

## بررسی تطبیقی شاخص‌های اثربخشی مدیریت در مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی اطلاعات

دکتر صدیقه بیران\*  
شیدا جعفری خانقاه\*\*

### چکیده

نهاد رسانه مانند هر نهاد اقتصادی و اجتماعی دیگر برای تحقق اهداف و برنامه‌های تدوین شده نیاز به اعمال و به کارگیری شیوه‌های علمی و کارآمد مدیریت دارد تا با حداقل هزینه، حداکثر کارایی را داشته باشد. در سال‌های اخیر مقوله مدیریت به شکل چشمگیری مورد توجه سازمان‌های مطبوعاتی قرار گرفته است تا جایی که به گفته صاحب‌نظران یکی از رموز موفقیت سازمان‌های مطبوعاتی برخورداری از مدیریت اثربخش و کارآمد است. اهمیت این موضوع ما را بر آن داشت تا با بررسی تطبیقی اثربخشی مدیریت در مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی اطلاعات از دیدگاه مدیران مسئول، خبرنگاران و سایر کارکنان، میزان مدیریت اثربخش در این مؤسسه را سنجش کرده تا نتایج بدست آمده، الگویی باشد برای مدیریت مطلوب مطبوعات نوپا و جوان. این تحقیق با استفاده از روش پیمایشی و به کارگیری پرسشنامه‌ای که مورد تأیید قرار

---

تاریخ پذیرش: ۸ اردیبهشت ۱۳۹۱

- تاریخ دریافت: ۱۲ بهمن ۱۳۹۰

s. babran@yahoo.com

\* استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد ارتباطات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی sheidajafari58@gmail.com

۱۳۸ ..... فصلنامه فرهنگ ارتباطات (سال دوم، شماره پنجم، بهار ۱۳۹۱)

گرفته، به بررسی موضوع در نمونه ۳۸۴ نفری از خبرنگاران و سایر کارکنان مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی پرداخته است.

روش نمونه‌گیری این تحقیق نیز به روش تصادفی ساده بوده و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزار SPSS و آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. همچنین برای اثبات فرضیه‌ها از آزمون‌های آماری کای اسکوئر و برای سنجش میزان همبستگی فرضیه‌های تأیید شده از ضریب همبستگی کرامر استفاده شده است.

نتایج پژوهش حاکی از معنادار بودن رابطه میان مهارت‌های مدیریتی با شاخص‌های اثربخشی مدیریت می‌باشد. در نهایت با بررسی یافته‌های این پژوهش در جهت مدیریت اثربخش در سازمان‌های مطبوعاتی پیشنهادهای ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی، مدیریت، شاخص‌های اثربخشی مدیریت،

سودآوری، بهره‌وری.

## مقدمه

امروزه با توجه به تعدد و تنوع وسایل ارتباط جمعی و از همه مهم‌تر رقابت بین آنها، بر نقش و مسئولیت وسایل ارتباط جمعی بیش از هر زمان دیگری تأکید می‌شود. رسانه‌ها مانند هر نهاد اقتصادی و اجتماعی برای تحقق اهداف و برنامه‌های تدوین شده نیاز به اعمال و به کارگیری شیوه‌های علمی و کارآمد مدیریت دارد تا با حداقل هزینه، حداکثر کارایی را داشته باشد.

در کشور ایران روند تاریخی پیدایش و گسترش ارتباطات اجتماعی و نامتناسب بودن ساختار رسانه‌های جمعی مکتوب با پیشینه فرهنگی همواره قابل بحث و تأمل است. روشن است که وسایل ارتباط جمعی مخصوصاً مطبوعات ایران دوران پر فراز و نشیبی را قبل از پیروزی انقلاب اسلامی پشت سر گذاشته است.

فضای استبداد و دیکتاتوری، محدود کردن فعالیت‌های خبری و حرفه‌ای در آن دوران آسیب‌های جدی به ساختار مطبوعات کشور وارد کرد تا آنجا که زخم‌های کهنه آن دوران هنوز آنطور که باید و شاید التیام نیافته است.

اکنون با گذشت بیش از سه دهه از پیروزی انقلاب اسلامی وقت آن فرا رسیده تا با بررسی روند مدیریت در مطبوعات کشور و کشف نقاط ضعف و قوت موجود زمینه رشد و شکوفایی مطبوعات کشور را فراهم آوریم.

در حال حاضر با گسترش روزافزون کمی و کیفی مؤسسات رسانه‌ای به ویژه مطبوعات که یکی از تأثیرگذارترین نظام فرهنگی در کشور است وجود مدیران لایق و کارآمد، امری بس جدی و مهم تلقی می‌شود. چرا که اثرگذاری هر سیستم در جامعه منوط به داشتن مدیران لایق و کارآمد است. از این رو توجه به مدیریت اثربخش در رسانه‌های مکتوب امری اجتناب ناپذیر است.

در این تحقیق، بررسی شاخص‌های اثربخش مدیریت در مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی اطلاعات که تجربه کار خبری و حرفه‌ای آن قدمتی بیش از ۸۰ سال دارد محور این تحقیق قرار گرفت تا با رسیدن به نتایج کاربردی کمکی به روزنامه‌های نوپا و جوان نیز شود.

اگر به سازمان‌های مطبوعاتی گوناگون نگاه کنیم، ضریب موفقیت آنها در مواردی از جمله جذب مخاطبان، رضایت کارکنان، افزایش بهره‌وری و ... با هم متفاوت است. اگر پای حرف کارکنان آنها بنشینیم اغلب آنها در اینکه مدیران مطبوعات نقش قابل ملاحظه‌ای در افزایش

مواردی ذکر شده‌اند با یکدیگر اجماع دارند.

عده‌ای دیگر از کارکنان مدعی‌اند مدیران مطبوعات به درستی با مهارت‌های مدیریتی آشنا نیستند و در کار مدیریتی خود غیر حرفه‌ای عمل می‌کنند. آنها گاهی لب به شکایت باز می‌کنند که مدیران اصلاً با سازمان‌های خبری و اینکه چه نوع مدیریتی را پیاده کنند تا بیشترین اثربخشی و کارایی را داشته باشد بیگانه هستند. همین موضوع و همچنین ناآشنایی آنها با فرهنگ سازمانی باعث شده تا مطبوعات را به صورت اداره‌ای بی روح مدیریت کنند.

اگر چه در ایران دستگاه اجرایی و مسئولی به نام وزارت ارشاد وجود دارد که یک بخش تخصصی به نام مدیریت امور مطبوعات و تبلیغات در تشکیلات آن پیش‌بینی شده است ولی اهل فن می‌دانند که نظام سیاسی مطبوعاتی، تابعی از ساختار سیاسی - فرهنگی موجود در همان رسانه است. در واقع برخورداری از مدیریت ساختمان و اثربخش در وهله اول در گرو آشنایی مدیران با مهارت‌های مدیریتی است. اگر چه رویکرد مدیریت کلان دستگاه‌ها و نهادهای اثرگذار دورادور در هدایت و مدیریت یک سازمان مطبوعاتی بی‌تأثیر نیست اما مدیریت اثربخش در یک رسانه در گام نخست نیازمند دانش و تجربه مدیران است.

### بیان مسئله

اگر نگاهی اجمالی به روند مدیریت در مطبوعات ایران ببینیم اغلب روزنامه‌های عمومی ایران را صاحب‌منصبان سیاسی یا مؤسساتی که صاحب حزبند یا در رده‌هایی از قدرت سیاسی حکومت قرار دارند منتشر می‌کنند. البته در این میان برخی مطبوعات نیز با اعلام استقلال از احزاب و گروه‌های سیاسی و با تلاش بخش خصوصی اما در ارتباط غیرمستقیم با قدرت سیاسی اداره می‌شوند.

از طرفی اگر چه در عرصه رسانه و مطبوعات آثار گرانقدری درباره پارادایم‌ها، مکاتب، تکنیک‌ها و دستاوردها منتشر شده است اما تألیف و ترجمه‌ای درباره مدیریت مطبوعاتی به صورت سندی قابل اجرا که مؤلفه‌های موفقیت روزنامه‌های کثیرالانتشار کشور را در اختیار سایر دست‌اندرکاران نوپای مطبوعات قرار دهد وجود ندارد.

از آنجایی که مدیریت در مطبوعات با تکیه صرف بر تئوری‌های مدیریت قابل اداره نیست. بیان تجربیات موفقیت‌آمیز و یا ارائه مدل مدیریتی در یک روزنامه آنها در یک بازه زمانی

بررسی تطبیقی شاخص‌های اثربخشی مدیریت در مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی اطلاعات ..... ۱۴۱

درازمدت که با کش و قوس‌های فراوان سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و ... دست و پنجه نرم کرده است می‌تواند برای مطبوعاتی‌هایی که تازه قدم در این راه گذاشته‌اند کارساز باشد. آنچه پژوهشگران این تحقیق را ترغیب کرد تا مؤسسه - فرهنگی مطبوعاتی اطلاعات را به عنوان محور تحقیق خود قرار دهد، انتشار بی‌وقفه این روزنامه از سال ۱۳۰۵ تاکنون بوده است.

### ضرورت پژوهش

مطبوعات یکی از پرتنش‌ترین نهادهای رسانه‌ای است که جدا از ساختار و تشکیلات سازمانی خود با تحولات بیرونی و داخلی زیادی دست‌وپنجه نرم می‌کند. مطبوعات در دنیایی از اخبار و رویدادها در گردش است و از طرفی رویدادهای سیاسی و اقتصادی نیز در سازمان رسانه‌ای اثر گذار است، بنابراین وجود مدیرانی لایق و کارآمد به عنوان یک اصل می‌تواند موفقیت این نهادها را تضمین کند.

از آنجایی که یکی از علل اصلی توسعه نیافتگی مطبوعات کشور ما به ساختار و شیوه نامطلوب مدیریت آنها باز می‌گردد، وجود پژوهشی بنیادی و کاربردی که بتواند نقایص و کاستی‌ها را به نمایش بگذارد ضرورت دارد. چیزی که اساتید و فعالان برجسته مطبوعاتی کشور نیز بر آن اذعان دارند. به عقیده آنها پدیده جوانمردی و رکود مطبوعات کشور ناشی از مدیرانی نالایق است. همین مسئله ضرورت و اهمیت این تحقیق را نشان می‌دهد.

### اهداف پژوهش

مطبوعات کشور ما از گذشته تا کنون با چالش‌های زیادی روبه‌رو بوده و هست از این رو بحث مدیریت در مطبوعات به عنوان یکی از مباحث جدید در علوم رسانه حرف‌های زیادی برای گفتن دارد.

سوی از فضای سیاسی و حکومتی حاکم بر مطبوعات کشور، عواملی در رکود مدیریت در مطبوعات کشور تأثیرگذار است که به نظر می‌رسد با این مقدمه کوتاه می‌توان نخستین هدف این پژوهش را دریافتن نوع نگاه روزنامه نگاران و سایر کارکنان مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی اطلاعات از شیوه مدیریتی حاکم بر این رسانه فرهنگی - سیاسی دانست.

هدف این است که بدانیم آیا نوع مدیریت حاکم بر این مؤسسه با قدمت بیش از نیم قرن فعالیت مطبوعاتی که فراز و فرودهای زیادی را پشت سرگذاشته است با شاخص‌های

۱۴۲..... فصلنامه فرهنگ ارتباطات (سال دوم، شماره پنجم، بهار ۱۳۹۱)

اثربخشی مدیریت همخوانی دارد.

### سؤالات تحقیق

تمامی شاخص‌های اثربخشی مدیریت از جمله اثربخشی کلی، بهره‌وری، کارایی، سودآوری، کیفیت، رشد و توسعه، برآورد غیبت‌های غیر موجه، انعطاف و سازگاری، ارتباطات و مدیریت اطلاعات، مهارت‌های شخصی مدیریتی، رضایت شغلی کارکنان، انگیزه، اخلاقیات، کنترل، توافق و تجانس، مهارت وظیفه‌ای مدیران، ارتباطات و مدیریت اطلاعات، آمادگی، کاربرد محیط، برنامه‌ریزی، اجماع در هدف، ثبات در تصمیم‌گیری، ارزشیابی سازمان، مشارکت، تأکید بر دستاوردها، ارزش نهادن به منابع انسانی در این پژوهش مورد سوال قرار گرفته‌اند.

### فرضیه‌های تحقیق

- ۱- بین مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه و برنامه‌ریزی بلندمدت در این مؤسسه رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه و افزایش سودآوری در این مؤسسه مطبوعاتی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه و بالابردن کیفیت محتوایی در این مؤسسه مطبوعاتی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- بین مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه و افزایش تیراژ در این مؤسسه مطبوعاتی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۵- بین مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه و به کارگیری بهترین نیروی انسانی در این مؤسسه مطبوعاتی رابطه معناداری وجود دارد.

### ادبیات تحقیق

رشد چشمگیر انواع رسانه‌های جمعی در چند دهه اخیر و افزایش نقش‌های اجتماعی آنها باعث شده که مطبوعات از ابعاد گوناگون مورد مطالعه قرار گیرد که یکی از مهم‌ترین این ابعاد بعد مدیریتی مطبوعاتی است. با توجه به تأثیر مطبوعات و کارکردهای گوناگون آن از جمله اطلاع‌رسانی، خبری،

بررسی تطبیقی شاخص‌های اثربخشی مدیریت در مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی اطلاعات ..... ۱۴۳

آموزشی، ترویجی و تفریحی مبحث مدیریت در مطبوعات یکی از مباحث بسیار قابل تأمل است. از طرفی سازمان مطبوعات مانند هر نهاد اقتصادی و اجتماعی برای تحقق اهداف و برنامه‌های تدوین شده خود نیازمند به کارگیری شیوه‌های علمی و کارآمد و مؤثر مدیریت است.

### ضرورت توسعه مطبوعات

بررسی مطبوعات کشور پس از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی ایران نشان از رشد کیفی و کمی مطبوعات ایران دارد اما این رشد در شرایط فعلی آنطور که باید کافی نیست. نگاهی به مطبوعات ایران قبل از پیروزی انقلاب اسلامی نشان از آن دارد که مطبوعات کشور دوران پرفراز و نشیبی را پشت سر گذاشته است اما به مدد پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی، روزنامه‌نگاری آزاد، انقلابی، رهایی‌بخش و در خدمت توسعه و رشد ملی ظهور کرد، چیزی که در دوران سابق اثری از آن نبود.

اما با تمام تلاش‌های صورت گرفته از بدو انقلاب اسلامی تا به امروز به نظر می‌رسد برای رسیدن به استاندارد جهانی و پاسخگویی به نیازهای ملی باید گام‌های بلندتری برداشته شود. از طرفی با توجه به نقش و جایگاه ویژه مطبوعات در ارتقای دانش مردم و اینکه از آن به عنوان رکن چهارم دموکراسی یاد می‌شود و تأثیر آن بر توسعه‌یافتگی جامعه و رسیدن به نظام مطلوب مطبوعات در کشور امری حیاتی است.

استفاده از تجربیات روزنامه‌های مختلف در امر مدیریتی، اجماع نظر و اهتمام لازم مسئولان فرهنگی و متولیان امور می‌تواند به الزامات توسعه پاسخ دهد و مطبوعات کشور را شکوفاتر از گذشته پیش ببرد. بنابراین مطبوعات ایران در شرایط فعلی بیش از هر زمان دیگری نیازمند تدوین و تبیین الگوی صحیح مدیریتی است تا با همخوانی حرفه‌ای‌ها و افزایش رضایت کارکنان بر پایه مدیریت مبتنی بر هدف اثربخشی و کارآمدی خود را بیش از هر زمان دیگری افزایش دهد تا بتواند به توسعه لازم برسد.

### مدیریت در مطبوعات

از طرفی با توجه به اینکه همواره از مطبوعات به عنوان یک سازمان یاد می‌شود آنچه که در ساختار و روند مدیریت یک سازمان معنا دارد بی‌تردید در سازمان‌های مطبوعاتی نیز وجود دارد. با این تفاوت که آنچه محصول نهایی یک سازمان مطبوعاتی است خبر است چیزی که

۱۴۴..... فصلنامه فرهنگ ارتباطات (سال دوم، شماره پنجم، بهار ۱۳۹۱)

سوی از افزایش دانش و آگاهی مردم می‌باید متناسب با خواسته‌ها و نیازهای مخاطب باعث افزایش رضایت آنها از مطبوعات شود.

بنابراین مدیریت در ساختار مطبوعات که در رأس آن به ترتیب مدیرمسئول، سردبیر، معاون سردبیر، دبیران خبری، خبرنگاران و سایر پرسنل ستادی و صف قرار دارند نیازمند مدیریت صحیح و اثربخش است تا آنچه که به عنوان خبر به دست مخاطب می‌رسد صحیح، جامع و کامل و از همه مهم‌تر خارج از غرض‌ورزی باشد. چرا که کوتاهی در این امر باعث روی برگرداندن مخاطب از رسانه‌های مکتوب شده تا جایی که آنها خوراک خبری خود را از سایر رسانه‌ها تغذیه خواهند کرد.

با توجه به اینکه مطبوعات نیز یک سازمان در نظر گرفته می‌شود بررسی تئوری‌های مدیریت در سازمان و تاثیر آن بر مدیریت مطبوعات در این مقاله قابل بیان است. مدیریت به معنای، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا، نظارت و هدایت است. (جاسبی، ۱۳۷۸: ۱۲۳) که در تمام ساختار مطبوعات معنا دارد.

به طور کلی عصر جدید تئوری مدیریت با ارائه دیدگاه کلاسیک از مدیریت شروع شد و شامل سه نگرش عمده یعنی مدیریت علمی، اصول اداری و مدیریت دیوانسالارانه می‌شود. یکی از پیشگامان مدیریت علمی فردریک تیلور<sup>۱</sup> بود که مدعی شد به هنگام تصمیم‌گیری درباره سازمان و طرح مشاغل باید به صورتی دقیق و با روش‌های علمی درباره شرایط، اوضاع و موقعیت‌های افراد مطالعه کرد.

اصول اداری (مدیریت) بیشتر بر کل سازمان متمرکز است و بر پایه ژرف‌نگری مجریان امور و کارشناسان این رشته قرار دارد. برای مثال هنری فایول<sup>۲</sup> ۱۴ اصل برای مدیریت عنوان کرد از جمله اینکه: هر زیردستی باید دستورات خود را تنها از یک سرپرست یا مقام ارشد دریافت کند (وحدت فرماندهی) و فعالیت‌های مشابه در سازمان باید در یک گروه و زیر نظر یک مدیر انجام شود (وحدت رهبری) (گوئل کهن، ۱۳۷۹: ۱۵۱).

کارهایی که جامعه شناسان درباره دیوانسالاری مطرح کرده‌اند نیز با ماکس وبر<sup>۳</sup> آغاز شد که بیشتر درباره دیوان سالاری بود. در نظام دیوانسالارانه یا بروکراتیک، سازمان اداری دارای

---

1. Fredrick W.Taylor

2. Henri Fayol

3. Max Weber



بررسی تطبیقی شاخص‌های اثربخشی مدیریت در مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی اطلاعات ..... ۱۴۵

قدرتی قانونی و عقلانی است و ساختار سازمان بر تقسیم کار و روابط سلسله مراتبی متمرکز است. آزمایش‌های التون مایو<sup>۴</sup> بیشترین تأثیر را در رشد دیدگاه روابط انسانی در علم مدیریت برجای گذاشته است. او در تحقیقات هاتورن<sup>۵</sup> نشان داد که رفتار مثبت با کارکنان باعث افزایش انگیزش و بازدهی می‌شود و سنگ‌بنای کار برای فعالیت‌های بعدی را (از نظر رهبری، ایجاد انگیزش و مدیریت منابع انسانی) می‌گذارد.

بعدها نیز نظریه‌های نوین مدیریت از جمله مدیریت سیستمی، مدیریت اقتضایی، مدیریت مشارکتی و مدیریت استراتژیک به نظام‌های اداره سازمان، بویژه سازمان‌های مطبوعاتی وارد شدند. از طرفی مدیریت در یک ساختار سازمانی معنا پیدا می‌کند از این رو هنری میتزبرگ<sup>۶</sup> مبحث ساختار سازمانی را مورد توجه قرار داد. او ۵ بخش اصلی را در هر سازمان عنوان کرد، بدنه عملیاتی، ستاد تخصصی، ستاد پشتیبانی، رأس استراتژیکی و مدیران میانی. بعدها برنز<sup>۷</sup> و استاکر<sup>۸</sup> به دو نوع ساختار در سازمان دست یافتند ساختار مکانیکی (در شرایط محیطی نسبتاً پایدار) و ارگانیکی (در شرایط محیطی متلاطم و غیر ثابت).

### ساختاری مناسب برای سازمان‌های مطبوعاتی

به نظر می‌رسد بهترین ساختار برای یک سازمان مطبوعاتی که باید اثربخشی خود را در محیطی پرمتلاطم و غیر ثابت حفظ کند ترکیبی از یک ساختار ارگانیک است که در عین حال از ویژگی‌های ساختار دیوان سالاری حرفه‌ای نیز برخوردار باشد. در دیوان سالاری حرفه‌ای، سازمان، مکانیزمی را برای هماهنگی انتخاب می‌کند که امکان استاندارد کردن و نامتمرکز بودن را به طور همزمان فراهم می‌کند و این همان استاندارد کردن مهارت‌ها می‌باشد.

در یک روزنامه هسته عملیاتی همان هیأت تحریریه است که تمام افراد حرفه‌ای را دور هم جمع کرده و بقیه قسمت‌ها از جمله فنی، آرشیو و... همگی از فعالیت‌های هسته عملیاتی پشتیبانی می‌کنند.

---

4. Elton Mayo

5. Hawthorne

6. Hanri mentezberg

7. Tam Bernez

8. G.M. Estaker

۱۴۶..... فصلنامه فرهنگ ارتباطات (سال دوم، شماره پنجم، بهار ۱۳۹۱)

برای اینکه این هسته عملیاتی چگونه کار می‌کند بهتر است آن را مجموعه برنامه‌های استاندارد شده‌ای در نظر بگیریم که در موقعیت‌های معین بر پایه اقتضا به کار گرفته می‌شود. از این رو ساختاری که با ساختار یک روزنامه تطابق دارد همان ساختار دیوان‌سالاری حرفه‌ای است که مدیر مسئول در رأس آن قرار داشته و سازمان مطبوعات را اداره می‌کند. خط میانی هم مدیرانی هستند که از رأس راهبردی دستورات لازم را گرفته و برای اجرا به حوزه عملیاتی (روزنامه نگاران حرفه‌ای) منتقل می‌کنند.

بی‌شک رئیس‌های حرفه‌ای که در یک روزنامه سردبیران و دبیران حرفه‌ای را تشکیل می‌دهد نقش‌های مؤثری ایفا می‌کنند که قدرت غیر مستقیم آنها را افزایش می‌دهد و در ناآرامی‌های ساختاری سازمان روزنامه به عنوان بازوی اصلی مدیرمسئول وارد عمل شده و مدیر مسئول را از درگیر شدن با مسائل جزئی دور می‌کنند.

از طرفی مدیریت در مطبوعات نیز مانند هر سازمان دیگری از تشکیلات و ساختار خاص خود تشکیل شده است. مدیران مسئول، سردبیران، دبیران، خبرنگاران و پرسنل ستادی و... مجموعه اعضای تشکیل‌دهنده یک سازمان مطبوعاتی به شمار می‌روند و تمامی ۵ پایه قانون مدیریت (طراحی، سازماندهی، چینش کارکنان، هدایت و نظارت) در سطوح مختلف یک روزنامه اعتبار دارد (قاضی زاده، ۱۳۸۶: ۷۳).

با نیم‌نگاهی به ساختار وظایف مدیران روزنامه می‌توان یکی از تفاوت‌های اصلی سازمان مطبوعاتی با سایر سازمان‌ها تفاوت در تولید محصول است اینجا خبر محصول تولیدی سازمان‌های مطبوعاتی است همچنین تفاوت در ماهیت سازمان مطبوعات، متغیرهای سازمانی نیز از جمله وجوه تمایز سازمان مطبوعاتی با سایر سازمان‌هاست. بنابراین بررسی مکاتب گوناگون مدیریت در ساختار مطبوعات امری ضروری به نظر می‌رسد.

شیوه‌های مکاتب کلاسیک از مدیریت علمی (تیلور)<sup>۹</sup> و نظام بروکراتیک (ماکس وبر) هنوز در برخی سازمان‌های رسانه‌ای کاربرد دارد. براساس نظریات کلاسیک، تقسیم کار، تجزیه و تحلیل حرکات و زمان و سلسله مراتب سازمانی به اصولی در مدیریت به کار گرفته شده است. اما مکتب بروکراتیک ۴ اصل به جز تقسیم کار، وحدت فرماندهی، حیطة نظارت و سازماندهی رانیز بر اصول مدیریتی خود اضافه کرده است. اما اینکه این اصول تا چه اندازه در

بررسی تطبیقی شاخص‌های اثربخشی مدیریت در مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی اطلاعات ..... ۱۴۷

مدیریت یک روزنامه کاربرد دارد جای سؤال دارد.

بنا به تکیه بر اصل وحدت فرماندهی هر فرد سازمان باید تنها از یک فرد مافوق دستور بگیرد اما رعایت اصل فرماندهی با طبیعت کار بخش‌های خبری رسانه‌ها در تعارض است زیرا که خبرنگاران و گزارشگران و افراد شاغل در اتاق خبر ناچارند به مدیران متعددی براساس تقسیم کار مراجعه کنند، مدیر صفحه‌بندی، مدیر تصحیح، دبیر، سردبیر، بنابر این این اصل چندان کارائی در مطبوعات ندارد.

حیطه نظارت به معنای این است که افراد زیادی تحت نظر یک مدیر انجام وظیفه می‌کنند، ماهیت کار در روزنامه و سرعت و دقت آن می‌طلبد مدیران، سمت‌های مدیریتی را کاهش داده اما نظارت خود بر امور را گسترش دهند.

مقوله تقسیم کار براساس تخصص افراد آن هم بر اساس بازنگری می‌تواند یکی از مباحث قابل قبول در مدیریت مطبوعات باشد چرا که امروزه باید یک خبرنگار علاوه بر توانائی در تهیه گزارش و خبر به امر ویراستاری، کامپیوتر و تاحدودی صفحه بندی هم آگاه باشد.

بررسی ادبیات تحقیق نشان از آن دارد که با توجه به ساختار و ماهیت مطبوعات اداره و مدیریت رسانه‌های مکتوب با تکیه بر یک تئوری مدیریت امکان پذیر نیست و تأثیرگذاری عوامل بیرونی بر روند کار مطبوعات، نیازمند مدیریت تلفیقی است.

از آنجایی که ساختار مطبوعات به صورت ارگانیک است یعنی مانند موجود زنده، پایداری و بقای آن نیازمند ارتباط با عوامل محیطی و بیرونی است. زمانی مدیریت در سازمان‌های مطبوعاتی از اثربخشی و کارایی لازم برخوردار است که مدیران بتوانند و بدانند از چه شیوه مدیریتی و در چه زمانی استفاده کنند، مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت اقتضائی، مدیریت راهبردی و مدیریت مشارکتی و همچنین توجه به تئوری‌های رفتاری در مدیریت می‌تواند سازمان مطبوعاتی را به بقا و تداوم لازم برساند.

مدیریت راهبردی به معنای شناخت فرصت‌ها و تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها یکی از مباحث مهم مدیریت روزنامه است. از طرفی با توجه به تأثیر عوامل برون‌سازمانی بر فرایند کار مطبوعات، در اکثر مواقع کاربرد شیوه‌های مدیریت اقتضائی در مطبوعات ضروری دارد. همچنین توجه به اصول مدیریت مشارکتی در مطبوعات یکی از شیوه‌های بسیار کارآمد در افزایش انگیزه خبرنگاران، کارکنان و ... است امری که باعث حس علاقه و اجماع افراد در

رسیدن به اهداف مشترک یک مؤسسه می‌شود.

### مدیریت مبتنی بر هدف شیوه ای کارآمد در مطبوعات

مدیریت بر مبنای هدف فرایندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پائین به طور مشترک هدف‌های سازمان را مشخص می‌کنند و حدود وظایف هر فرد را با توجه به در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار بررسی می‌کنند. ویژگی این سیستم مشارکت و همکاری در سازمان است به این معنی که در این سیستم سلسله مراتب سنتی سازمان کنار گذاشته می‌شود و هر فرد به کنترل خود می‌پردازد. به کارگیری این شیوه مدیریتی از طرف مدیران می‌تواند کمک مهمی در افزایش میزان بهره‌وری و کارایی سازمان مطبوعاتی شود.

امروزه مطبوعات باید بر ۳ اصل تأکید کنند که عبارتند از: سودآوری، رقابت و برآوردن نیازهای کارمندان. لذا صرفاً مؤسسات مطبوعاتی می‌توانند در این عصر جدید دوام بیاورند که رهبران و یا مدیران آنها از عهده هماهنگی این سه فرایند برآیند.

### مدیریت بر مبنای تئوری‌های رفتاری در مطبوعات

توجه به علوم رفتاری می‌تواند باعث اثربخشی بیشتر مدیریت در سازمان شود. زمانی که ما از خبرنگاران با انگیزه صحبت می‌کنیم در واقع ویژگی‌های فردی و نیازهای او را با ویژگی‌های محیط کار او یعنی تحریریه به نحوی مرتبط کرده‌ایم. برقراری چنین ارتباطی سخت است چرا که عوامل متعددی از جمله توانایی‌های خبرنگار، اهداف او، نیازها و تعلقات او در این فرایند اثرگذار است.

به عنوان مثال اگر خبرنگاری در محیط کار سرشار از انرژی و انگیزه است، شکی نیست که یکی از عوامل این پدیده وجود مدیری شایسته است. در واقع این مدیران هستند که می‌توانند با بهره‌گیری از الگوهای مناسب رفتاری مانند غلبه بر استرس، خوشرویی و ... در نهایت با مدیریت اخلاق و بهره‌گیری از روش‌های ارتباطی زمینه‌انگیزش را در بین خبرنگاران و کارکنان رسانه افزایش دهند.

مدیران مطبوعات مانند سایر سازمان‌ها می‌باید تا حد و درجه‌ای رفتار کارمندان خود را کنترل کنند. به عبارتی یک حد و حدودهایی در رفتار خود با کارمندان و خبرنگاران ایجاد کنند و این امر محقق نخواهد شد مگر اینکه مدیران خود به جنبه‌های پویایی رفتار انسانی ادراک داشته باشند و بالقوه‌های رفتاری را که می‌توانند از طریق او بر تحریریه و سایر قسمت‌های

بررسی تطبیقی شاخص‌های اثربخشی مدیریت در مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی اطلاعات ..... ۱۴۹

سازمان اعمال شده و مؤثر باشد را بشناسند.

از طرفی کارکردن در مطبوعات نیازمند دقت و سرعت توأم با همدیگر است از این رو لازم است تا مدیران مطبوعات با شناخت کافی نسبت به رفتار سازمانی زمینه‌های آرامش، انگیزش و رضامندی کارکنان را مهیا کنند. از طرفی پیچیدگی رفتاری انسان هم زیاد است و هم متفاوت. در مجموع باید گفت علوم رفتاری به مدیر کمک می‌کند تا مشکلات کارمندان را شناخته و در حل آنها موفق شود. همچنین با استفاده از این علم مدیر یا سردبیر روزنامه بهتر می‌تواند کنترل لازم را در روش‌های مدیریتی انجام دهد.

مدیران مطبوعات باید بدانند ویژگی‌های فردی افراد با هم متفاوت است و به آسانی قابل تغییر نیست از این رو مدیران مطبوعات نمی‌توانند در همه موارد از یک روش مدیریتی استفاده کنند، اگر چه شاید برخی راهبردهای مدیریتی جامع باشد اما پاسخگوی همیشگی نیست. در بحث علوم رفتاری این نکته مهم است که هیچ فردی به لحاظ رفتاری کامل نیست. نه مدیر مسئول و صاحب امتیاز و هیچ کس دیگر نمی‌تواند معایب و ناسازگاری‌های رفتاری فرد با سازمان را به طور کامل رفع کند. تئوری علوم رفتاری حامل این پیام مهم است که مدیران مطبوعات باید با شناسایی ویژگی‌های فردی، استعدادها و قابلیت‌ها، انگیزه کار را در کارکنان خود بالا ببرند تا به اثربخشی مطلوب برسند (اثنی عشری، ۱۳۸۷: ۷۱).

### مدیریت راهبردی اثربخش در مطبوعات

مدیریت استراتژی به معنای شناخت فرصت‌ها است. استراتژی اثربخش یک نگرش جدید است که بیش از روش‌های اجرایی به دیدگاه‌سازی راهبردی می‌پردازد. این استراتژی با کشف فرصت‌های راهبردی آغاز می‌شود و با از بین رفتن آنها از بین می‌رود. از آنجایی که برنامه‌ریزی زیربنای سازمان‌ها است این موضوع در سازمان‌های مطبوعاتی نیز قابل بیان است مدیریت راهبردی یعنی شناخت فرصت‌ها در سازمان‌های مطبوعاتی که با توجه به ماهیت و ساختار آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

### روش تحقیق

در این تحقیق از روش تحقیق پیمایشی استفاده شده است.

جامعه آماری: از آنجا که این تحقیق در صدد یافتن ساختار مدیریتی مؤسسه

۱۵۰ فصلنامه فرهنگ ارتباطات (سال دوم، شماره پنجم، بهار ۱۳۹۱)

فرهنگی - مطبوعاتی است؛ مدیران مسئول، خبرنگاران و سایر کارکنان جامعه آماری این تحقیق را در بر می‌گیرند که این مؤسسه حدود یک هزار نفر پرسنل دارد.

- **حجم نمونه:** با استفاده از فرمول کوکران از حجم ۱۰۰۰ نفری کل کارکنان موسسه مطبوعاتی اطلاعات، ۳۸۴ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. نمونه‌گیری در این روش به شیوه تصادفی ساده است. لذا از میان یک‌هزار نفر کارکنان روزنامه اطلاعات ۳۸۴ نفر به این پرسشنامه پاسخ دادند که از این تعداد، ۲۲۴ نفر مرد و ۱۶۰ نفر زن بودند. از مجموع ۳۸۴ نفر، ۲۲۹ نفر در تحریریه، ۵۱ نفر در واحد فنی (صفحه بندی و حروفچینی)، ۴۶ نفر در واحد آگهی‌ها، ۲۷ نفر در واحد اداری و مالی، ۱۷ نفر در واحد توزیع و در نهایت ۱۴ نفر در واحد انتشارات پاسخگوی این تحقیق بوده‌اند.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

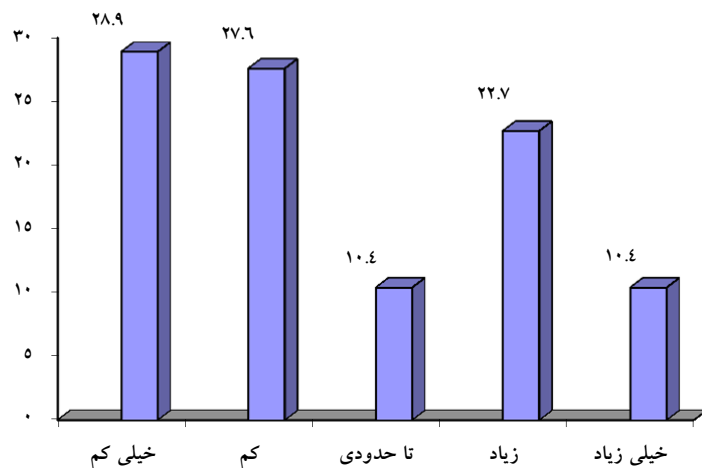
- اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه‌هایی که در اختیار پاسخگویان قرار داده شده، کدگذاری و به کامپیوتر منتقل شد و نتایج به کمک نرم افزار SPSS استخراج سپس به صورت جداول یک بعدی و دو بعدی به نمایش درآمد. برای آزمون فرضیه‌ها از خی دو و سپس برای سنجش میزان همبستگی فرضیه‌های مورد تأیید از ضریب همبستگی کرامر استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

در اینجا از مجموع ۳۴ جدول توزیع فراوانی به دست آمده تنها به تعداد محدودی اشاره شده که به طور مستقیم به فرضیه‌های مورد بررسی مربوط می‌شود. در این پژوهش، از مجموع ۳۸۴ پاسخ دهنده به سؤالات، ۲۲۴ نفر معادل ۵۸/۳ درصد مرد و ۱۶۰ نفر معادل ۴۱/۷ درصد نیز زن بوده است، سن ۴۷/۱ درصد از پاسخگویان بین ۳۰ تا ۳۵ سال بوده است، همچنین ۳۵/۴ درصد از پاسخگویان نیز بیشتر از ۱۵ سال سابقه کار مطبوعاتی داشته‌اند.

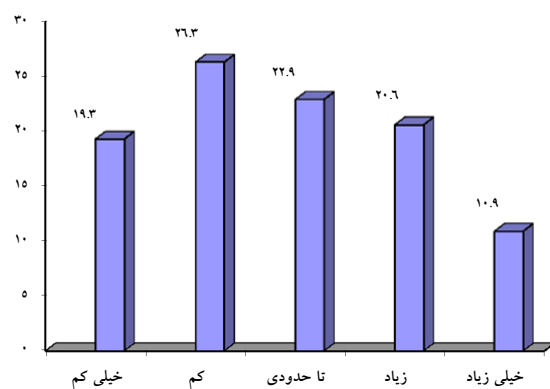
بررسی تطبیقی شاخص‌های اثربخشی مدیریت در مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی اطلاعات ..... ۱۵۱

نمودار شماره ۱: توزیع درصدی پاسخگویان برحسب اینکه بالا بردن کیفیت محتوایی تا چه اندازه در این مؤسسه مطبوعاتی اهمیت دارد.



نمودار بالا نشان می‌دهد، اکثریت پاسخ‌گویان معتقدند که بالا بردن کیفیت محتوایی به میزان کم و خیلی کم در این مؤسسه مطبوعاتی اهمیت دارد.

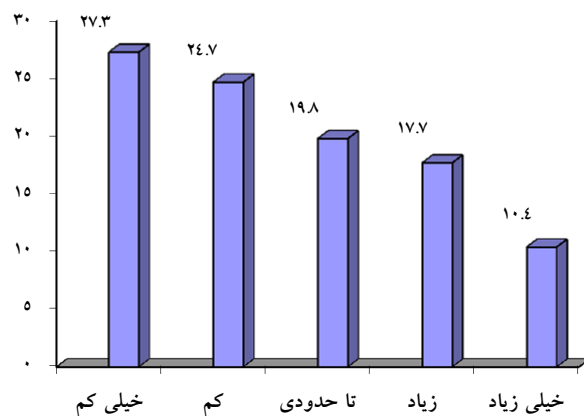
نمودار شماره ۲: توزیع درصدی پاسخ‌گویان برحسب اینکه افزایش سودآوری تا چه اندازه در این مؤسسه مطبوعاتی اهمیت دارد.



نمودار بالا نشان می‌دهد، افزایش سودآوری به میزان کم و خیلی کم در این مؤسسه مطبوعاتی اهمیت دارد.

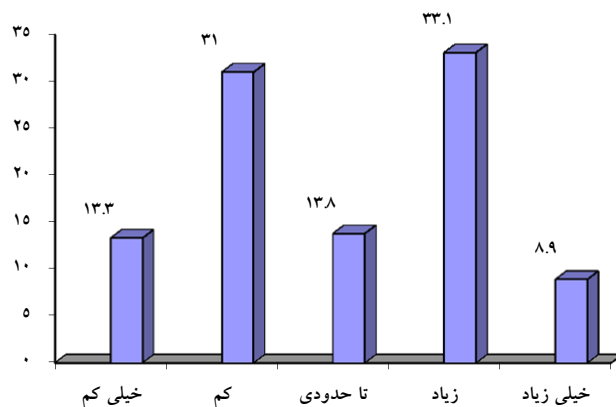
۱۵۲ فصلنامه فرهنگ ارتباطات (سال دوم، شماره پنجم، بهار ۱۳۹۱)

نمودار شماره ۳: توزیع درصدی پاسخ‌گویان برحسب اینکه برنامه‌ریزی بلندمدت تا چه اندازه در این مؤسسه مطبوعاتی اهمیت دارد.



نمودار بالا نشان می‌دهد از دیدگاه اکثر پاسخ‌گویان، مدیران این مؤسسه به میزان کم و خیلی کم به برنامه‌ریزی بلندمدت در این مؤسسه اهمیت می‌دهند.

نمودار شماره ۴: توزیع درصدی پاسخ‌گویان برحسب اینکه مدیران مؤسسه تا چه اندازه از مهارت‌های مدیریتی برخوردار هستند.

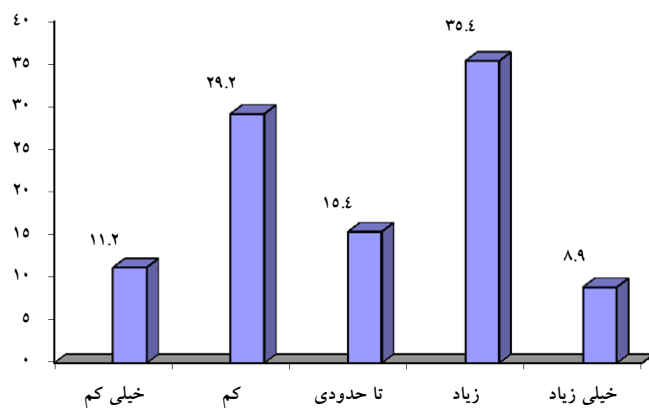


نمودار بالا نشان می‌دهد که نیمی از پاسخ‌گویان معتقدند مدیران این مؤسسه از مهارت‌های مدیریتی برخوردار هستند و نیمی دیگر چنین اعتقادی ندارند.



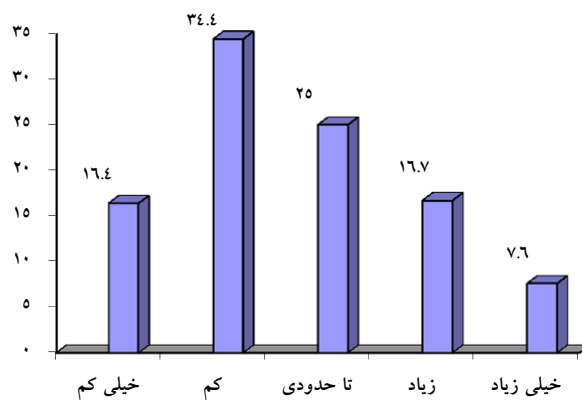
بررسی تطبیقی شاخص‌های اثربخشی مدیریت در مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی اطلاعات ..... ۱۵۳

جدول شماره ۵: توزیع درصدی پاسخ‌گویان برحسب اینکه مدیران مؤسسه تا چه اندازه به منابع انسانی اهمیت می‌دهند.



نمودار بالا نشان می‌دهد، از دید مدیران این مؤسسه به منابع انسانی، اهمیت زیادی می‌دهند.

نمودار شماره ۶: توزیع درصدی پاسخ‌گویان برحسب اینکه افزایش تیراژ تا چه اندازه در این مؤسسه مطبوعاتی اهمیت دارد.



نمودار بالا نشان می‌دهد بیشتر پاسخ‌گویان معتقد هستند که افزایش تیراژ به میزان کم و تا حدودی در این مؤسسه مطبوعاتی اهمیت دارد.

### نتایج آمار استنباطی

نتایج آمار استنباطی رد و تأیید فرضیه‌ها به صورت جدول زیر ارائه می‌شود.

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	نتیجه	مقدار خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری	ضریب همبستگی کرامر
فرضیه یک	مهارت‌های مدیریتی	برنامه‌ریزی بلند مدت	تأیید فرضیه	۱,۴۲۷	۱۶	۰,۰۱	۰,۳۰۵
فرضیه دو	مهارت‌های مدیریتی	افزایش سودآوری	تأیید فرضیه	۳,۶۸۶	۱۶	۰,۰۰۰	۰,۴۹۰
فرضیه سه	مهارت‌های مدیریتی	بالا بردن کیفیت محتوایی	تأیید فرضیه	۱,۳۳۶	۱۶	۰,۰۰۰	۰,۲۹۵
فرضیه چهار	مهارت‌های مدیریتی	افزایش تیراژ	تأیید فرضیه	۳,۵۰۸	۱۶	۰,۰۰۰	۰,۴۷۸
فرضیه پنج	مهارت‌های مدیریتی	به کارگیری بهترین نیروی انسانی	تأیید فرضیه	۲,۴۶۲	۱۶	۰,۰۰۰	۰,۴۰۰

### خلاصه نتایج تحقیق

• بین مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه و اهمیت برنامه‌ریزی بلندمدت در این مؤسسه مطبوعاتی رابطه معناداری وجود دارد، لذا فرضیه اول با ۹۹٪ اطمینان و ۱٪ خطا تأیید می‌شود. می‌توان گفت بیش از ۳۹ درصد پاسخگویانی که مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه را پایین می‌دانند معتقد هستند که برنامه‌ریزی بلندمدت تا حد کم در این مؤسسه مطبوعاتی از اهمیت برخوردار است.

بررسی تطبیقی شاخص‌های اثربخشی مدیریت در مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی اطلاعات ..... ۱۵۵

• بین مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه و اهمیت افزایش سودآوری در این مؤسسه مطبوعاتی، رابطه معناداری وجود دارد، لذا فرضیه دوم با ۹۹٪ اطمینان و ۱٪ خطا تأیید می‌شود. جداول بیانگر این مطلب است که ۵۳ درصد پاسخگویانی که مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه را بالا می‌دانند معتقدند که افزایش سودآوری تا حدودی در این مؤسسه مطبوعاتی اهمیت دارد.

• بین مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه و اهمیت بالا بردن کیفیت محتوایی در این مؤسسه مطبوعاتی رابطه معناداری وجود دارد، لذا فرضیه سوم با ۹۹٪ اطمینان و ۱٪ خطا تأیید می‌شود. بیش از ۴۱ درصد پاسخگویانی که مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه را بالا می‌دانند بر این باور هستند که بالا بردن کیفیت محتوایی تا حد زیادی در این مؤسسه مطبوعاتی اهمیت دارد. از سوی دیگر، ۳۸ درصد پاسخگویانی که مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه را پایین می‌دانند، معتقد هستند که بالا بردن کیفیت محتوایی تا حد خیلی کمی در این مؤسسه مطبوعاتی اهمیت دارد.

• بین مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه و اهمیت افزایش تیراژ در این مؤسسه مطبوعاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد، لذا فرضیه چهارم با ۹۹٪ اطمینان و ۱٪ خطا تأیید می‌شود. می‌توان گفت ۵۰ درصد پاسخگویانی که مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه را بالا می‌دانند معتقدند که افزایش تیراژ تا حد زیادی در این مؤسسه مطبوعاتی اهمیت دارد.

• بین مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه و اهمیت به کارگیری بهترین نیروی انسانی (حرفه‌ای و متخصص) در این مؤسسه مطبوعاتی رابطه معناداری وجود دارد، لذا فرضیه پنجم با ۹۹٪ اطمینان و ۱٪ خطا تأیید می‌شود. می‌توان دریافت که ۳۱ درصد پاسخگویانی که مهارت‌های مدیریتی مدیران مؤسسه را بالا می‌دانند بر این باور هستند که به کارگیری بهترین نیروی انسانی (حرفه‌ای و متخصص) تا حد کمی در این مؤسسه مطبوعاتی اهمیت دارد.

### پیشنهادها

اگرچه تحقیق حاضر به صورت موردی بر روی یک مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی (روزنامه) انجام شده است اما بررسی جداول به دست آمده و تأیید فرضیه‌ها ما را به این مهم رهنمود می‌سازد که میان مهارت و تخصص‌های مدیریتی و شاخص‌های اثربخشی مدیریت رابطه

۱۵۶..... فصلنامه فرهنگ ارتباطات (سال دوم، شماره پنجم، بهار ۱۳۹۱)

معنادار وجود دارد از طرفی بررسی تئوری‌های مدیریت و نیم‌نگاهی به نظام مطبوعاتی کشور و گفت‌وگو با صاحب‌نظران برجسته مطبوعات که در راستای به سرانجام رساندن این تحقیق انجام شد ما را بر آن داشت تا پیشنهادهایی که بر اساس چارچوب نظری و یافته‌های تحقیق شکل گرفته است را ارائه کرده، تا شاید راهگشایی برای مطبوعات نوپا و مدیران مطبوعات باشد.

۱- از آنجایی که سازمان مطبوعاتی یک سازمان پرتلاطم و پرتنش شناخته شده است نمی‌توان نسخه واحدی برای شیوه مدیریت در مطبوعات کشور تجویز کرد.

۲- ترکیب و تلفیق اصول و روش‌های همه نظریه‌های مدیریت اعم از کلاسیک، علمی، مکاتب روابط انسانی و سایر اشکال نوین مدیریت اگر بر اساس شرایط و مقتضیات باشد می‌تواند ثمربخش باشد.

۳- بهتر است مدیران مؤسسه‌های مطبوعاتی برای افزایش کارایی و اثربخشی خود مهارت‌های مدیریتی را افزایش دهند و از سبک مدیریت مشارکتی نیز بهره‌جویند تا سازمان مطبوعات از ایستایی خارج شود و به پویایی و تحرک برسد.

۴- مدیران سازمان‌های مطبوعاتی به برنامه‌ریزی بلندمدت نیز اهمیت ویژه دهند.

۵- مدیران مطبوعات سوای از منش، سیاست و خط مشی خود به طور منظم و ادواری میزان کارایی و اثربخشی ساختار مؤسسه خود را مورد ارزیابی قرار دهند.

بررسی تطبیقی شاخص‌های اثربخشی مدیریت در مؤسسه فرهنگی - مطبوعاتی اطلاعات ..... ۱۵۷

## منابع

- جاسبی، عبدا... (۱۳۷۸). اصول و مبانی مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد.
- صفحی، سید محمد. (۱۳۸۴). مدیریت مطبوعات جستاری در راهبردها و چالش‌های مطبوعات ایران. سازمان چاپ و نشر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- جویس، پاول. (۱۳۸۵). استراتژی در بخش دولتی (راهکاری برای مدیران اثربخش تغییر). (صدیقه خورشید، مترجم). چاپ اول، انتشارات فرهنگی رسا.
- انتظامی، حسین. (۱۳۸۷). روزنامه‌نگاری و روزنامه‌داری، مقدمه‌ای بر مطبوعات و اقتصاد رسانه. مرکز مطالعات و توسعه رسانه‌ها.
- خاشعی، وحید. (۱۳۹۰). مدیریت رسانه. چاپ اول. انتشارات مرکز مطالعات و توسعه رسانه‌ها.
- گوئل کهن. (۱۳۷۹). تئوری‌های سازمان و مدیریت. چاپ نهم. انتشارات اطلاعات.
- مدیریت رسانه. (تابستان: ۱۳۸۶) مرکز مطالعات و توسعه رسانه‌ها. سال هجدهم. شماره ۲. شماره پیاپی ۷۰.

## **The comparative study on the effectiveness indices of management system in Ettelaat Cultural and Press Institute**

**Sedigheh Babran (PhD)\***  
**Sheida Jafari Khanghane (MA) \*\***

### **Abstract**

Media like other economic and social institutes should employ the scientific and efficient management methods to have maximum efficiency at minimum cost. The management issue has been seriously taken into consideration by the media during the recent years. Many experts are of the opinion that an efficient management system is a key factor which helps the media have successful performance. Given the importance of the issue, we have decided to conduct a comparative study on the effectiveness of management strategies on the performance of in Ettelaat Cultural and Press Institute. In order to evaluate the effects of efficient management system we used the viewpoints of managing directors, correspondents and other personnel of the institute. The result can be used as a model for newly established media.

The survey method has been used and a questionnaire prepared to be presented to 384 correspondents and other personnel of the institute. The random sampling method used for conducting the research. SPSS software and theoretical test has been used for analyzing the related data. The chi-square test and Cramer's correlation coefficients have been used as well.

The result of the research shows a significant relation between the management skills with the efficiency indices of management system. And finally a number of proposals have been presented for improving the management efficiency of the media.

, Management Ettelaat Cultural and Press Institute, **keyword**

Effective ness Indices of Management, Profit Making, Productivity

---

\* Assistant Professor and Faculty Member-Islamic Azad University/Tehran Central Branch S.Babran@yahoo.com

\*\* MA in Communication-Islamic Azad University/Tehran Central Branch  
sheidajafari58@gmail.com