

## بررسی ساختار سازمانی و شیوه مدیریت روزنامه های ایران\*

دکتر علی اکبر فرهنگی<sup>۱</sup>

دکتر صدیقه بیران<sup>۲</sup>

### چکیده

بسیاری از صاحب نظران علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آنها می دانند، چرا که به واقع مدیریت عضو حیات بخش هر سازمان محسوب می شود. امروزه با گسترش روزافزون نهادهای رسانه ای به ویژه، مطبوعات که یکی از اثرگذارترین سیستم های فرهنگی جامعه محسوب می شوند، وجود مدیران لایق و کارآمدی را می طلبد که بتوانند موفقیت این نهادها را تضمین نمایند.

از آنجایی که یکی از علل اصلی توسعه نیافتگی رسانه ها و خصوصاً مطبوعات کشور ما نیز به نوع ساختار سازمانی و شیوه نامطلوب مدیریت آنها بازمی گردد، لذا وجود پژوهشی بنیادی و کاربردی که بتواند با آسیب شناسی جریان مدیریت مطبوعات، به طرح نقایص و کاستی ها پرداخته و حداقل زمینه را برای اصلاح این نماد کلیدی جامعه فراهم آورد، ضروری

---

\*. دریافت ۸۲/۴/۵ پذیرش ۸۲/۷/۱۰ این پژوهش مستخرج از پایان نامه دوره دکتری خانم بیران با عنوان «بررسی ساختار سازمانی و شیوه مدیریت روزنامه های ایران و ارتباط آن با مالکیت آنها پس از انقلاب اسلامی» می باشد.

۱. استاد دانشگاه تهران

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی

می‌نماید. مقاله حاضر چکیده تحقیقی است که بدین منظور در قالب یک رساله دکتری تدوین شده است. فرضیه اساسی تحقیق این است که اثبات کند ساختار و شیوه مدیریت روزنامه‌ها در ایران، فاقد ویژگی‌های اثربخشی است.

هدف از این تحقیق آن است که در ضمن بررسی ساختار سازمان‌های مطبوعاتی در ایران و مطابقت این ساختار با الگوهای نظری موجود، نحوه مدیریت آنها را مورد ارزیابی قرار داده و در عین حال، رابطه و تعامل بین مدیریت مطبوعات را با مالکیت آنها بسنجد و در نهایت، با بررسی ضعفها و مشکلات موجود در مالکیت و مدیریت سازمانهای مطبوعاتی کشور، راه‌حل‌های کاربردی و مناسب، به منظور اصلاح ساختار سازمانی و شیوه مدیریت مطبوعات و در جهت نزدیکتر ساختن آنها به استانداردهای مدیریت مطلوب، ارائه نماید.

روش مورد استفاده در بخش میدانی این تحقیق، روش دلفی است. روش دلفی، روش پیش‌بینی رخدادهای آینده از طریق جمع‌آوری قضاوت گروهی از متخصصان و کارشناسان می‌باشد. به عبارت دیگر، روشی است که از مصاحبه و پرسشنامه چندمرحله‌ای استفاده می‌شود.

### واژه‌های کلیدی: ساختار سازمانی، شیوه‌های مدیریت، وسایل ارتباط جمعی

#### اهمیت و ضرورت پژوهش

اکنون بیش از هر زمان دیگری ضرورت توجه به موقعیت، نقش و مسئولیت وسائل ارتباط جمعی احساس می‌شود. روند تاریخی پیدایش و گسترش ارتباطات اجتماعی، در ایران و عدم تناسب رسانه‌های جمعی مکتوب با پیشینه فرهنگی و نیازهای اجتماعی مسائل در خور تاملی را پدید آورده است. روشن است که وسائل ارتباط جمعی خصوصاً مطبوعات کشور ما به علل مختلف اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و از همه مهمتر نشو و نما در فضای سنگین استبداد و دیکتاتوری پیش از انقلاب اسلامی از توسعه نیافتگی آشکاری رنج می‌برند.

اینک پس از گذشت بیش از بیست سال از پیروزی انقلاب اسلامی و عبور از فراز و نشیب‌های تحول‌آفرین و سرنوشت‌ساز، دوران ارزیابی توانمندی‌ها و بازنگری کمبودها و کاستی‌های موجود به منظور تدوین استراتژی توسعه فرهنگی، سیاسی و اجتماعی فرا رسیده است، لذا، بررسی نقایص و موانع رشد و شکوفایی رسانه‌ها و به ویژه مطبوعات در این مقطع بیش از پیش ضرورت یافته است. بدیهی است که توسعه نیافتگی مطبوعات

کشور صرفاً به جهت ضعف سخت‌افزاری و عدم بهره‌مندی از فن‌آوری‌های نوین ارتباطی نیست، بلکه اصلی‌ترین عامل بازدارنده، فقدان ساختار سازمانی و شیوه مدیریتی اثربخش و کارآمد است.

امروزه با گسترش روزافزون کمی و کیفی موسسات رسانه‌ای به ویژه مطبوعات، که یکی از اثرگذارترین سیستم‌های فرهنگی جامعه محسوب می‌شوند، وجود مدیران لایق و کارآمد برای اداره آنها بیش از پیش ضروری می‌نماید. چرا که هر چه سیستم در جامعه اثرگذارتر باشد، مدیریت آن حساس‌تر و تصمیم‌گیری در آن سریع‌تر و بحرانی‌تر خواهد شد. به تعبیری مدیر رسانه، خصوصاً رسانه مهمی مثل روزنامه‌ها که هر روز در تعامل با مخاطبین خود است، باید به خوبی بتواند در بحران‌های فراوان، سکان‌داری نظام را بر عهده گیرد.

ضرورت فوق‌الذکر، نگارندگان را بر آن داشت تا در این رساله به آسیب‌شناسی جریان مدیریت مطبوعات به ویژه روزنامه‌ها در کشور بپردازند. امید است که این تحقیق بنیادی بتواند با تشریح وضع موجود و طرح مشکلات و کاستی‌ها و ارائه نتایجی کاربردی برای مدیران مطبوعات کشور زمینه مناسب را جهت اصلاح ساختار مدیریت روزنامه‌ها فراهم آورد. همزمانی تدوین این پژوهش با تاسیس دوره دکتری «مدیریت رسانه» در دانشگاه تهران در سال ۱۳۸۰ را می‌توان نشانی از اعلام نیاز مشترک در جامعه به شمار آورد که البته این احساس، امید ما را به سودمندی این پژوهش، افزایش می‌دهد.

### فرضیه‌ها

- ۱- مدیران و مالکین روزنامه‌ها در ایران به «سودآوری» بیش از «خدمت به جامعه و مردم» اهمیت می‌دهند.
- ۲- مدیریت مبتنی بر شاخص‌های اثربخشی بر افزایش تیراژ روزنامه موثر است.
- ۳- مدیران روزنامه‌ها در ایران برای مدیریت منابع انسانی اهمیت زیادی قایل هستند.
- ۴- ساختار سازمانی و شیوه مدیریت روزنامه‌ها در ایران، فاقد ویژگی‌های اثربخشی است.
- ۵- مدیریت روزنامه‌ها در ایران، تابع مالکیت آنهاست.
- ۶- بزرگترین مشکل مدیریت روزنامه‌ها در ایران، عدم تخصص مدیران است.
- ۷- مدیران و مالکان روزنامه‌ها در ایران، به علت ضعف وجود احزاب و نهادهای مدنی و فشارهای سیاسی حاکم، کارکرد اصلی روزنامه را تغییر داده‌اند.

## جامعه آماری

از آنجا که این تحقیق درصدد یافتن روش‌های اصلاحی مناسب برای ساختار سازمانی و شیوه مدیریت و مالکیت ساختار مدیریتی و مالکیتی مناسب برای روزنامه‌های ایران است، لذا جامعه آماری این پژوهش را به طور خاص، مدیران، صاحبان امتیاز و روزنامه‌نگاران تشکیل می‌دهند. ضمن تحقیقاتی که از روابط عمومی‌های روزنامه‌ها صورت گرفته، تعداد روزنامه‌نگاران شاغل در تحریریه‌ها، ۴۵۰ نفر است و جامعه آماری مدیران را کلیه مدیران و مالکان نشریات سراسری پرتیراژ بر حسب انواع مالکیت آنها تشکیل داده‌اند.

## نمونه

نمونه‌گیری در این پژوهش به روش تصادفی ساده انجام شده است. ابتدا از میان ۴۵۰ روزنامه‌نگار شاغل در تحریریه روزنامه‌های پرتیراژ سراسری با استفاده از فرمول حجم نمونه ۱۶۳ نفر انتخاب شد سپس ۲۰۰ پرسشنامه بین ۱۶ روزنامه پرتیراژ سراسری توزیع شد که از این تعداد، ۱۷۰ پرسشنامه به دست محقق رسید. از میان مدیران روزنامه‌ها نیز، ۶ مدیر و مالک بسته به نوع خاص و منحصر به فرد مدیریت و مالکیت روزنامه خود مورد مصاحبه عمقی قرار گرفتند.

## روش تحقیق

این پژوهش، اولین پایان‌نامه در مقطع دکترای ارتباطات در جمهوری اسلامی ایران است که از روش تحقیق دلفی استفاده می‌کند. روش دلفی، روش پیش‌بینی رخدادهای آینده از طریق جمع‌آوری قضاوت گروهی از متخصصان و کارشناسان است. به عبارت دیگر، روشی است که از مصاحبه و پرسشنامه چند مرحله‌ای استفاده می‌کند.

## روش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

چنانچه قبلاً نیز توضیح داده شد ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه و مصاحبه بوده است. بدین ترتیب که در این پرسشنامه در طی مصاحبه‌ها و اخذ نظرات متخصصین فن، قابل تایید بود و پایایی آن نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرنباخ که برابر با ضریب قابل قبول ۷۱ درصد است بررسی گردید. اکثر سوالات پرسشنامه بر اساس مقیاس طیف لیکرت طراحی شده است. اطلاعات جمع‌آوری شده حاصل از پرسشنامه‌هایی که در اختیار روزنامه‌نگاران جامعه آماری قرار گرفت، کدگذاری و به کامپیوتر منتقل شد و

به کمک نرم‌افزاری SPSS نتایج آن استخراج و همچنین به منظور آزمون فرضیات، علاوه بر کمک گرفتن از آمار توصیفی از تکنیک‌های مختلف آمار استنباطی جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شد که از جمله می‌توان به آزمون «خی دو» به منظور تعیین معنی‌داری رابطه بین دو متغیر وابسته و مستقل و آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی و الویت‌بندی شاخص‌ها اشاره کرد.

### مبانی نظری

به منظور نیل به اهداف اصلی پژوهش، در بخش ادبیات کلیه نظریه‌ها و سبک‌ها و ساختارهای مدیریتی و مالکیتی به جهت مطابقت آنها با سازمانهای مطبوعاتی و یافتن مطلوب‌ترین نوع مالکیت و ساختار سازمانی و شیوه مدیریت مطبوعات مورد بررسی قرار گرفت. اهم نتایج نظری این بررسی عبارتند از:

### تاثیر مکاتب کلاسیک در ساختار رسانه‌ها

در یک بررسی تحلیلی، اشاره به مکتب مدیریت علمی (تیلور) و نظام بوروکراتیک (ماکس و بر) در طراحی ساختارهای سازمانهای رسانه‌ای، گریزناپذیر می‌نماید. براساس نظریات کلاسیک، ساختار سازمانی بر مبنای تقسیم کار، تجزیه و تحلیل حرکات و زمان و سلسله مراتب سازمانی استوار است که البته به نظر می‌رسد امروزه کاربرد عملی چندانی نداشته باشند، ولی هنوز مدیران بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های رسانه‌ای، بخشی از اصول مکتب‌های کلاسیک را در طراحی ساختار سازمانی مورد استفاده قرار می‌دهند. مکتب دیگر کلاسیک، نظام دیوان سالار (بوروکراتیک) «ماکس وبر» است که این چهار اصل را به منزله اصول و مبنا پذیرفته است:

۱- وحدت فرماندهی؛ ۲- حیطه نظارت؛ ۳- تقسیم کار؛ ۴- سازمان‌دهی. (وهایی، ۱۳۷۹، صفحه ۴۰)، که البته طبق بررسی‌های انجام گرفته همه آنها را بی‌کم و کاست نمی‌توان در طراحی ساختار سازمانهای رسانه‌ای پذیرفت. چنانچه اصل وحدت فرماندهی می‌گوید هر فرد در سازمان، از یک نفر مافوق دستور می‌گیرد و مستقیماً در مقابل وی پاسخگوست. حال باید دید که این اصل در یک سازمان رسانه‌ای تا چه حد پذیرفتنی است. واقعیت این است که رعایت اصل وحدت فرماندهی با طبیعت کار بخش‌های خبری رسانه‌ها در تعارض قرار می‌گیرد، زیرا خبرنگاران و گزارشگران و افراد شاغل در اتاق‌های خبر ناگزیرند به مدیران و سرپرستان متعددی بر حسب تقسیم تخصصی کار مراجعه کنند تا وظیفه خود را

ایفا نمایند. بنابراین، امروزه در موسسات رسانه‌ای، وفاداری محض به اصل وحدت فرماندهی موجب انعطاف‌ناپذیری در ادای وظایف و ایجاد وقفه و کندی در کار می‌شود. در حالی که سرعت در کار رسانه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و اخبار فقط ظرف چند ساعت تازگی خود را از دست می‌دهد.

حیطه نظارت مبین شمار افرادی است که مستقیم تحت نظر یک نفر مدیر یا سرپرست ادای وظیفه می‌کنند. کاهش هزینه‌های پرسنلی، به ویژه هزینه‌های پرداخت حقوق و مزایای مدیران، ایجاب می‌کند که سازمان‌های رسانه‌ای از سطوح سازمانی خود بکاهند و در نتیجه حیطه نظارت هر مدیر را گسترده‌تر کنند. امروزه در اغلب سازمان‌های رسانه‌ای کاهش تعداد سمت‌های مدیریت و گسترش بیشتر حیطه نظارت، همچون واقعیتی انکارناپذیر، پذیرفته شده است.

بدون تردید، یکی از راه‌های موثر در بهره‌گیری از مهارت‌های ویژه کارکنان و افزایش دقت و سرعت در کار، تقسیم کار بر مبنای تخصص افراد است. اما در سازمان‌های رسانه‌ای به ویژه رسانه‌های خبری یا بخش‌های خبری رسانه‌هایی که کارکنان ناگزیرند در همه مراحل تهیه و تنظیم برنامه‌های خبری دخالت کنند، بسیاری از آنها بر حسب ضرورت باید برای کارهای خود از مراحل ساده، معمولی تا مراحل دشوار و پیچیده آمادگی لازم را داشته باشند.

گرچه اصل تقسیم کار از اصول قدیمی مکتب کلاسیک مدیریت است، ولی هنوز کاربرد دارد، اما کاربرد نامناسب و نابجا از این اصل موجب خستگی، ناکارایی و اضطراب کارکنان می‌شود. به علاوه، با رواج شتابان کاربرد رایانه در سازمان‌های رسانه‌ای، چندپیشگی کارکنان امری عادی تلقی می‌شود، زیرا نرم‌افزارهای رایانه‌ای، اجرای کارهای گوناگونی را به دست یک نفر، به ویژه در بخش‌های تولید برنامه خبری، ممکن ساخته است. به عنوان نمونه، گزارشگران و دبیران روزنامه‌ها مسئولیت ویراستاری نوشته‌های خود را با استفاده از نرم‌افزارهای رایانه‌ای راساً به عهده می‌گیرند و با این ترتیب مشاغل ویراستاری رفته‌رفته حذف می‌شوند. (دمرز<sup>۱</sup> ۱۹۹۶).

- اصل سازمان‌دهی، در واقع تقسیم کارهای مشابه و مرتبط بین واحدهای سازمانی است. مبانی تقسیم‌بندیهای سازمانی بر حسب اقتضای شرایط و ماهیت کار سازمان‌ها متفاوت

است. اما امروزه اغلب میانی وظیفه (تخصص)، مشتری (ارباب رجوع) و قلمرو جغرافیایی میانی اصلی شناخته می‌شوند.

- نخستین و بدیهی‌ترین مزیت تقسیم‌بندی سازمانی بر مبنای تخصص، استفاده موثر از تجهیزات و منابع است، اما اشکال عمده‌ای که به این نوع سازمان‌دهی وارد است، این است که افراد یک واحد تخصصی ممکن است به اهداف واحد سازمانی خود بیشتر از اهداف سازمان متبوع وفادار باشند و این امر برای سازمان‌های رسانه‌ای، که همه‌ی واحدهای آن باید با درک صحیح مأموریت سازمان برای نیل به اهداف مشترک تلاش کنند، مطلوب نیست.

### تأثیر مکتب روابط انسانی و نقش آن در ساختار رسانه‌ها

با ایجاد دگرگونی‌های سریع در ساختار سازمان رسانه‌ها، ضرورت ایجاد مناسبات حسنه بین کارکنان نیز افزایش می‌یابد، زیرا به نظر طرفداران این مکتب، از آنجا که کار را افراد انجام می‌دهند، عملکرد موفق و اثربخش هر سازمان به میزان همکاری، تلاش مشترک، رضایت شغلی و نیز مهارت کارکنان در برقراری روابط انسانی بستگی دارد. براساس پژوهش‌های انجام شده، ساختار رسمی سازمانی به تنهایی تضمین‌کننده عملکرد موفق سازمانها نیست بلکه تشکیل سازمان‌های غیررسمی متعدد در چارچوب سازمان‌های رسمی از طریق پیدایش مناسبات اجتماعی و تعلقات گروهی است که به تسهیل ارتباطات و انسجام روابط رسمی در سازمان می‌انجامد.

در سازمان‌های رسانه‌ای امروزی که جهانی شدن فرایند گریز ناپذیر شده است، اهمیت بهره‌وری کار گروهی بیشتر از ادای وظایف انفرادی است. بنابراین، این قبیل سازمان‌ها به مدیرانی نیازمندند که توانایی و مهارت لازم برای تشکیل گروه‌های کار و سازمان‌بخشی و بهبود محیط سازمانی را داشته باشند. تشکیل گروه‌های کار به منظور بهبود کارکرد سازمان‌های رسانه‌ای و ارتقای کیفیت خدمات و تولیدات آنها مستلزم شناخت و درک عمیق مدیران از مراحل تکوین این گروه‌هاست (براون،<sup>۱</sup> ۱۹۹۰، ص ۱۰-۹).

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

مدیریت اقتضایی که حاصل تکامل یافته‌های مطالعات مدیریت علمی و روابط انسانی است، در طراحی ساختارهای سازمان خصوصاً در سازماندهی موسسات رسانه‌ای مورد توجه قرار گرفته‌اند. لوین<sup>۱</sup> و واکمن<sup>۲</sup> (۱۹۸۸)، روش‌ها و نحوه مدیریت و عملکرد مدیران مطبوعات را در یک مجموعه فهرست می‌کنند آنها معتقدند بیشتر اوقات این مدیران با اعمال و فعالیت‌های ذیل سپری می‌شود:

- نظارت ۳۰٪-۲۰٪ - برنامه ریزی ۲۵٪-۱۳٪ - هماهنگی ۱۸٪-۱۵٪

این مدیران مابقی اوقاتشان را به دستور دادن، ارزیابی، تحقیق و تفحص، مذاکره، کارگزینی و روابط عمومی سپری می‌کنند.

تحقیق دیگری که در همین زمینه در خصوص ساختار رسمی سازمان‌های رسانه‌ای صورت گرفته، بر رابطه مابین اندازه سازمان و ارتباطات درون سازمان متمرکز است. ژان استون<sup>۳</sup> (۱۹۷۶)، در طی تحقیقات خود به این نتیجه رسید که در سازمان‌های مطبوعاتی، هر چقدر سازمان از نظر اندازه وسعت می‌یابد، ارتباطات رو در رو در چنین سازمان‌هایی کاهش محسوسی پیدا می‌کند. او همچنین دریافت که ارتباط در سازمان‌های خبری بزرگ از بالا به پایین تسری می‌یابد.

هوارد<sup>۴</sup> (۱۹۷۳)، در تحقیقات خود به این نتیجه می‌رسد که اگر چه در شرکتهای بزرگ ارتباطات زیادی وجود دارد و حتی این بعد ارتباط مورد تشویق و ترویج نیز می‌باشد، ولی عمده این ارتباطات به صورت مکتوب و در اشکال مختلف گزارش، یادداشت و خبرنامه دیده می‌شود. در چنین سازمان‌هایی عملکرد مدیران بطور سالیانه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

فیلیپز<sup>۵</sup> (۱۹۷۶) نیز معتقد است ساختار سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای خود می‌تواند دورنمایی از کانال‌های ارتباطی و رهبری در سطح پست‌های مدیریتی پایین‌تر باشد. تاثیر و نفوذ رهبر با مدیر سازمان در ایجاد حس مسئولیت و فراهم آوردن فضای توأم از کار و ارتباط به وضوح در کل سازمان نمودار است. این رهبر حتی بر رفتار مدیریت در سطوح میانی و پایین نیز تاثیر بسزایی داشته است. از سوی دیگر فیلیپز در تحقیقات خود دریافت

1. Lavine
2. Wackman
3. John Stone
4. Howard
5. Philips



که میزان سود و عایدات سازمان بر فعالیت‌های مدیریت و رهبری تاثیر می‌گذارد. تاثیرات سازمانی غیررسمی بر روی رسانه‌ها (خصوصاً رسانه‌های مکتوب) شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ۱) فرآیند اجتماعی شدن در درون سازمان‌های رسانه‌ای
  - ۲) فرآیند حرفه‌ای شدن و تخصص‌گرایی در سازمان‌های رسانه‌ای
  - ۳) رفتارهای مدیریتی و تاثیرات چنین رفتارهایی بر کارکنان (لیسی<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۳)
- اجتماعی شدن: از اوایل سال ۱۹۹۵، وارن برید<sup>۲</sup> تحقیقی در خصوص سیاست‌های متخذه در تحریریه سازمان‌های مطبوعاتی انجام داد. بدین منظور برید با ۱۲۰ نفر از روزنامه‌نگاران شاغل در سازمانهای مطبوعاتی مصاحبه‌ای انجام داد و ضمن آن دریافت که معمولاً برای روزنامه‌نگاران، سیاست‌ها و روش، بطور کاملاً رسمی ابلاغ نمی‌شود بلکه مشارکت آنها در امور، بیشتر شکل غیررسمی داشته و در نتیجه فرآیند «اجتماعی شدن» درون سازمان صورت می‌گیرد. عموماً روزنامه‌نگاران در زمینه کشف و پذیرفتن مسئولیت‌ها به خود واگذاشته می‌شوند و به عبارتی نسبت به کارکنان سایر سازمانها از اختیار و قدرت انتخاب بیشتری برخوردارند.

تاثیر غیرمستقیم دیگر که در سازمانهای رسانه‌ای مورد بحث قرار می‌گیرد همان نحوه ارتباط مدیریت با کارکنان است. یکی از مشکلات عمده مدیریت در سازمانهای رسانه‌ای این است که به کارمندان فرصت چندانی برای دخالت در تصمیم‌گیری‌ها داده نمی‌شود. ری<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) معتقد است که عدم رضایت کارکنان، مشکلات ارتباطی بین مدیریت و کارکنان و موانع انگیزه‌ای موجود در سازمانهای رسانه‌ای، بیشتر ناشی از این است که مدیران رسانه‌ای هیچگونه آموزش رسمی در خصوص فرآیند مدیریت ندارند. آدامز و فیش<sup>۴</sup> (۱۹۸۷)، ضمن مطالعات و تحقیقات خود در خصوص مدیران تلویزیون دریافتند که صرفاً رهبری و مدیریت از نوع مشارکتی و با ویژگی دموکرات و مردمی می‌تواند درجه بالایی از رضایت شغلی را فراهم آورد. و طبق تحقیقی دیگر، عدم رضایت شغلی وقتی بروز می‌کند

---

1. Lacy  
2. Waren Breed  
3. Ray  
4. Adams & Fish

که مدیریت به تنهایی کلیه تصمیم‌ها را اتخاذ نماید (ژوزف<sup>۱</sup> ۱۹۸۳، پولانسکی و هیوز<sup>۲</sup> ۱۹۸۶). محققین ثابت کرده‌اند که روزنامه‌نگارانی که احساس می‌کنند اختیار و اقتدار اندکی در محیط کار خود دارند اکثراً سازمان‌های مطبوعاتی را ترک می‌کنند. بعلاوه، برای افرادی که زیر ۴۰ سال سن دارند، احساس منزلت شغلی در سازمان مطبوعاتی که خود از طریق بازخورهای مدیران ارشد بدست می‌آید، مهمترین عامل رضایت محسوب می‌شود. (ویور و ویلهوت ۱۹۸۶)<sup>۳</sup>

عامل دیگر که از شاخصه‌های سنجش رضایت شغلی محسوب می‌شود این است که کارکنان احساس کنند که می‌توانند در کارشان پیشرفت کنند و موقعیت‌های شغلی بالاتری را بدست آورند. بارت<sup>۴</sup> (۱۹۸۴) در تحقیقات خود به این نتیجه می‌رسد که برای ایجاد رضایت شغلی بالا خصوصاً در بین روزنامه‌نگاران زن، مدیران همواره باید فرصت‌های پیشرفت شغلی را برای آنها فراهم سازند.

کلیه این مطالعات حاکی از این است که ساختار غیررسمی سازمانهای رسانه‌ای از طریق فرآیندهای اجتماعی شدن، حرفه‌ای شدن و روابط بین کارکنان، شکل می‌گیرد. لذا کارکنان رسانه‌ها وقتی از شغل خود رضایت کافی دارند که از اختیار لازم برخوردار بوده و در فرآیند تصمیم‌گیری سهمیم و دخیل باشند. در نهایت محققین ارتباطی که بر روی ساختار سازمان در رسانه‌ها مطالعات زیادی را انجام داده‌اند، بهترین الگو را یک الگوی اقتضایی می‌دانند به طوری که معتقدند سازمانهای مختلف در محیط‌های مختلف در هر مرحله از رشد و توسعه خود، ساختارهای سازمانی مختلفی مطابق شرایط زمانی نیاز دارند.

مالکین و مدیران وسایل ارتباط جمعی خصوصاً مطبوعات، ساختار سازمانهای تحت کنترل خود را بر پایه عوامل متعدد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی طرح‌ریزی می‌کنند. این عوامل درونی شامل عملکرد مدیران، اندازه سازمان، منابع و فن‌آوری‌های موجود و رسالت سازمان می‌شوند. در این راستا سازمان از مجموعه فرآیندهای اجتماعی شدن، حرفه‌ای شدن و رفتار مدیران با کارکنان تاثیر می‌پذیرد.

- 
1. Joseph
  2. Polansky & Hughes
  3. Weaver & Wilhoit
  4. Barret

عوامل برون‌سازمانی موثر بر سازمانهای رسانه‌ای عبارتند از: آگهی دهنده‌ها، دولت، رقابت، بازار و مردم. رقابت بین سازمانهای رسانه‌ای در بازار روز به روز افزایش می‌یابد و با رشد این وسایل، مسلماً رقابت بر سر جذب مخاطب نیز بالا می‌گیرد. سازمان‌های رسانه‌ای نیز همراه با رکود و یا شکوفایی بازار اقتصادی، دستخوش تغییر می‌شوند لذا مدیران رسانه‌ای نیز خود را باید با شرایط روز تطبیق دهند. بنابراین دیگر عدم کفایت و ناکارآمدی در سازمانهای رسانه‌ای امروز جای ندارد. پس مدیران باید کلیه متغیرهای موجود را با یک دیدگاه اقتضایی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و سپس بر اساس تحلیل درست، ساختار مناسب را برای سازمان رسانه‌ای خود انتخاب کنند. از آنجایی که این متغیرها در طول زمان تغییر می‌کنند لذا مدیران وظیفه دارند تا هر چند وقت یکبار مجدداً آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و کارآیی و اثربخشی ساختار انتخابی خود را مورد ارزیابی قرار دهند (لیسی و همکاران، ۱۹۹۳).

### پژوهش میدانی

در بخش پژوهش میدانی، ۱۷۰ نفر از روزنامه‌نگاران شش تن از مدیران شاغل در روزنامه‌های پرتیراژ سراسری اعم از ایران، کیهان، اطلاعات، جامعه، انتخاب و جمهوری اسلامی پاسخگوی پرسشنامه و سوالات مصاحبه بودند. پاسخگویان پرسشنامه این پژوهش، به طور عمده روزنامه‌نگارانی بودند که سابقه کار بالایی نداشتند، به طوری که فقط در حدود ۲۸ درصد پاسخگویان دارای سابقه کار بین ۱۱ تا ۲۵ سال بوده و ۷۲ درصد بقیه ۱ تا ۱۰ سال سابقه کار مطبوعاتی داشتند. همچنین حدود ۷۶ درصد این روزنامه‌نگاران را مردان و ۲۳ درصد آنها را زنان تشکیل می‌دادند. بیش از نیمی از این روزنامه‌نگاران (۵۷ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۱۴ درصد دارای دیپلم و ۲۹ درصد بقیه دارای کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. آمار به دست آمده نشان داد که ۴۸ درصد پاسخگویان از نظر نوع استخدام رسمی، حدود ۴۰ درصد قراردادی و ۱۱ درصد به طور حق‌التحریر مشغول به کار هستند. حدود ۹۰ درصد از پاسخگویان اظهار داشته‌اند که تحریریه روزنامه‌ها بهترین پیش‌زمینه را برای احراز شرایط لازم مدیریت فراهم می‌کند؛ یعنی ۹۰ درصد روزنامه‌نگاران معتقدند که مدیران باید از میان تحریریه‌ها به پشت میز مدیریت بروند. همچنین این آمار موید اهمیت فوق‌العاده بخش تحریریه در یک سازمان مطبوعاتی بوده و به عبارتی مهر تایید است بر تناسب میان ساختار دیوان‌سالاری حرفه‌ای مینتزرگ با ساختار یک سازمان

مطبوعاتی که در آن ستاد تخصصی و هسته عملیاتی که شامل مجموعه حرفه‌ای‌ها (تحریریه) هستند از اهمیت ویژه برخوردار بوده و ستاد پشتیبانی گسترده سازمان در خدمت این بخش فعالیت می‌کنند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، ۴۲/۴ درصد از روزنامه‌نگاران مدیریت روزنامه خود را نسبت به سایر روزنامه‌های کشور، خوب و بسیار خوب توصیف کرده‌اند. این در حالی است که می‌توان این گونه تصور کرد که روزنامه‌نگارانی که مدیریت روزنامه خود را «متوسط» ارزیابی کرده‌اند، به نوعی عدم مطلوبیت آن را مدنظر داشته‌اند. با همین توجیه، می‌توان گفت که حدود ۵۸ درصد روزنامه‌نگاران، مدیریت روزنامه خود را روی طیفی از متوسط تا بسیار ضعیف، ارزیابی کرده‌اند.

برنامه‌ریزی بلندمدت به عنوان یکی از شاخص‌های مدیریت استراتژیک و اثربخشی سازمان، مورد پرسش روزنامه‌نگاران واقع و از آنها خواسته شد که نگرش مدیران یا مالکان روزنامه‌های متبوع خود را نسبت به این شاخص بیان کنند. بر این اساس، ۵۸/۳ درصد روزنامه‌نگاران بر این باورند که مدیرانشان، برای پیشبرد اهداف سازمان برای برنامه‌ریزی بلندمدت اهمیت بسیار کم تا نسبتاً کم قایلند و ۱۴ درصد نیز اهمیت این مقوله را برای مدیران، متوسط ارزیابی کرده‌اند.

استخدام و به کارگیری مجربترین فارغ‌التحصیلان روزنامه‌نگاری، پرسش دیگر فراروی روزنامه‌نگاران بود. بیش از ۷۷ درصد پاسخگویان این شاخص، اثربخشی سازمان را مورد کم‌لطفی مدیران خود دیده‌اند و فقط ۲۳ درصد بقیه این مقوله را برای مدیرانشان دارای اهمیت ارزیابی کرده‌اند.

سودآوری به عنوان یکی از مهمترین شاخص‌ها برای تشخیص مدیریت اثربخش، مورد پرسش روزنامه‌نگاران قرار گرفت. ۵۷/۱ درصد روزنامه‌نگاران بر این باور بودند که حفظ سود روزنامه برای مدیرانشان بسیار کم اهمیت تا اهمیتی در حد متوسط دارد. همچنین در پاسخ به سوال دیگری در این رابطه که میزان اختیارات مدیرانی که قادر باشند سود لازم را تحصیل کنند، ۶۵ درصد روزنامه‌نگاران اعتقاد داشتند که اگر مدیریت به هر طریق بتواند سودآور باشد صاحبان و مالکین موسسه به آنها اعتماد بیشتری داشته و مسلماً اختیارات بیشتری را به آنها تفویض خواهند کرد.

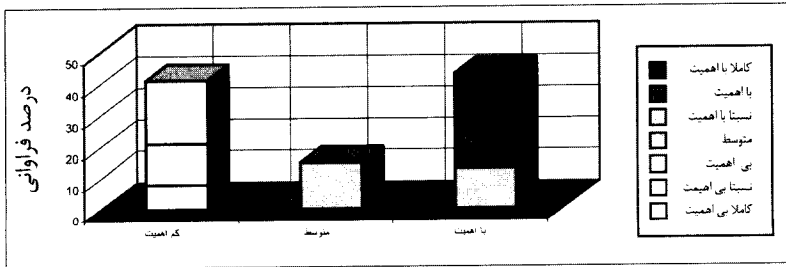
در بحث مدیریت رسانه می‌توان ادعا کرد که انتشار روزنامه با بالاترین درجه کیفیت، یکی دیگر از شاخص‌های اثربخشی محسوب می‌شود، که به نوعی میزان بهره‌وری را می‌آزماید.

حدود ۷۰ درصد روزنامه‌نگاران پاسخگو بر این باور هستند که مدیرانشان به انتشار روزنامه به بالاترین درجه کیفیت اهمیت نداده‌اند. از نظر روزنامه‌نگاران، مدیرانشان برای سازش با تغییرات بازار که شاخص موفقیت یک سازمان مطبوعاتی در رقابت با سایر سازمانها و تضمین حفظ بقا در بازار محسوب می‌شود، اهمیت چندانی قایل نیستند. فقط حدود یک سوم روزنامه‌نگاران، این مقوله را برای مدیرانشان به نوعی دارای اهمیت تلقی کرده‌اند.

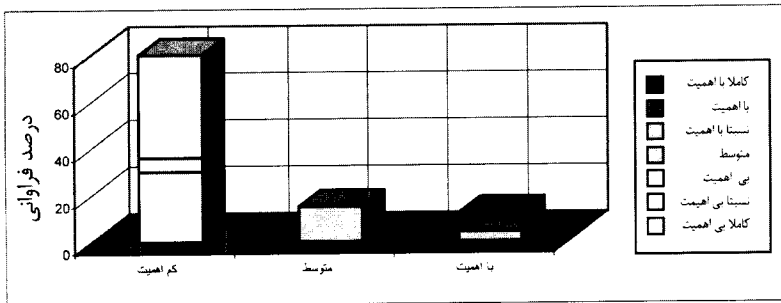
خدمت به جامعه و مردم، به عنوان یکی از مهمترین رسالت‌ها و اهداف مطبوعات، که قطعاً دستیابی بدان موفقیت و اثربخشی ویژه‌ای را به سازمان روزنامه می‌بخشد، پرسش دیگری بود که برای ارزیابی فرا روی روزنامه‌نگاران قرار گرفت. در نتیجه حدود ۵۷ درصد از روزنامه‌نگاران، توجه و اهمیت مدیران و مالکین روزنامه‌ها را نسبت به شاخص «خدمت به جامعه و مردم»، از متوسط تا کاملاً بی‌اهمیت، ارزیابی کرده‌اند. در صورتی که اگر این شاخص با شاخص نقطه مقابل آن یعنی «سودآوری» که به طور معمول در بسیاری از سازمان‌ها با هم رابطه معکوس دارند، مورد بررسی و مقایسه قرار گیرد، متوجه می‌شویم که بر اساس آمار به دست آمده از این تحقیق، روزنامه‌نگاران معتقدند مدیران و مالکین برای هر دو شاخص مهم اثربخشی سازمان مطبوعاتی یعنی «سود» (شامل حفظ سود، افزایش عایدات حاصل از آگهی)، و «خدمت به مردم» (شامل ارتقای سطح دانش و آگاهی‌های عمومی) درجه اهمیت نسبتاً مساوی (حدود ۴۲ درصد) قایل هستند. این درجه تساوی تا حد زیادی روایی تحقیق را نیز ثابت می‌کند.

جمع‌بندی موارد فوق، نشان دهنده این واقعیت است که از نظر روزنامه‌نگاران، اکثر مدیران و مالکین در حد مطلوب و ایده‌آل به توسعه هیچ کدام از این دو شاخص مهم اثربخشی در سازمانهای مطبوعاتی (روزنامه‌ها) نپرداخته‌اند و به عبارتی آن طور که باید برای هیچ یک اهمیت ویژه قایل نیستند و حتی با وجود اینکه به استناد آمار، انگیزه قوی‌تری برای یکی از آنها (کسب درآمد مادی-۶۴٪) بوده، اما از دید روزنامه‌نگاران در هیچ مورد کاملاً موفق نبوده‌اند. لذا با توجه به توضیحات فوق و جداول مربوطه و بهره‌گیری از آزمون خی دو (Chis-square Test) اولین فرضیه تحقیق «مدیران و مالکین روزنامه‌ها در ایران به سودآوری، بیش از خدمت به جامعه و مردم اهمیت داده و در دستیابی به این هدف موفق بوده‌اند.» مورد تایید قرار نمی‌گیرد چرا که از دید روزنامه‌نگاران، مدیران و مالکین در هیچ مورد، توفیق کامل نداشته‌اند.

نظرات پاسخگویان در مورد نگرش مدیر و یا مالک درباره خدمت به جامعه و مردم



نظرات پاسخگویان در مورد نگرش مدیر و یا مالک درباره ایجاد درآمد برای سهامداران در حالت مالکیت عمومی



کوشش در جهت ارتقای زنان و اقلیت‌ها برای احراز پست‌های مهم، از مهارت‌های نوین مدیریت منابع انسانی است که به عنوان یکی از عوامل ضامن حفظ بقای سازمان رسانه‌ای، به صورت پرسش دیگری در پیش روی روزنامه‌نگاران قرار گرفت و از آنها خواسته شد که نگرش مدیران یا مالکان روزنامه‌های خود را نسبت بدان بیان کنند. بر این اساس ۸۰ درصد روزنامه‌نگاران بر این باور بودند که مدیرانشان ارتقای شغلی زنان و اقلیت‌ها را چندان مورد توجه قرار نداده و فقط ۲۰ درصد شاخص مذکور را با اهمیت تلقی کرده‌اند. شایان ذکر است که برخی از مدیران نیز این نظر را تایید می‌کنند.

امر رشد و توسعه سازمان، که در بحث سازمان مطبوعاتی شامل توسعه خدمات و محصولات جدید و خریدن موسسات و روزنامه‌های دیگر است، از شاخص‌های اثربخشی یک

سازمان به حساب می‌آید از نظر روزنامه‌نگاران ۲۴ درصد مدیران به خرید موسسات و روزنامه‌های دیگر اهمیت می‌دهند و اکثریت آنها معتقدند که این هدف در اولویت برنامه‌های توسعه‌ای مدیران سازمان قرار ندارد و به طور مشابه در خصوص توسعه خدمات و محصولات جدید نیز درصد اهمیت تنها حدود ۳۲ درصد برآورد شده است. در نتیجه از نظر روزنامه‌نگاران، مدیران به این شاخص اثربخشی نیز اهمیت چندانی نمی‌دهند.

از آنجایی که در بخش‌های مختلف تحقیق سعی در سنجش اثرات نوع مالکیت بر مدیریت شده است، بعضی میزان اهمیت مدیران در خصوص یکی از شاخص‌های اقتصادی اثربخشی سازمان، یعنی میزان اهمیت مدیران به ایجاد درآمد برای سهامداران در موسسات مطبوعات بر حسب نوع مالکیت آنها از روزنامه‌نگاران نظرخواهی شد، بر اساس این نظرخواهی مشخص شد که روزنامه‌هایی که دارای مالکیت حقوقی و وابسته به نهادهای عمومی (نهادهای استفاده کننده از بیت‌المال) هستند اهمیت بسیار کمی (۸ درصد) برای این شاخص قائلند (احتمالاً به علت دریافت یارانه از سوی نهادهای مالی). این در حالی است که توجه به این شاخص در بین روزنامه‌های نهادهای خصوصی نیز در حد متوسط می‌باشد.

دریافت جوایز روزنامه‌نگاری به عنوان یکی از مهمترین شاخص‌های ارزیابی کیفی روزنامه توسط کارشناسان می‌باشد، که مورد پرسش روزنامه‌نگاران قرار گرفت. تنها حدود ۲۴ درصد روزنامه‌نگاران بر این باور بودند که کسب این جوایز برای مدیران و مالکینشان از اهمیت کمتری برخوردار است و اکثراً اعتقاد داشتند که مدیران و مالکین به این شاخص ارزیابی کیفی روزنامه اهمیتی نمی‌دهند.

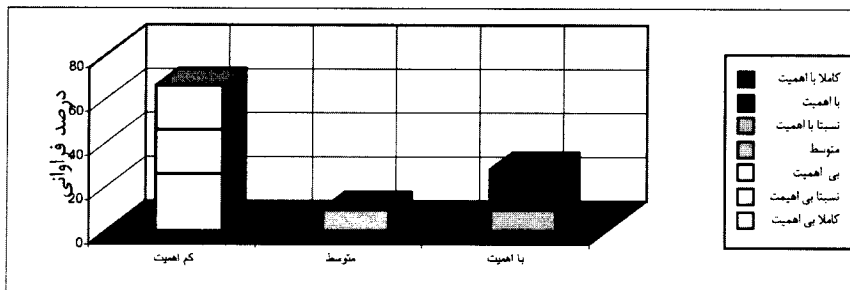
در بحث مدیریت رسانه، می‌توان به جرات ادعا کرد که شناخت مخاطبین از مهمترین شاخص‌های اثربخشی و موفقیت یک سازمان مطبوعاتی (روزنامه) محسوب می‌شود. تنها حدود ۳۱ درصد روزنامه‌نگاران پاسخگو بر این باورند که مدیرانشان به شناخت مخاطبین اهمیت می‌دهند و بقیه مایلند که در بخش مدیریت این شاخص مهم اثربخشی در سازمان روزنامه یا نادیده گرفته شده و یا بسیار کم‌رنگ باشد. البته برخی از مدیران نیز بدین حقیقت معترفند.

به کارگیری بهترین نیروی انسانی در دسترس، یکی دیگر از شاخص‌های مدیریت در سازمانها به ویژه سازمانهای مطبوعاتی است که مورد پرسش روزنامه‌نگاران قرار گرفت. در این بحث نیز تنها ۲۴ درصد از روزنامه‌نگاران پاسخگو معتقد بودند که مدیران و مالکین از

بهترین نیروهای انسانی در دسترس استفاده می‌کنند. جالب توجه آن است که دقیقاً همین میزان از پاسخگویان (۶۷ درصد) شاخص مهم دیگر مدیریت منابع انسانی در سازمان مطبوعاتی یعنی «آموزش و ارتقای کیفی منابع انسانی» را از نقطه نظر مدیرانشان فاقد اهمیت دانسته‌اند.

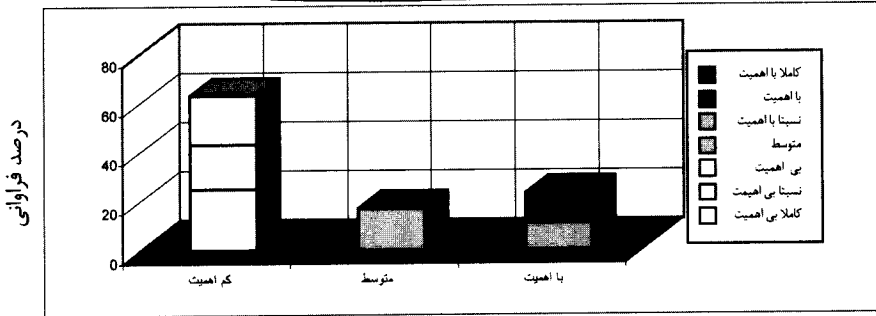
رضایتمندی کارکنان، امنیت شغلی، انگیزش، هر سه شاخصها و ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شوند که به طور جداگانه مورد پرسش روزنامه‌نگاران واقع و از آنها خواسته شد که نگرش مدیران یا مالکان روزنامه‌های متبوع خود را نسبت به این شاخصها بیان کنند. قابل توجه است که در هر سه مورد روزنامه‌نگاران پاسخهای مشابهی را ارایه کرده‌اند به طوری که حدود ۷۰ درصد از روزنامه‌نگاران بر این باور بودند که مدیران و مالکین آنها اهمیتی برای انگیزش، رضایتمندی کارکنان و امنیت شغلی آنان قایل نیستند. ارزیابی تساهل و تسامح در مقابل آرای مخالف سیاستهای حاکم بر روزنامه، به نوعی می‌تواند آزمون‌کننده شاخص مهم انعطاف‌پذیری سازمان باشد. روزنامه‌نگاران در این مورد بر این باور بودند که این شاخص برای مدیرانشان از درجه اهمیت متوسط برخوردار است به عبارت دیگر می‌توان گفت در نیمی از روزنامه‌ها شاخص مهم انعطاف‌پذیری رعایت شده و در نیمی دیگر به این شاخص اهمیتی نمی‌دهند.

نظرات پاسخگویان در مورد نگرش مدیر و یا مالک درباره رضایتمندی کارکنان اعم از تحریریه و اجرایی





نظرات پاسخگویان در مورد نگرش مدیر و یا مالک درباره امنیت شغلی  
کارکنان اعم از تحریریه و اجرایی



در مبحث مدیریت مطبوعات و به ویژه روزنامه، ارزیابی «تیراژ» می‌تواند به نوعی بهره‌وری سازمان را که از مهمترین شاخص‌های اثربخشی محسوب می‌شود محک بزند. به همین جهت این ویژگی در سه سوال جداگانه مورد پرسش روزنامه‌نگاران قرار گرفت. روزنامه‌نگاران پاسخگو در خصوص میزان تیراژ روزنامه‌ها معتقدند که بیش از نیمی از روزنامه‌های کشور (۵۶ درصد) تیراژی زیر ۵۰ هزار شماره دارند. در حالی که همه مدیران روزنامه‌ها مدعی بودند تیراژ از مهمترین دغدغه‌های آنهاست و حتی آن را افزایش داده‌اند، اما روزنامه‌نگاران در مورد نگرش مدیران و مالکین در خصوص «تلاش برای افزایش تیراژ» بر این باور بودند که اگرچه این شاخص دارای درجه‌ای از اهمیت برای مدیران و مالکین است اما از آنجا که درصدها و فراوانی متمایل به میانه است، می‌توان نتیجه گرفت که این شاخص در اولویت برنامه‌های آنها قرار ندارد. از سوی دیگر ارزیابی این شاخص بهره‌وری در سازمان روزنامه میزان «تاثیر نحوه مدیریت روزنامه بر تیراژ» مورد پرسش روزنامه‌نگاران قرار گرفت که ضمن آن اکثریت قاطع روزنامه‌نگاران (حدود ۸۶ درصد) معتقد بودند که نحوه مدیریت سازمان روزنامه کاملاً بر میزان تیراژ آن موثر است که البته این موضوع مورد تایید مدیران و مالکین مورد مصاحبه و مباحث نظری موجود نیز می‌باشد. لذا با توجه به توضیحات فوق جداول مربوطه و مقایسه دو متغیر فرضیه دوم توسط آزمون خی دو (درجه آزادی ۴ و  $X^2 = 29/98$ ) و معنادار بودن رابطه مدیریت اثربخش و تیراژ، دومین فرضیه تحقیق «مدیریت مبتنی بر شاخص‌های اثربخشی بر افزایش تیراژ روزنامه موثر است.» مورد تایید قرار گرفت.

ارزیابی گاه به گاه سیستم مدیریتی به عنوان یکی دیگر از شاخص‌های موفقیت مدیریت سازمان، مورد پرسش روزنامه‌نگاران قرار گرفت و از آنها خواسته شده نگرش مدیران و مالکین روزنامه‌شان را در این خصوص بیان کنند. بر این اساس، تنها ۲۳ درصد از روزنامه‌نگاران معتقد بودند مدیرانشان به ارزیابی سیستم مدیریتی اهمیت می‌دهند و اکثریت روزنامه‌نگاران مدیران خود را نسبت به این شاخص مهم اثربخشی بی‌توجه می‌دانستند. البته جای تامل است که اکثر مدیران نیز در مصاحبه‌ها به این کاستی اعتراف کرده‌اند.

مدیریت رسانه، مدیریت بحران است زیرا این سازمانها باید به سرعت در جریان رویدادها قرار گیرند و نهادها را آگاه و درگیر سازند. مبحث مدیریت بحران نیز از ویژگی‌های اثربخشی و موفقیت سازمان روزنامه محسوب می‌شود. بدین لحاظ این شاخص نیز مورد پرسش روزنامه‌نگاران قرار گرفت. به طوری که حدود ۷۳ درصد از پاسخگویان درجه اهمیت مدیران و مالکین را نسبت به این شاخص از متوسط تا کاملاً بی‌اهمیت ارزیابی کرده‌اند. از مجموع نتایج فوق که از ابتدای بخش تا بدین جا در خصوص ارزیابی شاخص‌های اثربخشی و موفقیت ساختار سازمانی و مدیریت روزنامه اعم از شاخص‌های اثربخشی مدیریت منابع انسانی و مدیریت کلان ارائه گردید، دو فرضیه اصلی تحقیق (فرضیه‌های سوم و چهارم) که شامل «مدیران روزنامه‌ها در ایران برای مدیریت منابع انسانی اهمیت قائلند» و «ساختار سازمانی و شیوه‌های مدیریت روزنامه‌های ایران فاقد ویژگیهای اثربخشی می‌باشد.» را می‌توان محک زد.

بر اساس بخشی از توضیحات و نتایج فوق که شاخص‌های اثربخشی مدیریت منابع انسانی را مورد ارزیابی قرار دادند و جداول آماری مربوط، فرضیه «مدیران روزنامه‌ها در ایران برای مدیریت منابع انسانی اهمیت زیادی قایلند.» رد می‌شود. لذا با توجه به نتیجه فرضیه فوق و همچنین سایر توضیحات و نتایج حاصل از ارزیابی سایر شاخص‌های اثربخشی ساختار و مدیریت سازمان روزنامه با استفاده از آزمونهای آماری مربوطه، فرضیه اهم تحقیق که معتقد بود «ساختار سازمانی مدیریت روزنامه‌ها در ایران، فاقد ویژگی‌های اثربخشی است» مورد تایید واقع شد. بر اساس این تحقیق، حدود ۷۰ درصد از روزنامه‌نگاران دیدگاه منفی نسبت به مدیرانشان در اعمال شاخص‌های اثربخشی داشتند. در مورد مدیران موسسات مطبوعاتی مورد بررسی، این نسبت متفاوت بود. در حالی که اکثر مدیران معتقد بودند که برای تحقق ویژگی‌های اثربخشی تلاش می‌کنند ولی انتخاب روش

برای رسیدن آنها به مقصود و حصول موفقیت آنها از دیدگاه روزنامه‌نگاران مورد تردید واقع شده است.

بر اساس یافته‌های این پژوهش در خصوص فراوانی روزنامه‌نگاران نمونه آماری در روزنامه‌ها بر حسب نوع مالکیت آنها، ۳۸ درصد از روزنامه‌نگاران این تحقیق متعلق به روزنامه‌های دارای مالکیت حقیقی بودند، حدود ۱۴ درصد متعلق به روزنامه‌های دارای مالکیت حقوقی دولتی، ۱۳/۵ درصد متعلق به روزنامه‌های دارای مالکیت حقوقی - غیردولتی وابسته به نهادهای خصوصی و ۳۴ درصد متعلق به روزنامه‌های دارای مالکیت حقوقی - غیردولتی و وابسته به نهادهای عمومی بوده‌اند.

از آنجایی که یکی از اهداف این پژوهش، ارزیابی و آگاهی از وجود رابطه بین مدیریت و مالکیت روزنامه‌ها می‌باشد، لذا سوال در خصوص «میزان تابعیت نوع مدیریت از نوع مالکیت» فرا روی روزنامه‌نگاران قرار گرفت. بر اساس نتیجه این ارزیابی، حدود ۹۲ درصد از روزنامه‌نگاران پاسخگو معتقد بودند که قطعاً نوع مدیریت تابع نوع مالکیت روزنامه است و تنها درجه این تابعیت بر حسب نوع مالکیت متفاوت است. در نتیجه در خصوص یک سازمان مطبوعاتی همچون روزنامه مدیریت را نمی‌توان از مالکیت جدا کرد و چنانچه خود مدیران و کارشناسان امور مطبوعاتی نیز تایید می‌نمایند مدیریت همواره تابع مالکیت می‌باشد. همچنین در سوال دیگری که در همین رابطه، در خصوص «میزان کنترل مدیر توسط مالک یا صاحب امتیاز» از روزنامه‌نگاران پرسیده شد، حدود ۸۵ درصد روزنامه‌نگاران معتقد بودند که مدیران و سردبیران روزنامه چندان اختیاری از خود ندارند و تا حد زیادی تحت کنترل مالک و صاحب امتیاز می‌باشند. پس این نتیجه نیز خود مهر تایید است بر صحت ارزیابی قبل.

برای اینکه از صحت و سقم ارزیابی در خصوص تاثیر نوع مالکیت بر مدیریت بیشتر اطمینان حاصل شود، رابطه فی ما بین نوع مالکیت و برخی از شاخصهای مهم مدیریتی که اثربخشی ساختار سازمان را نیز می‌سنجند، توسط جداول دو بعدی مورد بررسی قرار گرفت. بطوریکه بر اساس نتایج حاصل از جدول دو بعدی رابطه شاخص «سود» و نوع مالکیت، دیده شد که نیمی از روزنامه‌نگاران شاغل در روزنامه‌هایی که مالکیت آنها وابسته به نهادهای عمومی است، نسبت به سایر روزنامه‌نگاران روزنامه‌های خصوصی و دولتی، وضعیت سودآوری در روزنامه را بسیار کم اهمیت توصیف کرده‌اند (البته علت این امر آن است که تنها در نظام‌های مطبوعاتی آزادی‌گرا روزنامه خرج خود را در می‌آورد، اما در کشورهایی

مثل ایران که نظام مطبوعاتی توسعه حاکم است بسیاری از روزنامه‌ها مورد حمایت دولت و نهادهای عمومی استفاده کننده از بیت‌المال هستند و لزوماً دغدغه سودآوری ندارند). در جدول رابطه بین «آموزش و ارتقای کیفی منابع انسانی» و نوع مالکیت نیز باز مشاهده می‌شود. بیشتر افرادی که این شاخص را از نظر مدیران و مالکین کم‌اهمیت دیده‌اند، روزنامه‌نگارانی هستند که در روزنامه‌های وابسته به نهادهای عمومی کار می‌کنند (۶۷ درصد)، اگرچه بقیه روزنامه‌نگاران شاغل در انواع دیگر مالکیت‌ها نیز با درصد کمتر از عدم توجه مدیران به این شاخص گله‌مند می‌باشند.

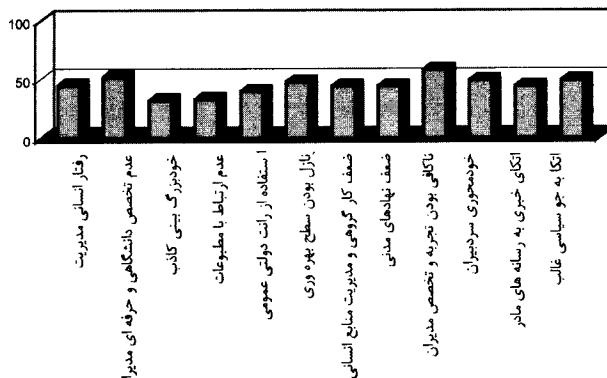
با رجوع به جداول مربوط به رابطه نوع مالکیت و شاخص‌های اثربخشی مدیریت منابع انسانی نیز به نحوی شاهد تاثیر نوع مالکیت بر این شاخص‌ها می‌باشیم. به طوری که دیده شد بیشترین روزنامه‌نگارانی که از عدم توجه مدیران به رضایت شغلی کارکنان رنج می‌برند در روزنامه‌های دولتی کار می‌کنند (حدود ۷۹ درصد). این در حالی است که بیشترین احساس ناامنی در روزنامه‌نگاران شاغل در روزنامه‌های دارای مالکیت حقوقی وابسته به نهادهای خصوصی به چشم می‌خورد (حدود ۱/۴ درصد) همچنین اکثر روزنامه‌نگارانی که معتقدند مدیرانشان برای حفظ ارزشها و اخلاقیات حرمت زیادی قائلند، در روزنامه‌های وابسته به نهادهای عمومی شاغلند (حدود ۷۹ درصد). در خصوص رابطه بین نوع مالکیت و شاخص «ارتقای سطح دانش و آگاهی‌های عمومی مردم» دیده شد، حدود ۹۲ درصد از روزنامه‌نگاران شاغل در روزنامه‌های دولتی معتقد بودند که این شاخص برای مدیرانشان دارای اهمیت است، در حالی که ۵۰ درصد شاغلان روزنامه‌های وابسته به نهادهای عمومی، این مسئله را از نگاه مدیرانشان کم اهمیت تلقی کرده‌اند. بنابراین بر اساس توضیحات فوق و نتایج حاصل از جداول مربوطه و به ویژه جدول دو بعدی مربوط به آزمون فرضیه ۵ (درجه آزادی ۴ و  $X^2 = ۱۱/۴۹$ )، رابطه تابعیت مدیران از مالکیت معنی دار بوده لذا فرضیه تحقیق «مدیریت روزنامه‌ها در ایران تابع مالکیت آنهاست» مورد تایید قرار می‌گیرد.

آزمون فرضیه ۵  
رابطه مدیریت روزنامه با مالکیت آن

جمع سطری	زیاد	متوسط	کم	شاخص‌های مدیریت بحث مالکیت
۲۳ ۱۴/۵	۸ ۳۴/۸ ۲۷/۶	۶ ۲۶/۱ ۷/۹	۹ ۳۹/۱ ۱۳/۸	کم
۷۳ ۴۲/۹	۸ ۱۱ ۲۷/۶	۳۱ ۴۲/۵ ۴۰/۸	۳۴ ۴۶/۶ ۵۲/۳	متوسط
۷۴ ۴۳/۵	۱۳ ۱۷/۶ ۴۴/۸	۳۹ ۵۲/۷ ۵۱/۳	۲۲ ۲۹/۷ ۳۳/۸	زیاد
۱۷۰ ۱۰۰	۲۹ ۱۷/۱	۷۶ ۴۴/۷	۶۵ ۳۸/۲	جمع ستونی

$$X^2 = 11/49582 \quad P < 0/05$$

اولویت بندی مشکلات مدیریت روزنامه‌ها در ایران از نگاه روزنامه نگاران



همچنین به جهت نیل به هدف اصلی تحقیق که نهایتاً کشف ضعفها و مشکلات موجود در ساختار مدیریت و مالکیت و ارائه راه‌حل‌های کاربردی و مناسب برای کاهش و یا رفع آنها، با توجه به ادبیات موضوع و همچنین دیدگاه‌های کارشناسان و مدیران و مالکین که مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند، دوازده گزاره تهیه شد و برای ارزیابی در اختیار روزنامه‌نگاران قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا بر اساس اولویت این مشکلات را مشخص کنند، که در نتیجه ۷۶ درصد از روزنامه‌نگاران پاسخگو در اولویت اول خود «ناکافی بودن تخصص مدیران» را مهمترین عامل شکست مدیران در روزنامه‌ها دانسته‌اند و دومین اولویت نیز که به گزینه اول شباهت زیادی دارد به جهت نشان دادن روایی این تحقیق، در بی‌ارتباطی زمینه تحصیلی و تخصصی با زمینه شغلی و عدم تخصص دانشگاهی و حرفه‌ای مدیران» مورد تایید بیش از یک سوم پاسخگویان قرار گرفت که البته این اشکال به مالکین و صاحبان امتیاز نشریات نیز وارد می‌شود. جالب توجه است که بسیاری از مدیران و مالکین نیز این نتیجه فوق را تایید کرده‌اند، بنابراین با توجه به توضیحات جداول مربوط و وجود رابطه معنادار بین مشکل عدم تخصص مدیران و سایر مشکلات (براساس  $X^2 = 57/12$  و درجه آزادی ۴)، فرضیه «بزرگترین مشکل مدیریت روزنامه‌ها در ایران، عدم تخصص مدیران است» مورد تایید قرار می‌گیرد.

گزاره «ضعف نهادهای مدنی» سومین دلیل روزنامه‌نگاران برای عدم توفیق مدیران و ضعف نهادهای مطبوعاتی خصوصاً روزنامه‌های کشور بود، به طوری که ۶۰ درصد از کل پاسخگویان و همچنین اکثر مدیران و مالکین مورد مصاحبه معتقد بودند به علت ضعف و فقدان احزاب و نهادهای مدنی بسیاری از روزنامه‌ها کارکرد حزبی پیدا کرده‌اند و خاصیت بی‌طرفی و عینیت خود را از دست داده‌اند و به حالت ارگان و سخنگوی احزاب درآمده‌اند. چنانچه روزنامه‌نگاران این گزینه را یکی از مهمترین مشکلات مدیریت روزنامه‌ها در ایران عنوان می‌کنند و همچنین در پاسخ به سوالی که در مورد ارزیابی آنها از جهت‌گیری گروه گرایانه مدیر یا مالک روزنامه‌شان مطرح شده بود، نیمی از روزنامه‌نگاران در انواع مالکیت‌ها و بسیاری از کارشناسان و مدیران و مالکین مورد مصاحبه معتقدند که باز هم به علت ضعف وجود نهادهای مدنی و احزاب در کشور که می‌توانستند زمینه حضور افراد را در کانونهای قدرت فراهم آورند، بسیاری از مدیران و مالکین از مطبوعات تحت ریاست خود به عنوان سکوی پرتاب برای رسیدن به مقامهای دولتی استفاده می‌کنند.

از آنجایی که سازمان روزنامه نیز مانند هر سازمان دیگر (ویژگی‌های سیستم باز)، با محیط بیرونی در تعامل بوده از آن تاثیر می‌گیرد و بر آن تاثیر می‌گذارد، دیگر پرسشی که جهت ارزیابی مدیریت و مالکیت روزنامه‌ها فرا روی روزنامه‌نگاران جامعه آماری قرار گرفت ارزیابی آنها از میزان تاثیر شرایط سیاسی و فشارهای حاکم بر جامعه بر روی مدیریت و مالکیت روزنامه بود. بر این اساس، حدود ۸۵ درصد از روزنامه‌نگاران میزان تاثیر شرایط سیاسی و فشارهای حاکم بر جامعه را بر مدیریت و مالکیت روزنامه‌ها از متوسط تا بسیار زیاد دانسته‌اند. نه تنها روزنامه‌نگاران بلکه اکثر مدیران و مالکین که مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند به نوعی این ارزیابی روزنامه‌نگاران را مورد تایید قرار داده‌اند. بنابراین با توجه به توضیحات فوق، جداول مربوطه و آزمون فرضیه هفتم با روش خی دو (درجه آزادی ۴،  $\chi^2 = 22/76$ ) فرضیه آخر مبنی بر اینکه مدیران و مالکین روزنامه‌ها به علت ضعف وجود احزاب و نهادهای مدنی و فشارهای سیاسی حاکم، کارکرد اصلی روزنامه‌ها را تغییر داده‌اند، مورد تایید قرار گرفت.

### نتایج و پیشنهادات

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های این پژوهش که در خصوص بررسی ساختار سازمانی و شیوه‌های مدیریت روزنامه‌های ایران و ارتباط آن با مالکیت آنها انجام شد، به نظر می‌رسد که متأسفانه روزنامه‌های کشور از فقدان ساختاری کارآمد و اثربخش رنج می‌برند که البته نظام مالکیتی نامطلوب حاکم بر آنها نیز این لطمات جبران‌ناپذیر را بر ساختار مدیریتی مطبوعات کشور تشدید کرده است. از آنجایی که برخورداری از ساختار مناسب و مطلوب ضامن اثربخشی سازمان روزنامه است، بنابراین، مهمترین هدف این پژوهش بنیادی بررسی کاستی‌ها و مشکلات ساختار سازمان و مدیریت روزنامه‌ها و ارائه راه‌حل‌های کاربردی برای اصلاح و اثربخش نمودن ساختار موجود و نظام مالکیت حاکم بر آن می‌باشد. لذا به نظر می‌رسد پیشنهادات ذیل که بر اساس رابطه چارچوب نظری و یافته‌های تحقیق شکل گرفته‌اند، احتمالاً در نیل به این هدف راه‌گشا باشند.

- برای ارتقاء بهره‌وری و اثربخشی سازمان‌های رسانه‌ای به ویژه روزنامه‌ها و توفیق آنها در حصول به اهداف خود (که مهمترین آنها حفظ بقای موسسه است)، نمی‌توان نسخه‌های مشابه و یکسانی را تجویز کرد، اما ترکیب و تلفیق اصول و روش‌های تمام نظریه‌های مدیریت، اعم از مدیریت کلاسیک، علمی، مکاتب روابط

- انسانی و سایر اشکال نوین مدیریت، چنانچه بر اساس تشخیص صحیح شرایط و مقتضیات صورت پذیرد، ثمربخش و کارساز خواهد بود.
- با توجه به توضیحات فوق و مباحث نظری و نتایج حاصله از این پژوهش، به نظر می‌رسد آن شکل از مدیریت که می‌تواند در اصلاح ساختار روزنامه‌های کشور موثر بوده و ضامن کارایی و اثربخشی آنها باشد، تلفیقی از سه مکتب اقتضایی، مشارکتی و استراتژیک می‌باشد.
  - بنابراین بر اساس ویژگی‌های مکتب اقتضایی، اتخاذ نوع و شیوه رهبری و مدیریت اثربخش در سازمان روزنامه می‌بایست کاملاً هماهنگ و متأثر از ویژگی‌های کارکنان باشد. لذا همراه با افزایش رشد فکری، سن و تجربه کارکنان (به ویژه در بخش تحریریه)، مدیران باید شیوه رفتاری خود را از وظیفه‌مداری به رابطه‌مداری تغییر دهند چرا که این روش قطعاً موجبات انگیزش، رضایتمندی، مشارکت، تعهد و وفاداری آنان را فراهم می‌آورد.
  - مدیران روزنامه‌ها (خصوصاً مدیران بخش تحریریه) برای توفیق در ادای وظیفه خود، بهتر است از سبک مدیریت مشارکتی نیز سود جویند. زیرا اقتضای کار در چنین سازمانهای فرهنگی، ایجاد محیطی است که در آن کارکنان (اعم از خبرنگاران، گزارشگران، دبیران سرویس‌های خبری...)، بتوانند آزادانه در تصمیم‌گیری مشارکت و اظهارنظر نمایند.
  - مسلماً توأم کردن شاخص‌های مدیریت منابع انسانی و استفاده از ابزار و روابط انسانی (که البته بر اساس نتایج تحقیق، مدیریت روزنامه‌ها در ایران کمتر بهره‌ای از این ویژگی‌ها برده است)، با این شیوه مدیریت، تأثیرات مطلوبی را در پی خواهد داشت، بطوری که اتخاذ شیوه مدیریت مشارکتی و دموکراتیک در این قبیل موسسات نه تنها رضایت شغلی را افزایش می‌دهد بلکه در میزان فروش و مخاطب نیز موثر خواهد بود.
  - مشارکت در مدیریت سازمان سبب می‌شود تا میزان سرپرستی و نظارت بر کارکنان کاهش یابد و کارکنان خود برای بالا بردن اندازه بهره‌وری، دلسوزی و دلبستگی خود را به هدفهای گروه بیفزایند و در نهایت مسئولیت بیشتری را بپذیرند.



- پی بردن به نارسایی‌ها و کاستی‌ها که از قدرت رقابت روزنامه‌ها با هم و سایر رسانه‌ها در بازار ملی و جهانی می‌کاهد، مستلزم بهره‌گیری از مدیران کارآمدی است که علاوه بر مجهز بودن به تجربه و تخصص کافی در زمینه ارتباطات و مدیریت و تشخیص موقعیت‌های موسسه تحت مدیریت خود، برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) را نیز به منزله یک تکلیف اصلی و حقیقی خود تلقی کنند.
  - تعیین اهداف راهبردی بلندمدت و طراحی برنامه‌های عملیات میان مدت و کوتاه مدت، حضور نظام‌یافته‌ی آنها در دنیای رقابت‌آمیز رسانه‌ها و امکان بقای آنها را در بازار رسانه‌ها تضمین می‌کند.
  - ارزیابی سیستم مدیریتی به عنوان یکی از مهمترین شاخص‌های اثربخشی سازمان‌های رسانه‌ای محسوب می‌شود، که متأسفانه بر اساس بررسی‌های انجام شده، در سازمان‌های مطبوعاتی ایران بخصوص روزنامه‌ها، مورد بی‌مهری و کم‌توجهی اکثر مدیران می‌باشد.
  - بنابراین به منظور ارتقای این شاخص مهم اثربخشی، توصیه می‌شود که مدیران موسسات مطبوعاتی به طور منظم و ادواری میزان کارایی و اثربخشی ساختار موسسه خود را تجزیه و تحلیل کنند. البته این تجزیه و تحلیل ساختاری فقط به موسسه تحت مدیریت آنان منحصر نمی‌شود، بلکه بررسی تحلیلی ساختاری رسانه‌های رقیب را نیز شامل می‌شود.
  - فرآیند تجزیه و تحلیل ساختاری به مدیران کمک می‌کند تا با درک موقعیت سازمان خود در محیط رقابت‌آمیز، که بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات دائماً آن را دستخوش دگرگونی می‌کند، به تجدید ساختار، متناسب و مقتضی با شرایط محیط مبادرت ورزند.
  - با توجه به یکی از نتایج مهم پژوهش حاضر مبنی بر تاثیر مستقیم نوع مالکیت روزنامه‌ها بر مدیریت آنها و به عبارتی تابعیت مدیریت از مالکیت، چنین به نظر می‌آید که بخش مهمی از عدم کارایی و اثربخشی ساختار مدیریتی، به نظام مالکیتی نامطلوب حاکم بر آن برمی‌گردد.
- با عنایت به حقیقت مذکور، و بر اساس پژوهش‌های اخیر که در خصوص نظام مطبوعاتی مطلوب و مالکیت متاثر از چنین نظامی برای مطبوعات ایران صورت گرفته، به نظر می‌رسد مطلوب‌ترین نظام مطبوعاتی برای کشوری با ویژگی‌های خاص ایران، نظام

«مطبوعاتی مسئولیت اجتماعی» است که شکل تکامل یافته و اصلاح شده نظام آزادی‌گرا می باشد. لذا مدیریت و مالکیت روزنامه‌ها نیز خصوصیات نظام را به خود می‌گیرند.

مدیریت مطبوعات بر اساس اصول این نظام باید از نوع انتخابی و از میان افراد حرفه‌ای و با تجربه باشد که خود موبد یکی از مهمترین نتایج تحقیق حاضر مبنی بر اینکه «بزرگترین مشکل مدیریت روزنامه‌ها در ایران، عدم تخصص مدیران است» می‌باشد. به نظر می‌رسد به کارگیری ویژگی‌های مدیریتی چنین نظامی، البته با بهره‌مندی از شیوه اعمال تلفیقی آن که دربردارنده مزایای سه مکتب اقتضایی، استراتژیک، مشارکتی باشد، می‌توان راه نجاتی را در پیش روی ساختار مریض مدیریت روزنامه‌ها در ایران گشود.

پرواضح است که چنین مدیریتی مالکیت خود را که متاثر از ویژگی‌های همین نظام مسئولیت اجتماعی است، می‌طلبد. در نظام مسئولیت اجتماعی، مالکیت مطبوعات باید خصوصی باشد، استقلال مالی مطبوعات باید حفظ شود، با این وجود دولت می‌تواند با دادن خدمات از مطبوعات حمایت کند.

بنابراین با توجه به نکات مذکور، به نظر می‌رسد یکی از طرح‌های مالکین که می‌تواند در ضمن لحاظ کردن ویژگی‌های این نظام، در کارکرد مدیریتی آن نیز تاثیر مطلوب گذارد «طرح مشارکت کارکنان در مالکیت» می‌باشد. بررسی‌های انجام شده در خصوص اجرای چنین مالکیتی در کشورهای مختلف، حاکی از کارایی این طرح بوده است. این طرح امروزه پذیرش همگانی یافته و آثار سودمند آن در عمل پدیدار شده است.

چنانچه بررسی‌ها نشان می‌دهند مشارکت کارکنان در مالکیت با بهبود کارکرد آنها همراه می‌باشد. هرچه سهام کارکنان در موسسه بیشتر بوده، انگیزه کاری آنها افزایش یافته، کارایی آنها بالا رفته، از کار خود خشنودتر بوده، احساس امنیت شغلی بیشتری کرده، کمتر به جست و جوی کار در جای دیگر پرداخته، تعهدشان به کامیابی سازمان قوی‌تر بوده و کوشش بیشتری در کار از خود نشان داده‌اند.

## منابع و مآخذ

1. Barrett, G. (1984) "Job Satisfaction Among Newspaper Women," *Journalism Quarterly*, 61
2. Brown, F. Karen, (1990) "The New Newsroom: Challenges of Hiring and Keeping Minority Will Force Newspaper to Learn to Adopt." *ASNE Bulletin*, July/August
3. Demers, David, (1996) "Corporate Newspaper Structure, Editorial Page Social Change," *Journalism Quarterly*, Vol. 23, No.4
4. Howard, H.H. (1973) *Multiple Ownership in Television Broadcasting*; Unpublished PhD Dissertation, Ohio University
5. Johnstone, J.W.C. (1976) "Organizational Constraints on Network," *Journalism Quarterly*, 53, 5-13
6. Joseph, T. (1986) "Television Reporters' and Managers' Preferences on Decision Making," *Journalism Quarterly*
7. Kast & Rosehzeig (1970) *Organization and Management*, Newyork: McGraw Hill
8. Lacy, Stephan & Sohn Arlyth , Jan Leblanc, (1993) *Media Management*, Lawrence Erlbaum Associates Inc,
9. Lavine, J.M. & Wackman, D.B (1988) *Managing Media Organization*, New York; Longman
10. Philips, D., (1979) *A Systematic Leadership Process at the Corporate Level of Two TV Group Owners*. Unpublished PhD Dissertation, Ohio University
11. Polonskey, S.H. & Hughes, D.W. (1983) "Managerial Innovation in Newspaper Organizations," *Newspaper Research Journal*
12. Weaver D.H. & Wilhoit, G.C., (1986) *The American Journalist*. Blomington: Indiana University Press

۱۳- وهابی، محسن، «ساختار سازمانهای رسانه‌ای، مجله پژوهش و سنجش، شماره ۲۳ و

۲۴، پاییز و زمستان ۱۳۷۹