

## مدل مطلوب مدیریت تحریریه سازمان رسانه در بحران، مطالعه موردی مدیریت سازمان خبرگزاری ایرنا



دکتر محمد سلطانی‌فر<sup>۱</sup>  
دکتر محمودرضا مرتضوی<sup>۲</sup>

از صفحه: 125 تا 146  
تاریخ ارائه: 8/ 12/ 87  
تاریخ پذیرش: 25/ 4/ 88

### چکیده

پیام‌رسانی اثربخش که تابع مجموعه اقدامات (اصول) مدیریتی در زمینه‌های برنامه‌ریزی، هدایت، کنترل، تصمیم‌گیری و سازماندهی است و مدیریت سازمان رسانه در عرصه اطلاع‌رسانی خبری با اهداف تولید و توزیع اطلاعات و اخبار به منظور آگاهی جامعه از وقایع و رویدادها یا موضوعات مختلف انجام می‌شود، در شرایط وقوع بحران مدیریت تولید خبر باید فرایند تولید از مرحله انتخاب سوژه خبری تا مرحله اعلام یا پخش خبر، از برنامه‌ریزی متناسب با بحران صورت گیرد. برای این منظور مدلی در مدیریت خبر لازم است تا گروه‌های خبری تشکیل‌دهنده تحریریه یا اتاق خبر بتوانند اخبار را با سرعت، جامعیت و تصمیم‌گیری صحیح منتشر سازند.

در این مدل باید شرایط لازم به منظور تبادل اطلاعات، هم‌چنین نظارت و ارزیابی خبری به طور مستمر تشکیل و همین‌طور سرعت در فرآیند تولید خبر و پرهیز از اقدامات موازی و دسترسی به منابع خبری امکان‌پذیر گردد. در نتیجه می‌توان اخبار مورد نظر را از طریق اقدامات منسجم گروه‌های واکنش سریع خبری و با مدیریت مطلوب خبر در بحران تولید کرد، لذا پژوهش‌گر بر مبنای دو روش تحقیق پیمایشی و تحلیل محتوا در جستجوی پاسخ به این پرسش می‌باشد که: مدل مطلوب مدیریت تحریریه سازمان رسانه در بحران تابع چه الزاماتی است و چگونه باید اجرا گردد؟

**واژگان کلیدی:** سازمان رسانه، مدیریت تحریریه، بحران، خبرگزاری ایرنا.

1- استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، گروه مدیریت - M.Soltanifar@yahoo.com

2- استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد میبد، گروه مدیریت - Mr- mortazavi46@yahoo.com

## مقدمه

سازمان‌ها بر حسب ضرورت‌ها و نیازهای جامعه به وجود می‌آیند و بر حسب نقش‌های خدماتی، تجاری یا صنعتی برنامه‌ریزی و مدیریت می‌شوند. سازمان رسانه‌جمعی متشکل از واحدهای مختلف است که هر کدام دارای وظایف و مسوولیت‌های خاص خود هستند و در ارتباط با یکدیگر و محیط پیرامون در مسیر استراتژی‌ها و راهبردها، به اجرای برنامه‌ها می‌پردازند. تولید و توزیع پیام یا محتوی، بیان‌کننده ضرورت و علت وجودی سازمان رسانه‌جمعی است. (مهرداد، 1380، 120)

از این رو کارکرد خبری سازمان رسانه به ویژه در خصوص سازمان خبرگزاری که اصلی‌ترین محور تولید پیام آن خبر است باید طبق اصول مدیریت خبر انجام شود که با ویژگی خبررسانی (سرعت عمل، دقت و...) ضروری می‌شود. لذا تحریریه سازمان رسانه به گونه‌ای مدیریت گردد تا ضمن اطلاع‌رسانی به موقع خبری و پاسخ‌گویی به انتظارات مخاطبان از بروز خطاهای مختلف در جریان ساختاربنندی پیام، جلوگیری شود. این مدیریت، در شرایطی که جامعه دستخوش بحران شده و نیازمند اطلاعات صحیح، کامل و تازه است، بسیار دشوار می‌شود. تحقق این امر منوط به ارایه مدلی کاربردی و عملیاتی در مدیریت تحریریه است که بتواند این قابلیت‌ها را به وجود آورد.

## بیان مساله تحقیق

مدیریت سازمان خبری به دلایلی همچون: تنوع و تعدد مخاطبان، تنوع و گوناگونی رویدادها و موضوعات، تامین امنیت شغلی خبرنگاران، واکنش‌های غیرمنتظره رسانه‌های رقیب و...، بسیار بغرنج و دشوار است. بر این اساس مدیریت در سازمان خبری خبرگزاری از جهت تولید به موقع اطلاعات خبری صحیح، جدید، دقیق و جامع (دارای جامعیت خبری) با مشکلات مذکور روبرو می‌باشد که در شرایط وقوع بحران‌ها، دشوارتر نیز می‌گردد. به دلیل آنکه بحران به عنوان یک وضعیت خطرآفرین و ناامن‌کننده، روند جاری حیات جامعه و سازمان خبری را مختل می‌کند و اتخاذ برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، هماهنگی، سازماندهی و نظارت در تولید خبر را دشوارتر می‌سازد و ضرورت تحقیق در روش‌های مدیریت خبر در بحران را ایجاب می‌نماید. (Turow, 30, 1992)

بحران به عنوان یک مجموعه روند غیرعادی، حیات فردی و اجتماعی را مختل می‌کند. بحران‌ها همواره با درجه‌ای از «ابهام» و «اهمیت» همراه هستند، ضمن آنکه عامل اضطراب و تشویش روانی جامعه می‌شوند و زمینه‌ای مناسب برای شکل‌گیری شایعات به حساب می‌آیند. این تشویش و شایعه بر هم تاثیر گذارده و بر دامنه یکدیگر می‌افزایند و بحران نیز توسعه می‌یابد. لذا،

نقش اطلاع‌رسانی خبری سازمان رسانه در مواجهه مطلوب با بحران حایز اهمیت است تا تعادل و روند مطلوب حیات فردی و اجتماعی، تامین شود.

### اهداف تحقیق

اهداف این تحقیق عبارتند از: بیان ویژگی‌ها و مشخصه‌های سازمان رسانه و عوامل مرتبط با آن، تشریح فرآیند تولید خبر و نقش‌های مدیریتی آن، بررسی جنبه‌های مختلف مدیریت در بخش تحریریه، توضیح ماهیت بحران و مراحل سه‌گانه آن در ارتباط با رسانه و مدیریت خبر، بیان ابعاد مدیریت خبر در خبرگزاری به ویژه در بحران و ارایه مدل مطلوب مدیریت تحریریه برای سازمان رسانه جمعی در فرآیند تولید خبر در هنگام بحران.

### سوال‌های تحقیق

با توجه به موضوع این تحقیق که «مدل مطلوب مدیریت تحریریه سازمان رسانه در فرآیند تولید خبر در هنگام بحران» می‌باشد، شاخص‌هایی به منظور سنجش و شناخت مدیریت سازمان رسانه در فرآیند تولید خبر در هنگام بحران مطرح می‌شود. این شاخص‌ها بر مبنای ویژگی‌ها، عملکردها و کارآیی‌های مورد انتظاری که در خصوص رسانه خبری مطرح است، قرار دارد: رسانه، خبر، مدیریت رسانه خبری، هماهنگی پیام خبری، مدیریت تحریریه و بحران.

با توجه به مساله مطرح شده و شناخت مدیریت خبر و کارکرد هیات تحریریه از یک سو و نحوه فعالیت سازمانی اتاق خبر، سوالات مورد نظر این تحقیق عبارتند از: عوامل موثر بر مدیریت فرآیند تولید خبر در «تحریریه خبر یا اتاق خبر» کدامند و چه مدیریتی در تحریریه می‌تواند مدلی مطلوب در اطلاع‌رسانی خبری برای مواجهه با بحران باشد؟ جایگاه سازمانی تحریریه در رسانه‌های جمعی به منظور تولید خبر چیست؟ اطلاع‌رسانی خبری توسط سازمان رسانه در چه فرآیندی انجام می‌شود؟ تحریریه خبر یا اتاق خبر از لحاظ سازمانی دارای چه مشخصاتی است؟ اطلاع‌رسانی خبری توسط سازمان رسانه هنگام بحران چگونه باید باشد؟ سازمان خبرگزاری ایرنا چه عمل‌کردی در اطلاع‌رسانی خبری به هنگام زلزله بم داشته است؟ ارتباطات سازمانی در بخش تحریریه یا اتاق خبرگزاری ایرنا بر فرآیند تولید خبر چه تاثیری می‌گذارد؟ ارتباط میان روابط عمومی و سایر سازمان‌های مرتبط با بحران از یک سو و تحریریه سازمان رسانه از سوی دیگر، چگونه باید طراحی شود؟ آیا گروه خبری واکنش سریع، انعطاف‌پذیری ساختاری، مشاوران خبری آشنا به روان‌شناسی و الگوی تصمیم‌گیر توافقی آرا بر فرآیند تولید خبر در شرایط بحران اثر مطلوب می‌گذارد؟

### پیش فرض ها و فرضیه ها

در خصوص کارکرد رسانه‌ها و اقدامات تحریریه در جریان بحران، پیش فرض‌های زیر مطرح می‌شود: آیا باید فرآیند تولید خبر تابع معیارهای مشخص برای اعضای تحریریه باشد. تحریریه‌ها باید از آمادگی قبلی و سیاست‌های از پیش طراحی شده برای مواجهه با بحران برخوردار باشند. مواجهه مطلوب در برابر بحران، بستگی به تعامل میان مدیران تحریریه (ویراستار، دبیر، سردبیر و...) و کارکنان (خبرنگار، گزارش‌گر و...) دارد. توجه همزمان به ساختارگرایی، اقتضاگرایی از ضروریات خاص مدیریت تحریریه سازمان رسانه برای مواجهه با بحران است. بنابراین با توجه به پیش فرض‌های مذکور، فرضیه‌ها تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

- 1- می‌توان از طریق انعطاف‌پذیری ساختاری به مدیریت مطلوب فرآیند تولید خبر، در تحریریه به هنگام بحران دست یافت؛
- 2- می‌توان از طریق تصمیم‌گیری بر مبنای توافق آرا به مدیریت مطلوب فرآیند تولید خبر در تحریریه به هنگام بحران دست یافت.

### مروری کوتاه بر پیشینه تحقیق

درباره عملکرد روزنامه‌نگاران و اعضای تحریریه خبر تحقیقات و تالیفات معدودی به انجام رسیده است که این مشکل در خصوص عملکرد اعضای تحریریه در شرایط بحران نیز بیشتر است.

### نمونه اول

یکی از این تحقیقات با عنوان «ضرورت آموزش روزنامه‌نگاران ایران» توسط دکتر مهدی محسنیان‌راد به انجام رسیده است. در این تحقیق مساله مورد نظر پایین بودن سطح رضایت شغلی روزنامه‌نگاران که موجب افزایش میزان و خطاهای نگارش و محتوایی در تهیه مطالب مختلف شده است و این سوال را مطرح می‌کند که آیا می‌توان بین میزان رضایت شغلی و میزان خطاهای نگارشی همبستگی وجود داشته باشد؟ هدف محقق دستیابی به راه‌های مناسب آموزش ضمن خدمت روزنامه‌نگاران به منظور کاهش خطاهای مذکور است.

فرضیه مطرح شده در این تحقیق عبارت از:

- روزنامه‌نگارانی که از سطح رضایت شغلی پایین‌تری برخوردارند از اعتماد به نفس کمتر برخوردارند.
- پایین بودن سطح اعتماد به نفس با افزایش خطا در نگارش همراه است.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه روزنامه‌نگارانی است که در نشر یا چاپ تهران فعالیت می‌کنند (100 نفر) که از طریق نمونه‌گیری تصادفی است در حجم 110 نفر انتخاب شده‌اند. (محسنیان‌راد، 1373، 24)

البته این روش نمونه‌گیری با مشکلات خاص از جمله معرف نبودن نمونه، دشواری در تهیه لیست تمام روزنامه‌نگاران نشریات همراه است. در این تحقیق به وسیله پرسش‌نامه شامل 36 سوال (باز و 12 سوال باز) و از طریق روش پیمایشی به نتایج زیر اشاره می‌شود:

«... از نظر روزنامه‌نگاران، کلیشه‌ای بودن محتوای مطبوعات و نبود خلاقیت در آنها، سایه‌افکنی خود سانسوری بر آنها، کمبود متخصص روزنامه‌نگاری و عدم استفاده از نیروهای موجود، تجاری و تبلیغی شدن مطبوعات، بی‌توجهی مطبوعات به مسایل واقعی جامعه، خطی و سیاسی شدن مطبوعات و عدم شناخت نیازهای خوانندگان، مهم‌ترین انتقاد بر مطبوعات ایران است که در مورد هر کدام، حداقل 10 روزنامه‌نگار توافق داشته‌اند...» (محسنیان‌راد، 1373، 318)

«... روزنامه‌نگاران در توضیح سهم خود از وضعیت موجود مطبوعات گفته‌اند، که حاصل کار آنان مطالب خشک و تکراری است، خود سانسوری می‌کنند، با مباحث تخصصی حرفه خود ناآشنا هستند، از مسایل اجتماعی حرفه خود اطلاع ندارند...» (محسنیان‌راد، 1373، 319)

برخی از روزنامه‌نگاران نیز خود را چنین توصیف کرده‌اند. بی‌هویت، بی‌قوت، بی‌دقت، سرگردان، بی‌منزلت، بی‌باور به خود، عنصر منکوب، آدم مقهور، قلم به مزد، فضول، سخن‌چین، مغضوب مردم و مسوولان، مزدور، منفعل، منزوی، مهره، میرزابنویس، آسیب‌پذیر، پته بر آب‌ریز، بی‌صلاحیت، بی‌مسوولیت، ناصادق، خود سانسور، کاتب، املانویس، خسته، بی‌جرات، بی‌شهامت، سست، چندشعله، سودجو، عافیت‌طلب، کم‌سواد، بی‌ایمان، بی‌جوهر، شتاب‌زده، بی‌فهم، بی‌علم، غرض‌ورز، بندباز، بی‌حوصله، بی‌انگیزه، کم‌کار، مسوولیت‌نپذیر، سطحی‌نگر، پنهان‌کننده حرفه، کلی‌گو، مصلحت‌اندیش، معتقد به باری به هر جهت بودن، سرسپرده و ... این صفات نشان‌گر عمق نگرش منفی روزنامه‌نگاران به حرفه و محیط حرفه‌ای روزنامه‌نگاری است. (محسنیان‌راد، 1373، 220)

درخصوص این تحقیق باید یادآور شد که موضوع رضایت و امنیت شغلی خبرنگاران بر دو اصل قرار گرفته که عبارتند از:

1- برخوردار بودن از شان و منزلت سازمانی؛

2- برخوردار بودن از حقوق و مزایای مناسب در نزد مردم.

بر این اساس خبرنگاران، سانسور شدن خبر بدون بیان دلایل و توضیحات لازم توسط مدیران را موجب کاهش انگیزه نسبت به پیگیری وقایع و جستجوی رویدادها ابراز داشته‌اند. هم‌چنین برخوردار نبودن از حمایت‌های شغل لازم از جمله بیمه خدمات اجتماعی، نگرانی به خاطر از دست دادن شغل و پایین بودن سطح دستمزد به عنوان محرک‌های منفی در تضعیف انگیزه‌های

شغلی می‌دانند. اما تذکر این نکته نیز ضروری است که معمولاً وقتی بحث امنیت شغلی مطرح می‌شود، موضوع رسمی‌شدن و تضمین حقوق و مزایا در ذهن تداعی می‌گردد. در صورتی که امنیت شغلی در گرو رسمی‌شدن و استخدام مادام‌العمر نیست بلکه تواناسازی کارکنان محور امنیت شغلی است. باید مفهوم امنیت شغلی، مفهوم توسعه منابع انسانی تبیین و نقش توسعه منابع انسانی و توانا تر شدن کارکنان مورد توجه قرار گیرد، که در این تحقیق در نظر گرفته شده است.

### نمونه دوم

زلزله و نقش وسایل ارتباط جمعی، عنوان مقاله‌ای است که توسط یاسمن فرخ پارس‌زاده و استوار ایزدخواه در سال 1374 در دومین کنفرانس بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله ارائه گردیده است.

در این مقاله بر کارکردهای مختلف رسانه‌های جمعی در مسیر مقابله با آسیب‌های ناشی از زلزله اشاره شده است.

از جمله موضوعات مورد تاکید در این مقاله، جنبه‌های روانی و اجتماعی زلزله‌زدگان است. به صورتی که خبررسانی صحیح و مستمر، مقابله با شایعات، از اقدامات اساسی رسانه‌های جمعی مطرح گردیده است.

از نتایج این مقاله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ایجاد مشارکت و همبستگی برای مهار بحران از طریق رسانه‌ها؛
- اطلاع‌رسانی خبری به منظور جذب کمک‌های مردمی و کاهش شایعات؛
- آموزش از طریق رسانه‌های جمعی به منظور انجام رفتار مناسب در هنگام زلزله و پس از آن.

### نمونه سوم

تحقیقی با عنوان «ساختار و محتوای اخبار داخلی خبرگزاری جمهوری اسلامی» است که در سال 1380 توسط سهیلا خلجی انجام شده و در نشریه رسانه (سال یازدهم، شماره چهارم)، منتشر شده است. پژوهش‌گر این تحقیق، هدف از انجام آن را چنین عنوان می‌کند:

«این تحقیق در پی آن بوده است که با ترسیم‌نمایی آماری از بازده واحدهای مختلف اخبار داخلی، زمینه‌ای را برای نقد و بهبود عملکرد در منظر صاحب‌نظران و نیز از سوی مدیران ارشد این سازمان فراهم کند تا بدین وسیله جایگاه این سازمان در عرصه اطلاع‌رسانی مستحکم‌تر شود»

نتایج این تحقیق در خصوص عملکرد خبری خبرگزاری به شرح زیر است:

تنها 8 درصد اخبار از ارزش‌های خبری لازم برای جذب مخاطب برخوردارند.

زاویه ورود 57/3 درصد از لید اخبار براساس عنصر خبری «که» انتخاب شده است.

86 درصد از تیترهای اخبار دارای فعل و 27 درصد از آنها فاقد این ویژگی بوده است.

در این تحقیق پیشنهاد می‌شود که با کنار گذاشتن خبرهایی که دارای تنها یک ارزش خبری هستند، بهره‌گیری از خبرهایی با بیش از دو ارزش خبری و توجه به عناصر متنوع خبر برای انتخاب زاویه ورود به مطلب خبری، به جذابیت اخبار افزود.

## بخش اول: تحلیل مفاهیم ساختاری و مدیریتی در سازمان رسانه

### ویژگی سازمانی و مدیریتی تحریریه

اساساً یک سازمان از جمله سازمان رسانه (خبرگزاری، شبکه رادیویی، روزنامه و ...) برحسب نیازی عمومی و اجتماعی بوجود می‌آید. رسانه به عنوان یک سازمان خدماتی در عرصه تولید انواع پیام‌ها و تامین نیازهای اطلاعاتی ایجاد، سرگرمی و خبررسانی فعالیت دارد. هر تصمیمی که سازمان رسانه اتخاذ کند یا به هر اقدامی که در عرصه اطلاع‌رسانی مبادرت ورزد، بر روی جامعه تاثیر می‌گذارد. (Bateman, 119, 1993)

«این تعاملات در خصوص سازمان رسانه به دلیل اهداف ارتباطی، نوع اطلاع‌رسانی، تعدد و تنوع پیام‌ها و مخاطبان و پیامدهای سیاسی، فرهنگی و... تولید پیام از ضرورت و اهمیت بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها برخوردار است.

به همین دلیل سازمان‌های رسانه با مقاصد اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، مجموعه‌ای از پیام‌های آموزشی، خبری، تبلیغاتی، سرگرم‌کننده یا تلفیقی از آنها را تولید می‌کنند و از سوی دیگر با واکنش‌ها و عکس‌العمل‌های مخاطبان در وضعیت‌ها عادی یا بحرانی مواجه می‌شوند.» (Blumler, 134, 1986)

سردبیران و مدیران تحریریه، ترکیب کلی محتوای خبر را تعیین می‌کنند و درباره این‌که کدام رویداد به عنوان سوژه خبری انتخاب گردد و از میان اخبار دریافتی، کدام‌یک اعلام شود، تصمیم‌گیری می‌کنند. «به همین جهت آنچه در تحریریه یک سازمان رسانه روی می‌دهد، شامل اقدامات لازم به منظور گردآوری، پردازش و پخش یا عرضه اطلاعات خبری درباره موضوعات یا رویدادهای خبری جامعه است.» (Jerome, 17, 1996)

دبیران، سردبیران و ویراستاران ارشد به عنوان مدیران امور تولید پیام در سازمان رسانه (خبرگزاری، روزنامه، رادیو، تلویزیون) نقش‌های مدیریتی و رهبری را در تحقق اهداف بر عهده دارند.

نظارت نیز از آن جهت اهمیت دارد که فرآیند تولید خبر، صحت و درستی اطلاعات و کامل بودن توضیحات مربوط به نکات مهم رویداد در متن اخبار رعایت شود این نظارت از ابتدای فرآیند تولید اخبار (شناسایی سوژه‌ها) تا مرحله اعلام یا انتشار اخبار به انجام می‌رسد. در صورت نظارت جامع و مستمر، می‌توان عملکرد تحریریه را بر مبنای سرعت، دقت، صحت و جامعیت اطلاعات خبری (کامل بودن توضیحات خبری)، مدیریت کرد.

تصمیم‌گیری در خصوص تعیین الویت‌های خبری و تعیین ماموریت‌های گروه‌های خبری در پوشش خبری به موقع در وضعیت‌های بحرانی و غیربحرانی نیز از ضرورت‌های مدیریت تحریریه است. (Brown, 82, 1990)

«بنابراین مدیریت سازمان رسانه به طور عام و تحریریه به طور خاص نسبت به سایر سازمان‌ها با پیچیدگی‌ها و جنبه‌های بغرنج روبرو است. تولید پیام به عنوان کارکرد پایه و اقدام محوری سازمان رسانه خبری، تحت تاثیر متغیرهای متعدد و گاه ناشناخته (پنهان ماندن ابعاد مختلف رویدادها و واکنش‌های غیرقابل پیش‌بینی مخاطبان و پیامدهای خبر و ...) قرار می‌گیرد.» (Wober, 118, 1992)

#### ماتریس تئوری‌های اصلی مورد استفاده در پژوهش در ارتباط با عملکرد خبری رسانه در بحران

عنوان تئوری	موضوع محوری تئوری	ارتباط تئوری با عملکرد رسانه در بحران
تفکر سیستمی	هر یک از اجزای سیستم و کلیت سیستم با یکدیگر و با محیط در تعامل و تاثیرات متقابل می‌باشند.	عملکرد خبری رسانه در بحران مبتنی بر تحلیل تاثیر متقابل میان بحران و محیط پیرامون آن و سازمان رسانه‌جمعی است.
شبکه‌های ارتباطی سازمان	سازمان دارای حلقه‌های ارتباطی داخلی و خارجی است که تعیین‌کننده رابطه اعضا به صورت رسمی و غیررسمی می‌باشد.	عملکرد خبری رسانه در بحران براساس برنامه‌ریزی ارتباطات رسمی و غیررسمی اعضای تحریریه است. ضمن آنکه در بحران ارتباطات به سوی روش‌های غیررسمی سوق می‌یابد.
ارتباط دو سویه (شبکه‌ای)	ارتباطات موثر بستگی به مشارکت، تبادل آرای و تقارن در وضعیت ارتباطی فرستنده و گیرنده دارد.	عملکرد خبری رسانه در بحران نیازسنجی از مخاطبان، درک فضای بحران و توجه به آثار پیام و بازخورد و بحران‌زدگان
روابط انسانی در ساختار رسانه	هم‌افزایی نیروها، اشتراک مساعی، تلاش جمعی و تشکیل گروه‌های کاری وضعیت مطلوب روابط انسانی است.	عملکرد خبری رسانه در بحران از طریق گروه‌های عملیاتی خبری نتیجه بخش می‌باشد.
مدیریت اقتضایی	برنامه‌ریزی اقتضایی در شرایط نامطمئن انجام می‌گیرد و در موقع وقوع بحران تبدیل به عملیات می‌شود و برحسب شرایط تغییر می‌یابد.	عملکرد خبری رسانه در بحران باید تابع سازماندهی و ساختارگرایی در یک برنامه‌ریزی اقتضایی برای تحریریه خبر باشد.

#### سازماندهی تولید پیام در تحریریه

بنا بر وظایف مدیران و جنبه‌های ارتباطی مرتبط با مدیریت سازمان که توضیح داده شد، بهتر است به بررسی هدف‌مندی و سازماندهی تولید پیام در سازمان رسانه پرداخته شود. تاسیس روبه رشد سازمان‌های رسانه‌ای و گسترش رقابت روز افزون میان آنها، یکی از ویژگی‌های بارز عصر کنونی است.



به این طریق و با توجه به افزایش انتظارات و نیازهای اطلاعاتی و خبری جامعه، هم‌چنین توقعات خاصی که نزد مخاطبان وجود دارد بر تکامل توسعه و ارتقای سازمانی رسانه‌های جمعی افزوده می‌شود.

همان‌طور که توضیح داده شد، سازماندهی فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. به بیان دیگر سازماندهی فرآیندی سه مرحله‌ای است: (رضاییان، 1380، 7-126)

الف) طراحی کارها و فعالیت‌ها؛

ب) دسته‌بندی فعالیت‌ها به پست‌های سازمانی؛

ج) برقراری رابطه میان پست‌ها به منظور کسب هدف مشترک.

بر همین اساس در برنامه‌ریزی و سازماندهی تولید پیام، فرآیند سه مرحله‌ای به صورت‌های زیر مطرح می‌شود:

#### طراحی کارها و فعالیت‌ها در تحریریه

- تعیین راهبردها و برنامه‌ریزی و نظارت بر فرآیند تولید پیام (تصویری، نوشتاری، صوتی)؛
- تعیین موضوعات ارزشمند برای تولید پیام؛
- طبقه‌بندی و تفکیک حوزه‌های کاری گروه‌های تولید پیام؛
- تعیین معیارهای گزینش و انتخاب اخبار، گزارش‌ها و سایر پیام؛
- تشخیص و در اختیار گرفتن ابزار و تجهیزات ارتباطی مناسب برای تولید پیام؛
- تعیین مأموریت‌های خبرنگاران، گزارش‌گران، نویسندگان، تهیه‌کنندگان و...؛
- تعیین شاخص‌ها و ساختارهای مختلف تولید پیام (خبری، گزارشی و...).

#### دسته‌بندی فعالیت‌ها و پست‌های سازمانی در تحریریه

- تعریف مسوولیت‌ها و وظایف سردبیر کل؛
- تعریف مسوولیت‌ها و وظایف مدیر اخبار (داخلی / خارجی) یا مدیر شبکه‌ها و گروه‌های برنامه‌ساز مشاوران رسانه؛
- تعریف مسوولیت‌ها و وظایف دبیران ویراستاران؛
- تعریف مسوولیت‌ها و وظایف معاونان سرویس‌های تحریریه؛
- تعریف مسوولیت‌ها و وظایف مدیریت رایانه و سایت؛
- تعریف مسوولیت‌ها و وظایف خبرنگاران ارشد؛
- تعریف مسوولیت‌ها و وظایف مدیر آرشیو؛

- تعریف مسوولیت‌ها و وظایف خبرنگاران و نویسندگان؛
- تعریف مسوولیت‌ها و وظایف مدیر روابط عمومی.

### رابطه میان پست‌ها به منظور کسب هدف مشترک در تحریریه

- تعیین روش‌های ارتباطاتی میان پست‌ها از طریق جلسات ادواری و... (مانند جلسات شورای سردبیر)؛
- تعیین روش‌های ارتباطی موثر برای دسترسی به منابع لازم برای تولید پیام؛
- افزایش مهارت‌های ارتباطی در رقابت میان رسانه‌ای به ویژه در جذب آگهی؛
- تدوین جلسات ادواری به منظور توافق درباره عملیات سردبیری یا تقسیم‌بندی گروه‌های تولید پیام؛
- هماهنگی در ارتباطات و تبادل اخبار و اطلاعات میان بخش‌های مختلف سازمان رسانه؛
- ایجاد شبکه ارتباطات رایانه‌ای و دسترسی به بانک اطلاعات.

### روش‌ها، جامعه، نمونه و ابزار اندازه‌گیری

این پژوهش بر اساس دو روش: پیمایش (زمینه‌یابی) و تحلیل محتوا انجام گرفته است. در بخش پیمایش، قلمرو این تحقیق، سازمان خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران (ایرنا) و اعضای اتاق خبر است که حداقل دارای پنج سال سابقه عضویت در بخش تحریریه (اتاق خبر) ایرنا باشند و از مجموع 286 نفر اعضای تحریریه ایرنا، تعداد 132 نفر از ویژگی برخوردار بودند. که بر اساس تعیین حجم نمونه و نمونه‌گیری تصادفی سیماتیک 59 نفر انتخاب شدند. ضرورت داشتن 5 سال سابقه عضویت به همکاری آنان با ایرنا در هنگام وقوع زلزله بم و تجربه کافی خبری، مرتبط است. جامعه آماری مرتبط با تحلیل محتوا نیز شامل اخبار مرتبط با زلزله بم و بحران ناشی از آن، که تعداد 260 خبر می‌باشد که در روز نخست بعد از زلزله بر روی خروجی خبرگزاری ایرنا قرار گرفته است. از این تعداد براساس تعیین حجم نمونه و نمونه‌گیری تصادفی سیماتیک 140 خبر خبرگزاری ایرنا انتخاب گردید.

بر مبنای طیف لیکرت پرسش‌نامه‌ای شامل 40 سوال بسته (7 گزینه‌ای: کاملاً موافقم، موافقم، تا حدی موافقم، نه موافقم نه مخالفم، تا حدی مخالفم، و کاملاً مخالفم) طراحی شده است. تنظیم پرسش‌نامه براساس: مطالعات کتابخانه‌ای، نکات موثر بر مدیریت اتاق خبر و مشورت با کارشناسان امور خبری برای بررسی ابعاد مختلف سوالات و فرضیه‌های تحقیق و برحسب متغیرهای مستقل و وابسته طراحی شد. به منظور کاهش خطا و اشکالات در نگارش، سوالات پس از اصلاحات پیشنهادی و حصول اطمینان نسبی از کارآمدی پرسش‌نامه، اجرای مقدماتی (آزمون پرسش‌نامه) آغاز شد.

مقوله‌سازی مرتبط با تحلیل کمی و کیفی اخبار نیز برحسب سوالات و فرضیات تحقیق و مشاهده متون براساس سنجش عملکرد اتاق خبر ایرنا بر روی 14 شاخص: تیتراژ، لید، دفتر خبری، منبع اول، عناصر خبری، اعلام رویداد، حجم خبر و... انجام شده است.

### اعتبار و روایی ابزار اندازه‌گیری

- مشورت و تبادل نظر با کارشناسان امور خبر در خصوص سوالات پرسش‌نامه و چگونگی نگارش آن؛
- حضور پژوهش‌گر در جریان توزیع پرسش‌نامه و راهنمایی پاسخ‌گویان؛
- عدم وقوع رخدادی که جریان پاسخ‌گویی به سوالات پرسش‌نامه را با اختلال همراه کند؛
- مشورت و تبادل نظر با کارشناسان امور خبر و اعضای باسابقه تحریریه در شاخص‌سازی برای تحلیل محتوای اخبار زلزله بم و دستیابی به تعریف مورد توافق و قابل قبول از آنها؛
- برخوردار بودن پاسخ‌گویان از تجربه خبری و عضویت در بخش هیات تحریریه (اتاق خبر)؛
- ایجاد نشدن افت در تعداد آزمودنی‌ها؛
- مشورت و تبادل نظر با کارشناسان ارتباطات و امور خبری پیرامون ارتباط میان موضوع سوالات پرسش‌نامه پیمایش و شاخص‌های تحلیل محتوی و چارچوب نظری، اهداف، سوالات و فرضیه‌های تحقیق؛
- انتخاب اخبار روز اول پس از وقوع زلزله بم به منظور تشخیص عملکرد خبری تحریریه به ایرنا در شرایط بحران؛
- تعیین اعتبار محتوایی پرسش‌نامه، پس بازنگری و حذف تعدادی از سوالات با مشورت و راهنمایی اساتید طی یک آزمون مقدماتی پرسش‌نامه با آلفای کرانباخ بوده است؛
- وجود دو ویژگی اصلی مشترک در بین تمام پاسخ‌گویان (حداقل 5 سال عضویت در تحریریه و کسب تجربه خبری در جریان واقعه زلزله بم)؛
- انجام نمونه‌گیری طبق فرمول و حجم قابل قبول از نظر آماری؛
- پاسخ‌گویان هیچ‌گاه دچار این سوء تعبیر نشدند که نظرات شخصی آنان پیرامون سازمان‌شان بر آینده شغلی‌شان تاثیر مخرب دارد لذا با آسودگی خاطر به ارزیابی مبادرت ورزیده‌اند؛
- میان اجرای آزمون مقدماتی پرسش‌نامه و آزمون نهایی پرسش‌نامه یک فاصله 15 روزه وجود داشت؛
- در نظر گرفتن مجموعه‌ای از سوال‌ها (پیرامون موضوع مشخص) به جای اتکا به یک سوال؛
- شماره‌گذاری پرسش‌نامه‌ها و کدگذاری داده‌ها به دفعات مختلف بازبینی شده است؛

- عدم وقوع رخدادی که جریان پاسخ‌گویی به سوالات پرسش‌نامه یا تشخیص مقوله‌ها را با اخلال همراه کرده باشد؛
- بازبینی مجدد متون خبری و ارزیابی دوباره مقادیر به دست آمده جهت اطمینان از جامع و مانع بودن شاخص‌های تعیین شده.
- محاسبه ضریب قابلیت اعتماد به منظور آگاهی از میزان دقت کدگذاری و جامع و مانع بودن تعاریف عملیاتی مقوله‌های تحقیق بوده است.

**داده‌های پیمایش انجام شده از اعضای تحریریه خبر ایرنا  
جدول شماره 1: مشخصه‌های آماری پاسخ‌گویان (نمونه)**

59	41	مرد	جنسیت
	18	زن	
59	34	دبیر	عنوان شغلی
	25	خبرنگار	
59	38	5-10	سابقه کار
	21	10 به بالا	
59	17	مرتبط با روزنامه نگاری	تحصیلات
	42	غیر مرتبط با روزنامه نگاری	

**جدول شماره 2: توزیع فراوانی اگر بحرانی همانند زلزله بم رخ دهد، سازماندهی کنونی ایرنا، توان پوشش خبری مناسب را دارد**

fc	fi	Fi	گزاره
10.2	10/17	6	1- کاملاً موافقم
35.6	25/43	15	2- موافقم
59.3	23/73	14	3- تا حدی موافقم
66.1	6/78	4	4- نه موافقم نه مخالف
72.9	6/78	4	5- تا حدی مخالفم
83.1	10/17	6	6- مخالفم
94.9	11/86	7	7- کاملاً مخالفم
100.0	5/08	3	8- بی‌پاسخ
	100	59	جمع

کشور ایران همواره در معرض خطر زلزله قرار دارد. به همین دلیل بسیار ضروری است که سازمان‌های خبری همواره آمادگی لازم را برای مواجهه مطلوب با این شرایط را داشته باشند. با توجه به داده‌های به دست آمده فقط 10/17 درصد از پاسخ‌گویان با داشتن آمادگی ایرنا- به لحاظ سازماندهی- برای مواجهه با رخدادی 63 همانند زلزله بم، کاملاً موافق هستند. در کل مقادیر به دست آمده نشان‌دهنده آن است که از نظر اعضای تحریریه ایرنا یک سازماندهی مناسب دارد. به طوری که فقط در حدود 27 درصد پاسخ‌گویان بر وجود عدم آمادگی نظر داده‌اند. عملکرد تحریریه در شرایط بحران باید تابع سازماندهی متناسب با مقتضیات بحران باشد. به دلیل آنکه نوع واقعه بحرانی بسیار پیچیده است و انتشار اخبار آن باید دقت بیشتر در ابعاد روانی، سیاسی، اقتصادی و امنیتی باشد. در این شرایط، ستاد خبری بحران تشکیل می‌شود و خبرنگارانی از بین سرویس‌های مختلف تحریریه و هدایت مدیران خبر، مأموریت‌های خود را انجام می‌دهند. الویت‌های خبری نیز با توجه به درجه اهمیت خبری ملحق می‌شوند. لذا باید میان سازماندهی تحریریه در شرایط عادی و شرایط بحرانی تفاوت قایل شد.

#### داده‌های تحلیل محتوای انجام شده اخبار خبرگزاری ایرنا درباره زلزله جدول شماره 3: توزیع فراوانی تحلیل اخبار بر حسب شیوه ارایه

fc	Fc	fi	Fi	شیوه ارایه خبر
67/1	67/1	67/14	94	ساده و صریح
32/9	100/0	32/86	46	پیچیده و مبهم
100/0		100	140	جمع

#### جدول شماره 4: توزیع فراوانی تحلیل اخبار بر حسب تولیدی بودن

fc	Fc	fi	Fi	تولیدی بودن خبر
45/7	45/7	45/71	64	اخبار تولیدی
54/3	100/0	54/29	76	اخبار غیر تولیدی
100/0		100	140	جمع

منظور از اخبار تولیدی، خبرهایی است که با تلاش مستقیم خبرنگاران ایرنا تهیه شده باشد و ایرنا به عنوان منبع اول به فراهم‌سازی و اعلام آنها مبادرت نموده باشد. بر این اساس 45/71 درصد از اخبار تولیدی و 54/29 درصد غیرتولیدی بوده است که برای یک خبرگزاری مرجع، ضروری است تا به افزایش یا ارتقای خبرهای تولیدی اقدام کند. این امر نیازمند بازنگری در شیوه

مدیریت تحریریه خبر و روابط گروه‌های خبری در تحریریه است که در این پژوهش به آنها پرداخته شده است. «تولیدی بودن» خبر از دیگر ویژگی‌های مطلوب در مدیریت مطلوب تحریریه است. اخبار تولیدی عامل رقابت میان رسانه‌های خبری محسوب می‌شود. هر چه در تحریریه انسجام سازمانی، زمینه‌های بروز خلاقیت‌های فردی، تعامل در ارتباطات سازمانی و هدف‌های جمعی در مدیریت وجود داشته باشد، تولید اخبار افزایش می‌یابد. در حالی که اخبار بررسی شده خبرگزاری ایرنا فقط در دوازده مورد، خبر کاملاً جنبه تولیدی دارد.

### فرضیه اول

از طریق انعطاف‌پذیری ساختاری به مدیریت مطلوب فرآیند تولید خبر به هنگام بحران دست یافت. رابطه میان ضرورت انعطاف‌پذیری ساختاری و اختیارات بیشتر اعضای تحریریه در بحران) سوال یک: ضرورت انعطاف‌پذیری ساختاری سوال ده: اختیارات بیشتر اعضای تحریریه

جمع	$X_2$		گزاره‌ها ( $X_1$ )
	سوال 1	سوال 10	
43	21	22	کاملاً موافقم
44	25	19	موافقم
22	11	11	تاحدی موافقم
9	2	7	نه موافقم نه مخالفم
118	59	59	جمع

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.619(a)	3	.306
Likelihood Ratio	3.786	3	.286
Linear-by-Linear Association	.796	1	.372
N of Valid Cases	118		

a 2 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.50.

- با توجه به جدول کای اسکوئر و مقدار سطح معنادار، فرض یکسان بودن دو سوال تایید می‌شود.
- همان‌طور که در جدول شماره 5 مشخص است، پاسخ میان دو گروه از سوالات یکسان است و بین مقادیر آنها تفاوت معناداری وجود ندارد. لذا ارتباط بین انعطاف‌پذیری ساختاری

و اختیارات بیشتر خبرنگاران در بحران از نظر پاسخ‌گویان یک امر ضروری ارزیابی شده است. در نتیجه افزایش اختیارات از یک‌سو و انجام تغییراتی در نحوه سازماندهی امور خبری از سوی دیگر، از ضرورت‌های مواجهه مطلوب تحریریه بحران است.

Asmp. Sing) 0/05

### فرضیه دوم

از طریق تصمیم‌گیری بر مبنای توافق آرا، می‌توان به مدیریت فرآیند تولید خبر در تحریریه به هنگام بحران دست یافت.

(جدول شماره 6 رابطه میان تصمیم‌گیری مشارکتی و توافق آرا و روشن بودن فرآیند تولید

خبر برای اعضای تحریریه)

سوال پنج: تصمیم‌گیری مشارکتی (توافق آرا)

سوال هفده: شفاف بودن فرآیند تولید خبر

جمع	X <sub>2</sub>		گزاره‌ها (X <sub>1</sub> )
	سوال 5	سوال 17	
11	6	5	کاملاً موافقم
27	10	17	موافقم
22	10	12	تا حدی موافقم
11	8	3	نه موافقم نه مخالفم
15	4	11	تا حدی مخالفم
18	10	8	مخالفم
14	11	3	کاملاً مخالفم
118	59	59	جمع

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.421(a)	6	.053
Likelihood Ratio	12.947	6	.044
Linear-by-Linear Association	2.606	1	.106
N of Valid Cases	118		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.50.

- ◀ با توجه به جدول کای اسکوئر و مقدار سطح معنادار، فرض یکسان بودن دو سوال تأیید می‌شود.
- همان‌طور که در جدول شماره 6 مشاهده می‌شود، پاسخ میان دو گروه از سوالات یکسان

است و بین مقادیر آنها تفاوت معناداری وجود ندارد. لذا ارتباط میان الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی و کسب توافق آرا میان اعضای تحریریه عامل مهم در روشن شدن و شفاف‌سازی در تشخیص صحیح فرآیند تولید خبر به ویژه در هنگام بحران است. گرایش به الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی از نظر دبیران خبر (اکثریت پاسخ‌گویان)، نشان‌دهنده تاثیر موثر این شیوه در مدیریت تحریریه است.

Asmp. Sing) 0/05

### مدل مطلوب مدیریت فرآیند تولید خبر در تحریریه سازمان رسانه هنگام بحران

با توجه به موضوعات مطرح شده در مبانی نظری تحقیق و تئوری‌های مطرح در خصوص مدیریت و کارکرد سازمان تحریریه یا اتاق خبر هم‌چنین یافته‌های آماری تحقیق، نکات زیر در طراحی مدل مطلوب مدیریت فرآیند تولید خبر به هنگام بحران مورد توجه قرار می‌گیرد:

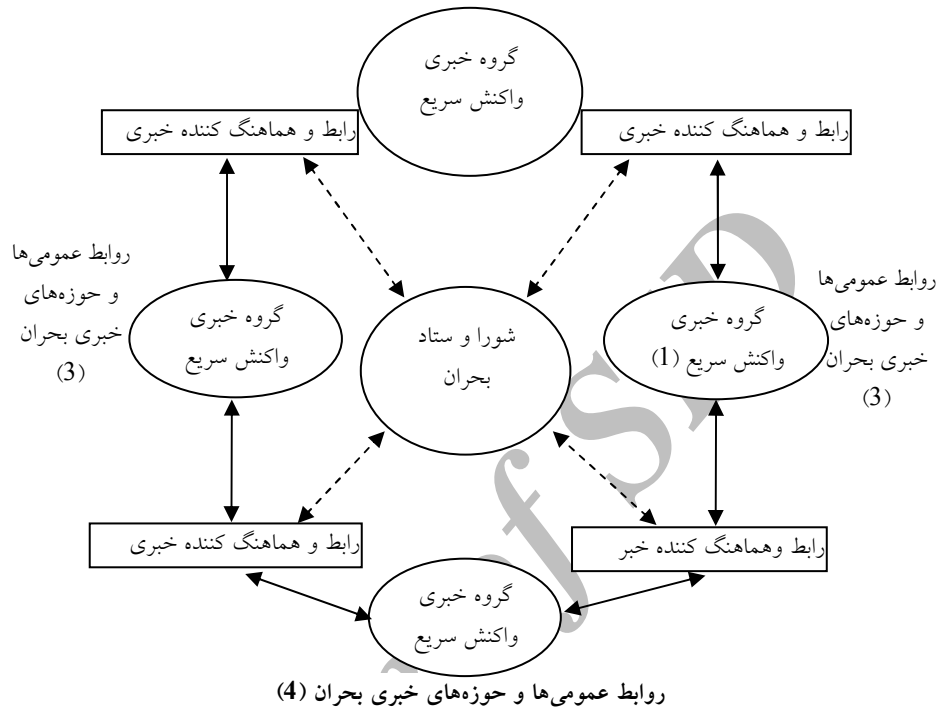
- 1- دستیابی به انسجام و هماهنگی سازمان و ساختارگرایی در هنگام بحران؛
- 2- دستیابی به همگرایی و توافق و مشارکت به هنگام تصمیم‌گیری‌های خبری؛
- 3- پرهیز از جزیره‌ای شدن نظام سازمان و هدف‌گرایی مشترک در تحریریه؛
- 4- توجه به نقش مشاور خبری آشنا به امور جامعه‌شناسی و روان‌شناسی در سازمان تحریریه خبر و اتخاذ شیوه متمرکز در بخش خروجی خبر؛
- 5- توجه به تشکیل گروه‌ها یا «تصمیم‌گیری» برای پوشش خبری وقایع در بحران؛
- 6- سازماندهی مجدد در نحوه اجرای ماموریت‌های خبری و روابط کاری میان اعضای تحریریه به هنگام بحران.

در وضعیت موجود خبرگزاری ایرنا و از جمله رسانه‌های دیگر، زمینه‌های همکاری‌های متقابل، ارتباطات مستمر و مبتنی بر مشارکت و تبادل نظر و اقدامات تیمی و انسجام یافته مشهود نیست. بنابراین ضروری است که مدیران تحریریه به خصوص در مواقع بحرانی از یک روش موثر در خبر تبعیت کنند که از تطابق لازم با شرایط جدید برخوردار باشد یا این قابلیت را داشته باشد که در طی یک سازمان یافتگی جدید- در طی شرایط بحران- اقدامات موثر در مدیریت تولید خبر را انجام دهد. بنابراین مدیران تحریریه اتاق خبر باید در یک طرح از پیش طراحی شده، قواعد و معیارهای تولید خبر را معین نموده، سپس وظایف و روابط سازمانی و نحوه هماهنگی میان اعضای اتاق خبر را کاملاً تعریف کنند. این ساختاربندی و سازماندهی باید ضمن برخورداری از پویایی در ارتباطات و جریان یافتن اطلاعات و اخبار، زمینه مشارکت‌جویی گروه‌های خبری را فراهم کند. در نتیجه فرآیند تولید خبر با سرعت، صحبت، جامعیت، دقت، تازگی در اطلاعات



خبری، نظر مشورتی مشاوران و شایعه‌زدایی همراه خواهد بود. از نظر نگارنده مدیریت مطلوب تولید خبر در شرایط بحران خبری میان گروه باید تابع مدل زیر باشد.

شکل شماره 1: مدل مطلوب مدیریت تحریریه خبر در مواجهه با بحران



#### مشخصه‌های عناصر مدل ارایه شده

همان‌طور که در مدل مشاهده می‌شود، عناصر تشکیل‌دهنده آن عبارتند از:

- 1- شورای مشورتی و ستاد سردبیری اخبار، 2- گروه اخبار، 3- رابط و هماهنگ کننده خبری، 4- حوزه خبری.

هرکدام از عناصر مذکور بر حسب کارکرد تحریریه خبری و ضرورت‌های فرآیند تولید خبر (از مرحله انتخاب سوژه خبری تا تایید اخبار جهت انتشار و پخش)، نقش‌ها و تاثیرات متقابلی دارند.

#### شورای مشورتی و بحران

این شورا متشکل از سردبیر کل و معاون او و چند مشاور خبری آشنا به امور جامعه‌شناسی و

روان‌شناسی است. این شورا وظیفه دارد که ضمن تشکیل گروه‌های خبری و تقسیم‌بندی جغرافیایی محل رویداد و منابع خبری (حوزه‌های خبر)، رابطان و هماهنگ‌کنندگان را تعیین کند.

این شورا در ارتباط متقابل و مستقیم با سرپرست و هر یک از اعضای گروه‌های خبری قرار دارد تا از وضعیت عملکردشان مطلع شده و راهنمایی‌های لازم را به ایشان ارایه کند و از نظرات آنان در خصوص ماهیت رویداد مطلع شود. شورای مذکور نقش هماهنگ‌کننده و سازمان‌دهنده را در تحریریه برعهده دارد و ضمن نظارت بر روند فعالیت‌های جاری تحریریه خبر (اتاق خبر)، تصمیمات خود را برحسب دریافت اطلاعات از گروه‌ها و رابطان و بدون یک‌جانبه‌گرایی اتخاذ می‌کند. این شورا مرکز ثقل انسجام و هدف‌گرایی تحریریه است. با توجه به تجارب خبری و پیش‌جامعه‌شناسانه و روان‌شناسانه اعضا، می‌توان اطمینان یافت زوایای مختلف نتایج انتشار اخبار و بحران پدید آمده مورد ارزیابی و بررسی این شورا و ستاد قرار می‌گیرد. هر یک از گروه‌های خبری و رابطان هماهنگ‌کننده این فرصت را می‌یابند که در صورت نیاز برای ارایه پیشنهادها در ارتباط با شواری مشورتی و ستاد خبری قرار بگیرد.

تنظیم اطلاعات و اخبار با نظارت و راهنمایی شورای مشورتی و ستاد خبری انجام می‌شود و ارزیابی نهایی اخبار از نظر صحت و ... نیز به عهده این بخش است.

### گروه خبری

این گروه متشکل از چندین خبرنگار و گزارش‌گر است که با توجه به حوزه خبری محول شده به ایشان، به تحقیق و بررسی رویداد و محل وقوع می‌پردازند و با مراجعه به منابع خبری، متعدد جمع‌آوری اطلاعات و اخبار را انجام می‌دهند. گروه خبری از پنج عضو تشکیل شده و اعضای آن درباره نحوه پوشش خبری، چگونگی مراجعه به منابع خبری، تکمیل اطلاعات خبری و تنظیم خبرهای مربوط به حوزه‌شان با یکدیگر مشورت می‌کنند و تصمیم‌گیری می‌نمایند.

هر یک از گروه‌ها از طریق رابطان هماهنگ‌کننده به یکدیگر مرتبط می‌شوند. گروه‌های خبر به طور مستقیم با شرایط بحرانی مواجه هستند و به جمع‌آوری اطلاعات و اخبار مبادرت می‌ورزند. جلسات بحث و گفتگو درباره بحران در لحظات نخستین تشکیل گروه‌ها انجام می‌شود و ابعاد شناخته شده و ناشناخته بحران مورد توجه و تبادل نظر آنان قرار می‌گیرد. گروه‌های خبری با «شواری مشورتی و ستاد سردبیری اخبار» ارتباط مستمر و متقابل دارند. مراجعه اعضای گروه‌ها به شورا محدود به زمان خاصی نمی‌شود و هرگاه ضرورت ایجاد شود که مشورت‌خواهی و تبادل اطلاعات انجام شود، ارتباطات به صورت‌های حضوری و غیرحضوری امکان‌پذیر است. اتخاذ شیوه‌های تشویقی از سوی ستاد سردبیری خبر موجب ایجاد رقابت خبری میان گروه و آنان را برای افزایش کمی و کیفی اخبار و جستجوی اطلاعات تازه به تلاش بیشتر رهنمون می‌گردد. تعداد

گروه‌های خبری در مدیریت تحریریه به هنگام بحران تابع وسعت و شدت بحران است. هرچه بحران از گستره جغرافیایی وسیع‌تر یا ابعاد متعدد برخوردار باشد، به همان نسبت تعداد بیشتر گروه‌ها یا تیم‌های خبری الزامی‌تر است. در صورتی که به تدریج یا به طور ناگهانی از وسعت و شدت بحران کاسته شود، می‌توان تعداد گروه‌های خبری یا اعضای آن را کاهش داد و در صورت افزایش وسعت و شدت بحران، بر تعداد آنان افزود.

### رابط و هماهنگ کننده خبری

فردی است که به عنوان میانجی و واسط بین گروه‌های خبری ایفای نقش می‌کند و از سوی دیگر به طور مستقیم با «شورای مشورتی و ستاد سردبیری اخبار» مرتبط می‌گردد. آنان با توجه به تجربه خبری خود در سطح مدیریت عملیاتی (دبیری سرویس‌های خبری)، وظیفه دارند اقدامات گروه‌های خبری را هماهنگ و منسجم نموده و در صورت لزوم نسبت به تامین امکانات و نیروی انسانی لازم جهت پوشش خبری بحران، اقدام کند، اقدام نمودن هر گروه خبری بر طبق حوزه خبری معین شده، از دیگر وظایف مدیریتی رابطان و هماهنگ‌کنندگان خبری است. آنان هم‌چنین روند جاری فرآیند تولید خبر را به طور مستمر به اطلاع «شورای مشورتی و سردبیری» قرار می‌دهند.

### حوزه خبری

از نظر جغرافیایی می‌توان محل رویداد و بحران را به صورت منطقه یا مناطق مختلف در نظر گرفت. در این حیطه جغرافیایی ممکن است که شدت و گستردگی بحران متفاوت باشد و اماکن مختلف مسکونی، تجاری، صنعتی، اداری و... قرار گرفته که تحت تاثیر بحران خسارات جزئی یا کلی به آنها وارد شده باشد. در منطقه یا مناطق بحران‌زده، ممکن است نیروهای امدادی، پلیس و... مستقر شده یا ستادهای مختلفی برای بازسازی یا کنترل بحران ایجاد شده باشد. بنابراین حوزه‌های خبری بیان‌کننده عرصه جغرافیایی است که اشخاص حقیقی و حقوقی مرتبط با بحران را در بر می‌گیرد و گروه‌های خبری برای جمع‌آوری اطلاعات و اخبار بدان‌جا عزیمت نموده و مأموریت‌های خبری خود را انجام می‌دهند.

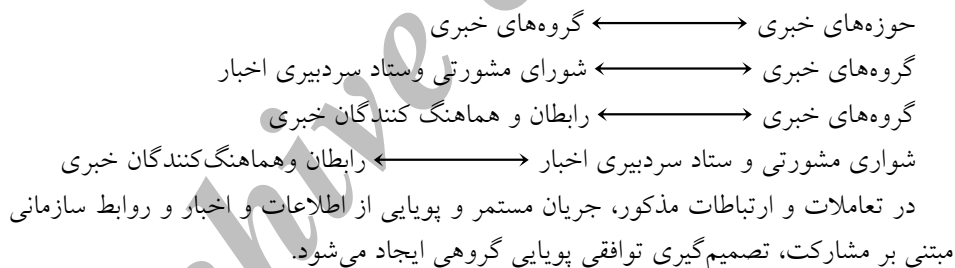
### قابلیت‌های مدل

در این مدل عملکرد جزیره‌ای (غیرمنسجم و ناهماهنگ) خبرنگاران و مدیران عملیاتی تحریریه مهار می‌شود. زیرا ارتباطات متقابل و مستمر و وظایف تعریف شده در این مدل، موجب می‌شود که تحریریه یا اتاق خبر به سمت انسجام و هدف‌گرایی بیشتر سوق پیدا کند. در این مدل ارتباطات تعاملی و جریان چند جانبه اطلاعات و اخبار موجب سرعت بخشیدن به روند تولید خبر می‌شود و

از سوی دیگر کمک می‌کند تا تصمیمات مطابق با آخرین وضعیت بحران و با اطلاعات بیشتر اتخاذ گردد. همچنین مشورت و تبادل آرا یکی دیگر از ویژگی‌های این مدل است که در تمامی سطوح سازمانی مورد تاکید قرار گرفته است. سهولت در تغییر ساختار و تطابق سریع روابط و وظایف برحسب تغییر در شرایط بحرانی، از دیگر قابلیت‌های این مدل می‌باشد که موجب ارتقای کمی و کیفی تولید خبر شده و عامل مهمی در سازماندهی موثر تحریریه است. در این مدل تحریریه همانند یک کل منسجم با اجزای به هم پیوسته است که ارتباطات رسمی و غیررسمی در آن جریان می‌یابد و هر چه از مرکز مدل به سمت حوزه‌های خبری حرکت کنیم، امکان برقراری ارتباطات غیررسمی افزایش یافته و خبرنگاران را از اختیارات و آزادی‌های عمل بیشتری برخوردار می‌کند. تمرکز در مرحله پردازش و تنظیم نهایی اخبار که به طور لحظه به لحظه صورت می‌گیرد، قابلیت دیگر این مدل است. در این حالت همچنان ارتباط «شواری مشورتی و ستاد سردبیری اخبار» با هر یک از خبرنگاران و سرپرستان گروه‌های خبری برقرار است و می‌توان نسبت به اصلاح یا تکمیل اخبار از آنان کمک خواست. توجه به سبک‌های ارتباطی برابری، پویایی و تفویضی مدیریت، زمین‌ها برای توسعه جریان ارتباطات و اطلاعات خبری بین عناصر تشکیل‌دهنده در فعالیت‌های گروهی به ویژه گروه‌های کوچک، زمینه مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری رقابت، را فراهم می‌کند.

هدف‌گرایی جمعی و تبادلات نظرات از اهمیت زیادی برخوردار می‌شود. در گروه‌های خبری عواملی مانند: برنامه‌ریزی، وظایف وابسته به اطلاعات، وظایف مرتبط با ارتباطات موجب افزایش کمی و کیفی تولید اخبار، در شرایط بحران می‌شود.

در این مدل، تعامل و تاثیرات متقابل بین عناصر تشکیل‌دهنده مورد تاکید قرار دارد:



### پیشنهادها

- 1- رسانه‌های خبری باید متناسب با اهداف، مخاطبان، بخش‌های خبری تحریریه (اتاق خبر)، سازماندهی نیروی انسانی و سایر مشخصه‌های سازمانی، برنامه از پیش تدوین شده‌ای را برای مدیریت فرآیند تولید خبر در هنگام وقوع بحران در اختیار داشته باشند؛

- 2- در مدیریت تولید خبر در بحران باید وظایف و مسوولیت‌های هر یک از واحدها و اعضای تحریریه کاملاً شفاف و روشن باشد؛
- 3- حضور مشاوران خبری آشنا به امور جامعه‌شناسی و روان‌شناسی موجب می‌شود که تصمیم‌گیری درباره تولید و توزیع اخبار با در نظر داشتن پیامدها و آثار روانی-اجتماعی آن مورد توجه قرار بگیرد؛
- 4- پیشگیری از تعارضات و تناقضات خبری به خصوص در ارایه آمار و ارقام، اسامی اشخاص و اماکن مختلف و... موجب پذیرش و تثبیت اطلاعات صحیح در جامعه بحران‌زده می‌شود؛
- 5- در شرایط بحرانی «شورای مشورتی و ستاد بحران» به عنوان مدیریت عالی تحریریه تشکیل شود که وظیفه آن، سازماندهی و برنامه‌ریزی گروه‌های خبری و ارزیابی نهایی اخبار و ایجاد تغییرات احتمالی در ساختار تحریریه بر حسب بحران است؛
- 6- در یک بحران شدید، ممکن است هم اعضای تحریریه و هم مخاطبان سازمان رسانه دچار فشار روحی شدید شوند؛ لذا مدیران تحریریه با در نظر داشتن سبک‌های ارتباطی: پویا، برابری و تعاملی در رفع تنش‌ها تلاش کنند؛
- 7- ستاد خبری بحران باید به عنوان یک مجموعه شامل گروه‌های خبری واکنش سریع، رابطان خبری، شورای مشورتی و سردبیری به سرعت تشکیل شود. تشکیل این مجموعه مبتنی بر برنامه‌ریزی‌های قبلی و با فوریت باشد؛
- 8- گروه‌های خبری با توجه به ابعاد و وسعت بحران، ماموریت خود را در حوزه‌های خبری به انجام برسانند؛
- 9- در ستاد خبری بحران سه نفر از دبیران سرویس‌های خبری، سه نفر مشاور خبری آشنا به امور روان‌شناسی و جامعه‌شناسی، سردبیر کل و دو نفر از جانشینان او حضور داشته باشند؛
- 10- ارزیابی عملکرد خبری رسانه‌های مختلف و روند بحران بر عهده شورای مشورتی و ستاد خبری بحران است؛
- 11- باید همواره امکان جذب، سازماندهی و جابجایی نیروهای خبری در گروه‌های واکنش سریع خبری، طبق برنامه‌ریزی‌های قبلی وجود داشته باشد؛
- 12- میان گروه‌های خبری واکنش سریع، رابطان خبری و ستاد خبری بحران، روابط رسمی و روابط غیررسمی از طریق برنامه‌ریزی اقتضایی و طبق ملاقات‌ها، مکاتبات و ... به انجام رسد؛
- 13- نماینده یا نمایندگانی از طرف ستاد خبری بحران برای تبادل اطلاعات به سازمان‌ها یا مراکز درگیر با بحران اعزام شوند؛
- 14- تایید نهایی اخبار از نظر محتوایی و ساختاری بر عهده ستاد خبری بحران باشد؛
- 15- ماموریت‌های خبری، الویت‌های خبری، کمیت و کیفیت خبرهای ارسالی و دریافتی با طراحی جداول خبری و توسط رابطان خبری ثبت شود و به ستاد خبری بحران ارایه گردد.

### فهرست منابع

1. رضاییان، علی (1379) اصول مدیریت، چاپ یازدهم، نشر سمت، تهران.
2. مرتضوی، محمودرضا (1383) مباحثی در ارتباطات جمعی، چاپ اول، تانیان، تهران.
3. هرمز، مهرداد، پیمایش در تحقیقات اجتماعی (1376) چاپ اول، نشر نی، تهران.
4. هرمز، مهرداد، تاثیر رسانه‌های همگانی بر یکپارچگی اجتماعی (1379) فصلنامه پژوهش و سنجش، شماره 7.
5. Bateman, Thomas and Carl P Zeithaml, 1993, Management: Function & Strategy, Irwin, U.S.A, Boston.
6. Brown F. Karen, 1990, "The new newsroom: Challenges of Hiring and keeping Minorities will force Newspaper to Learn to Adapt", ANSE Bulletin, July/August.
7. Turow, Joseph, 1992, "The Organizational Underpinnings of Contemporary Media Conglomerates", Communication Research, Vol. 19, No.6, December.

Archive of SID