

بررسی نقش مدیریت کارکنان در بروز مشکلات اقتصادی رسانه

دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۰، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۰

رویا فرامرزی^۱، داود صفائی^۲

چکیده

شرایط اقتصادی کشور برای مطبوعات، بیش از سایر بنگاههای اقتصادی دارای مخاطرات و آسیب‌های مالی سنگین است زیرا در شرایط تورمی، مطبوعات جز اولین کالاهایی است که از سبد خانواده حذف می‌شود. از سویی در سال‌های اخیر رسانه‌های نوین الکترونیکی نظیر شبکه‌های اجتماعی در رقابت با رسانه‌های چاپی در جلب نظر مخاطبان موفق بوده‌اند.

در این پژوهش به منظور بررسی نقش مدیریت و کارکنان مطبوعات در تشدید مشکلات مالی و اقتصادی رسانه‌های مکتوب نظر ۲۱ نفر از استادان دانشگاه‌ها و خبرگان مطبوعات دولتی و خصوصی با روش کیفی و مصاحبه عمیق اخذ شده است. نظرات با استفاده از مصاحبه باز و هدفمند تا میزان اشباع نظری گردآوری شده و سپس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

مفاهیم تحقیق در بعد درون سازمانی در چهار گروه دسته‌بندی شده‌اند که شامل

۱. مدیریت اجرایی رسانه؛

۲. مدیریت اقتصادی رسانه؛

۳. مدیریت منابع انسانی و جنبه‌های فعالیت کارکنان؛

۴. مدیریت تولید محتوا، کیفیت مطالب، کمبود مطالب تولیدی و جنبه‌های خودسانسوری است.

مهم‌ترین یافته‌های تحقیق گواه ضعف مدیریت مطبوعات نظیر ناآشنایی مدیران با اصول مدیریت رسانه، مدیریت منابع انسانی، تولید محتوای جانبدارانه، تحمیل خودسانسوری و عدم ارتباطات مناسب و برابر در تحریریه است که منجر به شکست رسانه‌های چاپی در جلب رضایت مخاطبان و کاهش آگهی‌های تجاری و منابع مالی می‌شود.

کلیدواژگان: مدیریت، روزنامه، چالش اقتصادی، عوامل درون‌سازمانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز.

۲. استادیار گروه روزنامه‌نگاری دانشکده ارتباطات و مطالعات رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی (نویسنده مسئول)

مقدمه

ایران و ارتباط آن با مالکیت آنها پس از انقلاب اسلامی با راهنمایی دکتر علی اکبر فرهنگی.

با استفاده از روش کیفی مصاحبه با صاحبان این حوزه و استفاده از (تکنیک دلفی) چنین نتیجه گرفته است: بسیاری از صاحبان علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آنها می‌دانند، زیرا در واقع مدیریت عضو حیات بخش هر سازمان محسوب می‌شود. گسترش روزافزون نهادهای رسانه‌ای به ویژه مطبوعات که یکی از سیستم‌های اثرگذار فرهنگی جامعه محسوب می‌شوند، وجود مدیران لایق و کارآمدی را می‌طلبد که موفقیت این نهادها را تضمین کنند.

فرضیه اساسی تحقیق این است که ساختار و شیوه مدیریت روزنامه‌ها در ایران، فاقد ویژگی‌های اثربخشی است. تحقیق ضمن بررسی ساختار سازمان‌های مطبوعاتی ایران و مطابقت این ساختار با الگوهای نظری موجود، نحوه مدیریت آنها و در عین حال، رابطه و تعامل بین مدیریت مطبوعات را با مالکیت آنها بسنجد و در نهایت، با بررسی ضعف‌ها و مشکلات مربوط به مالکیت و مدیریت سازمان‌های مطبوعاتی کشور، راه حل‌های کاربردی و مناسب را به منظور اصلاح ساختار سازمانی و شیوه مدیریت مطبوعات در جهت نزدیک‌تر ساختن آنها به استانداردهای مدیریت مطلوب، ارائه دهد.

گرانمایه پور، علی (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان: (نگاهی به چالش اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی مدیریت مطبوعات در ایران) با استفاده از روش کمی و کیفی (نظر سنجی) پژوهشی پیرامون وضعیت فرهنگ سازمانی حاکم، بر روزنامه‌های صبح و عصر تهران و تأثیر آن بر شیوه مدیریت مطبوعات از بین ۵۰۰ خبرنگار، و ۳۶ روزنامه‌نگار شهر تهران انجام داده است که در این تحقیق: ضعف روحیه و انگیزه روزنامه‌نگاران و مالکیت فرهنگی سازمانی ضعیف ارزیابی شده است و رقابت در مطبوعات ایران را به شکلی محدود قابل ارزیابی و راهبرد حاکم بر مطبوعات ایران را راهبردی واکنشی، البته در حد ناقص ارزیابی کرده و همچنین وضعیت سازمانی رسانه‌ای ایران را ناپایدار و پیچیده عنوان کرده است

تحقیقات خارجی

- هاروارد - تامبرز^۳، باربی - الیزر (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان: (چالش‌های امروز روزنامه‌نگاری) انجام داده‌اند. در این پژوهش به بررسی نظریه‌ها، عملکردها و نقدهای بیست سال گذشته در

مهم‌ترین چالش رسانه‌های کشور، مشکل اقتصادی آنها است. این مشکل هم به دلیل شرایط اقتصادی کشور است و هم توسط عوامل درون سازمانی ایجاد شده است. قیمت گران کاغذ و ملزومات اولیه چاپ، بی‌ثباتی در نرخ ارز، وجود تورم، بی‌ثباتی اقتصادی و تحریم از عمده مسائل و فشارهای برون سازمانی است. در این میان شرایط سخت رسانه‌ها نیز دستخوش تحولات و شرایط کلان اقتصادی بوده و در کنار این معضلات با کاهش مخاطبان و در نتیجه کاهش طیف وسیعی از آگهی دهندگان روبرو شده‌اند.

مشکلات درون سازمانی رسانه‌ها روی دیگر مشکلات اقتصادی آنان است. اگر شرایط اقتصادی جامعه را به عنوان شرایطی مشابه برای همه شرکت‌ها از جمله مطبوعات در نظر گرفته شود، در نتیجه عوامل درون سازمانی رسانه‌ها اهمیت بیشتری پیدا میکند و مطالعه در مورد نقش هر یک از عوامل داخلی در افزایش مشکلات اقتصادی مطبوعات روشن‌تر است.

چالش‌های مدیریت رسانه در ایران

بیش از ۱۳ هزار عنوان مجله شامل: (هفته نامه، دوهفته نامه، ماهنامه، فصلنامه) و روزنامه دارای مجوز هستند که ۳۰۰ عنوان آن را روزنامه‌ها تشکیل می‌دهند که در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، ورزشی با گستره‌ی سراسری چاپ و توزیع می‌گردند. در سال‌های اخیر شاهد کاهش نرخ مخاطبان و طیف وسیعی از افراد روزنامه هستیم. به دنبال ریزش مخاطب، مدیران رسانه با کاهش چشمگیر آگهی دهندگان که منبع درآمد زایی برای روزنامه‌ها محسوب می‌شود مواجه شدند. توسعه و فعالیت روزنامه‌ها به عنوان یک صنعت و بنگاه اقتصادی کارآمد، درآمد زا و سالم در شکل‌گیری جامعه‌ای پویا و متفکر رابطه دارد. ضعف سیاست‌های به کار گرفته شده تا امروز و عدم اطلاع کافی مدیران از علم اقتصاد و مدیریت رسانه باعث شده روزنامه‌نگاری و مدیریت روزنامه، صرفاً به عنوان یک کار فرهنگی و نه یک صنعت و یک منبع کارآفرینی و کسب سود و درآمد دیده شود.

پیشینه‌ی تحقیق

بران، صدیقه، (۱۳۸۳). در پژوهش خود، در مقطع دکترا با عنوان: بررسی ساختار سازمانی و شیوه مدیریت روزنامه‌های

بنابراین علی رغم این که مدیریت رسانه رشته‌ای نوپا بوده، در عین حال به سرعت در حال رشد است. (کونگ، ۱۳۹۲: ۱۷)

با این حال این حوزه هنوز ناشناخته و در آغاز عصر نظریه پردازی است. تاکنون غالب دانشمندان برجسته‌ی حوزه‌ی مدیریت از توجه به صنعت رسانه غافل مانده‌اند و علت آن به طور مسلم تضاد اقدامات مدیریتی و الگوهای سازمانی در صنایع فرهنگی با دیدگاه‌های رایج در حوزه‌ی مدیریت است. (خاشعی، ۱۳۹۶: ۲۰)

مدیریت رسانه امروزه در دانشگاه‌ها با این عنوان، فضایی را به خود اختصاص داده است و مدیریتی حرفه‌ای به شمار می‌رود که پدیده‌های مختلف رسانه‌ای را مورد بررسی قرار می‌دهد و نتایج آن را به شکلی استاندارد ارائه می‌دهد. علاوه بر احترام به افکار عمومی، می‌تواند بسیاری از مسائل امید بخش در رسانه‌ها را نیز بر نامه ریزی کند (وارنر^{۱۱}، ۲۰۱۹، ۲۲).

این علم در صدد بکارگیری کلیه منابع اعم از مادی و غیر مادی در جهت تولید، بازتولید و توزیع پیام‌های هدفمند به منظور اثرگذاری مطلوب بر مخاطبان در چارچوب نظام ارزشی جامعه است. (روشندل اربطانی، ۱۳۸۸: ۴۵).

در بحث مدیریت رسانه باید به بررسی این مسائل پرداخت که مدیران رسانه‌ها تا چه حد با اصول مدیریت آشنا هستند؟ مدیران رسانه‌ها با چه مشکلاتی روبرو هستند و چه راهکاری برای رفع این مشکلات وجود دارد؟ این پرسش‌ها و بررسی‌ها، ما را در شناخت و فهم بهتر رسانه‌ها و مخصوصاً روزنامه‌های چاپی سنتی کمک می‌کند و در بهبود وضعیت و کیفیت مدیریت و تولید محتوا موثر خواهد بود.

یکی از چالش‌های مدیران رسانه که نگران چگونگی بهبود مدیریت و استفاده از ظرفیت منابع خود هستند، تحلیل عواملی مانند: چگونگی بهبود ریسک و عدم اطمینان، مدیریت کارکنان خلاق، حداکثر سازی ارزش مالکیت معنوی، تنظیم محیط رقابتی جهانی، مذاکره قدرتمندانه در فضاهای انحصاری جدید، ایجاد و حفظ بازار و بهره برداری از فرصت‌های جدیدی که با دیجیتال شدن به وجود آمده است. (دویل^{۱۲}، ۲۰۱۶: ۱۰۵)

به عقیده برخی از صاحب نظران، مدیران اغلب نیازمند شناخت مهارت‌های مدیریتی هستند تا زمینه مناسب برای کارآمد شدن آن‌ها فراهم آید. مدیریت کارآمد و صحیح در چهار گروه انجام می‌شود: مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی،

خصوص چالش‌های پیش روی روزنامه‌ها پرداخته شد است. در این تحقیق آمده است: در خصوص گذشته و آینده‌ی روزنامه‌ها همواره مطالعاتی بصورت جدی دنبال شده که در دهه‌ی اول این تحقیق، و در پی نتایج بدست آمده مشخص شد که روزنامه‌ها دچار نوسانات مالی و کاهش سود، و فراز و نشیب‌های زیادی در خصوص تعدیل نیروی انسانی و همچنین کاهش اعتبار در نزد مخاطب خواهند شد، دلیل آن نیز دسترسی مخاطبان به اطلاعات از طریق گسترش اینترنت و بالا رفتن سواد رسانه‌ای و تغییر ذائقه‌ی مخاطبان است. لذا در دهه‌ی دوم به تحقیق در خصوص نحوه‌ی بسترسازی جدید و چگونگی اعتماد سازی و مشروعیت در نزد مخاطبان پرداخته‌اند. در نتایج این تحقیق آمده است: از دلایل عدم موفقیت روزنامه‌نگاری چاپی، در جذب مجدد مخاطب عواملی همچون: نداشتن آزادی بیان و چالش‌ها و تهدیدهایی که به طور برجسته در فضای سیاسی کشور وجود داشته است دخیل بوده‌اند که این عوامل باعث پیدایش (استبداد، پوپولیسم و رشد اخبار جعلی) گردیده است.

- اولریک روهن^۴ (۲۰۱۸) پژوهش خود را با رویکردی انتقادی با موضوع تحقیقات مدیریت رسانه انجام داده است. و در نهایت ایجاد پل ارتباطی بین مدیریت و مطالعات رسانه را، راه خروج از نقدهای وارده بر مدیریت رسانه می‌داند. و به مسئولیت اجتماعی در حوزه تحقیقات اشاره می‌کند. در این پژوهش از روش مصاحبه عمیق استفاده شده است.

رسانه

مدیریت رسانه موضوعی جدید به شمار می‌رود. برخلاف اقتصاد رسانه که از ظهورش در دهه ۱۹۷۰ میلادی مجموعه‌ای شناخته شده از رویکردهای نظری و ادبیاتی غنی را فراهم آورده، مدیریت رسانه هنوز مراحل اولیه رشد خود را سپری می‌کند. نشریه بین‌المللی مدیریت رسانه^۵ در سال ۱۹۹۸ در سنت گالن^۶، سوئیس منتشر شده است. نشریه مطالعات صنعت رسانه^۷ در سال ۲۰۰۴ در ژونکوپینگ^۸ سوئد کار خود را آغاز کرد. انجمن مدیریت رسانه‌های اروپا^۹ در سال ۲۰۰۳ و گردهمایی بین‌المللی علمی مدیریت رسانه^{۱۰} در سال ۲۰۰۴ برگزار شد.

4. Ulrik,Rohne
5. The International Journal Of Media Management
6. Gallen St
7. Journal Of Media Business Studies
8. Jonkoping
9. European Media Management Association(EMMA)
10. International Media Management Forum

11. Charles,Warner

12. Doyle

نحوی که بهترین ترکیب از عناصر موجود حاصل و بتواند آنها را بکار گیرد. به طور کلی رسانه‌ها از جمله پدیده‌هایی چند وجهی هستند که جهت رسانه‌ای و وجهه اقتصادی دارند اما مدیریت رسانه‌ای برای اشراف به حوزه مدیریت رسانه، می‌بایست به طور همزمان، هم جنبه خاص و ویژگی‌های صنعت رسانه و هم جنبه منحصر به فرد و پر اهمیت دانش پژوهشی را در نظر داشته باشد.

دارا بودن مهارت‌های مدیریتی بخش مهمی از حل مساله چالش اقتصادی در رسانه‌های ایران است. اما مشکل اینجاست که درصد بسیار بالایی از رسانه‌های ایران از سوی مدیرانی هدایت می‌شوند که با مدیریت رسانه آشنا نیستند و مدیران تجربی هستند. مدیریت رسانه، مدیریت اقناعی و تجربی است. و از نوع مدیریت دستوری نیست لذا باید مدیران دارای درک لازم باشند در غیر اینصورت مدیریت با شیوه و مدل دستوری، موفقیتی در پی نخواهد داشت. مدیر رسانه باید فردی با این ویژگی‌ها باشد: (ظرفیت بالا، مشورت پذیری بالا و تجربه‌ی مدیریت بالا، صبر و خلاقیت و ریسک پذیری) تا یک روزنامه به شکل درست و اصولی اداره شود.

مهارت‌های مدیریتی قادر است برای روزنامه ایجاد بازار نماید و دامنه بازار روزنامه را توسعه دهد و برای روزنامه مخاطب وفادار و منابع مالی جدید تامین کند، این منابع شامل فروش و آگهی است همچنین توانایی آن را دارد که مزیت رقابتی از دست رفته را احیا کند و منابع انسانی را به سمت بهره‌وری بیشتر سوق دهد و در حقیقت نیروهای متخصص و خلاق را استعدادیابی کند. این مهارت‌ها باعث می‌شود که روزنامه بتواند ارتباطات بین نهادی بیشتری داشته باشد و به کمک نهادهای مختلف اعم از بخش خصوصی و نهادهای عمومی همواره خود را با تحولات بازار و تغییرات محیط پیرامونی همراه نماید.

مدیریت اقتصادی رسانه:

کلید بقای سازمان رسانه‌ای، توانایی مدیر رسانه‌ای است که دارای دیدگاه اقتصادی باشد و توانایی انطباق با تغییرات سریع را نیز داشته باشد از آنجا که محیط رسانه‌ای بسیار پیچیده و پرتلاطم است مدیر رسانه باید قدرت تغییر و تحول و برنامه‌ریزی را داشته باشد. یکی از معضلات اداره رسانه در ایران، معضل تامین هزینه‌ها و توسعه بودجه جهت گسترش دامنه و کیفیت فعالیت هاست. بنابراین مدیران باید خود به استقبال چالش‌های سرمایه‌گذاری جدید و حتی نامشخص بروند. در شرایطی که رقابت برای جذب بودجه روبه افزایش است، رسانه‌هایی قادر به

مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های سیاسی. (دعایی، ۱۳۹۲: ۱۰) برای موفقیت روزنامه، مدیریت بایستی توانمند و آگاه به مسائل مدیریتی و همزمان علم روزنامه‌نگاری باشد و دارای سواد رسانه‌ای، درک عمیق از نیاز مخاطب، توزیع محتوا در مسیرهای چندگانه، آشنایی با حقوق دیجیتال، تفکر خلاق و صبر و آمادگی برای تغییرات ناگهانی باشد.

جدول شماره ۱ نشان دهنده‌ی اولین طبقه از مشکلات درون سازمانی با موضوع مدیریت رسانه است که به بررسی آن خواهیم پرداخت:

□ جدول شماره ۱: تبیین مفهوم مدیریت رسانه

طبقه‌ی اول	مقوله	مفاهیم
مدیریت	مدیریت رسانه	۱. ارتباط با ارگان‌ها ۲. انعطاف پذیری با کارکنان و مشاوران مالی و حقوقی و رسانه‌ای ۳. قدرت اجرایی ۴. سواد رسانه‌ای ۵. درک عمیق از رفتار مخاطب ۶. آمادگی برای تغییرات ناگهانی و مدیریت بحران ۷. صبر و تفکر خلاق ۸. برندسازی ۹. نگاه جهانی و فراملی ۱۰. ریسک‌پذیری ۱۱. تعهد به آموزش و درک نقش فناوری در آموزش ۱۲. تفکر سیستمی

مدیریت رسانه به دو بخش عمده تقسیم می‌شود: یکی اداره سازمان رسانه‌ای و دوم مدیریت افکار عمومی. بخش اول که در درون سازمان است توسط مدیران و کارشناسان سطوح مختلف، مدیران شبکه‌ها و برنامه‌سازان شکل می‌گیرد و بخش دوم که هدایت افکار عمومی است توسط نویسندگان و خبرنگاران اتفاق می‌افتد. لذا مدیریت رسانه شامل هنر مدیریت، هنر انتقال و اقناع است و به عبارتی مدیریت رسانه شامل مدیریت بر رسانه و مدیریت در رسانه است. (خاشعی، ۱۳۹۹: ۲۴)

این طبقه که حاصل گفتگو و مصاحبه‌ی عمیق است، مدیریت در بعد رسانه‌ای را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و نظر مصاحبه‌شوندگان را مطرح نموده است. مدیریت رسانه نیازمند ترکیب خلاقیت، فناوری و دانش کسب و کار است. مدیریت رسانه‌ای خوب، توانایی رعایت تعادل میان این عناصر را دارد به

فراتر از فرآیندها، روش‌ها و سیستم‌های جاری و قدیمی باشند (خاشعی، ۱۳۹۹: ۷۵)

مدیران مسئول نشریات ما با مقوله اقتصاد رسانه بیگانه هستند. رسانه‌های پیشرفته و کارتل‌های رسانه‌ای علاوه بر آگهی، فروش خبر و عکس از روش‌های دیگری برای درآمدزایی استفاده می‌کنند و همانند شرکت‌های تجاری عمل می‌کنند و رفتار رسانه‌ای خود را بر مبنای مدل‌های رسانه‌ای تجاری توسعه می‌دهند و هم به دنبال توسعه روش‌های جدید درآمدزایی هستند و هم توجه ویژه‌ای به اقتصاد رسانه دارند. (خیری، ۱۳۸۹: ۲)

متأسفانه نگاه اقتصادی در مدیریت بسیاری از مطبوعات وجود ندارد. مدیریت رسانه به عنوان یک بنگاه اقتصادی، نیازمند اطلاع دقیق نسبت به بازارهای شدیداً رقابتی است. چه چیزی تولید شود؟ چگونه تولید شود؟ چگونه توزیع شود؟ سه پرسش اصلی است که یک اقتصاد دان باید بتواند به آنها پاسخ دهد. تجربه رسانه‌های ایران چه دولتی و چه خصوصی نشان داده است که مدیران رسانه از تجربیات و دانش اقتصادی لازم برای اداره رسانه به عنوان یک بنگاه اقتصادی برخوردار نیستند، بیشتر مدیران در این حوزه اهل فرهنگ و هنر هستند تا اهل اقتصاد. (بختیاری، ۱۳۹۶: ۸۹)

مدیر اقتصادی باید دارای تفکر سیستمی باشد یعنی قادر به دیدن ارتباط بین مسائل حوادث در داخل و خارج سازمان بوده و بتواند روندهای اساسی و بالقوه را شناسایی کند و قادر باشد انتزاعی‌تر، استراتژیک‌تر و جامع‌تر فکر کند. هدف‌گذاری مهم‌ترین عامل حرکت و خلق آینده است و تدوین و مشخص کردن دقیق اهداف سهم به سزایی در رسیدن به قله‌های موفقیت را دارد.

همان گونه که در کتاب‌ها و مقالات متعدد آمده است گرایش اقتصاد رسانه، بیشتر به بخش صنعت یا بازار است. این حوزه به شرایط ساختارهای موجود در صنایع رسانه‌ای و بازاری توجه دارد و تأکید آن بر به کارگیری منابع، به خصوص منابع مالی، برای برآوردن نیازهای مخاطبان، آگهی دهندگان و جامعه است. از جمله مسائل مورد توجه این حوزه عبارت‌اند از: ساختار درآمد و هزینه‌ها، سیاست قیمت‌گذاری، جنبه مالی فرآیندهای کلیدی تولید، توزیع و مصرف و تأثیر آن بر رفتار شرکت‌های رسانه‌ای، تحلیل ساختاری حوزه، تحلیل بازار ملی، مالکیت و تمرکز رسانه، استراتژی رقابتی در شرکت‌های رسانه‌ای، ساختار و سهم بازار، سامان بخشیدن سیاست عمومی و مسائل مربوط به یارانه، تقاضای مصرف کننده و آگهی دهنده، تأثیر تکنولوژی

تأمین هزینه مالی خواهند بود که تغییرات مثبتی برای مخاطبان اعمال کنند. (بارنهام، ۲۰۰۱: ۱۳).

مدیریت اقتصادی یک رسانه توجه دارد به ثبات در بودجه، توسعه جریان درآمد، برنامه ریزی پایدار، ایجاد امکان ریسک کردن. که در نهایت رسانه به موفقیت نائل خواهد شد. (خاشعی، ۱۳۹۹: ۷۱)

آشنایی با مفاهیم اقتصادی، بازاریابی، شناخت انواع بازارها، تدوین استراتژی اقتصادی در بازارهای رقابتی برای کسب سهم بیشتر بازار و تدوین استراتژی‌های اقتصادی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت لازمه حرکت صحیح در فضای اقتصادی است. از مشکلاتی که در بخش رسانه بیشتر از سایر مشکلات نمود دارد، عدم توانایی و اطلاع کافی اقتصادی مدیران و عدم استفاده از مشاوران اقتصادی در حوزه رسانه است. (بختیاری، ۱۳۹۶: ۹۰)

ذهنیت منفی و درک ناصحیح از سرمایه، ضعف تفکر اقتصادی و محاسبه سود و زیان چاپ و نشر در بین برخی از مدیران مطبوعاتی و روزنامه‌های ایرانی وجود دارد. مرگ اقتصادی، بر خلاف مرگ سیاسی، مرگی خاموش است، تعداد نشریاتی که تاکنون بر اثر مشکلات اقتصادی تعطیل شده‌اند، بیش از نشریه‌هایی است که دچار مرگ سیاسی شده‌اند. این زنگ خطر بزرگی است که برای مدیران روزنامه‌ها به صدا درآمده است و اگر با اصول مدیریت اقتصاد و رسانه آشنایی پیدا نکنند و یا از خدمات مشاوره‌ای کارشناسان بهره مند نگردند، از گردونه فعالیت خارج خواهند شد. از آنجا که روزنامه یک بنگاه اقتصادی است تغییر نوع نگاه مدیران، می‌تواند تأثیر چشمگیری در ادامه‌ی حیات و بقا داشته باشد. مدیریت رسانه و اقتصاد رسانه کنار یکدیگر قرار دارند و تسلط بر آنها مانع شکست و زیان روزنامه‌ها خواهد شد.

یکی دیگر از ویژگی‌های شاخص مدیریت اقتصادی رسانه که در پایان قرن بیست و یکم حائز اهمیت است داشتن طرز فکر و نگاه جهانی و فراملی است و دیدگاهی که مدیر از طریق آن به جهان از زاویه‌ای دیگر می‌نگرد این ذهنیت دارای ویژگی‌هایی است از جمله: فراگیری به جای محدودیت، پیوستگی در رشد و یادگیری، توانایی مفهوم سازی پیچیدگی، انعطاف پذیری، حساسیت به تنوع، ظرفیت قوی برای انعکاس توانایی‌ها. مدیران باید قادر به مفهوم سازی و ایجاد یک چشم انداز جدید

در روزنامه‌ها یکی دیگر از ضعف‌های ناشی از عملکرد مدیریتی است که شرکت‌ها به موجب آن تلاش می‌کنند که درآمد و هزینه‌هایشان را در طول یک بازه زمانی پیش بینی نمایند، معمولاً سال مالی بعدی شرکت. بودجه بندی شامل: پیش بینی‌های آینده با این درک است که غالباً پیش بینی آینده غیر ممکن است. روند بودجه بندی شامل جمع‌آوری بودجه‌های پیشنهادی از واحدهای مختلف و سپس گردآوری آن‌ها به بودجه اصلی، معمولاً با اصلاحات مورد نیاز است. (آلباران، ۱۳۹۸: ۳۱۸).

طراحی و برنامه ریزی لازم در راستای بودجه بندی برای یک روزنامه، نیازمند درک محاسبات ریاضی است که مدیران رسانه، در کنار مدیریت اقتصادی باید در این خصوص دارای مهارت باشند همچنین برنامه ریزی و بودجه بندی از جمله مسائلی است که حمایت دولت و تزریق هدفمند بودجه در آن تأثیرگذار است.

یافته‌های تحقیق:

مصاحبه شوندگان در مورد میزان آشنایی مدیران مطبوعات اظهار می‌دارند:

مدیران روزنامه‌های ایرانی آشنایی با علم اقتصاد و اقتصاد رسانه ندارند به همین دلیل روزنامه‌ها با مشکلات کاهش فروش، وضعیت نامناسب در بنگاه‌های اقتصادی روبرو و دچار افت شده‌اند.

درک محاسبات ریاضی و زبان گویای اعداد و ارقام بسیار مهم است. اکثریت مدیران فعلی روزنامه‌ها بر هیچ یک از فرآیندهای مدیریت مالی و نحوه چاپ و محاسبه هزینه‌های چاپ، اشرف ندارند. در چاپ یک روزنامه برای پایین آمدن هزینه‌ها آیتم‌های بسیاری تأثیر دارد مانند: گراماژ کاغذ، کات آف کاغذ و حتی نوع مرکب مصرفی. نکته‌ای که اکثر مدیران از آن غفلت می‌نمایند این است که در زمان انعقاد قرارداد با چاپخانه، هزینه‌ی لیتوگرافی به همراه هزینه‌ی زینک پرداخت می‌گردد و به تبع زینک باطله متعلق به مدیر رسانه است. لحاظ نمودن این دو گزینه (کات آف کاغذ و زینک باطله) مبلغ چشمگیری، اختلاف مالی و صرفه جویی در هزینه‌ها ایجاد می‌کند.

در تمام بنگاه‌های اقتصادی دو دانش مهم است هم دانش فنی در آن کالا و یا محصول و هم دانش اقتصادی. در مدیریت روزنامه هم به همین صورت است. در بنگاه مطبوعاتی و رسانه‌ای هم این دو دانش نیاز هست (۱) دانش و تجربه‌ی رسانه‌ای (۲) دانش اقتصادی. این دو پاشنه آشیل همه‌ی بنگاه‌های اقتصادی است اگر این دو دانش همزمان در یک روزنامه وجود نداشته

جدید و رفتار مصرف کنندگان بر صنایع رسانه‌ای و محتوایی و نحوه‌ی تأثیر این تغییرات بر توسعه مدل‌های کسب و کار رسانه (خاشعی، ۱۳۹۹: ۲۱).

□ جدول شماره ۲ تبیین مفهوم مدیریت از مقوله مدیریت اقتصادی

طبقه	مقوله	مفاهیم
مدیریت اقتصادی	مدیریت اقتصادی	۱. برنامه ریزی درآمدی و خلق فرصت‌های تامین مالی جدید
		۲. برنامه ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت
		۳. بازنگری مداوم در چشم انداز
		۴. هدف‌گذاری
		۵. درک محاسبات ریاضی
		۶. مهارت مدیریت بحران‌های اقتصادی
		۷. تحلیل بازار

مدیریت رسانه را در بعد اقتصادی می‌توان تبیین و تفسیر کرد. مدیریت رسانه به عنوان یک علم اجتماعی بیش از هر جنبه دیگری، ریشه در اقتصاد رسانه دارد. این سخن بر مبنای استناد به این نکته است که مطالعات اقتصاد رسانه بیشتر اثبات گرایانه است و بسیاری از بنیان گذاران این رشته محققان حوزه اقتصاد رسانه هستند. حتی بسیاری از نظریه‌های این رشته نیز بر مبنای اقتصاد شرکت‌ها و یا صنایع رسانه‌ای استخراج شده است. برای مدیران اقتصادی درک انگیزه اقتصادی و عواقب آن، جهت درک سیاست‌های مالی منجر به بهبود مدیریت و کارایی بیشتر و بهره‌وری می‌شود. از این جهت که تأثیر شرایط فعلی بر سیاست مالی آینده بهتر قابل پیش بینی است. این امر را می‌توان از طریق بحث درباره‌ی چگونگی جلوگیری از رکود و ساماندهی اقتصادی نشان داد با این فرض که چالش‌های اقتصادی پیش روی هزاره جدید در پی ترکیب حساب‌های مالی است که در گذشته مدیران رسانه از آن بهره‌مند می‌شدند. لذا، در حال حاضر سیاست‌ها و راهبردهای قبل، نمی‌تواند در رفع بحران و چالش‌ها، کمک چندانی کند و مدیران رسانه باید با درک شرایط جدید و سازگاری با فناوری‌ها، به بقا ادامه داده و حضور چشمگیر خود را در این عرصه نمایان کنند. مدیریت روزنامه شبیه باشگاه داری در عرصه ورزش است. همچنان که باشگاه فعالیت‌های اقتصادی و تبلیغاتی می‌کند تا نیازهای تیم را در عادی‌ترین وجه ممکن تامین کند، باشگاه هواداران را تشکیل می‌دهد و برای هواداران خود کارت هواداری صادر می‌کند، حامی مالی می‌گیرد و یا بازیکن خرید و فروش می‌کند، مدیریت مطبوعاتی و رسانه‌ای نیز، با کمک اقتصاد رسانه چنین رویکردی را در پیش می‌گیرد. بودجه بندی نامناسب

کسالت باری بر روزنامه‌ها و خبرنگاران حاکم گردد و در این بین مطالبات مردمی که از طریق روزنامه‌نگاری تحقیقی (که کار تخصصی روزنامه‌هاست) و خواهان پیگیری آن از طریق روزنامه‌ها هستند مغفول مانده است. این شرایط باعث شد که روزنامه‌های ایرانی از درون و بیرون پوسیده شده و مدیران روزنامه‌ها تصمیماتی اتخاذ کنند که به صرفه و صلاح هیچ یک از گروه‌های هدف یعنی: (مخاطبان، آگهی دهندگان) و متعاقباً (خبرنگاران) نباشد. کم کردن هزینه‌ها یک چرخه است که به کاهش نیروی انسانی می‌رسد در نتیجه می‌بینیم که در سال‌های اخیر روزنامه‌های تأثیرگذاری مانند: شرق، اعتماد، ابتکار، جهان صنعت، ایران و حتی شهروند مجبور به تعدیل نیروی کار و انسانی خود گردیدند چرا که نه خدمات روزنامه‌نگاران کافی بود و نه نیاز مخاطب تامین می‌گردید و از طرفی مدیران هم قادر به تحمل این شرایط و پرداخت هزینه‌ها نبودند.

□ جدول شماره ۳ تبیین مفهوم طبقه و زیر مقوله‌های نیروی انسانی

طبقه	مقوله	مفاهیم
مدیریت منابع انسانی	عدم اثربخشی نیروی انسانی و مسائل حرفه‌ای	۱. کمبود نیروهای آموزش دیده ۲. مشکلات ناشی از عدم آموزش روزنامه‌نگاران با تحولات روز در حوزه‌ی ارتباطات و مطبوعات ۳. عدم تعامل بین مراکز آموزشی و موسسات مطبوعاتی ۴. عدم استفاده از نیروهای انسانی متخصص و کارآزموده ۵. پایین بودن میزان دستمزد روزنامه‌نگاران ۶. رقابت شدید برای جذب نیروهای ماهر ۷. بیمه و مزایا و پاداش ۸. عدم امنیت شغلی ۹. مهاجرت و عزت نشینی خبرنگاران با سابقه ۱۰. عدم علاقه به کار

توسعه‌ی منابع انسانی فرایند رشد و توسعه‌ی حرفه‌ای سازمان است که از طریق توسعه‌ی سازمان و همچنین رشد و آموزش کارکنان برای ارتقای عملکرد سازمان صورت می‌پذیرد. (سوانسن، ۱۹۹۶)^{۱۵}

باتوجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌ها، نظریه‌ی سرمایه‌ی انسانی به این بحث می‌پردازد که سازمان‌ها باید از همه‌ی توانمندی‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی از طریق سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه‌ی آن‌ها حمایت کنند. (لیپاک، ۱۹۹۹)^{۱۶}

باشد با شکست مواجه خواهد شد به عبارتی: دانش اقتصادی خوب شامل مدیریت مالی و اقتصادی و بازرگانی است و دانش فنی خوب دانش تخصصی آن حوزه است و مجموعه این دو بال موفقیت است برای پرواز در عرصه‌ی کسب و کار و در آمدزایی در هر بنگاهی به فراخور حال و تخصص آن.

اگرچه فضایی که در آن رسانه کار می‌کند یک فضای فرهنگی است ولی تمام مولفه‌های اقتصادی در این فضا حاکم است. عدم اطلاع مدیران روزنامه‌ها با دانش اقتصاد و اقتصاد رسانه باعث گردیده که همان عایدی اندک روزنامه هم صرف اشتباهات در ارتباط با چاپخانه‌ها و شرکت‌های توزیع و همچنین دستگاه‌هایی چون: اداره کار و سازمان تامین اجتماعی یا دارایی گردد.

مسائل حرفه‌ای و مدیریت منابع انسانی^۴ (HRM)

در متون سنتی مدیریت منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود مهم‌ترین اهداف توسعه‌ی منابع انسانی عبارتند از: حل مشکلات فعلی در عملکرد، جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد و توسعه‌ی دانش کارکنان. توسعه‌ی منابع انسانی یکی از فرایندهای مهم و ماموریت‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی است. توسعه و توانمندسازی کارکنان، به معنای ایجاد ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آن‌ها در ایجاد ارزش افزوده و ایفای نقش و مسئولیت در سازمان توأم با کارایی و اثربخشی است. (روشندل اربطانی، ۱۳۹۴: ۹۶)

کثرت وسایل خبررسانی در دهه اخیر سبب شده است تا حرفه‌ای بودن به عامل بقا برای رسانه‌های خبری تبدیل شود، حرفه‌ای بودن حوزه‌ی بسیار وسیعی است که پارامترهای زیادی را در خود جای می‌دهد و در یک بیان سریع‌ترین، صحیح‌ترین، کامل‌ترین و در نهایت پر مخاطب‌ترین را می‌توان از پارامترهایی برشمرد که حرفه‌ای بودن را در یک رسانه رقم می‌زنند. اما مهم‌ترین پارامتری که در یک مجموعه خبری سبب حرفه‌ای بودن می‌شود نیروی انسانی است که سبب می‌شود یک رسانه سریع‌تر، صحیح‌تر و کامل‌تر به یک خبر، فیچر و یا گفتگوهای خاص در شرایط ویژه دسترسی پیدا کند و باعث افزایش مخاطبان و تکیه فضای خبری بر آن شود. آموزش یا همان محتوای آموزشی عنصر انکارناپذیر تبدیل یک رسانه به رسانه‌ی حرفه‌ای است. (کمالی‌پور، ۱۳۸۹: ۲۰)

نادیده گرفتن آموزش روزنامه‌نگاران و عدم استفاده از نیروهای جوان و تازه نفس در این عرصه و همچنین عدم استفاده از موقعیت زمانی و مکانی از سوی خبرنگاران باعث شده شرایط

15. Swanson, 2001, 96

16. Lepak, 1999, 129

14. Human Resource management

است و افزایش دستمزد و حقوق و بیمه کارکنان بار سنگینی را بر دوش مدیران رسانه‌ها تحمیل می‌کند در عین حالی که این حقوق‌ها کفاف زندگی خبرنگاران را نمی‌دهد و آنها ناچارند یک یا دو جای دیگری هم کار و فعالیت کنند.

لذا لازم است مشکل تامین هزینه‌های اینچنینی برعهده‌ی انجمن‌ها یا نهادهای حمایتی باشد. پرداخت حق بیمه کارکنان از دیگر موضوعات مهم است. چنانچه حق بیمه‌ها به موقع پرداخت نگردد (حتی با وجود یک روز تاخیر) مدیر مسئول مجبور به پرداخت جریمه یک ماه می‌گردد.

روزنامه‌ها برای دست یابی به تولید محتوای استاندارد به نیروی انسانی متخصص نیاز دارند و این درحالی است که کمبود نیروی انسانی متخصص وجود دارد از طرفی بین مجوزهایی که سالانه از سوی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی صادر می‌شود با نیروی انسانی متخصص توازن و تعادلی وجود ندارد همچنین نیروهایی که با زحمت و صرف زمان و هزینه تحت آموزش قرار می‌گیرند پس از مدت کوتاهی توسط روزنامه‌های دولتی جذب می‌شوند چرا که قدرت پرداخت حقوق و مزایای این نشریات بیشتر است.

کاهش انگیزه و خلاقیت

مشکل دیگر نوع تفکر نیروی انسانی حاکم بر مطبوعات است. در تحریریه مطبوعات ایران رخوت و سستی، روزمرگی و کارمندی حاکم شده است و این بزرگترین ضعف و مشکلی است که رسانه را با معضل و بحران جدی روبرو کرده است و از آنجا که مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان‌ها و نگاه‌های رسانه‌ای نیروی انسانی است اگر از نیروی انسانی تهی شود یا نیروی انسانی ضعیف داشته باشد حتماً رسانه با چالش‌های اقتصادی جدی مواجه می‌شود و نمی‌تواند به راحتی از موانع و معضلات عبور کند. در کنار کمبود نیروی انسانی، مهاجرت و عدم تمایل به ادامه دادن در این حرفه را نیز باید به مشکلات این حوزه افزود. در زمینه‌ی نیروی انسانی، متخصص با افزایش روز افزون فارغ التحصیلانی مواجه هستیم که هیچ‌گاه در دفتر یک تحریریه حضور و یا فعالیتی نداشته‌اند و در واقع پس از اتمام دوره کارشناسی می‌خواهند کارآموزی خود را شروع نمایند. شبیه کودکی که صرفاً الفبا را آموخته و حال قصد دارد پا در عرصه‌ی خواندن کتاب‌های تاریخی و فلسفی بگذارد.

این موضوع با توجه به اینکه کسب اصول روزنامه‌نگاری در دانشکده‌ها صرفاً بصورت تئوری و نه عملی تدریس می‌گردد و تجربه‌ی کافی در این زمینه وجود ندارد، کارکنان تازه کار را با نا

بنابراین ارزش کارکنان برای یک سازمان وابسته به ارزش و منحصر بودن مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌هاست. یک سازمان وقتی به مزیت رقابتی دست می‌یابد که دارای مهارت‌ها و توانایی‌های منحصر به فرد ویژه‌ای باشد که سایر رقبا توانایی تقلید و بازتولید آن را نداشته باشند (ریبارد، ۱۹۹۵)^{۱۷}

آنچه امروز در بین چالش‌های نیروی انسانی مشاهده می‌شود، ضعف آموزش‌ها و مسائل حاکم بر فردیت نیروی انسانی مانند: عدم امنیت شغلی، بیمه کارکنان و روزمرگی و سستی حاصل از کار تکراری و عدم تنوع و روش‌های جدید و نوین در حرفه روزنامه‌نگاری است.

چالش نیروی انسانی، با شکل‌گیری روزنامه‌های نوین و باقی ماندن تعدادی از روزنامه‌های (سنتی) و همچنین با عدم پرداخت حق بیمه و دستمزد مناسب برای خبرنگاران و روزنامه‌نگاران شکل جدیدی از بحران به خود گرفته است از آنجا که گرانباترین عنصر در عرصه تولیدی آن هم فرهنگ، انسان است، تردیدی نیست که واحد مدیریت منابع انسانی با در نظر داشتن این جایگاه خطیر، بایستی به گونه‌ای نیروی انسانی را پوشش و تامین نماید که چالش‌های مربوطه را کاهش دهد.

پرداخت دستمزد و بیمه و پاداش و مزایای روزنامه‌نگاران و خبرنگاران از مشکلاتی است که تامین آن در شرایط فعلی برای مدیران مشکلاتی ایجاد کرده است از طرفی دیگر میزان دریافتی خبرنگاران بسیار ناچیز بوده و در حدی که توان امرار معاش را سلب و برخی از آنها را مجبور کرده است که در چندین شیفت و در چندین دفتر روزنامه مشغول به کار باشند که متعاقب آن برای نیروها فرسودگی به بار آورده و از کیفیت تولید محتوا نیز کاسته است. روزنامه‌نگاران کشورهای در حال توسعه، خبرنگاران و روزنامه‌نگاران ناگزیر هستند تا همزمان دو سر (بی پولی) و (تعهد حرفه‌ای) را به هم پیوند دهند. روزنامه‌نگاران بسیاری چند شغله هستند و بعضی از آنها گاهی اوقات، روزانه ۱۶ یا ۱۸ ساعت کار می‌کنند تا از پس مخارج زندگی برآیند این شیوه زندگی به لحاظ جسمی و روحی طاقت فرساست، به طوری که روزنامه‌نگاران احساس اسیری در زندگی می‌کنند که به صورت زنجیره وار می‌چرخد که در آن خستگی و تحلیل قوا، قاعده و اصل است. (اسدی، ۱۳۹۵: ۱۹۵)

در این رابطه مصاحبه شوندگان معتقد بودند که:

حقوق کارکنان سالانه حدود ۴۰٪ افزایش می‌یابد و این در حالی است که فروش و آگهی و سایر منابع درآمدی کاهش یافته

خصوص، طبابت، تشخیص و درمان به کار گرفته و به منصفی ظهور می‌رسانند و تجربیات جدیدی بصورت عملی برای دستیابی به مهارت کسب می‌کنند و به یک پزشک ماهر تبدیل می‌شوند. در این پروسه بیمارستان‌های خصوصی و دولتی در تربیت نیروی متخصص کمک و همکاری کافی و لازم را دارند. اما در رشته‌ی روزنامه‌نگاری، این خلاء وجود دارد و کاملاً ملموس و مشهود است. این در حالی است که همگی براین امر واقف هستیم که آموزش روزنامه‌نگاری نیز همانند رشته‌های مهم دیگر دوره بالینی دارد و دوره‌ی بالینی آن کار در رسانه و در محیط عمل است. در کلاس درس و دوره‌ی آکادمیک، روزنامه‌نگار با اصول و چارچوب‌های علمی و تخصصی کار آشنا می‌شود ولی برای اینکه بتواند آموزه‌های خود را به منصف ظهور برساند و وارد عمل شود سرد و گرم کار را بچشد و مقتضیات محیط کار را بشناسد و درک کند و با آموخته‌هایش در طی چهارسال تطبیق داده و تلفیق کند بایستی به کجا مراجعه کند؟ این امکانات در اختیار دانشجوی علوم ارتباطات گرایش روزنامه‌نگاری قرار نگرفته است؟ بزرگان عرصه‌ی روزنامه‌نگاری برای رسیدن به جایگاه اجتماعی و علمی، و حائز شرایط شدن تلاش کرده‌اند و در حوزه‌ی تجربی و علمی ورزیده شده‌اند. از سوی دیگر مدیران روزنامه‌ها نه وقت و نه صبر و حوصله و نه سرمایه‌ای دارند که به تکمیل آموزه‌های خبرنگاران تازه فارغ التحصیل شده بپردازند! بنابراین همواره با یک مثلث ناقص روبرو می‌شویم که نه نیاز مخاطب برطرف می‌گردد نه مدیر رضایت از عملکرد روزنامه‌نگار دارد و نه روزنامه‌نگار امنیت شغلی و قدرت تامین و امرار معاش را دارد. لذا هر سه ضلع در هم شکسته ناامید و دل‌سرد می‌گردند.

روزنامه خصوصی در پی چابک شدن ساختار خود هستند و روزنامه‌ای را موفق‌تر می‌دانند که با در اختیار داشتن حداقل نیروی حرفه‌ای، درصد دفع نیازهای مخاطب و تولید محتوای مناسب برآید. پس اولین مشکل و چالش یک مدیر رسانه در حوزه‌ی کاری این است که: این نیروی خبره را در کجا و چگونه می‌توان یافت که با حداقل دستمزد، کارایی بالا و تجربه‌ی عالی و تعهد به حسن انجام خدمت را داشته باشد؟

وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به کمک مدیران رسانه بیاید و با یک برنامه ریزی صحیح و درست طراحی شده، به سمت این رفع نیاز واقعی در حرکت باشد. نیروی کارآمد و خبره و متخصص رمز پیشرفت جامعه و خانواده‌ی مطبوعاتی و در راستای آن پیشرفت کشور در ابعاد فرهنگی و آموزشی است.

امیدی و خستگی روبرو می‌کند. چرا که نیروی انسانی خود را فردی تحصیلکرده و با دانش کافی تصور می‌کند از طرف دیگر آموزش‌های عملی که لازمه شروع کار است را نیاموخته و یا بصورت ناقص آموخته است.

مدیران روزنامه‌ها هم فرصت چندانی برای آموزش و صرف هزینه و وقت برای این نیروهای جوان و تازه نفس ندارند. به‌کارگیری نیروهای خبره و توانمند هم مستلزم ایجاد امکانات رفاهی، درآمد بالا و امنیت شغلی و یکسری امتیازات خاص برای آنان است. لذا مدیران در پی جذب نیروی ارزان قیمت و پر انرژی و کم توقع بوده و انتظار دارند این نیرو با حداکثر توان و به بهترین نحو در انتشار اخبار و اطلاعات شفاف و بدون نیاز به مشورت و راهنمایی نقش خود را ایفا کند. و این چرخه‌ی ناسالم و ناقص باعث کاهش کیفیت محتوا و بیکاری و مهاجرت جوانان نخبه در این رشته و رشته‌های مرتبط و ایجاد چالش‌های اقتصادی روزنامه‌های ایرانی شده است. درکنار مشکلات مدیریت منابع انسانی به تبع آن مدیران با دو دسته مشکل مواجه‌ی شوند تولید محتوا بدون کیفیت و کاهش مخاطب و درآمد.

همچنین در کشور ما، هیچ یک از مطبوعات با دانشکده روزنامه‌نگاری و علوم ارتباطات همکاری ندارد و رسانه‌ها همواره به دنبال استفاده از محصول و یا خروجی دانشگاه (همان نیروی تربیت شده) هستند. و این اولین نقطه‌ی ابهام است، در حالی که جامعه به روزنامه‌نگار و خبرنگار حرفه‌ای نیازمند است، همانگونه که به پزشک حاذق، وکیل چیره دست و سایر مشاغل ضروری نیازمند است.

برای تربیت پزشک و وکیل جایی وجود دارد که استعداد و توان و خلاقیت فردی شکوفا گردد. بعنوان مثال: بیمارستان‌ها، از دانشکده‌ی پزشکی توقع دارند پزشک حاذق و متخصص را در اختیارشان قرار دهد و در این راستا، دانشجویان پزشکی در دوره‌ی تحصیل، دروس خود را بصورت تئوری در دانشکده می‌گذرانند و پس از اتمام کلاس‌های آمادگی، در دوره عملی به عنوان انترن^{۱۸} و رزیدنت (دستیار)^{۱۹} در بیمارستان حضور پیدا می‌کنند و تحت نظر اساتید مجرب آموزه‌های خود را در

۱۸. Intern، یک لغت فرانسوی به معنی: کارورز، کارآموز، پزشک مقیم بیمارستان و به دانشجوی پزشکی که به منظور ورزیده شدن در رشته‌ی خود، چند ترم آخر تحصیل را در بیمارستان وزیر نظر استادان به مداوای بیماران بپردازد انترن می‌گویند.
۱۹. Residency یک دوره‌ی تکمیلی برای دانشجویان علوم پزشکی می‌باشد که مباحث تکمیلی را به شکل عملی آموزش می‌بینند. کسانی که علوم پزشکی می‌خوانند، پس از فارغ التحصیل شدن در دوره‌ی دکترای حرفه‌ای، وارد یک دوره عملی و تکمیلی ۴ساله می‌شوند تا به عنوان متخصص وارد حوزه‌ی کاری شوند.

می‌کاهد. سانسور و عدم تامین معاش روزنامه‌نگاران باعث شد بدنه حرفه‌ای روزنامه‌نگاری ایران یا مهاجرت کند و یا اینکه شغل دیگری را انتخاب کند. خالی شدن عرصه روزنامه‌نگاری از دانش آموختگان و استادان این حرفه زمینه‌ی ورود افرادی با امیال سیاسی یا شخصی دیگر مانند کسب درآمد نامشروع یا شهرت طلبی را محیا کرد. لذا از نظر مصاحبه‌شوندگان، مساله اصلی در روزنامه‌نگاری ایران تنها عدم به کارگیری استانداردهای حرفه‌ای نیست، بلکه ریزش بسیار شدید روزنامه‌نگاران و متخصصان این رشته است. از دیگر مشکلات در زمینه‌ی تولید محتوای باکیفیت و مخاطب پسند نبود روزنامه‌نگاری تحقیقی^{۲۰} است. روزنامه‌نگاری تحقیقی یکی از دشوارترین شاخه‌های روزنامه‌نگاری و حلقه‌ی مفقوده‌ی روزنامه‌های ایرانی است که نیاز به هوش، پشتکار و جسارت زیاد روزنامه‌نگار دارد. از دیدگاه بسیاری از محققان و روزنامه‌نگاران، روزنامه‌نگاری تحقیقی نقطه‌ی اوج کار حرفه‌ای روزنامه‌نگاری است. به عبارتی روزنامه‌نگاری تحقیقی نوعی روزنامه‌نگاری عمقی است. معتمدنژاد روزنامه‌نگاری تحقیقی را اینگونه تعریف می‌کند:

در این شکل روزنامه‌نگاری^{۲۱}، که از حیث وسعت گزارش‌ها و توجه به عمق رویدادها با روزنامه‌نگاری تشریحی و روزنامه‌نگاری عمقی شباهت دارد و مکمل آن‌ها محسوب می‌شود، از جهت نوع برداشت و نگارش اجتماعی با آن‌ها تفاوت دارد. در روزنامه‌نگاری تحقیقی که بیشتر در زمینه وقایع و مسائل مهم سیاسی به کار گرفته می‌شود^{۲۲}، به سبب عدم اعتماد و اطمینان خبرنگاران به اخبار و اطلاعات مندرج در اعلامیه‌های رسمی دولتی، کوشش‌های پیاپی در جهت کشف واقعیات صورت می‌گیرد و تلاش به عمل می‌آید، تا اطلاعاتی که از آن‌ها مخفی و عمداً از دسترس آنان دور نگه‌داشته می‌شود، به دست آید. (فندی، ۱۳۸۰: ۴۵)

به اعتقاد سپارک^{۲۳} معتقد است که ژورنالیسم تحقیقی فراتر از ژورنالیسم ادعا است. فراتر از ادعا و پاسخ، آنها در صددند یک ادعا را اثبات یا رد کنند. (سرخوش، ۱۳۸۷: ۲).

راهکارهای خروج از مشکلات درون سازمانی

پیشنهاد مورد توجه مدیران رسانه‌ها عبارتند از:

□ جدول شماره ۴: تبیین مشکلات در زمینه‌ی تولید محتوا

مشکلات تولید محتوا	خودسانسوری نبود روزنامه‌نگاری تحقیقی	۱. تنبیهات ناشی از خطوط قرمز ۲. عواقب قانونی پرهیز از اعمال خطوط قرمز ۳. عدم شفافیت در امر اطلاع‌رسانی ۴. کم‌رنگ شدن اصل بی‌طرفی ۵. دلسردی و ناامیدی مخاطبان ۶. کاهش مخاطب ۷. کاهش آگاهی دهندگان
--------------------	--------------------------------------	--

از دلایل کاهش مخاطبان و آگاهی دهندگان روزنامه‌ها به دلیل عدم رضایت از کیفیت تولید محتوایی است که توسط روزنامه‌ها عرضه می‌گردد در واقع روزنامه‌ها با اعمال سانسور، مخاطب را دلسرد و ناامید می‌کنند.

سانسور، محدودیت آزادی اطلاع‌رسانی است و در زمینه‌های اخلاقی و سیاسی در همه جامعه‌ها کم و بیش اعمال می‌شود حتی در آزادترین جامعه‌ها معیارهای رفتار معینی هست که تا وقتی تغییر نکرده است به آهستگی و تدریجی، سانسور را اجتناب ناپذیر می‌سازد. مترادف کلمه‌ی سانسور: تفتیش، کنترل، ممیزی، حذف و قیچی است اصطلاح سانسور از کلمه لاتین (سنسر) یا بازکاوی عمل کنترل سخن و انواع دیگر بیان و ابراز وجود انسان‌ها است و شامل سانسور اخلاقی - سانسور نظامی - سانسور سیاسی - سانسور مذهبی و سانسور شرکتی است. در ماده ۴ قانون مطبوعات آمده است:

روزنامه‌ها گاهی اخبار و مطالب را به صورت خودخواسته سانسور و از انتشار اخبار و گزارش کنار می‌کشند.

در این رابطه مصاحبه‌شوندگان به اتفاق معتقد بودند که: هیات نظارت بر مطبوعات به خانواده جرایم نزدیک‌تر از قانون مطبوعات و قاضی است، در زمان صدور رای مبنی بر محکومیت و توقیف انتشار یک روزنامه نشریات را به عنوان یک بنگاه اقتصادی لحاظ نمی‌کنند. که اگر چنین دیدگاهی حاکم بود رای به توقف انتشار روزنامه نمی‌دادند. با صدور رای مبنی بر تعطیلی نشریه، خیل عظیمی از کارمندان نشریه که از این طریق امرارمعاش می‌کنند از کار برکنار می‌شوند و این در حالی است که این عکاسان و خبرنگاران و روزنامه‌نگاران و... نه به سندیکایی تعلق دارند، نه حمایت بیمه بیکاری شامل حال آنان می‌شود. بنابراین همه‌ی روزنامه‌ها به یک سانسور خودخواسته تن داده و به تعبیری دست بر عصا حرکت می‌کنند که این موضوع از شفافیت خبر و اصل حرفه‌ای روزنامه‌نگاری

20. Investigative Journalism

۲۱. پدر روزنامه‌نگاری تحقیقی را توماس وایتساید Thomas Whiteside متولد انگلیس است.

۲۲. رسوایی واترگیت Watergate در روزنامه واشنگتن پست Washington Post

23. David Spark

۶. برگزاری دوره‌های آموزشی و تشکیل کارگاه‌های آموزشی توجه ویژه نشان داده و هدف سازی نمائیم (اهتمام به آموزش حین کار)
۷. محتوای مورد استفاده را در هر دوره به فراخور تحولات تغییر دهیم از گزارش‌ها و تجربیات و کتاب‌های خبرنگاران مامور در مناطق مختلف جهان مانند: (کریستین امان پور^{۲۶}، جان لای، پیتر مک لر) استفاده کنیم.
۸. روزنامه‌های موفق اعم از داخلی و خارجی را رصد کرده و آموزه‌ها و تجربیاتشان را در اختیار نیروهای جوان قرار دهیم.
۹. از کلاس‌های دوره ایی و آموزش برخط و کنفرانس‌هایی که در مراکز مختلف جهان برگزار می‌شود استفاده کنیم تجربیات آنان را بومی سازی کنیم.
۱۰. مقداری از یارانه‌ی مطبوعات را صرف آموزش عملی خبرنگاران نموده و آنان را در قالب تور به دفاتر مختلف داخل کشور و یا کشورهای حاشیه خلیج فارس و کشورهای همسایه ببریم
۱۱. تجربه‌ی روزنامه‌نگاران مشهوری که جوایز ویژه خبرنگاری مانند پولیتزر^{۲۷} و یا کانو^{۲۸} را دریافت کرده‌اند را سرلوحه قرار دهیم و در مباحث آموزشی و تربیت نیرو به آن موارد تأکید کنیم.
۱۲. برای بالا بردن سواد رسانه‌ای و افزایش سرانه‌ی مطالعه در بین مدیران مسئول، خبرنگاران، دانشجویان روزنامه‌نگاری شریطی محیا و برنامه ریزی مدونی داشته باشیم تا پس از تکمیل آموزش، از آنان به عنوان سپاهی برای بالا بردن این دو آیت مهم در بین آحاد جامعه بخصوص نسل جوان و آینده ساز مملکت بهره برداری شود.
۱۳. آموزش و به کارگیری ابزارها و تکنولوژی‌های جدید متناسب با کار
۱۴. ایجاد انگیزش و توسعه‌ی فضای رقابتی بین خبرنگاران

پیشنهادات تحقیق در مورد تولید محتوا:

۱. فدانکردن اعتبار رسانه در مقابل اعتبار افراد و گروه‌ها و احزاب سیاسی و قدرت‌ها

26. Christiane, Amanpour

۲۷. Pulitzer Prize جایزه روزنامه‌نگاری، ادبیات و موسیقی است که از معتبرترین جوایز روزنامه‌نگاری در آمریکا به شمار می‌رود که تحت نظارت دانشگاه کلمبیا بوده و بنیانگذار آن جوزف پولیتزر روزنامه‌نگار مجاری تبار آمریکایی در سده نوزدهم بوده است.

۲۸. Guillermo Cano جایزه آزادی مطبوعات جهانی یونسکو به نام گیلرمو کانو ایسازا برای ارتقا آزادی مطبوعات در هر جایی جهان است که همراه با خطر کردن است که به نام ویراستار کلمبیایی ال اسپکتادور نامگذاری شده است.

- ۱) اگر توانایی کافی در مدیریت اقتصادی و رسانه‌ای ندارند نسبت به جذب مشاوران مالی و حقوقی اقدام کنند.
- ۲) مدیران رسانه‌ها باید برنامه‌های کوتاه مدت و میان مدت و بلند مدت داشته باشند.
- ۳) از تکنیک طوفان فکری^{۲۴} یا بارش فکری یا اندیشه باران (تکنیک خلاقیت فردی یا گروهی) استفاده نمایند.
- ۴) مدیران رسانه باید فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کنند و نقاط ضعف و قوت روزنامه را تشخیص داده و در نهایت بین فرصت‌ها و تهدیدها و ضعف و توانایی موجود نوعی انطباق به وجود آورند (مدیریت استراتژیک^{۲۵}).
- ۵) مدیر رسانه باید فردی نوآور یا ریسک‌پذیر باشد و به اقدامات مبتکرانه در روزنامه‌های چاپی سنتی و همچنین فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی بپردازد.
- ۶) مدیر رسانه باید بتواند با کمترین منابع بیشترین بهره‌وری را به دست آورده و در کسب استقلال مالی بدون حمایت‌های دولتی و استفاده از سوبسید و یارانه، آرمان و اهداف روزنامه را تحقق بخشد.
- ۷) مدیر رسانه باید سیاستگذاری دراز مدت و هدفمند را در قالب برنامه ریزی مدون طراحی و متناسب با اهداف و خط مشی روزنامه، تمام لوازم و ابزار و بودجه و فناوری لازم را به خدمت بگیرد تا به رسالت روزنامه دست یابد.
- ۸) سیاست‌گذاری و برنامه ریزی مدیران بایستی با اهداف کلان اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و حقوقی جامعه همسو باشد.

پیشنهادات تحقیق در مورد کارکنان مطبوعات:

۱. کتابخانه‌های روزنامه‌نگاری را رونق بخشیم
۲. مطالعات و پژوهش را به سمت خروج از چالش‌های مختلف روزنامه‌ها هدایت کنیم
۳. ضعف‌های کلان و خرد را در بحث مسائل اقتصادی بصورت جداگانه بررسی و موشکافی نموده و راهی برای خروج از آن بیابیم
۴. محتوای آموزشی جدید را (با توجه به نیاز روز) تدوین و تدریس کنیم
۵. آموزه‌های اقتصاد رسانه و اقتصاد اطلاعات و اقتصاد توجه، بازاریابی و اقتناع و برندسازی را به دروس دانشجویان بیفزائیم

24. Brainstorming

۲۵. اشاره به ماتریس (T.O.W.S) هربرت سایمون در مدیریت استراتژیک

رسانه‌ها می‌توانند با تبلیغات، فرهنگ سازی، شفاف سازی اطلاعات، روشننگری اقتصادی، ایجاد امنیت روانی، مبارزه با فساد اداری، کمک به دستگاه‌های قضایی و انتظامی، اطلاع‌رسانی آمار و ارقام اقتصادی و معرفی فرصت‌های سرمایه گذاری، بستر سازفضای سالم یک اقتصاد رقابتی شوند و برای بهبود فضای کسب و کار و رونق اقتصادی نقش سازنده‌ای ایفا کنند. آشنایی با بازارهای جدید و تکنولوژی‌های نوین که می‌تواند زمینه ساز مصرف محصولات جدید باشد، بخشی از تبلیغات رسانه‌ها را به خود اختصاص داده است. رسانه‌ها بخش جدایی ناپذیر زندگی مردم محسوب می‌شوند، بدیهی است که آگاهی مردم در خصوص مسائل اقتصادی روز به روز افزایش یافته و تأثیر پذیری افراد از اطلاعات منتشر شده از رسانه‌ها در خصوص تصمیم‌گیری‌های اقتصادی آنها بیشتر می‌شود. همچنین رسانه‌ها همیشه بخش مهم و غیرقابل انکار اقتصاد مدرن بوده‌اند و همواره به عنوان بستر برخورد تولیدات و تقاضا در بازار عمل کرده‌اند. بنابراین، اطلاع‌رسانی درست می‌تواند جهت‌گیری‌ها را اصلاح کرده و فضای اقتصادی را آرام و قابل پیش بینی نماید یا برعکس موجب هدایت توانمندی‌های اقتصادی جامعه به سمت بخش‌های غیر مولد و ناکارایی اقتصادی شود. (بختیاری، ۱۳۹۶: ۷۵)

۲. پی‌گیری مداوم ارتقای سطح اطلاعاتی و تحلیلی مخاطب
۳. احترام به شعور و درک مخاطبان در گزارش‌ها و اخبار
۴. توانمندی رسانه در شناخت دقیق نیازهای مخاطب
۵. توانمندی رسانه در جلب رضایت مخاطب
۶. توانمندی رسانه در متقاعد ساختن مخاطب
۷. اهتمام به تحلیل رویدادها
۸. اهتمام به روی‌آوری به روزنامه‌نگاری تحقیقی
۹. اهتمام به تحلیل رویدادها در کنار ارائه‌ی اخبار
۱۰. تبدیل اخبار در همه‌ی بخش‌های جامعه به پرسشگری ناظر
۱۱. تلاش برای دست‌یابی به اعتبار خیر
۱۲. سرعت بالا در اطلاع‌رسانی و مهارت در چگونگی انتقال پیام برای تأثیر بیشتر
۱۳. ارائه و تحلیل خبر از جوانب مختلف
۱۴. حضور در شبکه‌های اجتماعی
۱۵. به‌کارگیری دقیق و به موقع از تکنولوژی‌های روز
۱۶. دغدغه مند شدن نسبت به حقوق مردم و حفظ آن

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مطبوعات مهم‌ترین نهاد جوامع مدرن برای آموزش اطلاع‌رسانی و ایجاد انگیزه در مردم در جهت نیل به توسعه اقتصادی و اجتماعی هستند.

منابع

- آلباران، آلن، بی. (۱۳۹۸). اقتصاد و رسانه (چاپ اول). ترجمه: دکتر رضا نوابی. تهران: چکامه.
- بختیاری، علیرضا. اقتصاد رسانه در ایران (علل ناکارآمدی رسانه‌های خصوصی با تأکید بر مطبوعات) (۱۳۹۶) چاپ اول تهران انتشارات دنیای اقتصاد
- اسدی، عباس. (۱۳۹۵). روزنامه‌نگاری در جهان معاصر (چاپ دوم). تهران: آثار فکر.
- خاشعی، وحید. (۱۳۹۶). مهارت‌های مدیریت رسانه (چاپ اول). تهران: فوژان.
- خیری، طاهر، اقتصاد رسانه و راهکارهای درآمدزایی مطبوعات (۱۳۸۹) اسفند، همشهری آنلاین شماره ۲۴
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، تهران
- دویله، گیلیان. (۱۳۹۰). آشنایی با اقتصاد رسانه (چاپ اول).
- ترجمه: محمد نعمتی، روح‌الله کهن هوش نژاد. تهران: دفتر مطالعات و برنامه ریزی.
- دعایی، حبیب‌الله (۱۳۹۲) مدیریت منابع انسانی، چاپ هفتم، بیان هدایت وابسته به موسسه فرهنگی بیان
- روشندل اربطانی، طاهر، شریفی، سید مهدی، لبافی، سمیه. (۱۳۹۹). مدیریت رسانه (چاپ سوم). تهران: دانشگاه تهران.
- پرایس، گرت. (۱۳۸۸) دستنامه مدیریت رسانه ترجمه: روشندل اربطانی، طاهر - پاکدل، حمیدرضا، تهران، سروش
- روشندل اربطانی، طاهر - دکتر شریفی، سید مهدی چاپ اول، ۱۳۹۴ از سرمایه‌ی شهرتی تا شهرت سازی، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی
- سرخوش، امید (۱۳۸۷). ارزشیابی سیستماتیک مدیران (چاپ اول). ارومیه: موج دانش.
- قندی، حسین، بدیعی، نعیم. (۱۳۹۸). روزنامه‌نگاری نوین

اجرا (چاپ دوم). ترجمه: علی اکبر فرهنگی، علیرضا قراگوزلو، مریم خطیب زاده. تهران: دانژه. فرقانی، مهدی، نگاهی به جایگاه و کارکردهای روزنامه‌نگاری سنتی و روزنامه الکترونیک تعامل سنت و فناوری در جامعه اطلاعاتی
کمالی پور، یحیی - قره باغ، سیدمحمد، فروش محتوای آموزشی جدیدترین شیوهی در آمدزایی در اقتصاد رسانه ای، نشریه جهانی رسانه پاییز و زمستان ۱۳۸۸ شماره ۸

(چاپ دوازدهم). تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی. ببران، صدیقه (۱۳۷۹)، نقش مالکیت بر مدیریت مطبوعات، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی
گرانمایه‌پور، علی، نگاهی به چالش اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی مدیریت مطبوعات ایران (نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت رسانه (مطبوعات)، ۱۳۸۳ تهران، فصلنامه رسانه شماره هفتادویکم
کونگ، لوسی. (۱۳۹۳). مدیریت راهبردی رسانه از نظریه تا

منابع لاتین

- 1- Lepak ,snell,(1999).The human resource architecture; Toward a theory of human resource Capital allocation and developoment.Academy of Management Review ,vol 24,31-49.
- 2-Swuavson,Hohn And niya,ziko (2000).kn-owledge transfer and human resource development practic,pitman publishing.london
- 3-Robbins,Stephen P.orgonizationTheory,,structure, Design and Applications, prentice – Hall,international Edition,1987.
- 4- Burnham, katie (2001) .challenges vs. Oppor-

- tunities: what skills Will Nonprofit Leaders Need in the Future?,The Society for Nonprofit Organizations and The Learning institute: General Manager of the Future.
- 5- Tumber,H& Zelizer.B. (2019).special 20th anniversary issue: the challenges facing journalism today.
- 6- Robbins, Stephen.P. Organization Theory: Structure, Design and Applications, Prentice-Hall. international Edition, 1987