



Research Paper

## Identification of Factors Influencing Transformation in Iranian Press Organizations

**Bahman Sharifi Faghieh<sup>1</sup> Abdolreza Shah Mohammadi\*<sup>2</sup> Mohammad Soltanifar<sup>3</sup>**

1 Ph. D. Student, Department of Media Management, CT. C. , Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2 Department of Media Management, CT. C. , Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3 Department of Social Communication Sciences, SR. C. , Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Keywords

Influencing Factors in Transformation, Press, Organizational Transformation.



### ABSTRACT

Transformation and change in Iran's press organizations over recent decades have become one of the main and central topics in media studies and change management. The main objective of this study is to identify the factors influencing transformation in Iran's press organizations. In terms of purpose, the research is applied one, and in terms of data collection method, it is descriptive-survey-based. The data collection instrument is a questionnaire designed according to scientific criteria. The validity of the research's questionnaire was confirmed by experts and specialists, and its reliability was established using Cronbach's alpha coefficient of 0.87, indicating good reliability of the data collection instrument. The population of this study includes all desk editors and journalists working in the press who have more than five years of professional experience and hold at least an university master's degree. Using probability sampling and Cochran's formula, a sample size of 384 respondents was determined. Accordingly, 400 questionnaires were distributed among the population's research, of which 391 questionnaires were valid and suitable for analysis. In this research, the study variables were measured using the items designed in the questionnaire. The results of the study indicate that there is a significant relationship between the decline in advertising revenue and the necessity for transformation and change in press organizations. This means that advertising revenue is considered one of the primary sources of financial support for press organizations, and its decline can lead to constraints in content production, a reduction in professional quality, workforce downsizing, and a weakening of media competitiveness. There is also a significant relationship between changes in audience consumption patterns and the necessity for transformation and change in press organizations. This implies that changes in audience consumption patterns are among the most important indicators of transformation in the media environment, directly affecting business models, content production methods, distribution structures, and audience engagement strategies. Furthermore, a significant relationship exists between the instability of media policies and the necessity for transformation and change in press organizations. In other words, instability in media policies creates uncertainty within the organizational environment, weakens long-term planning, reduces coherence in decision-making, and disrupts professional journalistic processes. Such conditions expose press organizations to multiple challenges, including reduced effectiveness, declining audience trust, and increased adaptation costs.

\*Corresponding Author.

Email Adresses: [a.shahmohammadi@iauctb.ac.ir](mailto:a.shahmohammadi@iauctb.ac.ir).

Sharifi Faghieh,B., Shah Mohammadi,A. and Soltanifar,M. (2026). Identification of Factors Influencing Transformation in Iranian Press Organizations. *Human Ecology*, 4(13), 1950-1957.



Doi: <https://doi.org/10.22034/he.2026.541602.1133>



## شناسایی عوامل مؤثر بر تحول در سازمان‌های مطبوعاتی ایران

بهمن شریفی فقیه<sup>۱</sup> عبدالرضا شاه محمدی<sup>۲\*</sup> محمد سلطانی فر<sup>۳</sup>

۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲ گروه مدیریت رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳ گروه علوم ارتباطات اجتماعی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### واژگان کلیدی

عوامل مؤثر بر تحول،  
مطبوعات، تحول سازمانی.

### چکیده

تغییر و تحول در سازمان‌های مطبوعاتی ایران در دهه‌های اخیر به یکی از موضوعات محوری مطالعات رسانه‌ای و مدیریت تحول تبدیل شده است. هدف اصلی این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر تحول در سازمان‌های مطبوعاتی ایران است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد که بر اساس معیارهای علمی طراحی شده و روایی آن توسط کارشناسان و متخصصان تأیید و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۷ بدست آمده که بیانگر پایایی خوب ابزار گردآوری اطلاعات است. جامعه آماری در این تحقیق را کلیه دبیران سرویس و خبرنگاران مطبوعات که بیش از پنج سال سابقه کار و حداقل مدرک تحصیلی فوق لیسانس دارا بودند را شامل می‌شود که با روش نمونه‌گیری احتمالی و با استفاده از فرمول کوکران ۳۸۴ نفر تعیین شده است. بر این اساس ۴۰۰ پرسشنامه در بین جامعه آماری توزیع که از این میان ۳۹۱ پرسشنامه قابل بررسی بودند. در این پژوهش نیز متغیرهای تحقیق با استفاده از گویه‌های طراحی شده در پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفته است. نتایج تحقیق بیانگر این امر است که بین کاهش درآمد تبلیغات و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی ارتباط معناداری وجود دارد. به این مفهوم که درآمد تبلیغات یکی از اصلی‌ترین منابع تأمین مالی سازمان‌های مطبوعاتی به شمار می‌رود و کاهش آن می‌تواند منجر به محدودیت در تولید محتوا، کاهش کیفیت حرفه‌ای، تعدیل نیروی انسانی و تضعیف توان رقابتی رسانه‌ها شود. بین تغییر الگو مصرف مخاطبان و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی ارتباط معناداری وجود دارد. به این مفهوم که تغییر الگوی مصرف مخاطبان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های تحول در محیط رسانه‌ای محسوب می‌شود که مستقیماً بر مدل‌های کسب‌وکار، شیوه‌های تولید محتوا، ساختارهای توزیع و راهبردهای تعامل با مخاطب تأثیر می‌گذارد. بین عدم ثبات سیاست‌های رسانه‌ای و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی ارتباط معناداری وجود دارد. به این مفهوم که عدم ثبات سیاست‌های رسانه‌ای باعث ایجاد ناطمینانی در محیط سازمانی، تضعیف برنامه‌ریزی بلندمدت، کاهش انسجام تصمیم‌گیری و اختلال در فرایندهای حرفه‌ای روزنامه‌نگاری می‌شود. چنین شرایطی، سازمان‌های مطبوعاتی را با چالش‌های متعددی از جمله کاهش اثربخشی، افت اعتماد مخاطبان و افزایش هزینه‌های تطبیق مواجه می‌سازد.



## ۱. مقدمه

مدیریت در رسانه با مدیریت در سازمان‌های غیر رسانه‌ای تفاوت دارد. در تعریف مدیریت عمومی آمده است که این نوع مدیریت به فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی و مادی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات، برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد (رضاییان، ۱۳۹۶: ۸). این در حالی است که مدیریت رسانه، فرآیند به کارگیری بهینه کلیه امکانات مادی، انسانی، فناورانه و غیره در جهت تولید، بازتولید و توزیع پیام‌های هدفمند در چارچوب نظام ارزشی پذیرفته شده است؛ که با هدف غایی اثرگذاری مطلوب بر مخاطبان صورت می‌گیرد (روشندل اربطانی، ۱۳۸۶: ۸۴). این درحالی است که بسیاری بر این باورند که مدیریت استراتژیک یعنی هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها و تصمیمات بین بخشی که یک سازمان را قادر می‌سازد به اهداف خویش نائل شود (دیوید، ۱۳۸۸: ۶۵). مدیریت استراتژیک؛ سازمان‌ها و بنگاه‌ها را از طریق یکپارچه‌سازی حوزه‌هایی همچون مدیریت، امور مالی و حسابداری، تحقیق و توسعه، بازاریابی، تولید و عملیات و سیستم اطلاعات مدیریت به موفقیت می‌رساند. از دیدگاه فرآیندی نیز، مدیریت استراتژیک در بسیاری از مدل‌های مرسوم، از جمله مدل «دیوید»، شامل شناخت چشم‌انداز، مدیریت‌ها، اهداف و راهبردهای موجود، بررسی و تحلیل محیط خارجی، بررسی و تحلیل محیط داخلی، تعیین اهداف بلندمدت، تولید؛ ارزیابی و انتخاب راهبردها، اجرای راهبردهای انتخابی، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد است. این فرآیندها به طور مستمر جریان دارند و در سازمان‌های بزرگتر دارای رسمیت هستند. در خصوص موضوع استراتژی در صنعت رسانه نیز می‌توان گفت که یکی از زیرشاخه‌های مدیریت رسانه به شمار می‌رود. هدف اصلی مدیریت رسانه، ساختن پلی میان نظریه‌ها، اصول مدیریت و خصوصیات صنعت رسانه است (کونگ، ۲۰۰۸: ۳). بر این اساس می‌توان گفت که سازمان‌های رسانه‌ای - در جهان امروز - با درک شناخت ظرفیت‌ها و زمینه‌های خود، کانون برنامه‌ریزی و تلاش‌های هدفمند در قدرت تحرک برای جذب مخاطب را به چگونگی تحول خواهی و به عبارت دقیق‌تر نقطه کانونی مدیریت تحول در رسانه وابسته می‌دانند تا بر پایه آن چشم‌انداز سازمانی مناسبی را تدوین و طراحی کنند. بر این اساس، با درک تفاوت‌های موجود در مدیریت تحول در یک سازمان رسانه‌ای با سازمان‌های غیر رسانه‌ای باید چگونگی تحول خواهی در بسترهای رفتاری و هدفگذاری مورد دقت نظر قرار گیرد. چرا که تغییرات و تحولات سریع و متنوع در عصر انقلاب ارتباطات و اطلاعات، سازمان‌های رسانه‌ای را با چالش‌های مهم و پیچیده‌ای مواجه کرده است. سازمان‌های مطبوعاتی، به عنوان نهادی که نقش اطلاع‌رسانی، فرهنگ‌سازی و هدایت افکار عمومی را ایفا می‌کنند، برای حفظ اثرگذاری و پاسخگویی به نیازهای مخاطبان، نیازمند تغییر و تحول مستمر هستند. بنابر این می‌توان گفت که مدیریت تحول در رسانه‌ها فرآیندی نظام‌مند است که با تحلیل وضعیت موجود، شناسایی عوامل مؤثر محیطی و داخلی و طراحی استراتژی‌های تطبیقی، زمینه بهبود کارکرد سازمان را فراهم می‌کند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

## ۱.۲. نظریه مدیریت تحول کوتر

مدیریت تغییر به عنوان یک مهارت حیاتی در سازمان‌ها مطرح می‌باشد. مدل مدیریت تغییر «جان کوتر» با ارائه هشت مرحله کلیدی، راهنمایی جامع برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی ارائه می‌دهد. در این قسمت، به بررسی این هشت مرحله می‌پردازیم. مرحله اول: اولین مرحله از مدل «کوتر»، ایجاد حس فوریت است. این مرحله با افزایش آگاهی در مورد نیاز به تغییر و به کارگیری منابع برای حمایت از انجام تغییر، عملی می‌شود. ایجاد حس فوریت برای مدیریت تغییر ضروری است، زیرا به اطمینان از ایجاد به موقع و کارآمد تغییرات کمک می‌کند. بدون حس فوریت، ایجاد انگیزه در کارکنان برای انجام تغییرات لازم یا اجرای فرآیندها و رویه‌های جدید دشوار خواهد بود. مرحله دوم: در این مرحله، تشکیل یک ائتلاف قدرتمند هدایت‌کننده است. این شامل گرد هم آوردن سهامداران کلیدی است که می‌توانند از تلاش برای تغییر حمایت کنند. ائتلاف‌ها، گروه‌هایی از افراد با منافع مشترک هستند که برای رسیدن به یک هدف گرد هم می‌آیند. در زمینه مدیریت تغییر، می‌توان ائتلاف‌هایی برای حمایت یا مخالفت با تغییر پیشنهادی تشکیل داد. ائتلاف برای مؤثر بودن باید به خوبی سازماندهی شده و هدف مشخصی داشته باشد و همچنین برنامه (پلن) ثانویه‌ای برای زمان‌هایی که برنامه به درستی پیش نمی‌رود، داشته باشد. مرحله سوم: در این مرحله، ایجاد چشم‌انداز و استراتژی برای تغییر است. این شامل ایجاد یک چشم‌انداز روشن و قانع‌کننده برای آینده و توسعه یک برنامه برای چگونگی دستیابی به آن است. بدون یک استراتژی و چشم‌انداز روشن، ایجاد انگیزه لازم برای تغییر دشوار است. مرحله چهارم: این مرحله، انتقال چشم‌انداز است. این شامل انتقال چشم‌انداز و استراتژی تغییر به همه اعضای سازمان است. ارتباطات کلیدی در مدیریت تغییر است. برای جلب رضایت کارکنان و سایر ذینفعان، ارتباط واضح و مختصر از دیدگاه تغییر ضروری است. بدون ارتباط مؤثر، اجرای یک استراتژی مدیریت تغییر موفق دشوار خواهد بود. مرحله پنجم: در این مرحله، توانمندسازی کارکنان برای عمل بر اساس چشم‌انداز است. این مرحله شامل دادن اختیارات و منابع به کارکنان برای حمایت از تغییر است. توانمندسازی کارکنان بخش مهمی از مدیریت تغییر است. هنگامی که کارکنان احساس قدرت می‌کنند، به احتمال زیاد درگیر فرآیند تغییر و مالکیت مسیر جدید می‌شوند. مرحله ششم: در این مرحله، ایجاد

بردهای کوتاه مدت است. این مرحله شامل دستیابی به نتایج قابل اندازه گیری است که پیشرفت به سمت چشم انداز را نشان می دهد. ایجاد بردهای کوتاه مدت، کارکنان را توانمند می کند و آنان را همسو با مدیریت برای تغییرات بزرگ تر می سازد. تعیین اهداف مشخص و قابل دستیابی در بازه های زمانی کوتاه تر، می تواند به ایجاد حرکت و حمایت از ابتکار مدیریت تغییر در شرکت کمک کند. مرحله هفتم: در این مرحله، تثبیت دستاوردها و ایجاد تغییرات بیشتر است. نظارت و ارزیابی منظم برای اطمینان از اثرات مورد نظر تغییرات ضروری است. با تثبیت دستاوردها و ایجاد تغییرات بیشتر، مدیریت تغییر می تواند به سازمان ها کمک کند تا به طور مستمر عملکرد خود را بهبود بخشند. مرحله هشتم: آخرین مرحله، نهادینه سازی تغییرات است. این شامل دائمی کردن تغییرات با جاسازی آن ها در فرهنگ و سیستم های سازمان است. مدیریت تغییر برای اطمینان از اینکه تغییرات به شیوه ای کنترل شده و کارآمد انجام می شود، ضروری است. با نهادینه سازی تغییرات، سازمان ها می توانند اختلالات را به حداقل برسانند و اطمینان حاصل کنند که تغییرات به گونه ای پایدار و مؤثر در طول زمان حفظ می شوند (کوتر، ۱۳۹۷: ۱۰۲).

## ۲.۲. نظریه وابستگی به منابع

«نظریه وابستگی به منابع» برای اولین بار توسط «جفری امرسون» در سال ۱۹۶۸ مطرح شد. وی در مقاله ای با عنوان «کنترل خارجی سازمان ها: نظریه وابستگی به منابع»، بر این فرضیه پایه ای تأکید کرد که سازمان ها به منابع خارجی، مانند نیروی انسانی، مالی، فناوری، اطلاعات و غیره نیاز دارند و برای بقا و رشد، باید از این منابع بهره برداری کنند. در این نظریه، سازمان به عنوان یک واحد تجزیه و تحلیل در محیط خود در نظر گرفته می شود. در این تئوری، بر تمرکز سازمان برای کاهش عدم قطعیت و مدیریت روابط داخل شرکت و نابرابری های قدرت تأکید شده است. این عناصر کلیدی در داخل تئوری وابستگی به منابع بهم مرتبط هستند. باید گفت که این نظریه بر این اساس استوار است که وابستگی به منابع خارجی بر روی اقدامات سازمانی تأثیر می گذارد و این وابستگی در محیط های مبادله ای به خصوص کمیاب و با ارزش به چالش می کشاند. در این محیط، سازمان ها باید به منابع مورد نیاز خود دسترسی پیدا کنند و این ممکن است به معنای ایجاد روابط با سایر سازمان ها باشد. از این رو، سازمان ها برای کاهش وابستگی به یک تامین کننده منفرد و ایجاد روابط با تامین کنندگان بالقوه دیگر، تشکیل اتحاد با شرکای منتخب و یا تغییر اعضای هیئت مدیره برای افزایش وابستگی متقابل و غیره اقدام می کنند. در واقع، هدف سازمان ها از این اقدامات، به حداقل رساندن وابستگی آن ها به محیط و به سایر سازمان ها برای تأمین منابع کمیاب است. از طرف دیگر، شواهد نشان می دهند که این اقدامات می توانند به سازمان ها در مقابل عدم اطمینان و وابستگی محیطی کمک کنند و استراتژی های مؤثری برای مدیریت وابستگی های محیطی فراهم کنند. به طور کلی، پژوهش های انجام شده در این زمینه نشان می دهند که تئوری وابستگی منابع می تواند به سازمان ها در درک بهتری از فرآیند ادغام و مالکیت کمک کند و استراتژی های مؤثری برای مدیریت وابستگی های محیطی فراهم کند (امیر کبیری، ۱۴۰۳: ۵۶).

## ۲.۳. پیشینه

حاجی محمدی یزدی، حجت (۱۴۰۴) تحقیقی با عنوان مدیریت تحول و اشکال سازمانی جدید در صنایع رسانه انجام داده است. وی بر این باور است که صنعت رسانه در نقطه تحول شگرفی قرار دارد، الگوی انبوه در حال تحمل فرسایشی رو به افول است، اما ساختار اساسی و اصولی آن هنوز بی عیب و کامل مانده است. صنعت رسانه دارد به حوزه ارتباطات دور و تکنولوژی اطلاعات نزدیک می شود، اما هنوز مرزهای معین و مشخص است، اگرچه محصولات جدید، الگوهای تجاری و اشکال فرهنگی جدید در حال رشد و توسعه هستند. رسانه و ارتباطات دیگر نمی تواند به سادگی بر شرکت های رسانه ای سنتی به عنوان یکی از بهترین راه ها برای سازماندهی تولید رسانه ها تمرکز کند. تحقیقات باید ادعان کند که در پی دیجیتالی شدن، صنایع رسانه ای در حال حرکت به عصر جدیدی از اشکال سازمانی هستند. این تحقیق بر سازمان های نسبتاً جدید و در حال ظهور متمرکز است که با سه گرایش مشخص می شوند: طرح ریزی، تولید همتا، و پلتفرم سازی. با در نظر گرفتن صنعت خبر به عنوان مثال، موارد گویا در پس زمینه شیوه تولید صنعتی اخبار قرن بیستم ارائه و مورد بحث قرار گرفته است. این تحولات از نظر فرصت و ریسک ارزیابی شده اند. این تحقیق با دستورالعمل هایی برای تحقیقات آینده در مورد اشکال سازمانی جدید در صنایع رسانه به پایان می رسد.

## ۳. مواد و روش ها

### ۳.۱. روش پژوهش

در خصوص روش تحقیق این پژوهش می توان گفت که با در نظر گرفتن «معیار زمان»، پژوهش حاضر از نوع تحقیقات مقطعی می باشد؛ زیرا این تحقیق فقط در برهه زمانی (شش ماهه اول ۱۴۰۴) انجام گرفته است و مسأله مورد نظر را در یک برهه از زمان مورد واکاوی قرار داده است. با در نظر گرفتن «معیار کاربرد»، پژوهش مورد نظر از نوع تحقیقات کاربردی می باشد. در این پژوهش رابطه منطقی بین تحقیق و جامعه مورد مطالعه قرار گرفته است. بر همین مبنا محقق در اندیشه کاربرد نتایج و دستاوردها نیز می باشد. در واقع پژوهش فعلی قادر است

در وسعت و حیطه خود موضوع تحقیق را بررسی کرده و حتی المقدور ابعاد مختلف و گوناگون آن را بررسی کند. با در نظر گرفتن «شیوه گردآوری داده‌ها»، تحقیق کنونی می‌دانی محسوب می‌شود. در این پژوهش برای سنجش موضوع تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. بدین منظور، ابتدا با استفاده از منابع معتبر علمی مشتمل بر کتب و نشریات مربوطه جمع‌آوری و مورد استفاده قرار گرفتند. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه سردبیران و خبرنگاران مطبوعات که بیش از پنج سال سابقه کار و حداقل مدرک تحصیلی فوق لیسانس داشتند را شامل می‌شود که با روش نمونه‌گیری احتمالی و با استفاده از فرمول کوکران معادل ۳۸۴ نفر تعیین شد، که ۴۰۰ پرسشنامه توزیع و ۳۹۱ پرسشنامه قابل بررسی بود. متذکر می‌شود که در این تحقیق نیز متغیرهای تحقیق با استفاده از گویه‌های طراحی شده در پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفته است. روایی این ابزار توسط کارشناسان و متخصصان تأیید و پایایی آن با استفاده از ضریب الفای کرونباخ برابر با ۰.۸۷ بدست آمده که بیانگر پایایی خوب ابزار گردآوری اطلاعات می‌باشد.

#### ۴. یافته‌ها

در این قسمت ابتدا به جدول میانگین و انحراف معیار متغیرها اشاره می‌شود و در ادامه به آزمون پیرسون فرضیه‌های تحقیق (به منظور بررسی همبستگی بین دو متغیر) و در آخر هم به رگرسیون چندگانه که به منظور نشان دادن سهم هر متغیر مستقل در سنجش و توضیح «ضرورت تحول» بطور جداگانه، همچنین کنترل اثر متقابل و هم‌خطی احتمالی بین متغیرها و پیش‌بینی مقداری «ضرورت تحول» بر اساس داده‌های چند متغیر مستقل انجام شده است، ارایه می‌شود.

جدول ۱. جدول میانگین و انحراف معیار متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد پاسخ‌ها
کاهش درآمد تبلیغات	۳/۸۲	۰/۶۸	۳۹۱
تغییر الگوی مصرف مخاطبان	۴/۰۵	۰/۷۲	۳۹۱
عدم ثبات سیاست‌های رسانه‌ای	۳/۶۴	۰/۷۵	۳۹۱
ضرورت تحول	۴/۱۲	۰/۷۰	۳۹۱

با توجه به میانگین بالای ۳/۵ تمام متغیرها، این امر نشان‌دهنده تأثیر مثبت و محسوس عوامل (کاهش درآمد تبلیغات، تغییر الگوی مصرف مخاطبان و عدم ثبات سیاست‌های رسانه‌ای) بر ضرورت تحول در سازمان‌های رسانه‌ای کشور است. یادآور می‌شود که در این پژوهش ابتدا از آزمون «کولموگوروف-اسمیرنف<sup>۱</sup>» به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های متغیرهای استفاده شده. نتایج بدست آمده از این آزمون نشان داد که داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند و بنابراین یکی از شروط اصلی استفاده از آزمون همبستگی «پیرسون» برقرار است. با توجه به اینکه آزمون «پیرسون» نیازمند متغیرهای کمی با توزیع نزدیک به نرمال و رابطه خطی بالقوه است، این روش برای سنجش شدت و جهت رابطه بین متغیرها انتخاب شد. علاوه بر این، آزمون «پیرسون» امکان ارزیابی معناداری آماری رابطه مشاهده‌شده و ارائه پایه‌ای برای تحلیل‌های آماری پیشرفته‌تر مانند رگرسیون را فراهم می‌آورد. جدول زیر نتیجه آزمون «پیرسون» در خصوص فرضیه «بین کاهش درآمد تبلیغات و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی ارتباط معناداری وجود دارد» را نشان می‌دهد.

جدول ۲. همبستگی بین کاهش درآمد تبلیغات و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی

ضرورت تحول		کاهش درآمد تبلیغات
سطح معناداری	پیرسون	
۰.۰۰۰	۵۸۷.۰۰	

بر اساس نتایج مندرج در جدول ضریب همبستگی پیرسون، ارتباط میان «کاهش درآمد تبلیغات» و «ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی» مورد آزمون قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین کاهش درآمد تبلیغات و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی در سطح  $P \leq 0/01$  معنادار است که این امر بیانگر آن است که ارتباط مشاهده‌شده از نظر آماری معنادار بوده و احتمال وقوع آن به‌صورت تصادفی کمتر از یک درصد می‌باشد. بنابراین، فرضیه وجود ارتباط معنادار بین کاهش درآمد تبلیغات و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی تأیید می‌شود. مقدار ضریب همبستگی پیرسون برابر با (۰/۵۸۷) به دست آمده است که نشان‌دهنده وجود ارتباطی مثبت، مستقیم و نسبتاً قوی میان دو متغیر مورد بررسی است. این بدان معناست که هرچه میزان کاهش درآمدهای تبلیغاتی در سازمان‌های مطبوعاتی افزایش یابد، میزان احساس و ادراک ضرورت تحول سازمانی نیز به‌طور قابل توجهی افزایش پیدا می‌کند. به بیان دیگر، افت منابع مالی ناشی از کاهش تبلیغات،

<sup>1</sup>- Kolmogorov- Smirnov

فشارهای اقتصادی و ساختاری بیشتری را بر این سازمان‌ها تحمیل می‌کند و مدیران و تصمیم‌گیران را به سمت بازنگری در الگوهای مدیریتی، ساختارهای سازمانی و راهبردهای عملیاتی سوق می‌دهد.

### جدول ۳. همبستگی بین تغییر الگو مصرف مخاطبان و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی

ضرورت تحول	
سطح معناداری	پیرسون
۰.۰۰۰	۶۷۱.۰

بر اساس نتایج ارائه شده در جدول ضریب همبستگی پیرسون، رابطه میان «تغییر الگوی مصرف مخاطبان» و «ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی» مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین تغییر الگو مصرف مخاطبان و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی در سطح  $P \leq 0/01$  معنادار است که بیانگر معنادار بودن ارتباط مشاهده شده از نظر آماری می‌باشد. به بیان دیگر، احتمال آنکه این ارتباط به صورت تصادفی ایجاد شده باشد کمتر از یک درصد است و بنابراین فرضیه وجود ارتباط معنادار بین تغییر الگوی مصرف مخاطبان و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی مورد تأیید قرار می‌گیرد. مقدار ضریب همبستگی پیرسون برابر با (۰/۶۷۱) است که نشان‌دهنده وجود ارتباطی مثبت، مستقیم و قوی میان دو متغیر مورد بررسی است. این نتیجه بیانگر آن است که با افزایش شدت تغییر در الگوهای مصرف مخاطبان، از جمله گرایش به رسانه‌های دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی و مصرف برخط محتوا، میزان احساس و ادراک ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی نیز به طور معناداری افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر، هرچه فاصله میان شیوه‌های سنتی تولید و توزیع محتوا با انتظارات و رفتارهای جدید مخاطبان بیشتر شود، نیاز سازمان‌های مطبوعاتی به تحول ساختاری، فناوریانه و محتوایی برجسته‌تر می‌شود.

### جدول ۴. همبستگی بین عدم ثبات سیاست‌های رسانه‌ای و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی

ضرورت تحول	
سطح معناداری	پیرسون
۰.۰۰۰	۴۵۳.۰

بر اساس یافته‌های جدول ضریب همبستگی پیرسون، ارتباط بین «عدم ثبات سیاست‌های رسانه‌ای» و «ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی» مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین عدم ثبات سیاست‌های رسانه‌ای و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی در سطح  $P \leq 0/01$  معنادار است که احتمال بروز این ارتباط به صورت تصادفی کمتر از یک درصد بوده و بنابراین، ارتباط مشاهده شده از نظر آماری معنادار تلقی می‌شود. مقدار ضریب همبستگی پیرسون برابر با (۰/۴۵۳) است که نشان‌دهنده وجود ارتباطی مثبت و مستقیم با شدت متوسط میان دو متغیر است. به این معنا که با افزایش میزان عدم ثبات در سیاست‌های رسانه‌ای، میزان احساس و ادراک ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی نیز افزایش می‌یابد. این ارتباط مستقیم بیانگر آن است که تغییرات نامنظم، ناپایدار و بعضاً متناقض در سیاست‌های رسانه‌ای می‌تواند زمینه‌ساز افزایش فشارهای ساختاری، مدیریتی و عملکردی در سازمان‌های مطبوعاتی شود و این سازمان‌ها را به سمت بازنگری در ساختارها، راهبردها و رویه‌های عملیاتی سوق دهد.

### جدول ۵. رگرسیون چندگانه متغیرهای مستقل بر ضرورت تحول سازمانی

متغیر مستقل	ضریب $\beta$	t	sig
کاهش درآمد تبلیغات	۰/۳۱	۵/۶۲	۰/۰۰۰
تغییر الگوی مصرف مخاطبان	۰/۴۲	۷/۱۵	۰/۰۰۰
عدم ثبات سیاست‌های رسانه‌ای	۰/۲۱	۳/۸۸	۰/۰۰۰
$R^2 = 0.61$			

بر اساس داده‌های جدول فوق می‌توان گفت که تغییر الگوی مصرف مخاطبان بیشترین اثر را بر ضرورت تحول سازمانی دارد، کاهش درآمد تبلیغات و عدم ثبات سیاست‌ها نیز به ترتیب دوم و سومین عوامل مؤثر در این خصوص می‌باشند. همچنین  $R^2$  نشان می‌دهد که ۶۱٪ تغییرات ضرورت تحول سازمانی با این سه متغیر قابل توضیح است.

## ۵. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

تحول عبارت است از تغییر در محیط، ساختار، فناوری یا افراد یک سازمان. اگر تغییر و تحولی در کار نبود، کار مدیران نسبتاً ساده و برنامه‌ریزی بدون مشکل بود. چرا که امروز با فردا فرقی نمی‌کرد. مشکل مربوط به طراحی سازمان نیز حل می‌شد. از آنجا که محیط با ثبات بود، نیازی به تطبیق نبود. همینطور تصمیم‌گیری به شدت ساده بود چرا که پیامد هر تصمیم‌گیری با قطعیت قریب به یقین قابل پیش‌بینی بود. اما به هر صورت تغییر یک واقعیت سازمانی است و رسیدگی به تغییر یکی از کارهای هر مدیری است و ما در واقع نمی‌توانیم هیچ سازمانی را با توجه به شرایط کنونی - مخصوصاً رسانه‌ای - را از تحول مبرا بدانیم. فرضیه اول این تحقیق به این امر اشاره دارد که بین کاهش درآمد تبلیغات و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی ارتباط معناداری وجود دارد. در خصوص می‌توان گفت که درآمد تبلیغات یکی از اصلی‌ترین منابع تأمین مالی سازمان‌های مطبوعاتی به شمار می‌رود و کاهش آن می‌تواند منجر به محدودیت در تولید محتوا، کاهش کیفیت حرفه‌ای، تعدیل نیروی انسانی و تضعیف توان رقابتی رسانه‌ها شود. در چنین شرایطی، تحول سازمانی به‌عنوان یک راهبرد اجتناب‌ناپذیر برای بقا، افزایش بهره‌وری، تنوع‌بخشی به منابع درآمدی و انطباق با شرایط جدید محیطی مطرح می‌شود. در مجموع، نتایج بدست آمده بیانگر این امر است که کاهش درآمد تبلیغات نه تنها یک چالش اقتصادی برای سازمان‌های مطبوعاتی محسوب می‌شود، بلکه به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی و تعیین‌کننده در ایجاد ضرورت تحول سازمانی ایفای نقش می‌کند و از این منظر، توجه مدیران رسانه به بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار و راهبردهای تحول‌محور اهمیت دوچندان می‌یابد. بنابر این می‌توان گفت که نتایج بدست آمده از آزمون این فرضیه با تحقیق امید‌شهرکی و همکاران و عرفایان و قدمی همچنین نظریه مدیریت تحول کوتر و نظریه وابستگی منابع هماهنگی دارد. فرضیه دوم این تحقیق به این امر اشاره دارد که بین تغییر الگو مصرف مخاطبان و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی ارتباط معناداری وجود دارد. در خصوص می‌توان گفت که تغییر الگوی مصرف مخاطبان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های تحول در محیط رسانه‌ای محسوب می‌شود که مستقیماً بر مدل‌های کسب‌وکار، شیوه‌های تولید محتوا، ساختارهای توزیع و راهبردهای تعامل با مخاطب تأثیر می‌گذارد. ناتوانی در انطباق با این تغییرات می‌تواند منجر به کاهش مخاطب، افت درآمدهای تبلیغاتی و تضعیف جایگاه رقابتی سازمان‌های مطبوعاتی شود. در چنین شرایطی، تحول سازمانی به‌عنوان یک راهبرد ضروری برای پاسخگویی به نیازهای جدید مخاطبان، حفظ بقا و افزایش اثربخشی رسانه‌ای مطرح می‌شود. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که تغییر الگوی مصرف مخاطبان، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل محیطی و فناورانه، نقش تعیین‌کننده و معناداری در ایجاد ضرورت تحول سازمانی در سازمان‌های مطبوعاتی ایفا می‌کند و نسبت به سایر متغیرهای بررسی‌شده، از شدت اثرگذاری بالاتری برخوردار است. بنابر این می‌توان گفت که نتایج بدست آمده از آزمون این فرضیه با تحقیق حاجی محمدی یزدی و عرفایان و قدمی و روشندل اربطانی همچنین نظریه مدیریت تحول هماهنگی دارد. فرضیه سوم این تحقیق به این امر اشاره دارد که بین عدم ثبات سیاست‌های رسانه‌ای و ضرورت تحول در سازمان‌های مطبوعاتی ارتباط معناداری وجود دارد. در خصوص می‌توان گفت که عدم ثبات سیاست‌های رسانه‌ای باعث ایجاد نااطمینانی در محیط سازمانی، تضعیف برنامه‌ریزی بلندمدت، کاهش انسجام تصمیم‌گیری و اختلال در فرایندهای حرفه‌ای روزنامه‌نگاری می‌شود. چنین شرایطی، سازمان‌های مطبوعاتی را با چالش‌های متعددی از جمله کاهش اثربخشی، افت اعتماد مخاطبان و افزایش هزینه‌های تطبیق مواجه می‌سازد. در نتیجه، مدیران و کنشگران این سازمان‌ها، تحول سازمانی را به‌عنوان راهبردی ضروری برای بقا، سازگاری و استمرار فعالیت حرفه‌ای در نظر می‌گیرند. بنابر این می‌توان گفت که عدم ثبات سیاست‌های رسانه‌ای یکی از عوامل اثرگذار و تعیین‌کننده در شکل‌گیری ضرورت تحول سازمانی در مطبوعات است و هرچند شدت این اثر در مقایسه با برخی عوامل دیگر ممکن است متوسط باشد، اما از نظر آماری و مدیریتی نقش معنادار و قابل توجهی در فرآیند تحول سازمان‌های مطبوعاتی ایفا می‌کند. بنابر این می‌توان گفت که نتایج بدست آمده از آزمون این فرضیه با تحقیق امید‌شهرکی و همکاران و عرفایان و قدمی همچنین نظریه مدیریت تحول کوتر هماهنگی دارد.

## ۶. منابع

۱. امیدی شهرکی، مجید. اکبرزاده، فریدون. یوسفی، بهرام. عبدالخانی، لنا (۱۴۰۱) تحلیل راهبردی پیامدهای چرخش دولت‌ها بر رسانه‌های دولتی (روزنامه ایران)، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، تهران
۲. امیرکبیری، علیرضا (۱۴۰۳) نظریه‌های سازمان، انتشارات نگاه دانش، تهران
۳. حاجی محمدی یزدی، حجت (۱۴۰۴) مدیریت تحول و اشکال سازمانی جدید در صنایع رسانه، نهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در علوم و مهندسی، آخن، آلمان
۴. دیوید، فرد (۱۳۸۸) مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران
۵. رضائیان، علی (۱۳۹۶) مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران
۶. روشندل اربطانی، طاهر (۱۴۰۱) چالش به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های رسانه‌ای، بررسی‌های مدیریت رسانه، انتشارات دانشگاه تهران، تهران
۷. عرفانیان، لیدا. قدمی، محسن و دیگران (۱۴۰۲) تدوین طرح تحول سازمان صدا و سیما با رویکرد حاکمیت فناوری اطلاعات و تأکید بر اخلاق و حقوق شهروندی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، تهران
۸. کوتر، جان (۱۳۹۷)، مدیریت تغییر، ترجمه علی بای، انتشارات آموخته، تهران
۹. کونگ، لوسی (۲۰۰۸) مدیریت راهبردی رسانه، از نظریه تا اجرا، ترجمه علی اکبر فرهنگی، علیرضا قراگوزلو، انتشارات دانژه، تهران.
10. Omidishahraki, Majid; Akbarzadeh, Fereydoun; Yousofi, Bahram; Abdolkhani, Lena (2022). Strategic Analysis of the Consequences of Governmental Shifts on State Media (Iran Newspaper). Quarterly Journal of National Defense Strategic Management Studies, Tehran.
11. Amirkabiri, Alireza (2024). Organizational Theories. Negah-e Danesh Publications, Tehran.
12. Haji Mohammadi Yazdi, Hojjat (2025). Change Management and New Organizational Forms in Media Industries. Proceedings of the 9th International Conference on Applied Research in Science and Engineering, Aachen, Germany.
13. David, Fred R. (2009). Strategic Management. Translated by Seyyed Mohammad E'rabi, Cultural Research Bureau Publications, Tehran.
14. Rezaeian, Ali (2017). Foundations of Organization and Management. Organization for the Study and Compilation of Humanities Books of Universities (SAMT), Tehran.
15. Roshandel Arbatani, Taher (2022). Challenges of Knowledge Sharing in Media Organizations. Media Management Studies, University of Tehran Press, Tehran.
16. Arefanian, Leila; Ghadami, Mohsen; et al. (2023). Developing a Transformation Plan for the Islamic Republic of Iran Broadcasting Organization with a Focus on Information Technology Governance and Emphasis on Ethics and Citizens' Rights. Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology, Tehran.
17. Kotter, John P. (2018). Leading Change. Translated by Ali Bay, Amoozteh Publications, Tehran.
18. Kung, Lucy (2008). Strategic Management in the Media: Theory to Practice. Translated by Ali Akbar Farhangi and Alireza Gharagozloo, Danjeh Publications, Tehran.