن و تخصص‌گرایی در سازمان‌های رسانه‌ای: عموماً روزنامه‌نگاران در زمینه کشف و پذیرفتن مسئولیت‌ها به خود واگذاشته می‌شوند و نسبت با کارکنان سازمان‌های دیگر از قدرت انتخاب و اختیار بیشتری برخوردارند.

- رفتارهای مدیریتی و تأثیرات چنین رفتارهایی بر کارکنان: یکی از مشکلات سازمان‌های رسانه‌ای این است که به کارمندان فرصت چندانی برای دخالت در تصمیم‌گیری‌ها داده نمی‌شود.

ری معتقد است ری معتقد است که عدم رضایت کارکنان، مشکلات ارتباطی بین مدیران و کارکنان و موانع انگیزه‌های موجود در سازمان‌های رسانه‌ای، بیشتر ناشی از این است که مدیران رسانه‌ای هیچگونه آموزش رسمی در خصوص فرآیند مدیریت ندارند.

مطالعات نشان می‌دهد رهبری و مدیریت از نوع مشارکتی و با ویژگی دموکرات و مردمی می‌تواند درجه بالایی از رضایت شغلی را فراهم

آورد. عدم رضایت شغلی وقتی بوجود می‌آید که مدیریت تمام تصمیمات را تنها اتخاذ نماید. مدیران مطبوعات، ساختار سازمانی تحت کنترل خود را بر پایه عوامل درون سازمانی و برون سازمانی طرح‌ریزی می‌نمایند:

## ■ سازمان‌های تبلیغاتی آینده ناچار خواهند بود تا بیش از گذشته در کنار فعالیت‌های تبلیغاتی خویش، دامنه فعالیت‌های تحقیقاتی خود را وسعت بخشیده و با استفاده از پژوهش‌ها و پژوهشگران حرفه‌ای واقعیت‌ها را بیابند و بشناسند و در چارچوب یک استراتژی جامع، امور تبلیغاتی خود را در مسیری معین و با اهداف مشخص دنبال کنند.

جدول ۲: معیارهای طراحی ساختار سازمان‌های رسانه‌ای

درون سازمانی	برون سازمانی
عملکرد مدیران	آگهی دهنده‌ها
اندازه سازمان	دولت
منابع و فناوری‌های موجود	رقابت
رسالت سازمان	بازار
	مردم

۲،۲. مدیریت مطبوعات از منظر کاربردی:

• اهم موضوعات مدیریتی:

مدیر یک مؤسسه مطبوعاتی در زمان حاضر، باید بتواند از زوایای گوناگون به سازمان تحت نظر خود نگاه کند تا بهترین فرصت‌های بازار

را کشف و از آن استفاده نماید. این موارد را می‌توانید در جدول شماره ۳ مشاهده نمایید. جدول ۳: اهم موضوعات مدیریتی مدیران رسانه‌های مکتوب

انواع	ملاک
روزنامه، مجله، کتاب، نشر الکترونیک	محصول
تولید محتوا، ویرایش، هنری، چاپ، تحقیق و توسعه	وظیفه
محلی، استانی، ملی، منطقه‌ای، بین‌المللی	جغرافیایی
عام، تخصصی	محتوایی
خدماتی، کارشناسی، قلم به دست، کارکنان کلیدی	منابع انسانی
رعایت چارچوب‌های قانونی	قانونی
هزینه‌ها و درآمدها	مالی

است مانند خبرنگار، ویراستار، ناظر چاپ و .... بخشی از این مشاغل را می‌توانید در جدول شماره ۴ ببینید.

#### • انواع روزنامه‌ها:

روزنامه‌ها انواع مختلفی دارند که معروف‌ترین و پرستفاده‌ترین آنها عبارتند از:

- روزنامه سراسری: پرستفاده‌ترین روزنامه است که در سطح ملی و هر روز - به جز روزهای تعطیل - منتشر می‌شوند. روزنامه‌های سراسری معمولاً به دو نوع روزنامه صبح و روزنامه عصر تقسیم می‌شود. - روزنامه استانی: این روزنامه مانند روزنامه سراسری است با این تفاوت که در سطح استان منتشر می‌شود و اخبار و تحولات استانی را پوشش می‌دهد.

- روزنامه محلی: این روزنامه به طور ویژه در مورد اخبار و اتفاقات محلی منتشر می‌شود و مانند روزنامه سراسری نیست که بخش زیادی از روزنامه صرف مطالب عمومی آموزشی شود.

- روزنامه بین‌المللی: این روزنامه در سطح بین‌المللی منتشر می‌شود که پوشش اخبار و حوادث بین‌المللی یکی از رسالت‌های ویژه آن است که در کنار تحلیل‌های گوناگون به

#### • مشاغل یک مؤسسه مطبوعاتی:

مشاغل مختلفی می‌تواند به فراخور یک مؤسسه مطبوعاتی انتشاراتی در آن وجود داشته باشد؛ از مشاغلی که در سازمان‌های مختلف غیررسانه‌ای نیز موجود است، مانند مدیرعامل، معاونت منابع انسانی، معاونت بازاریابی و فروش، پشتیبانی، مالی و ... تا مشاغلی که خاص سازمان‌های رسانه‌ای

جدول ۴: مشاغل یک مؤسسه مطبوعاتی

مدیرعامل	مدیر مسئول	سردبیر	دبیر تحریریه	دبیر سرویس
معاونت فنی / هنری	معاونت منابع انسانی	معاونت بازاریابی و فروش	تحقیق و توسعه	تولید محتوا
مدیر انتشارات	مدیر نشر الکترونیک	خبرنگار	ویراستار	صفحه‌آرا
طراح هنری	گرافیکست	نمونه‌خوان	عکاس	تایپیست

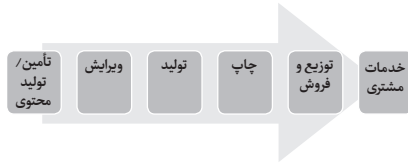
خدماتی	مدیریت پشتیبانی	مدیریت مالی و حسابداری	ناظر چاپ
--------	-----------------	------------------------	----------

مدیرستان

شماره ۶ و ۷  
مرداد و شهریور ۹۳



## • زنجیره ارزش روزنامه



## • یک روز کاری روزنامه:

کار در روزنامه به عنوان یکی از طاقت فرساترین کارهای انواع رسانه‌ها شناخته می‌شود. حجم بالای کار و استرس فراوان در روزنامه تا جایی است که معمولاً افراد بیشتر از چند سال تحمل کار در روزنامه را ندارند.

هر روزنامه به دو قسمت کلی «صفحات خبری» و «صفحات میانی» تقسیم می‌شود. صفحات میانی معمولاً از روز قبل هم از نظر تولید محتوا و هم از نظر هنری و حتی چاپ آماده هستند ولی محتوا و صفحه‌آرایی صفحات خبری روزنامه، معمولاً روز قبل آماده می‌شود و شب به چاپ می‌رسد.

شورای تیتری یکی از مهمترین ارکان هر روزنامه است. شورای تیتتر روزنامه‌های صبح که معمولاً متشکل از مدیرمسئول، سردبیر و دبیر خبر یا دبیر سیاسی روزنامه است هر روز غروب تشکیل می‌شود و در مورد تک تک تیترهای روزنامه و موارد مهم صفحه اول و به خصوص تیتتریک تصمیم‌گیری می‌کنند.

## • هزینه و درآمد:

درآمدهای روزنامه‌ها از منابع مختلف تأمین می‌گردد و موارد مصرفی متفاوتی دارند که مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیر است:  
**هزینه‌ها:** کاغذ، لیتوگرافی، چاپ، توزیع، حقوق و دستمزد، حق‌التحریر، قراردادهای اجاره محل و سایر هزینه‌ها.

**درآمدها:** یارانه دولتی، فروش، آگهی، سفارشات، حامی مالی و درآمدهای غیرعملیاتی.

توزیع هدفمند و به موقع روزنامه یکی از عوامل مؤثر در موفقیت روزنامه است.

## • عوامل مؤثر بر تیراژ:

حسین انتظامی در کتاب روزنامه‌نگاری و روزنامه‌داری عوامل مؤثر بر تیراژ را از منظر

جذب مخاطب می‌پردازد.

- روزنامه الکترونیکی: این روزنامه‌ها تمامی خصوصیات روزنامه سراسری و یا بین‌المللی - به تناسب مأموریت خود - دارد؛ با این تفاوت که به صورت چاپی منتشر نمی‌شود و بدین ترتیب هزینه چاپ و توزیع را کاهش می‌دهد و سطح دسترسی به مخاطبان خود را افزایش می‌دهد.

- روزنامه روزهای تعطیل: روزنامه روزهای تعطیل دقیقاً متناسب با اسم خود در روزهای تعطیل منتشر می‌شود. تفاوت این روزنامه با روزنامه سراسری این است که فارغ از اخبار و مسائل سیاسی، فقط به مباحث سرگرمی و اوقات فراغت می‌پردازد.

## ■ شرکت‌ها به دنبال

روش‌های خلاقانه‌تر

و تأثیرگذارتر هزینه

هستند و برای انجام

فعالیت‌های بازاریابی

در خصوص محصولات

و خدماتشان، توجه

ویژه‌ای به رسانه‌های

اجتماعی به عنوان ابزار

نجات دارند.

- روزنامه مترو: این روزنامه به صورت رایگان توزیع می‌شود و درآمد خود را تنها از تبلیغات کسب می‌کند. برای اولین بار این نوع روزنامه در مترو در سوئد منتشر شد و به همین دلیل نام مترو بر آن ماندگار شد. در واقع به روزنامه‌هایی که در میان جمعیت کثیری به صورت رایگان منتشر می‌شود و در کنار مطالب کوتاه خود، تبلیغات فراوان دارد، مترو گویند.

- روزنامه تخصصی: روزنامه‌ای است که در یکی از موضوعات به انتشار مطلب می‌پردازد. به طور مثال روزنامه ورزشی یا روزنامه اقتصادی و ...



صنعت مطبوعات کشور است. از سال ۸۳ مجوز هیچ روزنامه سراسری جدیدی صادر نشده است و خواستاران اداره روزنامه یا باید مجوز را در بازار غیرقانونی با قیمت‌های چند میلیاردی خرید نمایند و یا اینکه درخواست مجوز هفته نامه را داشته باشند تا پس از صدور مجوز و انتشار منظم یک سال هفته نامه، بتوانند درخواست تبدیل آن به روزنامه را بدهند. خواستاران مجوز مجلات به خصوص از نوع هفته نامه نیز اگر رابطه‌ای نداشته باشند، باید سال‌ها منتظر بمانند تا بتوانند فعالیت خود را شروع نمایند و این در حالی است که پس از چند سال، اصلاً ممکن است درخواست دهنده از درخواست خود پشیمان شده باشد

و درگیر شغل دیگری شده باشد اعمال سلیقه در صدور مجوزها یکی دیگر از چالش‌ها است که شخصی با تحصیلات مرتبط و سابقه کار مرتبط از دریافت مجوز باز می‌ماند. این اعمال سلیقه در اجرای قانون مطبوعات نیز گریبان مؤسسات مطبوعاتی و انتشاراتی را می‌گیرد. بارها مشاهده شده است که روزنامه، مجله یا ناشری به دلیل انجام اقدامی که دقیقاً مشابه آن را نشریه یا ناشر دیگری انجام داده بود، مؤاخذه می‌شود، در حالی که در مورد مشابه مؤاخذه‌ای در کار نبود.

دیگر چالشی که در این حوزه وجود دارد قانون ضعیف و اجرای ضعیف‌تر مالکیت معنوی در کشور است. چاپ و توزیع غیرقانونی به خصوص در حوزه کتاب و به ویژه از طریق نشر دیجیتال از جمله این موارد است.

**• نظام سیاسی:**

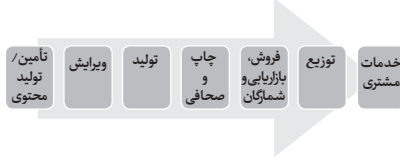
می‌توان با اطمینان خوبی گفت مسائل سازمانی مطبوعات تا حد زیادی تحت الشعاع مسائل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی است. این مسائل حتی در جذب، نگهداری و ترک کار منابع انسانی رسانه‌ها نیز به شدت مؤثر است. از سوی دیگری از بزرگ‌ترین آفت‌های مطبوعات اعم از روزنامه‌ها و مجلات در ایران، غیبت احزاب و بازی کردن اجباری مطبوعات در نقش آن‌ها است. با این کار در واقع مطبوعات از کارکرد اصلی خود خارج شده و

تجربی موارد زیر می‌داند که از شرح آن در این مقاله صرف‌نظر می‌شود:

۱. شناسایی محیط. ۲. مزیت‌ها. ۳. ماکت. ۴. محتوا. ۵. ظرفیت‌سازی. ۶. تعاملی شدن. ۷. دادن جوایز به خریداران. ۸. انتخاب زمان توزیع. ۹. سرعت در توزیع. ۱۰. تبلیغات کافی. ۱۱. قیمت مناسب. ۱۲. آگهی

**انواع مجلات:** مجلات نیز مانند روزنامه‌ها انواع مختلف عام، تخصصی، سراسری، محلی، منطقه‌ای، استانی، قومیتی، بین‌المللی، الکترونیکی دارند؛ با این تفاوت که مجلات انواع مختلف علمی مانند علمی تخصصی، علمی ترویجی و علمی پژوهشی را نیز شامل می‌شوند.

**• زنجیره ارزش مجلات**



**کار در مجلات:** کار در مجلات هر چه دوره انتشار آن کوتاه‌تر باشد، سخت‌تر است و هر چه دوره انتشار آن طولانی‌تر باشد ممکن است از نظر درآمدی برای کارکنان آن قابل قبول نباشد. هر مجله به سرویس‌های مختلف با توجه به زمینه موضوعی خود تقسیم می‌شود. طراحی جلد مجلات یکی از عوامل مؤثر فروش آن است.

**• زنجیره ارزش کتاب**



**۳- چالش‌های مطبوعات:**

پژوهشگر با انجام مصاحبه‌های اکتشافی از مدیران رسانه‌های متعدد و صاحب‌نظران این حوزه در دو دسته جامع درون سازمانی و برون سازمانی به چالش‌های مطبوعات پرداخته است:

**۳.۱. برون سازمانی**

**• نظام حقوقی - قانونی:**

تأخیر در صدور مجوزهای لازم برای روزنامه، مجله و انتشارات یکی از مشکلات بزرگ در راه

نقش تربیون احزاب را بازی می‌کنند.

شکل‌گیری مطبوعات در ایران، نه بر مبنای نیازهای فرهنگی جامعه، بلکه بر اساس ایجاد شرایط تحمیلی بوده است. با وقوع انقلاب مشروطه، هر چند که مطبوعات تا حد زیادی توانستند خود را از سلطه تئوری «ژورنالیسم استبدادی» و نفوذ حکومت بر مطبوعات رها کنند، اما به دلیل اینکه مفاهیم آزادی بیان در جامعه تعمیق پیدا نکرد، مسائل و مشکلات مطبوعات نیز برطرف نشد.

### • نظام فرهنگی - اجتماعی:

زمان بر بودن فرهنگ‌سازی میان مخاطبان یکی از مشکلاتی است که مدیران رسانه‌ها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. فرهنگ‌سازی از جمله اقداماتی است که هر قدر تعیین هدف و برنامه‌ریزی دقیقی شده باشد، باز به بسیار از شرایط دیگر بستگی دارد و نمی‌توان درصد موفقیت بالایی را از آن انتظار داشت.

تغییرات مداوم سلیق و ذائقه‌های مخاطبان از جمله چالش‌های دیگری است که رسانه‌ها با آن درگیرند. این چالش با رشد روزافزون فناوری نیز تشدید شده است، زیرا سلیقه مخاطبان هم‌زمان با رشد فناوری و البته تغییرات شرایط فرهنگی، سیاسی، اجتماعی تغییر می‌نماید.

از جمله مشکلات دیگر که به خصوص در حوزه کتاب در کشورمان دیده می‌شود، پایین بودن سرانه مطالعه کتاب در کشور نسبت به سایر کشورها است.

اما شاید مهم‌ترین چالش در نظام فرهنگی - اجتماعی این است که به دلیل فقدان اطلاعات کافی و سرشماری فرهنگی در کشور، خلأهای فرهنگی، اجتماعی موجود در کشور برای دستیابی به بازار پرسودتر و یا انجام مسئولیت اجتماعی دشوار است.

### • نظام اقتصادی:

شرایط اقتصادی ناپایدار بخصوص در سال‌های اخیر توان تعیین هدف و برنامه‌ریزی برای رسیدن به آن را از رسانه‌ها گرفته است. رشد سرسام‌آور حدود ۴۰ درصدی قیمت کاغذ در سال ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۱ از آن جمله است.

وابسته بودن مطبوعات به دولت و نهادها یا اشخاص خاص و شرط بقا را دنبال کردن خواسته‌های آنان دانستن یکی دیگر از مشکلاتی است که باعث شده «اقتصاد رسانه» در کشور شکل نگیرد. مطبوعات و انتشارات کتاب در حالی جزو سودآورترین صنایع در کشورهای پیشرفته هستند که در کشورمان تقریباً مؤسسه مطبوعاتی بزرگ که به صورت خصوصی اداره و سودآوری داشته باشد وجود ندارد. البته قیمت پایین نشریات و کتب هم در این امر بی‌تأثیر نیست.

### ۳،۲. درون سازمانی:

#### • اهداف و برنامه‌ها:

هزینه‌های بالا یکی از مشکلاتی است که در تعیین اهداف معمولاً مدیران با آن دست و پنجه نرم می‌کنند؛ گاهی اوقات پیش می‌آید که مدیری دارای نیروی انسانی کم‌نظیر و هم‌چنین فرصت‌های بی‌نظیر در باز است اما به دلیل هزینه‌های بالای اجرای راه‌های رسیدن به این اهداف و فقدان سرمایه‌گذاری مناسب از اجرای آن سر باز می‌زند. هزینه‌های رسانه‌های مکتوب در حوزه‌های مختلف از جمله راه‌اندازی، برندسازی، چاپ، توزیع، فناوری، نیروی انسانی نسبت به سایر سازمان‌ها بسیار بالا است.

دسترسی به منابع اطلاعاتی محدود یکی دیگر از چالش‌هایی است که پیش روی مدیران رسانه‌ها در تعیین اهداف است.

#### • ساختار:

ساختارهای سازمانی مرتفع و متمرکز در اکثر مطبوعات کشور یکی از چالش‌هایی است که همواره مدیران رسانه‌های مکتوب با آن مواجه هستند. مدیر یک مؤسسه مطبوعاتی یا مجله یا روزنامه اگر خوش فکر باشد تنها در صورتی می‌تواند ساختار تخت را تصور کند که فرصت «مؤسس» بودن را داشته باشد در غیر این صورت به احتمال بسیار زیاد با سازمان رسانه‌ای مواجه خواهد شد که از ساختار مرتفع و متمرکز برخوردار است و نیاز به تحول جدی دارد.

#### • فناوری:



معمولا رسانه‌های با کمبود نیروی انسانی نخبه و خلاق مواجه هستند که در چارچوب فکری آن‌ها باشد. همچنین مرضیه ببران (۱۳۸۲) در پایان نامه دکتری خود مشکلات مدیریت روزنامه‌ها در ایران را از نگاه روزنامه‌نگاران اولویت‌بندی کرده است که خلاصه آن در نمودار ارائه شده است:

#### ۴- راهکارها

راهکارهایی برای عبور از این چالش‌های وجود دارد که بیان آن‌ها شاید نیاز به چندین کتاب داشته باشد. نگارنده در این مقاله ادعای آن را ندارد که می‌تواند راجع به تمامی چالش‌ها، راهکار بهینه ارائه دهد، بلکه سعی بر این بوده است که با انجام مصاحبه‌های اکتشافی اهم راهکارها ارائه شود:

- نگاه به بازارهای بالقوه مخاطبان خاص یکی از راه‌هایی است که می‌توانید به موفقیت یک رسانه مکتوب کمک نماید. بازارهای مخاطبانی وجود دارد که دست نخورده باقی مانده است. به طور مثال روزنامه روزهای تعطیل که هر چند از سوی دو روزنامه سراسری دو بار آزمایش ناموفق داشت اما دلیل عدم موفقیت‌شان شاید این بوده که در روزهای تعطیل نیز به خبرهای سیاسی و ... پرداخته شد در صورتی که فلسفه وجودی روزنامه روزهای تعطیل، تفریح و سرگرمی است.

- ارائه محصولات و خدمات جدید مبتنی بر فناوری نظیر کتب صوتی یا چندرسانه‌ای برای مخاطبین خاص (مثلاً نابینایان، کم‌توانان، بی‌سوادان، ...)

استفاده از اتفاقات و جریان‌های اجتماعی مانند فضای بیداری اسلامی در کشورهای منطقه و توانایی تأثیرگذاری بالاتر ایجاد انجمن اندیشه‌ورز جهت «تولید فکر» و «تولید حرف» مستمر.

همگام بودن با تحولات فناورانه در حوزه نرم‌افزار و سخت‌افزار سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی، راهکارهایی نوین در ارائه خدمات و محصولات (مکتوب و

صنایع رسانه‌ای با فناوری و تغییرات آن هم‌زیست هستند و از دید طولی فناوری اثر بسیار عمیقی بر رفتار سازمانی و پیامدهای راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای دارد. هر یک از سه بعد اصلی تشکیل دهنده این بخش شامل محتوا، سیستم‌های توزیع و پخش و دستگاه‌هایی که محتوا را نشان می‌دهند، در نتیجه ابداعات و ابتکارات فناوری به وجود آمده و تابع تغییرات فناوری هستند. (فرهنگی، ۱۳۸۹، ۱۹۵)

به طور فزاینده‌ای، دوره‌ای که یک نوآوری می‌تواند دوام بیاورد در حال کوتاه‌تر شدن است. (فرهنگی، ۱۳۸۹، ۱۹۶) یکی از چالش‌های مدیران رسانه‌های مکتوب نحوه مواجهه با این تغییرات فناوری است. چه از این نظر که فناوری می‌تواند بستر رسانه‌های جدید باشد و با مطبوعات و کتب رقابت کند و چه از این نظر که انواع ابزارهای جدید برای بهتر شدن و سهولت استفاده از مطبوعات به وجود می‌آید. استفاده از فناوری‌های جدید همواره باید مورد توجه مدیران رسانه‌های مکتوب باشد و با رصد اخبار مربوط به آن همیشه در صدد به کارگیری آن دسته از فناوری‌هایی شوند که هم مورد نیاز هستند و هم باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌شوند.

عدم زیرساخت مناسب فناوری در جهت توزیع سریع‌تر و هدفمندتر حقیقی و مجازی یکی دیگر از چالش‌های رسانه‌های مکتوب است.

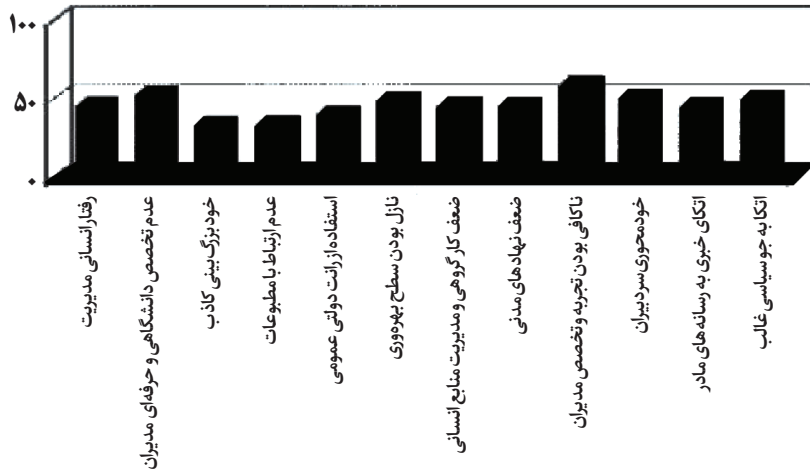
#### • فرهنگ سازمانی:

یکی از چالش‌های مدیران رسانه‌های مکتوب این است که در لحظات حساس و سرنوشت‌ساز که در یک لحظه کوتاه باید تصمیمی گرفته و اجرا شود، فرهنگ سازمانی آن تصمیم را پشتیبانی کند تا کندی آن موجب زیان نشود.

#### • منابع انسانی:

منابع انسانی از جهات مختلف چالش رسانه‌های مکتوب است. معمولا نیروی انسانی شاغل در رسانه دستمزد بالاتری نسبت به سایر صنایع دارد. از سویی دیگر

نمودار ۱: مشکلات مدیریت روزنامه‌ها از نگاه روزنامه‌نگاران



برقراری تعامل با مخاطب، به هر روش، و دریافت بازخور. برگزاری جلسات مستمر هفتگی میان مدیران و سردبیران مطبوعات مؤسسه جهت تسهیم دانش و اطلاعات و هم‌فکری محتوایی. تفویض اختیار تا سر حد امکان به سردبیران جهت تصمیم‌گیری لحظه‌ای.

### نتیجه‌گیری

رسانه‌های مکتوب که یکی از قوی‌ترین و البته قدیمی‌ترین رسانه‌های حال حاضر دنیا هستند، با چالش‌های جدی مواجهند. مدیران رسانه‌های مکتوب باید بتوانند در دنیای متحول و متغیر کنونی، ضمن حفظ و بقای سازمان تحت مدیریت خود، بیشترین تأثیرگذاری را بر مخاطبان داشته باشند. همه این‌ها در حالی است که تحولات گسترده و سریع فناوری توانسته بسترهای جدید رسانه‌ای خلق کند و حفظ مخاطب را برای رسانه‌های مکتوب سخت‌تر نماید. البته رسانه‌های مکتوب هنوز به دلیل اعتبار بیشتر برای مخاطبان و یا عدم نیاز به خرید وسیله‌ای برای مشاهده آن میان مردم محبوب هستند اما مدیران این رسانه‌ها باید به استفاده از بسترهای جدید فناوری نیز نگاهی داشته باشند. حداقل کاری که مدیران رسانه‌های مکتوب باید انجام دهند، تبدیل ارتباط یک سویه خود با مخاطبان به ارتباط دو

دیجیتال (در راستای درآمدزایی. مشارکت با مؤسسات دولتی و غیردولتی در خصوص تولید محصولات و ارائه خدمات فرهنگی در راستای درآمدزایی. تأکید بر فروش محصولات و ارائه خدمات مبتنی بر اینترنت. همکاری با مؤسسات انتشاراتی معتبر دنیا در برگزاری همایش‌های گوناگون و ارائه جدیدترین راهکارهای مدیریتی، ژورنالیستی، نویسندگی، فنی، هنری، ... در سطح ملی و بین‌المللی در راستای درآمدزایی. استفاده از راهکارهای نوین جذب و البته حفظ مخاطب، به ویژه در عرصه فضای مجازی با تکیه بر خصوصیت تعاملی بودن این رسانه. ارائه فضایی سالم، دوستانه و مطلوب، به دور از هرگونه تشریفات برای تعامل مخاطبان و نویسندگان: هم در قالب برگزاری نشست‌های خودمانی و هم گپ‌های دوستانه اینترنتی. استفاده از روز تعطیل هفته در ارائه خدمات به مردم با تکیه بر رسالت سرگرم‌سازی و پرکردن اوقات فراغت از سوی رسانه و همچنین برقراری رابطه نزدیک‌تر با مخاطبین در روزی که رقیبان محصولی ارائه نمی‌دهند. افزایش سرانه مطالعه در میان خانوارهای ایرانی با ارائه محصولات ویژه با تأکید بر لزوم

سویه است.  
از سوی دیگر رسانه‌های مکتوب علاوه بر چالش‌های سایر رسانه‌ها، شرایط خاصی نیز دارند. هزینه‌های بالای چاپ و توزیع و سختی توزیع فیزیکی به خصوص در کشور پهناوری مانند ایران با توجه به اینکه روزنامه رأس ساعت خاصی باید روی گیشه‌ها باشد از جمله این شرایط است.

رسانه‌های مکتوب باید با برقراری ارتباط دو سویه به مخاطبان و هم‌چنین استفاده از فناوری‌های روز بتوانند با رسانه‌های نوین دست و پنجه نرم کنند و با ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار تأثیرگذار باشند.

### منابع

۱. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۹)، مدیریت راهبردی در رسانه از نظریه تا اجرا، انتشارات دانژه.
۲. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۲): بررسی ساختار سازمانی و شیوه مدیریت روزنامه‌های ایران، مدیریت فرهنگ سازمانی، بهار و تابستان ۱۳۸۲، شماره ۳.
۳. بران، مرضیه (۱۳۸۲)، بررسی ساختار سازمانی و شیوه مدیریت روزنامه‌های ایران و ارتباط آن با مالکیت آن‌ها پس از انقلاب اسلامی، پایان نامه دکتری.
۴. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۳) و روشندل اربطانی، نگرشی بر بنیادهای نظری مدیریت سازمانهای رسانه‌های، دانش مدیریت، پاییز ۱۳۸۳، شماره ۶۶.
۵. انتظامی، حسین (۱۳۸۷)، روزنامه نگاری و روزنامه داری، انتشارات دفتر مطالعه و توسعه رسانه‌ها.
۶. مولانا، حمید (۱۳۸۸)، الگوی مطبوعات و رسانه‌های اسلامی، انتشارات پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه.
۷. فرجیانزاد، مرتضی (۱۳۹۲)، ارزیابی تأثیرات سفارشیسازی و محیط بازار بر موفقیت کسب‌وکار روزنامه‌های برخط، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت رسانه.
۸. بدیعی، مینو (۱۳۷۱)، مسائل مدیریتی و تخصصی مطبوعات ایران، رسانه، شماره ۹.
۹. قاسمی، سید فرید (۱۳۷۷)، روزنامه‌چه مطبوعات، گذر و نظری بر مطبوعات دیروز و امروز ایران، نشریه بخارا (۱۹ شماره)
۱۰. حاجی زاده، مسعود، مسئله شناسی مطبوعات ایران، نشریه رسانه، سال نهم، شماره اول
۱۱. مقیمی، حسن، مطبوعات ایران و مشکل بازدهی سرمایه، نشریه رسانه، سال ششم، شماره اول
۱۲. گرانمایه‌پور، علی (۱۳۸۶)، نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت رسانه (نگاهی به چالش اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی مدیریت مطبوعات در ایران)، رسانه، شماره ۷۱
۱۳. جلالی خورسند، مریم (۱۳۷۷)، مطبوعات با مشکلاتی از همه رنگ، رسانه، شماره ۳۳

مدیریت  
رسانه

شماره ۶ و ۷  
مرداد و شهریور ۹۳