

## تفاوت سازمان‌های رسانه‌ای با سازمان‌های صنعتی

حسن خجسته باقرزاده\*

### چکیده

مدیریت رسانه یکی از حوزه‌های پژوهشی جدید در جهان است. این رشته دانشگاهی به کشور ما نیز وارد شده است. اما به سبب تازگی و جوانی هنوز آن‌گونه که باید و شاید ابعاد گوناگون آن بررسی و واکاوی نشده 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، بنابراین، 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 بین 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 بر جا بگذارد. از این رو، این مقاله کوششی است برای 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 می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان‌های صنعتی، سازمان‌های رسانه‌ای، مدیریت رسانه، سپهر رسانه‌ای، فرایند تولید.

### ۱. مقدمه

قدم اول برنامه‌ریزی و مدیریت موفق در سازمان رسانه‌ای نیازمند درک درست از

---

\* دکترای مدیریت راهبردی، استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه صدا و سیما [khojastehhasan@yahoo.com](mailto:khojastehhasan@yahoo.com)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۲۳، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۳/۱۵

ویژگی‌های اساسی و بنیادی آن است. این رویکردی فلسفی به مدیریت نیست، بلکه استفاده از ظرفیت فلسفه در این حوزه است. اگرچه عمر دانشگاهی مدیریت رسانه بسیار کوتاه است، اما به سبب اهمیت فراوانی که امروزه رسانه در ساختار نظام‌های اجتماعی - سیاسی پیدا کرده است، ادبیات و منابع نسبتاً قابل قبولی تولید شده است. با نگاهی انتقادی به این ادبیات می‌توان آن را محصور در چنبره ادبیات سازمان‌های صنعتی و بنگاه‌های تجاری دید. هرچند نمی‌توان از اهمیت آن گذشت و کارآمدی آن را در زمان‌هایی و در حوزه‌هایی ندیده گرفت. از طرفی باید اذعان داشت که بسیاری از پرسش‌های مدیریتی سازمان‌های رسانه‌ای و ارتباطاتی بی‌پاسخ می‌ماند. پرسش‌هایی نظیر:

۱. چستی تفاوت محصول رسانه با محصولات صنعتی؛
۲. تفاوت مخاطب با مشتری؛
۳. تأثیر مسئولیت اجتماعی در محصول، درآمد، و مخاطب؛
۴. تفاوت در نظام‌های کیفیت.

آنچه در این جا مورد نظر است توجه به مبانی نظری این ادبیات و بایسته‌های آن برای برنامه‌ریزی‌های مدیریتی است که از نیازهای فوری سازمان‌های رسانه‌ای است.

شاید دلیل عمده این غفلت 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 بازمی‌گردد که مسئله اصلی و دغدغه غالب زمانه نحوه اداره علمی کارخانه‌ها در اروپا و امریکای صنعتی شده بود. اما به تدریج و با رشد و توسعه دیگر صنایع و به خصوص پس از جنگ جهانی دوم با رشد فرایند تخصصی شدن امور علم مدیریت به تدریج با مسائل نوظهور و دغدغه‌های تازه‌ای مواجه شد. در واقع، علم مدیریت ناگزیر شد که بسته به ماهیت و کارکرد سازمان‌های گوناگون تخصصی شود. بر این اساس، در چند دهه اخیر علم مدیریت شاخه‌های متعددی پیدا کرده است که از آن جمله می‌توان به مدیریت بیمه، مدیریت امور بیمارستانی، مدیریت بانکداری، مدیریت فناوری اطلاعات، و نیز مدیریت در حوزه‌هایی مانند هتل‌داری و گردشگری اشاره کرد (روشندل، ۱۳۸۷: ۱). از جمله این رشته‌های میان‌رشته‌ای جدید نوظهور و البته رو به گسترش مدیریت رسانه است که نحوه اداره، رقابت، برنامه‌ریزی، و ... را در شرکت‌های رسانه‌ای بررسی می‌کند.

واقعیت این است که امروز سپهر رسانه‌ای درگیر رقابت بسیار پیچیده‌ای است که مملو از رسانه‌های گوناگون مکتوب، آنالوگ و آنلاین با علائم و نشانه‌های مشهور و جهانی است. از همین رو است که در سال ۱۹۸۷، یعنی در آن سال‌هایی که هنوز در بستر فناوری‌های

جدید ارتباطی، رسانه‌های آنلاین و اجتماعی به وجود نیامده بود و افق‌های تازه‌ای در جهان ارتباطات وجود نداشت، اورت دنیس (Everette Dennis) مدیر مرکز مطالعات رسانه‌ای ژانت (Gannett) اعلام کرد: امروزه سازمان‌های رسانه‌ای در حال رشد و دگرگونی‌اند و واقعیت این است که دیگر مالکان نمی‌توانند اداره آن‌ها را بر عهده داشته باشند. صنعت رسانه نیازمند تعریف حرفه جدیدی است و آن فن مدیریت شرکت‌های رسانه‌ای است. دیگر متخصص روزنامه‌نگاری نمی‌تواند یک سازمان رسانه‌ای اعم از پخش رادیو و تلویزیونی، سایت‌های اینترنتی، و نشریات پرتیراژ را اداره کند، بلکه بعد دیگر قضیه بازار پیچیده محصولات رسانه‌ای و رقابت با دیگر شرکت‌ها برای بقا در بازار رسانه‌ای است.

از این رو، دغدغه اصلی رشته نوپای مدیریت رسانه این است که سازمان‌های رسانه‌ای در این محیط پیچیده و متحول رسانه‌ای چگونه باید اداره شوند که بقای شرکت یا سازمان محفوظ و در تنگنای رقابت‌ها پیش‌تاز باشد؟ اما درک پیچیدگی‌های نحوه اداره و مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای در گرو شناخت تفاوت‌های سازمان‌های رسانه‌ای با سازمان‌های صنعتی است.

متأسفانه گاهی برای کسانی که تجربه کار رسانه‌ای ندارند چنان وانمود می‌شود که رسانه‌ها ویژگی‌های اقتصادی و تجاری مشابهی با دیگر صنایع دارند و تفاوتی با دیگر خدمات و فرایندهای تولید ندارند. آن‌ها این دیدگاه را بیان می‌کنند که سازمان‌های رسانه‌ای نیز مانند سایر سازمان‌ها از همان چهارچوب‌های مدیریتی عام و صنعتی بهره می‌گیرند اما این دیدگاه خام و ساده‌انگارانه است؛ زیرا محصولات رسانه‌ای تفاوت معناداری با دیگر محصولات دارند و اساساً در محیط اقتصادی متفاوتی فعالیت می‌کنند. محیط‌هایی که به شدت رقابتی‌اند. این سخن به این معنا نیست که سازمان‌های رسانه‌ای موضوع تئوری‌ها و چهارچوب‌های نظری اقتصادی، مالی، مدیریتی، حقوقی، و ... نیستند و نمی‌توان این تئوری‌ها و مبانی را برای بررسی آن‌ها به کار گرفت. اما نکته در این جاست که تفسیر این اصول و به‌کارگیری این تئوری‌ها در محیط رسانه‌ها مستلزم شناخت طبیعت و ماهیت سازمان‌های رسانه‌ای، فرایند تولید در این سازمان‌ها، و رقابت در سپهر متحول رسانه‌هاست. این موضع خام و ضعیف قابل درک است؛ زیرا بررسی پیشینه مطالعات در زمینه مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای نیز نشان می‌دهد بیشتر این مطالعات در زمینه اقتصاد رسانه‌هاست (فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۳: ۳)؛ زیرا بیش‌تر بر اساس درک مشابهت سازمان‌های رسانه‌ای با سازمان‌های صنعتی است. در این مقاله کوشش شده است فارغ از نگاه صرفاً اقتصادی به سازمان‌های رسانه‌ای نظر شود و به دیگر ابعاد ماهوی این سازمان‌ها، که بر نحوه فعالیت،

محصولات، و حتی رقابت در سپهر رسانه تأثیر دارد، توجه شود و از این منظر تفاوت مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای با دیگر سازمان‌های صنعتی بررسی شود. این تفاوت‌ها در هفت محور ذیل بررسی می‌شود:

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

برای توجه دقیق‌تر به نتایج این مقاله ابتدا ویژگی‌ها و مختصات سازمان‌های صنعتی مطرح می‌شود و سپس درباره مقایسه این سازمان‌ها با سازمان‌های رسانه‌ای بحث خواهد شد، البته با اذعان به این‌که 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 آن را بر عهده دارد.

### ۱.۱ سازمان‌های صنعتی و ویژگی‌ها

درباره سازمان‌های صنعتی تعاریف گوناگونی وجود دارد. بیش‌تر محققان این‌گونه سازمان‌ها را در تعامل بین بازار و صنعت بررسی کرده‌اند. لوئیس کابرال (Luis Cabral) بر شیوه‌های رقابت بین شرکت‌ها در این بازار تأکید دارد، چارچ و ویر (Church and Ware) مطالعه سازمان‌های صنعتی را بررسی عملکرد و کارآیی بازار رقابتی ناقص و رفتار شرکت‌ها در این بازار می‌دانند. هم‌چنین از نظر بیش‌تر پژوهش‌گران مطالعه سازمان‌های صنعتی مطالعه بازار رقابتی چندجانبه است و راه‌بردهای شرکتی است که ویژگی‌های تعامل بازار، قیمت رقابتی، وضعیت و موقعیت محصولات، تبلیغات، و گسترش و توسعه آن را مشخص می‌کند.

مایکل پرتز (Michael Porter) واضع واژه «سازمان صنعتی» است. او در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ این دیدگاه را معرفی کرد (البته بعضی از متون این تئوری را به میسون نسبت می‌دهند). او ادعا کرد که نیروهای خارجی صنعتی فعالیت‌های مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهند و کالاهای جانشین، مشتریان، عرضه‌کنندگان، و همین‌طور رقبای موجود و بالقوه انتخاب عمل را برای شرکت تحت تأثیر قرار می‌دهند. این دیدگاه مطرح می‌کند که عوامل کلیدی موفقیت محیط کسب و کار تعیین‌کننده عملکرد شرکت است و سازمان باید خود را با شرایط محیط تطبیق دهد.

سه رویکرد متفاوت در این باره وجود دارد: یک رویکرد در ارائه‌نمایی از سازمان صنعتی میزان و شدت رقابت و تراکم شرکت‌ها را در یک صنعت بررسی می‌کند،

رویکرد دیگر با بهره‌برداری از الگوهای اقتصاد خرد به توصیف شرکت‌های یک صنعت و راهبردهای بازار رقابتی و توسعه و سازمان‌دهی مجدد آن می‌پردازد، و رویکرد سوم به توصیف سیاست‌های عمومی به مثابه مقررات اقتصادی، قوانین ضدتراست، حق مالکیت، حق مؤلف، اجرای قراردادهای، و تأمین زیرساخت‌های سازمانی گرایش دارد (Wikipedia, 2014).

پرتر سه استراتژی یا راهبرد عمومی را به منزله استراتژی‌های ممکن سازمان‌های صنعتی معرفی می‌کند: ۱. راهبردهای رهبری قیمت تمام‌شده، ۲. تمرکز، و ۳. تمایز. انتخاب نادرست این استراتژی‌ها باعث کاهش سود شرکت و به خطر افتادن موقعیت رقابتی آن می‌شود. او در ۱۹۸۵ با معرفی مدل «زنجیره ارزش» تلاش‌های خود را توسعه داد تا عوامل اصلی مزیت رقابتی را شناسایی کند. مدل او بر اهمیت توجه به اجزای تشکیل‌دهنده سازمان در مدیریت راهبردی تأکید می‌کند. همراه با پرتر مطالعات و پژوهش‌های دیگری نیز بر مبنای چهارچوب نظریه سازمان‌های صنعتی پرتر توسعه یافتند که غالباً از سوی مدیران این سازمان‌ها یا شرکت‌های تجاری و صنعتی به کار گرفته می‌شوند.

ویژگی بازار سازمان‌های صنعتی بیش‌تر مبتنی بر رقابت ناقص است؛ زیرا در این شرایط مطابق الگوی پرتر وجود رقابتی بالفعل و رقابتی بالقوه معنا پیدا می‌کند و کالاهای جانشین کارکردی خاص دارند و قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان و چانه‌زنی مشتریان شکل می‌گیرد و موجب دوام عرضه و تقاضا، خودکنترلی قیمت‌ها، و بقا و تداوم بازار می‌شود.

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

## ۲.۱ تفاوت محیط سازمان‌های صنعتی و سپهر رسانه (محیط سازمان‌های رسانه‌ای)

– محیط سازمان‌های رسانه‌ای در مقایسه با دیگر محیط‌های صنعتی محیطی است که با پیچیدگی‌های فراوانی همراه است و بسیار متحول و نوشونده است. اگرچه این موضوع درباره برخی دیگر از محیط‌های کسب و کار نیز صدق می‌کند، اما به گفته مک کوئیل (McQuail) رسانه در مقایسه با سایر سازمان‌های پیچیده، با نبود قطعیت بیش‌تری مواجه است (مک کوئیل، ۱۳۸۲: ۱۲۵).

– فرایند تولید رسانه‌ای و در نتیجه محصولات سازمان‌های رسانه‌ای بیش‌تر از سازمان‌های صنعتی از شرایط سیاسی، اقتصادی، و فرهنگی موجود در جامعه نزدیک و

جامعه جهانی تأثیر می‌پذیرند. تحقیقات بلاک نشان داده است که متون رسانه‌ای از نهادهای رسانه‌ای و نهادهای رسانه‌ای از سیاست رسانه‌ای و این سیاست از شرایط سیاسی، فرهنگی، و اقتصادی حاکم بر جامعه تأثیر می‌گیرند و البته برعکس.

جدول ۱. فرایند تولید متون رسانه‌ای

شرایط سیاسی، اقتصادی، و فرهنگی حاکم
سیاست رسانه‌ای
نهادهای رسانه‌ای
متون رسانه‌ای (media texts)

(Block, 2001: 31)

کار بلاک را می‌توان این گونه تکمیل کرد که از یک طرف محتوای رسانه‌ها طبق جدول مذکور از شرایط و سیاست‌های حاکم اثرپذیر است. از طرف دیگر، رسانه‌های هژمون در سپهر رسانه نه فقط نقش مهمی در تعیین سیاست‌های حاکم بر محیط دیگر سازمان‌های رسانه‌ای دارند، بلکه گاهی تعیین‌کننده سیاست دولت‌های آنها نیز هستند. آنچه مهم است قدرت این رسانه‌ها در تعیین روزانه سیاست‌های دولت‌هاست که آنها به سبب ایجاد فشارهای سیاسی و اجتماعی این رسانه‌ها ناچار از اتخاذ سیاست‌ها و تصمیماتی بر آن اساس‌اند. بنابراین، امروزه رسانه‌ها نقش جدیدی در محیط ملی و بین‌المللی پیدا کرده‌اند که حتی با گذشته نزدیک بسیار متفاوت است که ناشی از ماهیت آنهاست. اگر در گذشته

رویکردهای انتقادی از تعبیر امپریالیسم رسانه‌ای یا بعداً امپریالیسم خبری استفاده می‌کردند، که نشان‌دهنده تلاش سازمان‌یافته از طریق رسانه‌ها برای نفوذ فرهنگی یک هژمون بر دیگر محیط‌های فرهنگی بود، امروزه باید از واژه عصر ژئومدیا<sup>۱</sup> استفاده کرد. می‌توان گفت از رسانه‌ها به منزله عنصری قدرت‌مند برای اداره جهان، کنترل سایر کشورها، و حتی تغییر نظام‌های اجتماعی و حکومت‌ها استفاده بسیار وسیع و گسترده‌ای می‌شود 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 با سازمان‌های صنعتی را باید در میزان این شتاب و تأثیر فناوری بر نظام ارتباطات دید. شتاب تحولات فناوری‌های جدید و مبتنی بر وب باعث شده از صنعت رسانه به مثابه «صنعت در حال ظهور» یاد کنند. شتاب تحولات فناوری‌ها بر فرایند تولید، مکانیسم‌های توزیع، و رابطه مخاطب با رسانه تأثیر می‌گذارد. از این رو، تحولات فناوری همواره سازمان‌های رسانه‌ای و خبری را در موقعیت رقابتی شدید قرار می‌دهد و امکان تدوین استراتژی‌های بلندمدت را متفی می‌کند.

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

۱. توانایی استفاده از پلتفرم‌های گوناگون 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 گوناگون عرضه کند. به این منظور، سازمان باید هم خصوصیات و ظرفیت‌های هر پلتفرم رسانه‌ای را بشناسد و هم نسبت به گروه‌های گوناگون مخاطبان و نیازهای برآورده و ارضاننده آن‌ها شناخت و آگاهی کامل

داشته باشد. این شناخت به سازمان رسانه‌ای کمک می‌کند که متناسب با توقعی که از هر پلاتفورم برای جذب و حفظ گروه‌های گوناگون مخاطب دارد، برنامه‌ریزی کند.

۲. بازاریابی از طریق گسترش تنوع و تمایز: بازاریابی یکی دیگر از قابلیت‌های مهم سازمان‌ها برای رقابت در محیط متحول پیش روست. سازمان‌های رسانه‌ای باید در زمینه «اطلاعات» به مثابه کالای پررونق کسب و کارشان بازاریابی کنند. در واقع این سازمان‌ها باید هسته مرکزی مزیت رقابتی‌شان در بازاریابی اطلاعات را در ۱. متنوع‌سازی محتوا (content) و ۲. متنوع‌سازی عقیده (opinion) در نظر بگیرند. سازمان‌های خبری باید کار خود را بر اساس نیازهای مخاطب یا به اصطلاح بازار «مصرف‌کننده» تعریف کنند و بر این مبنا هسته اصلی محتوای منحصر به فرد گروه مخاطب را تعریف و ارائه کنند.

در شرایط رسانه‌ای پیش رو، رقابت به طور عام و در یک بازار باز و گسترده بسیار پرهزینه و دشوار خواهد بود و از این رو سازمان‌ها باید محتوای خود را بر اساس بازار هدفشان (target market)، که مبتنی بر نیاز گروهی خاص از مخاطب است، تعریف و به منزله 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 و فور اطلاعات قابل دسترسی است. مخاطب معمولاً به اطلاعاتی اقبال دارد که چهارچوب فکری و عقیده‌ای که در باور اوست تقویت کند.

۳. جامعه‌سازی (اجتماع‌سازی) یا رسانه جامعه‌ساز (community builder): با فراگیری فناوری‌های دیجیتال و رسانه‌های الکترونیک، سازمان‌های رسانه‌ای قدرت رقابت و امکان بقا دارند تا بتوانند جوامع گوناگونی از مخاطبان یا همان مصرف‌کنندگان بسازند.

قدرت سازمان‌های رسانه‌ای در گرو این است که هر چه بیشتر و بهتر بتوانند بین افراد دارای حوزه‌ی علاقه‌ی مشترک ارتباط برقرار کنند و آن‌ها را حول برنامه‌های رسانه‌ای جمع کنند. دوام این گونه جوامع در گرو تمایل به برقراری رابطه بین افراد جامعه از طریق رسانه است. این جوامع همان بازارهای هدف برای محصولات مرتبط سازمان‌اند. 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 تفکیک‌شده (fragmente) یا موزائیکی می‌دهد.

۴. عمل کردن مانند کارگرانی برای معدن اطلاعات (Data miner): سازمان‌های رسانه‌ای باید فرایند گردآوری و توزیع اطلاعات خود را بر اساس تکنولوژی‌های دیجیتال تغییر دهند؛ تکنولوژی‌های هوش‌مند و معنایی (semantic and smart) که امکان



شخصی سازی محتوای رسانه‌ای را فراهم می‌کنند و مخاطب می‌تواند آیتم‌های علاقه‌مندی 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 گوناگون انسانی را تحلیل کنند. این اطلاعات می‌تواند معنی و مسیر الگوهای رفتاری گروه‌های گوناگون و متنوع مخاطبان را نشان دهد. این کار نیازمند توانایی به‌کارگیری به‌موقع و بهینه سازمان رسانه‌ای از تکنولوژی‌های هوش‌مند و معنایی است.

استفاده از این تکنولوژی‌ها ابعاد تازه‌ای از مدیریت داده‌های ذخیره‌شده را به دست می‌دهد؛ به عبارت دیگر، از اطلاعات ایجاد ثروت می‌کند. شخصی سازی محتوای رسانه‌ای و توجه به مخاطب تفکیک‌شده این امکان را در اختیار سازمان قرار خواهد داد تا آرشیوهای خود را به منزله مجموعه‌های اطلاعاتی یا همان بسته‌های اطلاعاتی به روش‌های خلاقانه در معرض بهره‌برداری و احیاناً فروش قرار دهد. این بسته‌های اطلاعاتی مشتریان خاص خود را، مانند محققان و به‌خصوص بازاریابان، دارند.

۵. جامع‌ترین و جذاب‌ترین بودن در امر خبررسانی (The complete storyteller): موفق‌ترین سازمان‌های خبری سازمان‌هایی‌اند که در خبررسانی عالی باشند. اما، امروزه تکنولوژی‌های دیجیتال خبررسانی را پیچیده کرده است. دیگر فقط سخن از متن، عکس، یا تصویر ویدئویی نیست، بلکه نیرو و نفوذ دیجیتال قابلیت ترکیب این امکانات را فراهم کرده است؛ ترکیبی که در 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 کند. بی‌شک، مهارت در خلق شیوه‌های جدید خبررسانی مزیتی است که می‌تواند در محیط تنگاتنگ رقابت‌های رسانه‌ای پیش‌رو 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 پیش‌روست.

۶. اندیشیدن هم‌چون کارآفرین (the antreprenuer): این‌که مخاطب یا در واقع مشتری چه می‌خواهد و تأملات و تمایلاتش او را به استفاده یا مصرف چه محتواهایی سوق خواهد داد، مهم‌ترین هدفی است که یک سازمان همواره باید به دنبال 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 یا هزینه پردازد؟ و نکته دوم، که اهمیتش کم‌تر از اولی نیست، این است که چگونه می‌شود این دریافت مالی صورت بگیرد؟ از این رو، سازمان‌های خبری باید مانند کارآفرینان باشند و مانند 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 پیش‌رو را طراحی کند و با دقت مدل‌های درآمدزایی در جهان وب را پیگیری کند.

### ۳. تفاوت‌های سازمانی

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

- در سازمان‌های رسانه‌ای، اغلب تعارض سازمانی بین بخش‌های گوناگون وجود دارد که به ماهیت هنری - صنعتی این سازمان‌ها باز می‌گردد. از آن‌جا که تولیدات رسانه‌ای بر عناصر هنری و خلاقانه مبتنی‌اند، بیش‌تر فرایندهای تولید در این سازمان‌ها خطی نیستند (مانند آنچه معمولاً در دیگر سازمان‌های صنعتی وجود دارد). بنابراین، نیروی انسانی سازمان‌های رسانه‌ای به سبب 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 سو می‌توانند تابع ویژگی‌های سازمان‌های صنعتی باشند و از طرفی ناگزیر به لحاظ کردن الزامات ذاتی محیط‌های هنری‌اند. از آن‌جا که تعارض زیادی بین این دو محیط وجود دارد، مدیریت تعارض برخاسته از این شرایط یکی از ویژگی‌های خاص مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای است (کونگ، ۱۳۹۲).

### ۴. تفاوت‌های کارکردی

تفاوت بارز سازمان‌های رسانه‌ای با 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 تجاری‌اند، مسئولیت اجتماعی گسترده‌ای دارند، زیرا در نهایت کارکرد فرهنگی دارند. رسانه‌ها باید برای نفع عامه مردم عمل کنند. بنابراین، در تمام کشورها قوانینی وجود دارد که این مسئولیت اجتماعی را مدیریت کند. این قوانین و مقررات بسیاری از ابعاد راه‌بردها و فعالیت‌های این سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بسیاری از کشورها ابعاد رشد و توسعه، انواع محصولات و تولیدات و کنترل تأثیرات منفی نظیر محتوای مستهجن یا خشن و نقض کرامت انسانی 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)، و تلویزیون کارکرد تفریحی آن در اولویت است.

## 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 چهار نوع 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 سبب نگاه ساده و سطحی آن نسبت به ساختار بازار رسانه‌هاست 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 مثابه یک بازار ساده پخش تولیدات تلویزیونی در نظر گرفت و در یک تعریف جامع‌تر، این بازار می‌تواند یک‌سری شبکه‌های کابلی و ماهواره‌ای، سرویس غیررایگان (سیستم تلویزیونی کارتی)، VCR، یا DVD را نیز در خود جای دهد. با وجود این، بیتز (Bates, 1993) و برخی از محققان (الباران و دیمیک، ۱۹۹۶) مخالف چنین ساده‌انگاری علمی‌اند. آن‌ها عقیده دارند که ساختار بازار رسانه‌ای به سبب ماهیت فرهنگی خود پیچیدگی‌های بسیاری دارد و عمق دادن به مطالعات این عرصه ضروری است. اما تفاوت دیگر را نیز می‌توان در بازار کالاها

و بازار تبلیغات جست‌وجو کرد. شناخت ویژگی‌های کار رسانه‌ها و درک تفاوت‌های سازمان‌های رسانه‌ای از سازمان‌های صنعتی مستلزم شناخت بازارهایی است که سازمان‌های رسانه‌ای در آن‌ها عمل می‌کنند. از نظر پیکارد رسانه‌ها در یک بازار دوگانه حضور دارند و از دیدگاه اقتصادی حالتی غیرعادی دارند؛ زیرا این صنایع در قالب آنچه بازار دوگانه کالا (Dual Product Market) نامیده می‌شود فعالیت می‌کنند. این صنایع کالاهای واحدی را تولید می‌کنند. اما در بازارهای جداگانه کالا و خدمات شرکت دارند و عملکرد هر یک از این دو بازار بر دیگری تأثیر دارد.

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

دومین بازاری که بیش‌تر رسانه‌ها در آن حضور دارند بازار آگهی است. برخی می‌گویند: رسانه‌ها زمان و فضا را به آگهی‌دهندگان می‌فروشند. به تعریف دقیق‌تر آن‌ها دسترسی به مخاطبان را به آگهی‌دهندگان می‌فروشند. رسانه‌ها از یک‌سو با پخش برنامه‌های جذاب می‌کوشند مخاطب بیش‌تری جذب کنند و از سوی دیگر با پخش آگهی‌های تجاری این مخاطبان را به آگهی‌دهندگان می‌فروشند. آگهی‌دهندگان همان کسانی‌اند که بیش‌ترین سهم را در تأمین هزینه‌های رسانه‌ها بر عهده دارند. گفتنی است که برخی بر این باورند که رسانه وقت خود را به فروش می‌گذارد، در صورتی که حقیقتاً وقت مخاطب خود را به فروش می‌گذارد و آگهی‌دهندگان بر اساس میزان و نوع مخاطب یک رسانه به آن آگهی می‌دهند (پیکارد، ۱۳۸۳). این امر بر راهبردهای محتوایی و رویکردهای تولیدی برنامه تأثیر بسیاری دارد. بازار مصرف‌کنندگان در صنعت رسانه بازار یک یا چند کالا نیست، بلکه بازار علایق، هنجارها، و نگرش‌هاست. در سازمان‌های رسانه‌ای سه رویکرد به Audience وجود دارد: مخاطب، رویکرد مشتری‌مداری، و رویکرد دوست‌مداری یا ارتباط با یک دوست است که هر یک به راهبردهای محتوایی متفاوت و بعضاً متضادی نیازمند است که مدیریت را دچار تفاوت‌های مهمی می‌کند. اما می‌توان اذعان کرد که رویکرد مشتری‌مداری تابعیت بیش‌تری از قوانین حاکم بر بازار کالا و خدمات دارد. این در حالی است که در ساختار بازار سازمان‌های صنعتی چنین ویژگی‌هایی وجود ندارد.

## ۶. تفاوت‌های فرایند تولید

هر سازمان رسانه‌ای در تولیدات خود محتاج ستارگان است. ستارگان برای هر سازمان رسانه‌ای منبع کلیدی راه‌بردی و غیرقابل تقلیدند. گاهی ستارگان موجب ایجاد تفاوت تعریف‌شده بین یک برنامه و دیگر برنامه‌ها و حتی بین یک شبکه تلویزیونی یا روزنامه با دیگر رسانه‌ها می‌شوند. البته ستارگان، که 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. ستارگان در سازمان‌های رسانه‌ای محور موجب جلب مخاطب بیش‌تر و اعتبار و درآمد افزون‌تری می‌شوند و از طرفی هزینه‌های تولید را افزایش می‌دهند و ممکن است این افزایش در یک سازمان بعد از مدتی رویه شود که در آن صورت گریزی از آن نخواهد بود. از طرفی هنرمند می‌تواند در سازمان‌های رسانه‌ای ظرفیت خود را تحت تأثیر حداقل پنج عامل محدودکننده 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 نوشته‌شده 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 کپی‌رایت و دیگر قوانین مشابه می‌برند که نمی‌توان آن را به انواع تولیدات در صنایع دیگر تعمیم داد. سازمان‌های رسانه‌ای به‌شدت از سیاست عمومی و مقررات تأثیر می‌پذیرند؛ زیرا اهداف فرهنگی، سیاسی، و اجتماعی از طریق سیاست‌های رسانه‌ای دنبال می‌شود.

- بخشی از کار تولید سازمان‌های رسانه‌ای را تولیدات منحصر به فرد و خلاقانه تشکیل می‌دهند. هر داستان یا فیلم‌نامه سریال تلویزیونی اثر منحصر به فرد ذهن خلاق نویسنده آن است. به عبارت دیگر، پیش از هر چیز، سازمان‌های رسانه‌ای از دیگر سازمان‌ها متفاوت‌اند؛ زیرا محصولات آن‌ها نتیجه کار خلاقانه‌ای است که مبتنی بر اطلاعات، ایده‌ها، ادبیات، و تلاش هنری است. در مقام مقایسه با دیگر صنایع می‌توان گفت میزان بی‌منطقی اقتصادی در سازمان‌های رسانه‌ای بیش‌تر و معمول‌تر است. هم‌چنین به سبب همین ماهیت یگانه بودن محصول است که ماهیت تولید آن‌ها پروژه‌محور است و خطی نیست.

- در صنعت خبر و رسانه‌ها، شهروندان بسیاری در قالب روزنامه‌نگار - شهروند تولید محتوا می‌کنند و رسانه‌ها از این تولیدات استفاده می‌کنند بدون این‌که هزینه‌ای پرداخت کنند. این شهروندان فقط به سبب انگیزه‌های فردی و اجتماعی مانند معروف شدن یا احساس مسئولیت در قبال مسئله‌ای به تولید محتوای شهروندی می‌پردازند، اما هیچ‌کس داوطلب نیست که رایگان در تولید خودروسازی هم‌کاری کند یا در سان‌دویچی بدون دست‌مزد کار کند.

- «سرعت» از ضرورت‌های سازمان‌های رسانه‌ای و به طور اخص سازمان‌های خبری است. فشار عصبی ناشی از آن فقط بر روی افراد و رفتار آن‌ها تأثیر ندارد، بلکه حتی بر ساختار و تشکیلات و نحوه جذب نیروی انسانی و مدارج ترقی آن‌ها مؤثر است. از این رو، مدیریت همواره تحت تأثیر این الزام رسانه‌ای و کنترل و هدایت آن قرار دارد.

- هزینه تولید یک برنامه در رسانه‌ها به تعداد مخاطبان بستگی چندانی ندارد؛

- هزینه‌های ثابت تولید بسیار بالاست، اما هزینه‌های کپی بسیار کم است؛

- این محصولات قابلیت تبدیل به اشکال دیگر را دارند.

گفتنی است عوامل مذکور بر میزان سرمایه‌گذاری محتوایی، مخاطب‌شناسی و بازاریابی، توزیع و نحوه پخش، همچنین نحوه قیمت‌گذاری، و حتی بر میزان ادغام عمودی و سطح پراکندگی در سازمان‌های رسانه‌ای تأثیر می‌گذارند.

## ۷. تفاوت‌های محصولات رسانه‌ای با محصولات سازمان‌های صنعتی

بسیاری از محصولات رسانه‌ای دارایی‌های غیرفیزیکی محسوب می‌شوند و از نظر هزینه‌ها و مکانیسم‌های توزیع بسیار متفاوت از تولیدات فیزیکی‌اند. طبیعت مجازی این محصولات مزیت محسوس‌ی ایجاد می‌کند. ارزش آن‌ها در خصیصه غیرمادی بودن آن‌ها، خاصیت مالکیت معنوی‌شان، 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 در حجم بسیار زیاد را فراهم می‌سازد. این کپی از طریق سیستم‌های فیزیکی چاپ و ضبط یا به صورت الکترونیکی از طریق سیستم‌های پخش انجام می‌شود. از این رو، بسیاری از محصولات رسانه‌ها در مقابل سرقت‌هایی هم‌چون توزیع غیرمجاز آسیب‌پذیرند. کپی‌برداری غیرقانونی و توزیع خیابانی فیلم‌های سینمایی و سی‌دی‌های موسیقی از جمله مثال‌های آشنا هستند.

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

- محصولات رسانه‌ای ناهمگون‌اند و 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. هرچند معیارها و استانداردهایی به واسطه 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 بین 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 ضرورت همیشگی است و خلاقیت منبع مهم سازمانی در رسانه‌ها به شمار می‌رود.

## ۸. نتیجه‌گیری

با توجه به تفاوت‌های استخراج‌شده نتایج ذیل ارائه می‌شود:

- ضرورت نگاه به درون در نظریه‌پردازی و نظریه‌سازی در مدیریت رسانه: تازگی رشته مدیریت رسانه در کشور ما و البته جهان و در نتیجه فقر منابع باعث شده است که عمدتاً نظریه‌های عمومی مدیریت یا مدیریت راه‌بردی ملاک و معیار قرار گیرد. اما با توجه به تفاوت‌های ذکر شده می‌توان نتیجه گرفت که طبیعت محصول و بازار سازمان‌های رسانه‌ای متفاوت است. از این رو با نظریه‌های عمومی مدیریت نمی‌توان سازمان‌های رسانه‌ای را اداره کرد. مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای نیازمند تئوری‌ها و مباحث نظری خاص خود است. این خاص بودن به سبب تفاوت با سازمان‌های صنعتی

است و از آن‌جا که مختصات رسانه‌ای در بسترهای فرهنگی، فناوری، و گفتمانی گوناگون به گونه‌های متفاوت شکل می‌گیرد، در نتیجه نیازهای تئوریک متفاوتی را طلب می‌کند. بنابراین، با توجه به این تفاوت‌ها باید بر مبنای نیازها و دغدغه‌های بومی رسانه‌ای کشور و شرایط بومی حاکم بر سپهر رسانه‌ای کشور در این خصوص نظریه‌پردازی و نظریه‌سازی صورت گیرد تا به گونه‌ای جامع پاسخ‌گوی نیازهای خاص اداره و مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای ایران اسلامی باشد.

- سبک مدیریت اقتضایی: با توجه به این‌که خصوصیات و تفاوت‌های کار سازمان‌های رسانه‌ای در محیط متحول و فعالیت‌های لزوماً انعطاف‌پذیر آن نهفته است، می‌توان گفت بیش از سازمان‌های صنعتی مدیریت در سازمان‌های رسانه‌ای مستلزم پرهیز از سبک‌های کلاسیک و به‌اصلاح علمی است. تفاوت‌های ذکرشده از نظر محصول، تولید و محیط به‌روشنی نشان می‌دهد که بهترین سبک مدیریتی برای سازمان‌های رسانه‌ای سبک اقتضایی است. سبکی که پیش‌فرض اساسی آن این است که فقط «یک بهترین راه» برای مدیریت وجود ندارد، بلکه بهترین راه برای سازمان‌دهی به ماهیت محیطی بستگی دارد که سازمان با آن در ارتباط است (Scott, 1992: 78).

- ضرورت تضمین نوآوری خطرپذیری و خلاقیت‌ورزی در سازمان‌های رسانه‌ای: لزوم برخی از تفاوت‌هایی که از لحاظ محصول برشمرده شدند نشان‌دهنده ضرورت و اهمیت نوآوری و خلاقیت در تولید محصولات سازمان‌های رسانه‌ای است. این تفاوت‌ها در طبیعت و ویژگی محصولات سازمان‌های رسانه‌ای به‌روشنی نشان می‌دهد که ساختارها، روابط گروه‌های کاری و به‌خصوص فرهنگ سازمانی، و بالاخره تمام متغیرهای دخیل در سازمان باید مشوق و مقوم نوآوری و خلاقیت‌ورزی در فرایند تولید در سازمان‌های رسانه‌ای باشند. تفاوت‌های بیان‌شده حاکی از آن است که نوآوری و خلاقیت از جمله ویژگی‌های کلیدی و محوری سازمان‌های رسانه‌ای است.

- لزوم نگاه ویژه به نیروی انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای: تفاوت‌های ذکرشده از لحاظ سازمانی و دیگر محورهای بررسی شده به‌روشنی نشان می‌دهد که مسئله نیروی انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای از دیگر سازمان‌های صنعتی بسیار حساس‌تر است. در واقع تفاوت‌های استخراج‌شده سازمان‌های رسانه‌ای از سازمان‌های صنعتی حاکی از آن است که مدیریت نیروی انسانی چنین سازمان‌هایی در جذب، روزآمدی، و به‌خصوص در توان‌مندسازی نیازمند جامع‌نگری و درک ویژگی‌های رسانه است.



## پی‌نوشت‌ها

۱. این واژه برگرفته شده از ژئوپلیتیک است. منظور از ژئومدیا این است که رسانه‌ها به سبب گسترش و تنوع بیش از حد و استفاده از تکنولوژی‌های جدید تولید و خصوصاً پخش (در پلاتفرم‌های گوناگون) نقش ژئوپلیتیکی دارند و بر تصمیمات و سیاست‌های کشورها اثرگذارند.

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 یا تصویب قوانین بازدارنده تأثیر بسیاری دارند؛ هر روز استفاده ابزاری از زن برای کسب هرچه بیش تر منافع مادی گسترده تر می‌شود و در فعالیت‌های براندازانه علیه دیگر کشورها قوانین ملی و بین‌المللی را به سهولت می‌شکنند. کم‌تر کسی توان مجادله در این زمینه را دارد، زیرا ایشان در حذف سازمان‌های رسانه‌ای، که فعالیت‌هایی مغایر با مصالح نظام سرمایه دارند، بدون اندک توجهی به حقوق آن‌ها و مخاطبان‌شان در حذف فیزیکی این رسانه‌ها هیچ کوتاهی نمی‌کنند.

## منابع

- پیکارد، رابرت جی (۱۳۸۳). *اقتصاد رسانه*، ترجمه داود حیدری، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.
- تریوتلر، نارس ام. (۱۳۸۷). *اقتصاد رسانه رویکرد نظری رسانه‌ای*، ترجمه محمد حقیق‌شناس، <http://ketabmah.ir/MagazinePdf/49-52-3.PDF>، بازیابی در ۱۳۹۴/۹/۱۶.
- خجسته، حسن (۱۳۹۳). *جامعه، موسیقی، رادیو*، تهران: سروش.
- روشندل، طاهر (۱۳۸۷). «چیستی مدیریت رسانه»، فصل‌نامه *رسانه (علمی-ترویجی)*، تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها، ش ۷۰.
- فرهنگی، علی‌اکبر و دیگران (۱۳۸۳). «نگرشی بر بنیان‌های نظری مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای»، فصل‌نامه *دانش مدیریت*، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ش ۶۶.
- کونگ، لوسی (۱۳۹۲). *مدیریت راهبردی رسانه*، ترجمه ابراهیم روزدار، معاونت برنامه‌ریزی و نظارت سازمان صدا و سیما.
- مک کوئیل، دنیس (۱۳۸۲). *درآمدی بر نظریه ارتباطات جمعی*، ترجمه پرویز اجلالی، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.

Block, Peter et al. (2001). *Managing in the Media*, London: Focal Press.

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

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

