

روزنامه نگاری و روزنامه داری

گامی در مسیر پر پیچ و خم مطبوعاتی

• سجاد صاحبان زند
روزنامه نگار

■ انتظامی، حسین. روزنامه نگاری و روزنامه داری: مقدمه‌ای بر مدیریت مطبوعات و اقتصاد رسانه، تهران: دفتر مطالعه و توسعه رسانه‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۸۷. ۱۶۰ ص. شابک: ۶-۱۳-۹۹۳۴-۹۶۶-۹۷۸



و می‌توان با یک بازنگری درست، در چاپ‌های بعدی، آنها را با ذکر استنادات بیشتر همراه کرد و دقیق‌تر نوشت. برای مثال، در نوشته‌ای که با ذکر نمونه‌ها و شواهدی دقیق، ما را با خود همراه می‌کند و در عین حال لحنی رسمی دارد، نمونه‌ها و شواهدی آمده است که لحنی دیگرگونه دارند و تنها به ذکر نکته‌ای اکتفا شده است. درج مثال‌ها یا آوردن استناداتی مرتبط، با توجه به آنکه مؤلف در جای‌جای کتاب این نکته را شرح داده است که کتاب براساس آموزه‌هایش شکل گرفته است، به‌نظر چندین دور از دسترس نمی‌نماید و شاید شتاب‌زدگی، سبب شده تا مؤلف از کنار برخی از این موارد به‌سادگی رد شود. برای نمونه در بخش افزایش شمارگان، چند عامل درج شده که یکی از آنها «ظرفیت‌سازی از طریق فعالیت‌های پرمخاطب» (ص ۳۲) است. مؤلف در این قسمت شرح داده است که می‌توان با چاپ متن یک سریال پرطرفدار، یا چاپ برنامه‌های تلویزیونی مرتبط با کنکور، شمار مخاطبان را افزایش داد. می‌توان حدس زد که این شاخص‌ها با توجه به تجربه مدیریتی انتظامی در روزنامه جام جم به‌دست آمده، اما وی شرح نداده است که این تجربه چگونه عملیاتی شده و بازتاب آن چگونه بوده است.

با این همه می‌توان دو حسن بزرگ را برای کتاب روزنامه‌نگاری و روزنامه‌داری برشمرد. نخست آنکه جامعه مطبوعاتی ما تا پیش از این، از داشتن کتابی با این سرفصل محروم بود و بالطبع، این کتاب بسیار کارآمد خواهد بود و احتمالاً کتاب‌هایی با موضوعاتی مشابه را در پی خواهد داشت و از سویی، کتاب در بستری از عمل‌گرایی و تجربه شکل گرفته و مؤلف آن سابقه کار در دو روزنامه پرتیراژ کشور را در کارنامه‌اش دارد و در عین حال بدون هیچ چشم‌داشتی، تجربه‌اش را در اختیار علاقه‌مندان قرار داده است.

فصل اول کتاب به «آسیب‌شناسی مطبوعات» اختصاص دارد. انتظامی در این فصل کوتاه به ذکر هشت مورد پرداخته که از آنها به‌عنوان عواملی یاد می‌شود که می‌توانند سبب «جوان‌مرگ شدن

با گسترش رسانه‌های مکتوب در ایران و لزوم توجه اقتصادی به این مقوله مهم، این باور غلط در حال فراموشی است که یک نشریه خوب، تنها به اتکای تحریریه‌ای قوی شکل می‌گیرد. یعنی جامعه رسانه‌ای ما کم‌کم در آستانه رسیدن به این ارزیابی درست قرار دارد که برای داشتن یک رسانه مکتوب موفق، مدیریت درست آن ارزشی بیش از سایر مقوله‌ها دارد؛ مدیریتی که حتی ایجاد یک گروه تحریریه قوی در سایه آن امکان‌پذیر است. به عقیده‌ای نبود مدیریت کارآمد یکی از دلایل اصلی عدم توفیق مطبوعات ماست و اگر با مدیریت صحیح مطبوعات و جدی‌گرفتن وجه اقتصادی آن بتوانیم صنعت مطبوعات را اقتصادی کنیم، رونق، نشاط و ماندگاری آن تضمین می‌شود و همین بلندی، سایر دل‌مردگی‌های این فضا را تا حدی التیام خواهد بخشید. تجربه چند مدیر مطبوعاتی کارآمد، که سبب پیدایی چند رسانه اطلاع‌رسانه در کشور شده‌اند، شهادتی بر این ادعاست. اینکه حتی می‌توان در شرایطی که مطابق آمار، زمان مطالعه رسانه‌های مکتوب خبری و مطبوعات در کشور چندان قابل‌دفاع نیست، به تأسیس و تداوم رسانه‌هایی دست زد که با جذب مخاطب قابل‌اعتنا، کارش را به‌خوبی ادامه دهد. در ادامه، نگاهی مختصر به یکی از این تجربه‌ها خواهیم داشت که با عنوان روزنامه‌نگاری و روزنامه‌داری منتشر شده است. حسین انتظامی که سابقه حدود دو دهه مدیریت مطبوعاتی و کمی بیشتر روزنامه‌نگاری را دارد، در این کتاب تجربه‌های خود را به‌طور دقیق شرح داده است.

اگرچه انتظامی در مقدمه کتاب، فروتنانه متنش را «فاقد انسجام لازم» دانسته و یادآوری کرده است که این سطرها «اساساً با هدف کتاب نوشته نشده، بلکه مرور چند تجربه مطبوعاتی در قالب مقاله است که به‌طور مشروح تنظیم شده، اما با توجه به ذات کاربردی بودن کتابش، شاید این شیوه نگارشی یکی از بهترین راه‌های انتقال این تجربه‌ها به دیگران باشد. البته نمی‌توان این نکته را نیز ناگفته گذاشت که مقالات، چنانچه مؤلف نیز به آن اشاره کرده، با شتاب نوشته شده‌اند



با گسترش رسانه‌های مکتوب در ایران و لزوم توجه اقتصادی به این مقوله مهم، این باور غلط در حال فراموشی است که یک نشریه خوب، تنها به اتکای تحریریه‌ای قوی شکل می‌گیرد جامعه رسانه‌ای ما کم‌کم در آستانه رسیدن به این ارزیابی درست قرار دارد که برای داشتن یک رسانه مکتوب موفق، مدیریت درست آن ارزشی بیش از سایر مقوله‌ها دارد

مطبوعات» باشند. «برخورد دستگاه‌های نظارتی»، «غیبت احزاب و بازی کردن اجباری مطبوعات در نقش آنها»، «ضعف قوانین»، «نبود اطلاعات کافی و سرشماری فرهنگی کشور»، «فقدان نگاه‌های مطبوعاتی متعدد»، «کمبود جدی نیروی انسانی متناسب با رسالت‌ها و انتظارات»، «نبود سازمان‌های بالادستی و پایین‌دستی تولید» و «فقدان مقوله اقتصاد رسانه و مدیریت مطبوعاتی» مواردی هستند که مؤلف از آنها به‌منزله دلایل بی‌ثباتی مطبوعات یاد می‌کند. وی از میان این عوامل، هشتمین عامل را مورد تأکید قرار می‌دهد. وی برای نمونه از برخی نشریات یاد می‌کند که در سال ۸۶ توانستند مجوز انتشار دریافت کنند و سپس با استناد به تعداد نشریه‌ای که در همان سال تعطیل شده، به این نتیجه می‌رسد که مدیریت صحیحی در این مورد وجود ندارد (ص ۱۵). انتظامی می‌نویسد که در سال ۱۳۸۶، در مجموع ۲۳۸ نشریه توانسته‌اند از هیئت نظارت بر مطبوعات، مجوز بگیرند. از این تعداد، ۲۰۱ نشریه به‌دلیل ماده ۱۶ قانون مطبوعات، یعنی عدم انتشار تعطیل شده‌اند. ۱۳ نشریه نیز به‌دلایل محتوایی لغو پروانه شدند. وی نتیجه گرفته است: «یعنی به همان میزانی که مجوز صادر می‌شود، مجوزهایی لغو می‌شوند که ۹۵ درصد آن ناشی از ماده ۱۶ قانون مطبوعات است و صادقانه باید گفت این ربطی به فضای سیاسی یا سخت‌گیری قوه قضائیه و هیئت نظارت بر مطبوعات ندارد. در واقع افرادی مجوز گرفته‌اند که از ابتدا صلاحیت کافی (حرفه‌ای یا مدیریتی) نداشته‌اند و فکر می‌کرده‌اند روزنامه‌داری یعنی چاپ چند مقاله از خودشان و دوست و آشنایان محترم!». انتظامی در ادامه همین فصل، انتقاداتی را نیز متوجه سیستم اجرایی می‌کند. برای مثال وی به سخت‌گیری دولت در عرصه راندگی اتوبوس با گواهی‌نامه پایه ۲ اشاره می‌کند و به طرح این پرسش می‌پردازد که دولت «چگونه اجازه می‌دهد فردی بدون داشتن سابقه حرفه‌ای روزنامه‌نگاری، عهده‌دار انتشار یک روزنامه شود؟» (ص ۱۶).

مؤلف در فصل دوم به «اقتصاد مطبوعات» پرداخته است و طرفه آنکه بیشترین حجم کتاب به این فصل مهم و کارگشا اختصاص دارد. وی به درستی به نگاه غیرانتفاعی برخی به عرصه‌های فرهنگی اشاره کرده و آن را نقد می‌کند و صرفه اقتصادی را یکی از مهم‌ترین مسائل

در بقای مطبوعات می‌داند. چنانچه از سرفصل برمی‌آید در این بخش، مهم‌ترین بحث بر سر «هزینه‌ها - فایده‌ها» خواهد بود. به‌اعتقاد مؤلف، شمارگان و آگهی از جمله عوامل مهم جذب سرمایه برای یک روزنامه به حساب می‌آیند. وی راه‌های تجربه‌شده‌ای را برای جذب این سرمایه‌ها در این مباحث عنوان می‌کند. در این فصل مواردی بسیار جزئی و دقیق مطرح شده که احتمالاً نمی‌توان آنها را در هیچ‌یک از کتاب‌های مشابه یافت. برای مثال، مؤلف دخالت تحریریه در مسائل جذب آگهی را به‌طور جدی نهی کرده و معتقد است که این کار فسادآور است، در صورتی که به‌نظر او سرمایه‌گذاری افراد مختلف از جمله تحریریه، مشارکت ایشان را در سود و زیان نشریه بیشتر می‌کند و در نتیجه مسئولیت‌پذیریشان را افزایش می‌دهد.

در فصل دوم نکات جزئی و دقیق دیگری را نیز می‌توان مشاهده کرد که برآمده از تجربه شخصی انتظامی است. برای مثال وی از شیوه‌های مؤثر برای توزیع بهتر، شیوه‌های جذب آگهی و تأثیر آن بر میزان شمارگان و مسائلی از این دست یاد می‌کند که شرح جزئیات آن، این مطلب را کمی به درازا خواهد کشاند، افزون بر آنکه خواندن این مطالب با قلم نغز و مثال‌هایی که در کتاب آمده، به‌طور حتم جذابیت‌های بیشتری خواهد داشت. مثلاً می‌توان از «قراردادنویسی» یاد کرد که علاوه بر ذکر راه‌حل‌هایی کاربردی، برخی از مواردی که می‌تواند در تنظیم قرارداد ایجاد مشکل کنند، ذکر شده است. این

موارد برای کسی که قصد دارد برای نشریه خود با چند مرکز خدماتی وارد مذاکره شود، بسیار مفید خواهد بود.

در بخشی از این فصل که به «برون سپاری» یا به تعبیری سپردن برخی از مسئولیت‌ها به مؤسسات یا مراکزی بیرون از روزنامه اختصاص دارد، انتظامی به نکته‌های اشاره کرده است که پایه فصل سوم کتاب را تشکیل می‌دهد. وی در این بخش نوشته است: «برون سپاری چند نتیجه مثبت دارد (از جمله افزایش انگیزه‌ها و بهره‌وری، کوچک شدن ستاد، کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد‌ها). اما همین سیاست در عین حال چند مخاطره را در بر دارد: اولاً، امنیت شغلی همکاران مورد تهدید واقع می‌شود و لذا رضایت شغلی پایین می‌آید و نگرانی‌های متزلزل کننده، علاوه بر اینکه به ایمنی فکری همکاران ضربه می‌زند، ممکن است آثار آن در نتیجه کار ظاهر شود» (ص ۶۱ - ۶۲). وی در ابتدای فصل سوم، با صراحت از اهمیت مقوله نیروی انسانی در پیدایی یک فعالیت فرهنگی یاد می‌کند. به نوشته انتظامی، وی تا چندی قبل اهمیت منابع انسانی را تا این حد مهم نمی‌دانست و گمان می‌کرد که برنامه‌ریزی راهبردی و مبتنی بر شناخت محیط، مدیریت متکی بر کنترل، سرعت در اجرا و کاربرد فناوری اهمیت بالاتری دارند. وی در ادامه آورده است: «حتی در موضوع منابع انسانی، جذب چهره‌های شاخص را کافی می‌دانستم، زیرا با حضور آنان، کارآفرینی میسر می‌شود و آنان با سابقه، شهرت و شناختی که دارند در حوزه‌های تصدی خود انرژی تزریق می‌کنند و مشکلات نیروی انسانی به خودی خود برطرف می‌شود. اما بعدها فهمیدم اگر یکی از دو سه نقطه کلیدی و اتکالی یک مدیر راهبردی، توجه به منابع انسانی باشد، علاوه بر اینکه فضای سالم و پر نشاطی ایجاد می‌شود، روند اجرای برنامه‌های سازمان نیز شتاب می‌گیرد» (ص ۷۵).

در ادامه این فصل به نکاتی بسیار دقیق و مهم در عرصه مدیریت نیروی انسانی و افزایش ضریب بهره‌وری اشاره شده که نه تنها برای مدیران مطبوعاتی در عرصه کلان، حتی برای مدیران رده‌های پایین‌تر از جمله سردبیران، مدیران تحریریه، دبیران سرویس و مسئولان صفحات نیز می‌تواند کارکرد ویژه داشته باشد. انتظامی در این فصل به چند مورد مهم توجه داشته است. او از سویی به کوچک‌بودن تحریریه و بهره‌گیری از نیروهای توانمند اشاره کرده و از تجربه موفق همشهری عصر یاد می‌کند و از سویی دیگر بر لزوم توجه ویژه برای بالابردن بهره‌وری تأکید می‌ورزد. مواردی که مؤلف برای بالابردن میزان بهره‌وری و مدیریت نیروی انسانی ذکر کرده، چنان جزئی و کارکردی است که با گسترش آن، می‌توان کتابی مستقل در این زمینه عرضه داشت. توجه به نیروهای تحریریه و بهره‌گیری از سابقه آنها، بهره‌گیری از گروه لجستیکی حرفه‌ای در کنار یک تیم قلم‌زن توانا، اصلاح روش‌ها، بالابردن میزان رضایت شغلی، بردن برخی از مشاغل از اداره به خانه و توجه به مواردی که به ظاهر بی‌اهمیت می‌نماید، همچون عدم انتشار مقالاتی با عناوین مستعار، از جمله مواردی است مؤلف در این فصل توجه به آنها را مفید دانسته است. برای نمونه انتظامی به مدیران مسئول پیشنهاد کرده است که در روز تولد کارمندان خود، ضمن تهیه هدیه، خود بر میز همکاران حاضر شوند و پیش‌بینی کرده است که این مسئله تأثیری بسیار قوی خواهد داشت. او حتی از اجاره هتل‌هایی در شهرهای

تفریحی - زیارتی نوشته و عنوان کرده است که توجه به خانواده همکاران نیز در مدیریت منابع انسانی اهمیت بسیاری دارد.

فصل چهارم کتاب به بررسی موردی دو تجربه موفق روزنامه جام جم و همشهری اختصاص دارد. در این فصل می‌توان، گرچه به اختصار، بازتاب پیشنهادهای و بیان تجربه‌های مؤلف را دید که پیش از این در سه فصل قبل عنوان شده بود. وی از شرایط زمانی انتشار روزنامه جام جم می‌نویسد؛ هنگامی که این روزنامه متولد شد، اتمسفری سیاسی بر فضای مطبوعات ایران حاکم بود. انتظامی می‌نویسد: جام جم با شمارگان ۲۵ هزاری کارش را آغاز کرد، در شرایطی که در روزهایی حتی برگشتی‌اش به ۹۰ درصد هم می‌رسید. وی چندین مورد را فهرستوار ذکر کرده که سبب ارتقای شمارگان این روزنامه از ۲۵ هزار به نیم‌میلیون بوده است که از جمله آنها می‌توان به «پرهیز روزنامه از بازی میدانی [سیاسی]»، «حضور نیروهای پرسابقه»، «هاکت خاص روزنامه (= توجه به مطالب فرهنگی)»، «انتخاب قیمت مناسب»، «ضمائم موضوعی روزانه (برای اولین بار در تاریخ مطبوعات ایران)» و «اتکای بیشتر به شمارگان شهرستان‌ها» اشاره کرد. وی از جانب انصاف نمی‌گذرد و حتی از موردی همچون «پشتیبانی مالی و تبلیغاتی سازمان صدا و سیما» نیز یاد می‌کند که به‌طور حتم در افزایش شمارگان روزنامه جام جم مؤثر بوده است.

فصل پنجم و پایانی کتاب نیز به معرفی تجربه‌ها اختصاص یافته است، با این تفاوت که در این فصل، اصل بر بیان مسائل کلی گذاشته شده است که سبب تمایز آن با فصل چهارم است. چنانچه درباره فصل‌های پیشین نیز به آن اشاره رفت، گسترش این فصل نیز می‌تواند کتابی مستقل باشد. برای مثال، انتظامی به عبارت «اصلاح روش، مقدم بر اصلاح ساختار است» اشاره می‌کند و یک بند کوتاه را به توضیح این جمله کارگشا اختصاص می‌دهد، حال آنکه به گفته بسیاری از کارشناسان مطبوعاتی، توجه نداشتن به این مبث، ریشه بسیاری از معضلات ما در عرصه رسانه است. در قسمتی دیگر از همین فصل، به اجرایی نبودن یا اجرایی نشدن بسیاری از طرح‌های پرطمطراق اشاره شده و از تداخل چشم‌انداز و برنامه نوشته شده است. این بحث نیز می‌تواند مبحثی مهم باشد و با ذکر مثال‌هایی گسترده‌تر، راه کارهایی مناسب را پیش‌روی مدیران مطبوعاتی ما قرار دهد. فصل پنجم را می‌توان همچنین مروری بر فصل‌های گذشته دانست. اگرچه انتظامی به تکرار مطالب گذشته نمی‌پردازد، با یادآوری برخی از موارد، به نوعی مطالب پیشین را بازخوانی می‌کند. در انتهای کتاب نیز جدول‌های آمده که می‌تواند برای بسیاری از ادعاهای مؤلف، شاهد مستدل باشد.

آنچه می‌توان به‌طور کلی درباره کتاب روزنامه‌نگاری و روزنامه‌داری، گفت و آن را دارای اهمیت دانست، آغاز مسیری در مدیریت مطبوعاتی علمی است که با تکیه بر آن، بسیاری از گره‌های رسانه‌های کشور باز خواهد شد. انتشار این کتاب، می‌تواند مقدمه‌ای برای حرکت‌های بزرگ‌تر باشد.

پی‌نوشت

1.sajad.zand@gmail.com