

## تفاوت سازمان‌های رسانه‌ای با سازمان‌های صنعتی

حسن خجسته باقرزاده\*

### چکیده

مدیریت رسانه یکی از حوزه‌های پژوهشی جدید در جهان به شمار می‌رود. در کشور ما نیز این رشته دانشگاهی وارد شده است اما به دلیل تازگی و جوانی هنوز آن‌گونه که باید و شاید، ابعاد مختلف آن مورد بررسی و واکاوی قرار نگرفته است. متأسفانه این رشته علمی به شدت تحت تأثیر اصول مدیریت سازمان‌های صنعتی است در حالی که تفاوت ذاتی و ماهوی بسیاری بین این دو نوع سازمان وجود دارد، لذا یکی از نخستین اقدامات نظری و کاربردی، شناخت ماهیت سازمان‌های رسانه‌ای و تفاوت آن با سازمان‌های صنعتی است تا مدیران و محققان فارغ از تشابه لفظ سازمان که البته خود موجب شباهت‌هایی در میان آن دو می‌شود به تمایزات و تفاوت‌های آن دو که یکی واژه صنعتی است و دیگری رسانه‌ای، نیز توجه کافی بشود تا ادبیات مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای در جهت واقعیت آن‌ها حرکت کند و دستاوردهای مفیدی برای اداره هرچه بهتر این سازمان‌ها برجا بگذارد.

از این رو، این مقاله کوششی است در جهت توصیف ویژگی‌های سازمان‌های رسانه‌ای و تفاوت آن با سازمان‌های صنعتی. این تفاوت و تعیین خطوط تمایز یکی از مقدمات ضروری برای درک بهتر چیرستی رشته جدید و جوان مدیریت رسانه است و هم به روشنی ضرورت و اهمیت توجه به این رشته را نمایان می‌سازد.

کلید واژه: سازمان‌های صنعتی، سازمان‌های رسانه‌ای، مدیریت رسانه

## ۱. مقدمه

قدم اول برنامه ریزی و مدیریت موفق در یک سازمان رسانه ای نیازمند درک درست از ویژگی های اساسی و بنیادی آن است. این یک رویکرد فلسفی به مدیریت نیست بلکه استفاده از ظرفیت فلسفه در این حوزه است. اگرچه عمر دانشگاهی مدیریت رسانه بسیار کوتاه است اما به دلیل اهمیت زایدالوصفی که امروزه رسانه در ساختار نظام های اجتماعی - سیاسی پیدا کرده، ادبیات و منابع نسبتاً، قابل قبولی تولید شده است. با نگاهی انتقادی به این ادبیات، آن را می توان محصور در چنبره ادبیات سازمان های صنعتی و بنگاه های تجاری دید. هرچند نمی توان از اهمیت آن گذشت و کارآمدی آن را در زمان هایی و در حوزه هایی ندیده گرفت، اما از طرفی باید اذعان داشت که بسیاری از پرسش های مدیریتی سازمان های رسانه ای و ارتباطاتی بی پاسخ می ماند. پرسش هایی نظیر:

۱. چستی تفاوت محصول رسانه با محصولات صنعتی

۲. تفاوت مخاطب با مشتری

۳. تأثیر مسئولیت اجتماعی بر محصول و درآمد و مخاطب

۴. تفاوت در نظام های کیفیت

آن چه در این جا مورد نظر است توجه به مبانی نظری این ادبیات و بایسته های آن برای برنامه ریزی های مدیریتی است که از نیازهای فوری سازمان های رسانه ای می باشد. شاید دلیل عمده این غفلت در این باشد که در گذشته یک واژه عام «مدیریت» وجود داشت و آن ناظر بر علمی بود که مدعی اداره مطلوب و بهینه هر نوع سازمانی بود. این موضوع به زمانی بازمی گردد که مساله اصلی و دغدغه غالب زمانه، نحوه اداره علمی کارخانه ها در اروپا و آمریکای صنعتی شده بود. اما به تدریج و با رشد و توسعه دیگر صنایع و بخصوص پس از جنگ جهانی دوم با رشد فرایند تخصصی شدن امور، علم مدیریت به تدریج با مسائل نوظهور و دغدغه های تازه ای مواجه شد. در واقع، علم مدیریت ناگزیر شد که بسته به ماهیت و کارکرد سازمان های مختلف، تخصصی شود. بر این اساس در چند دهه اخیر علم مدیریت شاخه های متعددی پیدا کرده است که از آن جمله می توان به مدیریت بیمه، مدیریت امور بیمارستانی، مدیریت بانکداری، مدیریت فناوری اطلاعات و نیز مدیریت در حوزه هایی چون هتل داری و گردشگری اشاره کرد. (روشندل، ۱۳۸۷، ص ۱) از جمله این رشته های میان رشته ای جدید نوظهور و البته رو

به گسترش مدیریت رسانه است که نحوه اداره، رقابت و برنامه ریزی و ... را در شرکتهای رسانه ای مورد توجه و تحقیق قرار می دهد.

واقعیت این است که امروز سپهر رسانه ای درگیر رقابت بسیار پیچیده ای است که مملو از رسانه های مختلف مکتوب و آنالوگ و آنلاین با علائم و نشانه های مشهور و جهانی است. از همین رو است که در سال ۱۹۸۷، یعنی در آن سالهایی که هنوز در بستر فناوری های جدید ارتباطی، رسانه های آنلاین و اجتماعی بوجود نیامده ده بود و افق های تازه ای را در جهان ارتباطات وجود نداشت، اورت دنیس (Everette Dennis) مدیر مرکز مطالعات رسانه ای ژانت (Gannett) اعلام کرد: امروزه سازمان های رسانه ای در حال رشد و دگرگونی هستند و واقعیت این است که دیگر مالکان نمی توانند اداره آنها را به عهده داشته باشند. صنعت رسانه نیازمند تعریف حرفه جدیدی است و آن فن مدیریت شرکت های رسانه ای است. دیگر یک متخصص روزنامه نگاری نمی تواند یک سازمان رسانه ای اعم از پخش رادیو و تلویزیونی، سایتهای اینترنتی و نشریات پر تیراژ را اداره کند، بلکه بعد دیگر قضیه بازار پیچیده محصولات رسانه ای است و رقابت با دیگر شرکتهای برای بقا در بازار رسانه ای.

از این رو دغدغه اصلی رشته نو پای مدیریت رسانه این است که سازمان های رسانه ای در این محیط پیچیده و متحول رسانه ای چگونه باید اداره شوند که بقای شرکت یا سازمان محفوظ و در تنگنای رقابت ها پیشتاز باشد. اما درک پیچیدگی های نحوه اداره و مدیریت سازمان های رسانه ای در گرو شناخت تفاوت های سازمان های رسانه ای از سازمان های صنعتی است.

متأسفانه گاهی برای کسانی که تجربه کار رسانه ای ندارند چنان وانمود می شود که رسانه ها ویژگی های اقتصادی و تجاری مشابهی با دیگر صنایع دارند و آنها تفاوتی با دیگر خدمات و فرایندهای تولید ندارند. آنها این دیدگاه را بیان می کنند که سازمان های رسانه ای نیز مثل سایر سازمان ها از همان چارچوب های مدیریتی عام و صنعتی بهره می گیرند اما این دیدگاه خام دستانه و ساده انگارانه است چراکه محصولات رسانه ای تفاوت معناداری با دیگر محصولات دارند و اساساً در محیط اقتصادی متفاوتی فعالیت می کنند. محیط هایی که به شدت رقابتی هستند. این سخن به این معنی نیست که سازمان های رسانه ای موضوع تئوری ها و چارچوب های نظری اقتصادی، مالی، مدیریتی، حقوقی و ... نیستند و نمی توان این تئوری ها و مبانی را برای بررسی آنها به کار گرفت. اما نکته در

اینجاست که تفسیر این اصول و به کار گیری این تئوری‌ها در محیط رسانه‌ها مستلزم شناخت طبیعت و ماهیت سازمان‌های رسانه‌ای، فرایند تولید در این سازمان‌ها و رقابت در سپهر متحول رسانه‌ها است. این موضع خام و ضعیف قابل درک است چراکه بررسی پیشینه مطالعات در زمینه مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای نیز نشان می‌دهد اکثر این مطالعات در زمینه اقتصاد رسانه‌ها است. (فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۳) زیرا بیشتر بر اساس درک مشابهت میان سازمان‌های رسانه‌ای با سازمان‌های صنعتی است، در این مقاله کوشش بر این است که فارغ از نگاه صرفاً اقتصادی به سازمان‌های رسانه‌ای نظر شود و دیگر ابعاد ماهوی این سازمان‌ها را که بر نحوه فعالیت، محصولات و حتی رقابت در سپهر رسانه‌ها تاثیر دارد، مورد توجه قرار گیرد و از این منظر تفاوت مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای از دیگر سازمان‌های صنعتی مورد بررسی قرار گیرد. این تفاوت‌ها در هفت محور زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱- سپهر رسانه (محیط) ۲- فناوری ۳- بازار ۴- کارکرد ۵- فرایند تولید ۶- از نظر سازمانی ۷- محصول و تولیدات.

برای توجه دقیق‌تر به نتایج این مقاله ابتدا ویژگی‌ها و مختصات سازمان‌های صنعتی مطرح می‌شود و سپس مقایسه میان این سازمان‌ها و سازمان‌های رسانه‌ای مورد بحث قرار خواهد گرفت، البته با اذعان به این که میان این دو نوع سازمان تشابهات نیز وجود دارد اما درک درست از سازمان‌های رسانه‌ای برای مدیریت شایسته نیازمند شناخت تفاوت‌های آن‌هاست که این مقاله بعهده دارد.

#### سازمان‌های صنعتی و ویژگی‌ها

درباره سازمان‌های صنعتی تعاریف گوناگونی وجود دارد اکثریت قریب به اتفاق محققین بر این که این گونه سازمان‌ها در تعامل میان بازار و صنعت مورد بحث قرار دارند. لوئیس کابرا (Luis Cabral) بر شیوه‌های رقابت میان شرکت‌ها در این بازار تأکید دارد، چارچ و ویر (Church & Ware) مطالعه سازمان‌های صنعتی را بررسی عملکرد و کارآیی بازار رقابتی ناقص و رفتار شرکت‌ها در این بازار می‌داند. همچنین از نظر اکثر پژوهشگران مطالعه سازمان‌های صنعتی، مطالعه بازار رقابتی چندجانبه است و به راهبردهای شرکتی که ویژگی‌های تعامل بازار، قیمت رقابتی، وضعیت و موقعیت محصولات، تبلیغات و گسترش و توسعه آن را مشخص می‌کند.

واضع واژه سازمان صنعتی "مایکل پرت" است. او در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ این دیدگاه را معرفی کرد. (البته بعضی از متون این تئوری را به میسون نسبت می دهند). وی ادعا کرد که نیروهای خارجی صنعتی، فعالیتهای مدیران را تحت تاثیر قرار می دهد و کالاهای جایگزین، مشتریان و عرضه کنندگان و همین طور رقبای موجود و بالقوه انتخاب عمل را برای شرکت، تحت تاثیر قرار می دهند. این دیدگاه مطرح می کند که عوامل کلیدی موفقیت محیط کسب و کار، تعیین کننده عملکرد شرکت می باشد و سازمان باید خود را با شرایط محیط تطبیق دهد.

سه رویکرد متفاوت در این باره وجود دارد. یک رویکرد در ارائه نمایی از سازمان صنعتی، میزان و شدت رقابت، و تراکم شرکت ها را در یک صنعت مورد بحث قرار می دهد، رویکرد دیگر با بهره برداری از الگوهای اقتصاد خرد به توصیف شرکت های یک صنعت و راهبردهای بازار رقابتی و توسعه و سازماندهی مجدد آن می پردازد، رویکرد سوم گرایش به توصیف سیاست های عمومی به عنوان مقررات اقتصادی، قوانین ضد تراست، حق مالکیت، حق مؤلف، اجرای قراردادها و تأمین زیرساخت های سازمانی دارد (Wikipedia, 2014)

«پرت» سه استراتژی یا راهبرد عمومی را به عنوان استراتژی های ممکن سازمان های صنعتی معرفی می کند: راهبردهای رهبری قیمت تمام شده، تمرکز و تمایز. انتخاب نادرست این استراتژی ها باعث کاهش سود شرکت و به خطر افتادن موقعیت رقابتی آن می شود. او در سال ۱۹۸۵ با معرفی مدل زنجیره ارزش تلاشهای خود را توسعه داد تا عوامل اصلی مزیت رقابتی را شناسایی کند. مدل وی بر اهمیت توجه به اجزای تشکیل دهنده سازمان در مدیریت راهبردی تاکید می کند. همراه با پرت مطالعات و پژوهش های دیگری نیز بر مبنای چارچوب نظریه سازمان های صنعتی پرت توسعه یافتند که غالباً توسط مدیران این سازمان ها یا شرکت های تجاری و صنعتی به کار گرفته می شوند.

ویژگی بازار سازمان های صنعتی بیشتر مبتنی بر رقابت ناقص است، زیرا در این شرایط مطابق الگوی پرت وجود رقبای بالفعل و رقبای بالقوه معنا پیدامی کند و کالاهای جایگزین کارکردی خاص دارند و قدرت چانه زنی تأمین کنندگان و چانه زنی مشتریان شکل می گیرد و موجب دوام عرضه و تقاضا، خود کنترلی قیمت ها و تقاء و تداوم بازار می شود.

با شناخت ویژگی‌های و مختصات اصلی سازمان‌های صنعتی اکنون فرصت مناسبی برای تشخیص تفاوت‌ها و تمایزات سازمان‌های رسانه‌ای از این گونه سازمان‌ها فراهم است که ذیلاً به آن پرداخته می‌شود.

تفاوت محیط سازمان‌های صنعتی و سپهر رسانه (محیط سازمان‌های رسانه‌ای) - محیط سازمان‌های رسانه‌ای در مقایسه با دیگر محیط‌های صنعتی، محیطی است که با پیچیدگی‌های زیادی همراه است و بسیار متحول و نوشونده است. اگرچه این موضوع در مورد برخی دیگر از محیط‌های کسب و کار نیز صدق می‌کند اما به گفته مک کویل (McQuail) رسانه در مقایسه با سایر سازمان‌های پیچیده، با نبود قطعیت بیشتری مواجه است. (مک کویل، ۱۳۸۲، ص ۱۲۵)

- فرایند تولید رسانه‌ای و در نتیجه محصولات سازمان‌های رسانه‌ای بیشتر از سازمان‌های صنعتی از شرایط سیاسی اقتصادی فرهنگی موجود در جامعه نزدیک و جامعه جهانی تاثیر می‌پذیرند. تحقیقات بلاک نشان داده است متون رسانه‌ای از نهادهای رسانه‌ای و نهادهای رسانه‌ای از سیاست رسانه‌ای و این سیاست از شرایط سیاسی فرهنگی اقتصادی حاکم بر جامعه تاثیر می‌گیرند و البته بالعکس.

شرایط سیاسی اقتصادی فرهنگی حاکم

سیاست رسانه‌ای  
پرتال جامع علوم انسانی

نهادهای رسانه ای

متون رسانه ای (media texts)

(Block, 2001, p.31)

کار بلاک را می توان این گونه تکمیل کرد که از یک طرف محتوای رسانه ها طبق همین جدول از شرایط و سیاست های حاکم اثرپذیر است از طرف دیگر رسانه های هژمون در سپهر رسانه نه تنها نقش مهمی در تعیین سیاست های حاکم بر محیط دیگر سازمان های رسانه ای دارند بلکه گاهی تعیین کننده سیاست دولت های آن ها نیز می باشند. آن چه مهم است قدرت این رسانه ها گاهی در تعیین روزانه سیاست های دولت ها است که آن ها به دلیل ایجاد فشارهای سیاسی و اجتماعی این رسانه ها ناچار از اتخاذ سیاست ها و تصمیماتی بر آن اساس هستند، لذا رسانه ها امروزه نقش جدیدی در محیط ملی و بین المللی پیدا کرده اند که حتی با گذشته نزدیک بسیار متفاوت است که ناشی از ماهیت آن ها است. اگر در گذشته رویکردهای انتقادی از تعبیر امپریالیسم رسانه ای یا بعداً امپریالیسم خبری استفاده می کردند که بیانگر تلاش سازمان یافته از طریق رسانه ها برای نفوذ فرهنگی یک هژمون بر دیگر محیط های فرهنگی بود، امروزه باید از واژه عصر ژئومدیا<sup>۱</sup> استفاده کرد، که بطور ساده می توان گفت از رسانه ها عنصری قدرتمند برای اداره جهان و کنترل سایر کشورها و حتی تغییر نظام های اجتماعی و حکومت ها استفاده بسیار وسیع و گسترده ای می شود و تغییرات تکنولوژی ارتباطات موجب وجود چنین محیط جدیدی شده است.

## ۲. تفاوت فناوری

اگرچه تحولات در فناوری‌ها، نظام تولید و توزیع را در هر سازمان صنعتی دگرگون می‌کند اما تفاوت سازمان‌های رسانه‌ای از سازمان‌های صنعتی را باید در میزان این شتاب و تاثیر فناوری بر نظام ارتباطات دید. شتاب تحولات فناوری‌های جدید و مبتنی بر وب باعث شده از صنعت رسانه به عنوان «صنعت در حال ظهور» یاد کنند. شتاب تحولات فناوری‌ها هم بر فرایند تولید و هم بر مکانیسم‌های توزیع و هم بر رابطه مخاطب با رسانه تاثیر می‌گذارد. از این رو، تحولات فناوری، سازمان‌های رسانه‌ای و خبری را همواره در یک موقعیت رقابتی شدید قرار می‌دهد و امکان تدوین استراتژی‌های بلند مدت را منتفی می‌سازد.

به دلیل همین تغییرات شدید فناوری رسانه‌ای برخی از کارشناسان و پژوهشگران مدیریت رسانه براین باورند که امروزه مدیران رسانه حداقل باید دارای شش دانش و مهارت باشند در غیر این صورت به سختی قادر به تداوم فعالیت در سپهر رقابتی رسانه‌ای خواهند بود. لذا سازمان‌های رسانه‌ای و خبری برای این که در موقعیت برتری در رقابت‌های محیط پیچیده قرار گیرند باید از شش توانمندی به‌عنوان مزیت‌های رقابتی برخوردار باشند. البته می‌توان حداقل دو ویژگی (دوم و ششم) آن را بین مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای و سازمان‌های صنعتی مشترک دانست ولی قطعاً سایر ویژگی‌ها صرفاً مربوط به مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای است که حتماً باید از آن برخوردار باشند، این ویژگی‌ها عبارتند:

۱- توانایی استفاده از پلتفرم‌های مختلف و متنوع رسانه‌ای: برای رقابت تنگاتنگ در جذب و حفظ مخاطب در محیط پیچیده رسانه‌ای، بسیار حیاتی است که سازمان رسانه‌ای بتواند محتوایش را در پلتفرم‌های رسانه‌ای مختلف عرضه کند. به این منظور سازمان باید هم خصوصیات و ظرفیت‌های هر پلتفرم رسانه‌ای را بشناسد و هم نسبت به گروه‌های مختلف مخاطبان و نیازهای برآورده و ارضا نشده آنها شناخت و آگاهی کامل داشته باشد. این شناخت به سازمان رسانه‌ای کمک می‌کند که متناسب با توقعی که از هر پلتفرم برای جذب و حفظ گروه‌های مختلف مخاطب دارد، برنامه‌ریزی کند.

۲- بازارسازی از طریق گسترش تنوع و تمایز: بازارسازی یکی دیگر از قابلیت‌های مهم سازمان‌ها برای رقابت در محیط متحول پیش‌روست. سازمان‌های رسانه‌ای باید در زمینه «اطلاعات» به‌عنوان کالای پررونق کسب و کارشان، بازارسازی کنند. در واقع این سازمان‌ها



باید هسته مرکزی مزیت رقابتی‌شان در بازاریابی را در: ۱- متنوع‌سازی محتوا (content)، ۲- متنوع‌سازی عقیده (opinion) در نظر گیرند. سازمان‌های خبری باید کار خود را براساس نیازهای مخاطب و یا به اصطلاح بازار «مصرف کننده» تعریف کنند و بر این مبنا هسته اصلی محتوای منحصر به فرد گروه مخاطب را تعریف و ارائه کنند.

در شرایط رسانه‌ای پیش‌رو، رقابت به‌طور عام و در یک بازار باز و گسترده، بسیار پرهزینه و دشوار خواهد بود و از این‌رو سازمان‌ها باید محتوای خود را براساس بازار هدف‌شان (target market) که مبتنی بر نیاز گروهی خاص از مخاطب است تعریف و به‌عنوان محتوای متمایز، ارائه کنند.

شکل دیگر استراتژی تمایز، توجه به اخبار و برنامه‌های مبتنی بر عقیده است. امروزه یکی از تبعات تکنولوژی‌های نو و در دسترس، وفور اطلاعات قابل دسترسی است. مخاطب معمولاً به اطلاعاتی اقبال دارد که چارچوب فکری و عقیده‌ای که در باور او است، تقویت شود.

۳- جامعه‌سازی (یا اجتماع‌سازی) یا رسانه جامعه ساز (community builder): با فراگیری فناوری‌های دیجیتال و رسانه‌های الکترونیک، سازمان‌های رسانه‌ای قدرت رقابت و امکان بقا دارند تا بتوانند جوامع مختلفی از مخاطبان و یا همان مصرف‌کنندگان بسازند. قدرت سازمان‌های رسانه‌ای در گرو این است که هر چه بیشتر و بهتر بتوانند بین افراد دارای حوزه علاقه مشترک، ارتباط برقرار کنند و آنها را حول برنامه‌های رسانه‌ای جمع کنند. دوام اینگونه جوامع در گرو تمایل به رابطه و برقراری تماس بین افراد جامعه از طریق رسانه است. این جوامع همان بازارهای هدف برای محصولات مرتبط سازمان هستند. نکته اصلی و اساسی در اهمیت این قابلیت سازمان‌های رسانه‌ای در این مهم نهفته است که در این شرایط، مخاطب عام جای خود را به مخاطب تفکیک شده (fragmente) یا موزائیکی می‌دهد

۴- عمل کردن چون کارگرانی برای معدن اطلاعات (Data miner): سازمان‌های رسانه‌ای باید فرایند گردآوری و توزیع اطلاعات خود را براساس تکنولوژی‌های دیجیتال تغییر دهند؛ تکنولوژی‌های هوشمند و معنایی (semantic and smart) که امکان شخصی‌سازی محتوای رسانه‌ای را فراهم می‌کنند و مخاطب می‌تواند آیتم‌های مورد علاقه و موضوعات خبری مورد نیاز خود را انتخاب کند. به این منظور خبرنگاران باید همچون کارگران معدن اطلاعات باشند؛ به این معنی که اطلاعات مربوط به علایق و دیدگاه‌های

اشخاص و در واقع رفتار جمعی گروه‌های مختلف انسانی را تحلیل کنند. این اطلاعات می‌تواند معنی و مسیر الگوهای رفتاری گروه‌های مختلف و متنوع مخاطبان را نشان دهد. این کار نیازمند توانایی به‌کارگیری به موقع و بهینه سازمان رسانه‌ای از تکنولوژی‌های هوشمند و معنایی است.

استفاده از این تکنولوژی‌ها ابعاد تازه‌ای از مدیریت داده‌های ذخیره شده را به دست می‌دهد؛ به عبارتی ایجاد ثروت از اطلاعات می‌کند. شخصی‌سازی محتوای رسانه‌ای و توجه به مخاطب تفکیک شده این امکان را در اختیار سازمان قرار خواهد داد تا آرشیوهای خود را به‌عنوان مجموعه‌های اطلاعاتی یا همان بسته‌های اطلاعاتی به روش‌های خلاقانه در معرض بهره‌برداری و احیاناً فروش قرار دهد. این بسته‌های اطلاعاتی مشتریان خاص خود را دارد، مثل محققین و به‌خصوص بازاریابان.

۵- جامع‌ترین و جذاب‌ترین بودن در امر خبررسانی (The complete storyteller): موفق‌ترین سازمان‌های خبری سازمان‌هایی هستند که در خبررسانی عالی باشند. اما، امروزه تکنولوژی‌های دیجیتال، خبررسانی را پیچیده کرده است. دیگر تنها سخن از متن، عکس و یا تصویر ویدئویی نیست بلکه نیرو و نفوذ دیجیتال قابلیت ترکیب این امکانات را فراهم ساخته است؛ ترکیبی که بر مرز و معنای خبررسانی تأثیر گذاشته است. دیگر انواع ارائه بخش‌های خبری متحول شده‌اند، چه این قابلیت‌ها ذائقه مخاطب را نیز تحت تأثیر قرار داده‌اند. یک سازمان رسانه‌ای و خبری باید با نهایت استفاده از جدیدترین قابلیت‌های موجود دیجیتال، خبررسانی خود را هرچه جامع‌تر و جذاب‌تر سازد. بی‌شک مهارت در خلق شیوه‌های نو خبررسانی، مزیتی است که می‌تواند در محیط تنگاتنگ رقابت‌های رسانه‌ای پیش رو، دست برتر را رقم بزند. همچنین امکان هر چه بیشتر و صادقانه‌تر تعامل با مخاطب و متنوع‌سازی انواع شکل‌های گفت‌وگو محور از کلیدهای کامیابی در محیط رسانه‌ای پیش روست.

۶- اندیشیدن همچون کارآفرین (the antreprenuer): این که مخاطب یا در واقع مشتری چه می‌خواهد و تاملات و تمایلاتش او را به استفاده یا مصرف چه محتواهایی سوق خواهد داد، مهم‌ترین چیزی است که یک سازمان همواره باید به‌دنبال آن باشد. امروزه برای سازمان‌های رسانه‌ای هیچ‌چیز مهم‌تر از این نیست که در عصر وب، مشتری یا مخاطب بابت چه محتوایی حاضر است وقت صرف کند و یا هزینه پردازد و نکته دوم - که اهمیتش کمتر از اولی نیست - اینکه چگونه می‌شود این دریافت مالی صورت بگیرد! از

این‌رو سازمان‌های خبری باید مثل کارآفرینان باشند و مثل آنان به این بیندیشند که چگونه می‌توانند مزیت‌های تازه خلق کنند؛ خدمات جدید به مشتریان خود ارائه دهند، راه‌های جدید برای کسب و کارشان پیدا کنند و مدل‌های تجاری تازه برای محیط تازه خلق کنند. منظور از خدمات جدید در سازمان‌های رسانه‌ای، ایجاد راه‌های جدید برای درگیر کردن و متعهد کردن مخاطب به پیگیری محتوای رسانه‌ای است. سازمان رسانه‌ای باید سناریوهای ممکن برای محیط پیش رو را طراحی و با دقت مدل‌های درآمدزایی در جهان وب را پیگیری کند.

### ۳. تفاوت‌های سازمانی :

- سازمان‌های رسانه‌ای به دلیل ماهیت سیاسی و ایدئولوژیک خود، ناگزیر از بهره‌گیری از یک ساختار متمرکز تصمیم‌گیری در سیاست‌گذاری‌های کلان هستند.

- در سازمان‌های رسانه‌ای، اغلب تعارض سازمانی بین بخش‌های مختلف وجود دارد که به ماهیت هنری - صنعتی این سازمان‌ها باز می‌گردد: از آنجا که تولیدات رسانه‌ای بر عناصر هنری و خلاقانه مبتنی هستند، از این رو اغلب فرایندهای تولید در این سازمان‌ها خطی نیستند (مثل آنچه معمولاً در دیگر سازمان‌های صنعتی وجود دارد). از این رو نیروی انسانی سازمان‌های رسانه‌ای به خاطر مهارت حرفه‌ای و توانایی‌های هنری و نیز طبیعت کارشان میل به استقلال و خودمختاری حرفه‌ای دارند. این تضاد در اهداف و نیز در روحیه استقلال‌طلبی و خودمختاری خبرنگاران و هنرمندان اغلب باعث تعارض سازمانی می‌شود.

سازمان‌های رسانه‌ای ماهیتی هنری - صنعتی دارند. از یک جهت می‌توانند تابع ویژگی‌های سازمان‌های صنعتی باشند و از طرفی ناگزیر به لحاظ کردن الزامات ذاتی محیط‌های هنری هستند. از آنجا که تعارض زیادی میان این دو محیط وجود دارد، مدیریت تعارض برخاسته از این شرایط یکی از ویژگی‌های خاص مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای است (لوسی کونگ، ۱۳۹۲).

#### ۴. تفاوت‌های کارکردی:

تفاوت بارز سازمان‌های رسانه‌ای از سازمان‌های صنعتی را باید در نقش خاص و منحصر به فرد سازمان‌های رسانه‌ای در جامعه دانست. اهداف برگرفته از مسئولیت اجتماعی رسانه‌ها و کارکردهای اجتماعی و آموزشی رسانه‌ها در قبال اخلاق، انتقال میراث فرهنگی و همبستگی اجتماعی از ویژگی‌های کار رسانه‌ها به شمار می‌رود. در واقع، سازمان‌های رسانه‌ای حتی آن‌هایی که صرفاً تجاری هستند دارای مسئولیت اجتماعی گسترده‌ای هستند زیرا در نهایت دارای کارکرد فرهنگی هستند. رسانه‌ها باید در جهت نفع عامه مردم عمل کنند. از این جهت در تمام کشورها قوانینی وجود دارد که این مسئولیت اجتماعی را مدیریت کنند. این قوانین و مقررات بسیاری از ابعاد راهبردها و فعالیت‌های این سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در بسیاری کشورها ابعاد رشد و توسعه، انواع محصولات و تولیدات و کنترل تأثیرات منفی نظیر محتوای مستهجن یا خشن، نقض کرامت انسانی، و ... را تحت کنترل قانون قرار داده‌اند<sup>۲</sup>

البته انواع رسانه‌ها در سپهر رسانه‌ای نیز بر حسب ماهیتی که دارند از اولویت کارکردی خاصی برخوردارند، مثلاً مطبوعات کارکرد اطلاع‌رسانی (تفسیری)، رادیو کارکرد اطلاع‌رسانی (فوریت)، تلویزیون کارکرد تفریحی آن در اولویت است. این الزامات ذاتی تفاوت‌های مهمی را در ساختار سازمانی در جذب نیروی انسانی و بر شیوه‌های مدیریت از خود برجا می‌گذارد.

#### ۵. تفاوت‌های بازار سازمان‌های صنعتی با بازار سازمان‌های رسانه‌ای

تلاش محققان بازارهای سازمان‌های صنعتی برای رسیدن به درک بهتری از ساختار بازار به توسعه "تئوری شرکت" انجامید (لیتمن، ۱۹۸۸) این تئوری حاصل بسط مدل سازمان صنعتی است که با هدف دستیابی به درک بهتر از چهارنوع ساختار معمول بازار صورت گرفته است. این ساختارها عبارت‌اند از: انحصار کامل، انحصار محدود، رقابت انحصاری (دوقطبی یا چندقطبی) و رقابت کامل. وجه تسمیه این دیدگاه به خاطر نگاه ساده و سطحی آن نسبت به ساختار بازار رسانه‌ها است و ابعاد گوناگون آن به طور روزافزون و بیش از پیش در صنایع رسانه‌ای و تغییرات فناوری‌ها مطمح نظر قرار می‌گیرد. مثلاً از این دیدگاه می‌توان بازار تلویزیونی را به عنوان یک بازار ساده پخش تولیدات تلویزیونی در نظر گرفت و در یک تعریف جامع‌تر، این بازار می‌تواند یکسری شبکه‌های کابلی و ماهواره

ای، سرویس غیر رایگان (سیستم تلویزیونی کارت)، VCR و یا DVD را نیز در خود جای دهد. با وجود این، بیتز (۱۹۹۳ و Bates) و برخی از محققان (الباران و دیمیک، ۱۹۹۶) مخالف چنین ساده انگاری علمی هستند. آنها عقیده دارند که ساختار بازار رسانه ای به دلیل ماهیت فرهنگی خود دارای پیچیدگی های بسیاری است و عمق دادن به مطالعات این عرصه ضروری می باشد. اما تفاوت دیگر را نیز می توان در بازار کالاها و بازار تبلیغات جستجو کرد شناخت ویژگی های کار رسانه ها و درک تفاوت های سازمان های رسانه ای از سازمان های صنعتی مستلزم شناخت بازارهایی است که سازمان های رسانه ای در آن ها عمل می کنند. از نظر پیکارد رسانه ها در یک بازار دوگانه حضور دارند و از دیدگاه اقتصادی حالتی غیر عادی دارند چون این صنایع در قالب آن چه بازار دوگانه کالا Dual Product Market نامیده می شود فعالیت می کنند. این صنایع کالاهای واحدی را تولید می کنند اما در بازارهای جداگانه کالا و خدمات شرکت دارند و عملکرد هریک از این دو بازار بر دیگری تأثیر دارد.

اولین بازار کالایی، بازار تولیدات رسانه ای یا تولید محتوا است. در این بازار ویژگی متمایز کالاها بر تقاضا و مصرف آن تأثیر دارد. چنانچه استفاده از کالایی با تقلیل مقدار آن برای دیگر مصرف کنندگان همراه باشد کالای خصوصی محسوب می شود مانند روزنامه و کتاب. در مقابل کالای عمومی به کالایی گفته می شود که مصرف آن در میزان دسترسی دیگران به آن تأثیری ندارد مانند شنیدن رادیو و تماشای تلویزیون.

دومین بازاری که بیشتر رسانه ها در آن حضور دارند بازار آگهی است. برخی می گویند رسانه ها زمان و فضا را به آگهی دهندگان می فروشند، به تعریف دقیق تر آن ها دسترسی به مخاطبان را به آگهی دهندگان می فروشند. رسانه ها از یک سو با پخش برنامه های جذاب می کوشند مخاطب بیشتری جذب کنند و از سوی دیگر با پخش آگهی های تجاری، این مخاطبان را به آگهی دهندگان می فروشند. آگهی دهندگان همان کسانی هستند بیشترین سهم را در تامین هزینه های رسانه ها به عهده دارند. در این جا این نکته قابل ذکر است که برخی بر این باورند که رسانه وقت خود را به فروش می گذارد، در صورتی که حقیقتاً وقت مخاطب خود را به فروش می گذارد و آگهی دهندگان بر اساس میزان و نوع مخاطب یک رسانه به آن آگهی می دهند (برای اطلاع بیشتر مراجعه شود به: پیکارد، ۱۳۸۳). این امر بر راهبردهای محتوایی و رویکردهای تولیدی برنامه تأثیر زیادی دارد. بازار مصرف کنندگان در صنعت رسانه بازار یک یا چند کالا نیست بلکه بازار علایق و هنجارها و نگرش هاست. در سازمان های رسانه ای سه رویکرد به Audience وجود دارد، به عنوان

مخاطب رویکرد مشتری مداری و سومین روکرد دوستمداری یا ارتباط یا یک دوست است که هر یک به راهبردهای محتوایی متفاوت و بعضاً متضادی نیازمند است که مدیریت را دچار تفاوت‌های مهمی می‌نماید، ولی می‌توان اذعان کرد در میان این سه، رویکرد مشتری مداری تابعیت تیشتری از قوانین حاکم بر بازار کالا و خدمات دارد. این در حالی است که در ساختار بازار سازمان‌های صنعتی چنین ویژگی‌هایی وجود ندارد.

## ۵- تفاوت‌های فرایند تولید

هر سازمان رسانه‌ای در تولیدات خود محتاج ستارگان است. ستارگان برای هر سازمان رسانه‌ای منبع کلیدی راهبردی و غیر قابل تقلید هستند. گاهی ستارگان عامل هویت بخشی که موجب تفاوت تعریف شده بین یک برنامه و دیگر برنامه‌ها و حتی بین یک شبکه تلویزیونی یا روزنامه با دیگران می‌شود. اما ستارگان که این چنین نقش مهمی دارند و موجب جلب توجه بیشتر مخاطبان می‌شوند، آثار و پیامدهای زیادی بر فرهنگ سازمانی و روابط درون و برون سیستمی رسانه دارند. اگر ستارگان در سازمان‌های رسانه‌ای محور موجب جلب مخاطب تیشتر و اعتبار و درآمد افزونتری می‌شوند اما از طرفی هزینه‌های تولید را افزایش داده و ممکن است این افزایش در یک سازمان بعد از مدتی رویه شود که در آن صورت گریزی از آن نخواهد بود. از طرفی یک هنرمند نیز در سازمان‌های رسانه‌ای ظرفیت خود را تحت تأثیر حداقل پنج عامل محدود کننده می‌تواند بروز دهد:

الف- ساختار صنعت رسانه و نوع تولیدات و میزان و چگونگی رقابت در آن

ب- قوانین و مقررات حاکم بر آن صنعت

ج- سلیقه و انتظار مخاطبان

د- عرف و قواعد نانوشته و بعضاً نوشته حاکم بر روابط هنرمندان با یکدیگر و با

سازمان‌های رسانه‌ای

ه- تکنولوژی در دسترس برای تولید یا توزیع و پخش (خجسته، ۱۳۹۳)

تولیدات رسانه‌ای نفع خاصی از قانون کپی رایت و دیگر قوانین مشابه می‌برند که نمی‌توان آن را برای انواع دیگر تولیدات در صنایع دیگر تعمیم داد. سازمان‌های رسانه‌ای به شدت از سیاست عمومی و مقررات تأثیر می‌پذیرند چراکه اهداف فرهنگی، سیاسی و اجتماعی از طریق سیاست‌های رسانه‌ای دنبال می‌شود.

- بخشی از کار تولید سازمان های رسانه ای را تولیدات منحصر به فرد و خلاقانه می سازند. هر داستان یا فیلمنامه سریال تلویزیونی اثر منحصر به فرد ذهن خلاق نویسنده آن است. به عبارت دیگر، پیش از هر چیز، سازمان های رسانه ای از دیگر سازمان ها متفاوتند چون محصولات آنها نتیجه کار خلاقانه ای است که مبتنی بر اطلاعات، ایده ها، ادبیات و تلاش هنری است. در مقام مقایسه با دیگر صنایع می توان گفت میزان بی منطقی اقتصادی در سازمان های رسانه ای بیشتر و معمول تر است. همچنین به خاطر همین ماهیت یگانه بودن محصول است که ماهیت تولید آنها پروژه محور است و خطی نیست.

- در صنعت خبر و رسانه ها، شهروندان زیادی در قالب روزنامه نگار- شهروند تولید محتوا می کنند و رسانه ها از این تولیدات استفاده می کنند بدون این که هزینه ای پرداخت کنند. این شهروندان تنها به خاطر انگیزه های فردی و اجتماعی مثل معروف شدن یا احساس مسئولیت در قبال مساله ای به تولید محتوای شهروندی می پردازند. اما هیچ کس داوطلب نیست که به طور رایگان در تولید خودروسازی همکاری کند و یا در یک ساندوبجی بدون دستمزد کار کند.

- سرعت از ضرورت های سازمان های رسانه ای و بطور اخص سازمان های خبری است. فشار عصبی ناشی از آن فقط بر روی افراد و رفتار آن ها تأثیر ندارد بلکه حتی بر ساختار و تشکیلات و نحوه جذب نیروی انسانی و مدارج ترقی آن ها نیز مؤثر است، از این جهت مدیریت همواره تحت تأثیر این الزام رسانه ای و کنترل و هدایت آن قرار دارد.

- هزینه تولید یک برنامه در رسانه ها به تعداد مخاطبان بستگی چندانی ندارد.

- هزینه های ثابت تولید بسیار بالاست ولی هزینه های کمی بسیار کم و اندک است.

- این محصولات قابلیت تبدیل به اشکال دیگر را دارند.

(لازم به ذکر است عوامل فوق بر میزان سرمایه گذاری محتوایی، مخاطب شناسی و بازاریابی، توزیع و نحوه پخش، همچنین نحوه قیمت گذاری و حتی بر میزان ادغام عمودی و سطح پراکندگی در سازمان های رسانه ای تأثیر می گذارند.)

۶- تفاوت های محصولات رسانه ای با محصولات سازمان های صنعتی

خیلی از محصولات رسانه ای دارای های غیر فیزیکی محسوب می شوند و از نظر هزینه ها و مکانیسم های توزیع بسیار متفاوت از تولیدات فیزیکی هستند. طبیعت مجازی این محصولات مزیت محسوسی ایجاد می کند. ارزش آن ها از خصیصه غیر مادی بودن آن

ها، خاصیت مالکیت معنوی شان، پیام‌هایی که در خود دارند و نمادهایی که از آنها بهره‌جسته‌اند، نهفته است.

- محصولات رسانه‌ای بر پایه تکنولوژی‌هایی تولید می‌شوند که امکان کپی کردن آنها را در حجم بسیار زیاد را فراهم می‌سازد. این کپی از طریق سیستم‌های فیزیکی چاپ و ضبط و یا به صورت الکترونیکی از طریق سیستم‌های پخش انجام می‌شود. از این رو، بسیاری از محصولات رسانه‌ها در مقابل سرقت‌هایی همچون توزیع غیر مجاز آسیب‌پذیر هستند. کپی برداری غیر قانونی و توزیع خیابانی فیلم‌های سینمایی و سی‌دی‌های موسیقی از جمله مثال‌های آشنا هستند.

- موفقیت محصولات رسانه‌ای به شدت غیر قابل پیش‌بینی است. این موضوع ریشه در دشواری تعیین سطح کیفی مطلوب و پیچیدگی پیش‌بینی تقاضای مردم یا مخاطبان دارد. به خاطر ویژگی تولیدات رسانه‌ای است که نمی‌توان بر خلاف کارخانجات صنعتی قبل از تولید انبوه محصولی را در بازار آزمایش کرد. در نتیجه امکان شکست محصول رسانه‌ای (فیلم، سریال، کلیپ موسیقی و یا انواع دیگر برنامه‌های تلویزیونی و حتی رادیویی) وجود دارد به خصوص در میان محصولات رسانه‌ای مبتنی بر تولید منحصر به فرد و خلاق یک اثر. در واقع متغیر مهمی به نام «سلیقه مخاطب» و شرایط اجتماعی غیرقابل پیش‌بینی، گاهی میزان خطر را در فعالیت‌های رسانه‌ای بسیار بالا می‌برد به طوری که کاهش آن از دغدغه‌های مدام تولیدکنندگان و مدیران و برنامه‌ریزان رسانه‌ها است. این خطر در تولیدات کارخانجات صنعتی به مراتب بسیار کمتر و حتی قابل پیش‌بینی است.

- محصولات رسانه‌ای ناهمگون‌اند، هر محصول منحصر به فرد است. هیچ دو روزنامه، دو کتاب، دو شبکه رادیو، دو شبکه تلویزیونی و حتی دو شبکه خبری شبیه هم نیستند. هر چند معیارها و استانداردهایی بوسیله تکنولوژی تولید وجود دارد. محصولات رسانه‌ای در یک رسانه نیز ناهمگون‌اند. روزنامه امروز با روز قبل و روز بعد متفاوت است. یک برنامه روزانه رادیو یا تلویزیون نیز شبیه روزهای قبل و بعد خودش نیست. اگرچه در شکل و فرم ظاهر شباهت‌هایی میان آن‌ها وجود دارد اما اصل تفاوت در محتواست.

- ارزش محصولات رسانه‌ای از دانش و تفکر خلاق تولیدکنندگان سرچشمه می‌گیرد. از این رو، نوآوری دائمی در تولیدات رسانه‌ای یک ضرورت همیشگی است و خلاقیت یک منبع مهم سازمانی در رسانه‌ها به شمار می‌رود.



## نتیجه گیری

با توجه به تفاوت های استخراج شده چند نتیجه گیری قابل ارائه است :  
ضرورت نگاه به درون در نظریه پردازی و نظریه سازی در مدیریت رسانه : تازگی رشته مدیریت رسانه در کشور ما و البته جهان و در نتیجه فقر منابع باعث شده است عمدتاً نظریه های عمومی مدیریت و یا مدیریت راهبردی ملاک و معیار قرار می گیرد. اما با توجه به تفاوت های برشمرده شده می توان نتیجه گرفت که طبیعت محصول و بازار سازمان های رسانه ای متفاوت است و از این رو با نظریه های عمومی مدیریت نمی توان سازمان های رسانه ای را اداره کرد. مدیریت سازمان های رسانه ای نیازمند تئوری ها و مباحث نظری خاص خود است. این خاص بودگی هم از جهت تفاوت با سازمان های صنعتی است و هم از این جهت که مختصات رسانه ای در بسترهای فرهنگی، فناوری و گفتمانی مختلف به گونه های متفاوت شکل می گیرد و در نتیجه نیازهای تئوریک متفاوتی را طلب می کند. بنابراین با توجه به این تفاوت ها باید با توجه به نیازها و دغدغه های بومی رسانه ای کشور و شرایط بومی حاکم بر سپهر رسانه ای کشور در این خصوص نظریه پردازی و نظریه سازی صورت گیرد تا به گونه ای جامع پاسخگوی نیازهای خاص اداره و مدیریت سازمان های رسانه ای ایران اسلامی باشد.

سبک مدیریت اقتضایی : با توجه به این که از خصوصیات و تفاوت های کار سازمان های رسانه ای در محیط متحول و فعالیت انعطاف پذیر آن نهفته است. می توان گفت بیش از سازمان های صنعتی مدیریت در سازمان های رسانه ای مستلزم پرهیز از سبک های کلاسیک و به اصلاح علمی است. تفاوت های برشمرده شده از لحاظ محصول و تولید و محیط به روشنی نشان می دهد که بهترین سبک مدیریتی برای سازمان های رسانه ای سبک اقتضایی می باشد. سبکی که پیش فرض اساسی آن این است که تنها «یک بهترین راه» برای مدیریت وجود ندارد بلکه بهترین راه برای سازماندهی به ماهیت محیطی که سازمان با آن در ارتباط است بستگی دارد (Scott, 1992, p.78).

ضرورت تضمین نوآوری، خطر پذیری و خلاقیت ورزی در سازمان های رسانه ای: لزوم برخی از تفاوت هایی که از لحاظ محصول برشمرده شدند نشانگر ضرورت و اهمیت نوآوری و خلاقیت در تولید محصولات سازمان های رسانه ای است. این تفاوت ها در طبیعت و ویژگی محصولات سازمان های رسانه ای به روشنی نشان می دهد که ساختارها،

روابط گروه‌های کاری و بخصوص فرهنگ سازمانی و بالاخره همه متغیرهای دخیل در سازمان باید مشوق و مقوم نوآوری و خلاقیت ورزی در فرایند تولید در سازمان‌های رسانه‌ای باشند. تفاوت‌های بیان شده حاکی از آن است که نوآوری و خلاقیت از جمله ویژگی‌های کلیدی و محوری سازمان‌های رسانه‌ای به شمار می‌رود.

لزوم نگاه ویژه به نیروی انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای: تفاوت‌های برشمرده شده چه از لحاظ سازمانی و چه از دیگر محورهای بررسی شده به روشنی نشان می‌دهد که مساله نیروی انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و لذا مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای از دیگر سازمان‌های صنعتی بسیار حساس‌تر است. در واقع تفاوت‌های استخراج شده سازمان‌های رسانه‌ای از سازمان‌های صنعتی حاکی از آن است که مدیریت نیروی انسانی چنین سازمان‌هایی در جذب، روزآمدی و بخصوص در توانمندسازی نیازمند جامع‌نگری و درک ویژگی‌های رسانه‌است.

## پی‌نوشت

۱- این واژه برگرفته شده از ژئوپلیتیک است. منظور از ژئومدیا یعنی رسانه‌ها به دلیل گسترش و تنوع بیش از حد و استفاد از تکنولوژی‌ها جدید تولید و خصوصاً پخش (در پلت‌فرم‌های گوناگون) دارای نقش ژئوپلیتیکی هستند و بر تصمیمات و سیاست‌های کشورها اثرگذار می‌باشند.

۲- اگرچه این یک الزام است اما در نظام رسانه‌ای فعلی خصوصاً غرب چندان به آن عمل نمی‌شود و سازمان‌های رسانه‌ای از طریق لابی‌های قدرتمندی که دارند بر نحوه اجرای قوانین و مقررات وضع شده و یا تصویب قوانین بازدارنده تأثیر زیادی دارند و هر روز استفاده ابزاری از زن در جهت کسب هرچه بیشتر منافع مادی گسترده‌تر می‌شود و در فعالیت‌های براندازانه بر علیه دیگر کشورها قوانین ملی و بین‌المللی را به سهولت می‌شکنند و کمتر کسی توان مجادله در این زمینه را دارد و در حذف سازمان‌های رسانه‌ای که فعالیت‌هایی مغایر با مصالح نظام سرمایه دارند بدون اندک توجهی به حقوق آن‌ها و حقوق مخاطبین آن‌ها در حذف فیزیکی این رسانه‌ها هیچ کوتاهی نمی‌کنند.

## منابع

۱- پیکارد، رابرت جی، ۱۳۸۳، اقتصاد رسانه، ترجمه داود حیدری، مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها

- ۲- خجسته حسن، ۱۳۹۳، (جامعه، موسیقی، رادیو)، انتشارات سروش (زیر چاپ)
- ۳- روشندل، طاهر (۱۳۸۷). چستی مدیریت رسانه. فصلنامه رسانه (علمی ترویجی). تهران: دفتر مطالعات و برنامه ریزی رسانه ها. شماره ۷۰ (پاییز ۸۷).
- ۴- فرهنگی، علی اکبر و دیگران (۱۳۸۳). نگرشی بر بنیان های نظری مدیریت سازمان های رسانه ای. فصلنامه دانش مدیریت (علمی پژوهشی). دانشکده مدیریت. دانشگاه تهران.
- ۵- لوسی کونگ، ۱۳۹۲، مدیریت راهبردی رسانه، ترجمه روزدار، معاونت برنامه ریزی و نظارت سازمان صدا و سیما (زیر چاپ)
- ۶- مک کوئیل، دنیس (۱۳۸۲). درآمدی بر نظریه ارتباطات جمعی. ترجمه پرویز اجالالی. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه ها.
- ۷- نارس ام تریوتلر، ۱۳۸۷، اقتصاد رسانه رویکرد نظری رسانه ای، ترجمه محمد حق شناس،  
[www.ketabmah.ir/MagazinePdf/49-52-3.PDF](http://www.ketabmah.ir/MagazinePdf/49-52-3.PDF)

Block, peter et al. (2001). MANAGING IN THE MEDIA. London. Focal press

Scott, Richard (1992). Organizational Rational, Natural and Open Systems, 3rd ed, Prentice-Hall.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial\\_organization](http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial_organization)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی