

## تحلیل کارشناسی اخبار سیما به منظور ارائه راهبردهای رقابتی

دکتر داود نعمتی انارکی\*

### چکیده

مهم‌ترین کارکردی که مبنای تأسیس سازمان رسانه‌های جمعی است، کارکرد خبری و اطلاع‌رسانی آنهاست که با پرداختن به رویدادها و وقایع مختلف، مخاطبان را در جریان رویدادها قرار می‌دهند. در مقاله حاضر، خبر سیما از دید ۱۷ کارشناس اخبار تلویزیون و با استفاده از روش مصاحبه عمیق مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای این حوزه احصا شده است. مسئله پژوهش این است که چه راهبردهایی به مدیریت خبر تلویزیون کمک می‌کنند تا به جایگاهی مناسب در وضعیت رقابتی کنونی دست یابد؟ نتایج نشان می‌دهد که بین وضع موجود و وضع مطلوب فاصله وجود دارد و برای کاهش فاصله، اتخاذ راهبردهای رقابتی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

در تعامل فرصت‌ها و نقاط ضعف؛ راهبرد توانمندسازی حرفه‌ای دست‌اندرکاران خبر در کاهش ضعف‌ها تأثیرگذار است؛ در تعامل فرصت‌ها و قوت‌ها؛ راهبرد حمایت و تقویت سازمانی شبکه خبر تأثیر زیادی در تبدیل رسانه ملی به قطب خبری جامعه دارد و در تعامل تهدیدها و ضعف‌ها؛ انتخاب راهبرد ایجاد رقابت در بخش‌های خبری، در کاهش تهدیدها و ضعف‌ها مؤثر است. در نهایت نیز، در تعامل تهدیدها و قوت‌ها، راهبرد حفظ مخاطب از طریق توجه به نیازهای خبری او و رفع این نیازها، تهدیدها را کاهش می‌دهد و بر قوت‌ها می‌افزاید.

کلید واژه‌ها: رسانه، تلویزیون، مدیریت خبر، راهبرد رقابتی

## مقدمه

جوامع کنونی هیچ پدیده مدرنی را به اندازه رسانه‌های جمعی مورد استفاده قرار نداده‌اند. از دیدگاه کارکردی، هر پدیده اجتماعی دارای فعالیتی است که نیازی را پاسخ می‌دهد یا هدفی را تحقق می‌بخشد و از سویی این نیاز و هدف در جهت حفظ کلیت جامعه است. با نگاهی به روند شکل‌گیری رسانه‌های جمعی، تأثیری که این رسانه‌ها از جهات گوناگون بر نحوه تفکر و طرز زندگی مردم جوامع امروزی دنیا دارند، آشکار می‌شود؛ رسانه‌ها توانسته‌اند ترکیب و سرشت زندگی اجتماعی را تغییر شکل دهند و اشکال جدیدی از تعامل را به وجود آورند. پیامدهای این دگرگونی‌ها چنان وسیع و دامنه‌دار است که بر بسیاری از جنبه‌های زندگی بشر از خصوصی‌ترین جنبه‌های فردی گرفته تا عمومی‌ترین آنها تأثیرگذار بوده است. مهم‌ترین نقش و کارکرد وسایل ارتباط جمعی، پی‌جویی و گردآوری اطلاعات در مورد حوادث و رویدادهای ملی و فراملی و انتقال آنها به عموم بدون در نظر گرفتن سلسله مراتب گروهی است.

«رسانه‌ها به دلیل اهداف ارتباطی و نوع اطلاع‌رسانی از اهمیت بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها برخوردارند. به همین دلیل، سازمان‌های رسانه با مقاصد اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، مجموعه‌ای از پیام‌های آموزشی، خبری، تبلیغاتی، سرگرم‌کننده یا تلفیقی را تولید می‌کنند و از سوی دیگر، با واکنش مخاطبان در وضعیت‌های مختلف مواجه می‌شوند» (سرتو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲، ص ۵۳).

تولید و توزیع پیام، بیان‌کننده ضرورت و دلیل وجودی سازمان‌های رسانه است. به تعبیر دیگر، رسانه مجموعه‌ای «خدماتی - تولیدی» است که در عرصه فرهنگ، سیاست و اقتصاد فعالیت می‌کند. خبررسانی به عنوان آگاهی‌بخشی و اطلاع‌دهی، نخستین کارکردی است که مبنای تأسیس سازمان رسانه (مطبوعات، خبرگزاری‌ها، سینما، رادیو و تلویزیون) محسوب می‌شود و اطلاع‌رسانی در خصوص رویدادها و وقایع مهم و جالب توجه، بخش زیادی از پیام‌ها یا تولیدات رسانه‌ها را در بر می‌گیرد. در واقع رسانه‌ها از طریق اطلاع‌رسانی صحیح در فرایندهای شکل‌گیری افکار عمومی تأثیرگذارند و فرایند خبررسانی صحیح نیز به کیفیت پیام‌ها مرتبط است. در این خصوص نقش مدیریت خبر تأثیرگذار است؛ در واقع، دو نقش را می‌توان برای مدیریت

خبر پیش بینی کرد: نخست، مدیریت خبر انعکاس دهنده واقعیت‌ها باشد و سپس مدیریت خبر نقش مداخله‌گر را ایفا کند. به عبارت دیگر، در مدیریت خبر می‌توان به رویدادها ورود پیدا کرد، با دستکاری آنها خبرسازی کرد و در نهایت، جریانی را پدید آورد. مدیران خبر در رسانه‌ها هر دو نقش را ایفا می‌کنند، اما آنچه مسلم و در نگرش صاحب‌نظران عرصه خبر برجسته است، نقش اول بیشتر باید مورد توجه باشد.

در جامعه ما نیز، بخش‌های مختلف خبری رادیو و تلویزیون و یا صفحه‌های خبری مطبوعات، وظیفه اطلاع‌رسانی به مردم را در زمینه‌های گوناگون برعهده دارند و در این میان، تلویزیون به لحاظ برخورداری از سطح پوشش وسیع و ویژگی‌های خاص (صوت و تصویر) از مهم‌ترین منابع کسب خبر در کشور شناخته می‌شود که می‌تواند نقش ارزنده‌ای در افزایش آگاهی اقشار مختلف جامعه از تحولات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ... ایران و جهان ایفا کند. بی‌شک با گسترش تلویزیون‌های ماهواره‌ای، نقش اطلاع‌رسانی این رسانه (سیمای جمهوری اسلامی) در کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود. اهمیت این مسئله بویژه برای جامعه ما - که از هر سو در معرض تبلیغات رسانه‌های مختلف قرار دارد - به مراتب بیش از دیگر جوامعی است که تحت نفوذ هستند. از طرفی، موفقیت سیمای جمهوری اسلامی در حوزه اطلاع‌رسانی و جذب مخاطب، ورود به عرصه رقابت رسانه‌ای است که گریزی از آن نیست و توفیق در این میدان رقابت بستگی به اتخاذ راهبردهایی دارد که نقشه راه رسانه در شرایط مختلف باشد.

### طرح مسئله

مهم‌ترین نقش و کارکرد وسایل ارتباط جمعی، پی‌جویی و گردآوری اطلاعات در مورد حوادث و رویدادهای ملی و فراملی و انتقال آنها به عموم، بدون در نظر گرفتن سلسله مراتب گروهی است.

در عصر اطلاعات که نوآوری‌ها و فناوری‌های ارتباطات، به رسانه‌ها، تنوع و به مخاطبان آنها دسترسی و حق انتخاب بیشتری داده است، بی‌تردید آن دسته از رسانه‌های جمعی می‌توانند سرچشمه قدرت، مدیریت و نوآوری باشند و به منابع اصلی تبیین واقعیت‌های اجتماعی برای مردم تبدیل شوند که از میان رسانه‌های بی‌شمار، معتبر شناخته شوند.

در کشور ما، برنامه‌های خبری سیمای جمهوری اسلامی که هر روزه در چندین بخش خبری، از شبکه‌های سیما و نیز شبکه خبر پخش می‌شوند، یکی از منابع مهم اطلاع‌رسانی به مخاطبان هستند و می‌توانند به یکی از عوامل مهم هدایت، آگاهی و تحرک مردم تبدیل شوند. بنابراین، پخش خبر از تلویزیون، علاوه بر آنکه به عنوان یک برنامه تلویزیونی در جذب بیننده مؤثر است در شکل‌گیری ارتباط بین این رسانه با جامعه نیز نقش عمده‌ای ایفا می‌کند. به همین دلیل، خبر در صدر برنامه‌های تلویزیونی قرار دارد و به میدان رقابت این رسانه‌ها در زمینه اطلاع‌رسانی رویدادها تبدیل شده است.

با توجه به آنچه بیان شد، هدف اصلی پژوهش، تجزیه و تحلیل ویژگی‌های اخبار سیما از نظر کارشناسان است که رسانه را در دستیابی به راهبردهای اجرایی یاری می‌رساند. مسئله اصلی پژوهش نیز پاسخگویی به دو پرسش اصلی است؛ ۱. نقاط قوت<sup>۱</sup>، ضعف‌ها<sup>۲</sup>، فرصت‌ها<sup>۳</sup> و تهدیدهای<sup>۴</sup> حوزه خبر تلویزیون کدامند؟ ۲. راهبردهای تعامل نقاط چه می‌توانند باشند؟ یعنی چه راهبردهایی ضمن رفع نیازهای خبری مخاطبان، موجب موفقیت رسانه در فضای رقابتی می‌شود؟ برای رسیدن به رقابتی مؤثر، باید به دنبال «مزیت‌های تطبیقی» رفت و با تعیین راهبردهای نو و یافتن شیوه‌های جدید، وضعیت برتر رقابتی خود را در عرصه جهانی پدید آورد.

### اهمیت و ضرورت پژوهش

خبر تلویزیون کارکردهای گوناگونی مانند اطلاع‌رسانی، آموزش، تبلیغات سیاسی و مانند آن دارد. خبر تلویزیون می‌تواند از سویی، با احساسات مردم سخن بگوید (تحریک عواطف) و از سوی دیگر، به عقل آنها توجه داشته باشد (تحلیل). همچنین خبر محصول با ارزش رسانه‌ها و عامل معنابخشی به پدیده‌ها و رخدادهاست. این فعالیت رسانه‌ای از چنان اهمیتی برخوردار است که نظریه‌پردازان ارتباطات آن را اصلی‌ترین یا مبنایی‌ترین کارکرد رسانه‌های جمعی می‌دانند.

امروزه همه سازمان‌های خبری در کشاکش رقابت به سوی قطب خبری شدن پیش

1. strengths

2. weaknesses

3. oportunities

4. threats

می‌روند و در عرصه حرفه‌ای درگیر دو مقوله «جلب» و «همراه‌سازی» افکار عمومی هستند. مدیران خبر از یک سو، با خواسته‌ها و نیازهای مخاطبان مواجه‌اند و از سوی دیگر باید مصلحت‌ها و ضرورت‌ها را مد نظر قرار دهند. بنابراین، پیدا کردن راهبردهایی مناسب که مدیران را قادر سازد تا در این فضای رقابتی به حیات حرفه‌ای خود ادامه دهند، دارای اهمیت است.

در شرایط کنونی، اگر خبر سیمای جمهوری اسلامی راهبردهایی متناسب با فضای رقابتی برای خود تعیین نکند، سهمی در خور از «بازار جهانی اطلاعات» و رقابت بر سر بهره‌برداری از منابع جهانی گردش اطلاعات، به دست نخواهد آورد. از این رو، ضروری است که پژوهش‌هایی در خصوص فعالیت‌های خبری رسانه انجام شود. به همین دلیل در مقاله حاضر تلاش شده است با دستیابی به نگرش کارشناسان آشنا به خبر، راهبردهایی را احصا کرد و در مرحله بعد، با ارائه آنها، در صورتی که نتایج این بررسی مورد توجه دست‌اندرکاران خبر تلویزیون قرار گرفت، موجب بازنگری در نحوه مدیریت خبر در برابر رقابت‌های خبری شود.

## الف) چارچوب مفهومی پژوهش

### تعریف مفاهیم

رسانه. به وسایلی اطلاق می‌شود که انتقال پیام را به سوی مردمی در اقصا نقاط موجب می‌شوند.

تلویزیون. وسیله‌ای ارتباطی است که به دلیل ارائه تصویر، جاذبه بیشتری نسبت به دیگر رسانه‌ها دارد.

مدیریت خبر. اقداماتی که به منظور تولید و انتشار اخبار بر پایه اصول مدیریت و خبررسانی در سیما (تلویزیون) انجام می‌شود.

راهبرد رقابتی. توجه به چشم‌انداز مطلوب خبر سیما با تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، تهدید و فرصت‌های محیطی. به بیان دیگر؛ تعیین جهت راهبردی خبر سیما برای حضور مؤثر در «شبکه گردش خبر جهانی»<sup>۱</sup>.

## ب) چارچوب نظری پژوهش

### خبر عامل معنابخشی به پدیده‌ها

خبر محصول اصلی رسانه‌های جمعی به شمار می‌رود و خبررسانی و اطلاع‌دهی بحث انعکاس محتوای رویدادهاست که اقبال عمومی مخاطبان به رسانه نیز تا حد قابل توجهی به آن مربوط می‌شود. رسانه‌ها در فرایند تولید خبر باید بر اساس نیاز مخاطب به عنوان مصرف‌کننده عمل کنند. به عبارت دیگر، مدیریت خبر مبتنی بر اهداف خبری رسانه باید در جهت تأمین نیازهای مخاطبان باشد. مسیریابی اهداف خبری به منظور جذب مخاطبان و اثرگذاری بر آنان با شناخت خبر امکان‌پذیر است.

### شناخت خبر

خبر محصول با ارزش و جوشان رسانه و عامل معنابخشی به پدیده‌ها و رخدادهاست. در تعریف خبر آمده است: خبر نقل جریان وقایع، اقدامات و عقاید در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، هنری، علمی، فنی و وضع زندگی دسته‌جمعی است (معمدنژاد، ۱۳۷۱، ص ۱۹).

گروه رسانه‌ای دانشگاه کلاسکو خبر را چنین تعریف می‌کند: خبر یک پدیده طبیعی نیست بلکه محصول مصنوع ایدئولوژی است. این محصول به وسیله یک صنعت تولید می‌شود و در ساخت‌های اقتصادی و بوروکراتیک همان صنعت و در رابطه با سایر صنایع و از همه مهم‌تر در ارتباط با دولت و سازمان‌های سیاسی، شکل می‌پذیرد و از یک دیدگاه کلی‌تر، خبر منعکس‌کننده و شکل‌دهنده ارزش‌های حاکم در یک گستره خاص تاریخی است (شکرخواه، ۱۳۷۴، صص ۶-۷).

با توجه به تعاریف یاد شده می‌توان دو گروه تعریف را در مورد خبر از یکدیگر باز شناخت: گروه اول، تعاریفی هستند که از دیدگاه ژورنالیستی به خبر می‌نگرند. این تعاریف با مشخص کردن معیارهایی، در پی شناساندن خبر و تشخیص آن از سایر پیام‌های رسانه‌ای هستند و به ما می‌گویند که خبر به معنای واقعی خود، باید دارای چه ویژگی‌هایی باشد.

در گروه دوم، تعاریفی وجود دارد که برخاسته از نظریه‌ها و مکاتب انتقادی هستند. هر اندیشمند بر اساس نظریه و ایده‌ای که به آن معتقد است، تعاریف ویژه‌ای از خبر

ارائه می‌دهد. به طور کلی، در این تعاریف و تلقی‌هایی که از خبر وجود دارد، بیشتر به کارکرد و نقش خبر در جامعه و رابطه آن با نظام حاکم توجه می‌شود. کارکردگرایان در تعریف نقش خبر در جامعه امروز، خبر را زمینه‌ساز مشارکت سیاسی فرد می‌دانند و زمینه مشارکت تنها از طریق انتشار نظرها و نگرش‌های مختلفی که در سطح جامعه وجود دارد، فراهم خواهد بود. دیدگاه انتقادی، تعریف کارکردگرایان را رد می‌کند و ایراد اساسی دیدگاه آنان را نقطه ضعف در اشاره نکردن به صاحبان قدرت و سوءاستفاده آنها از خبر می‌داند. البته گرایش انتقادی، با بیان نگرش‌های خود، خلأ نظری در این ارتباط را پر کرده است (هال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ص ۶۳).

در هر صورت، هم دارندگان گرایش انتقادی و هم کارکردگرایان بر چند صدایی به مثابه انعکاسی از تکتک سیاسی جوامع مدنی امروز تأکید دارند.

### خبر و تبعیت از هنجارها

فعالیت رسانه‌ها تابعی از گرایش آنها به هنجارهای جامعه و نظام سیاسی است به عبارت دیگر، سازماندهی<sup>۲</sup>، برنامه‌ریزی<sup>۳</sup>، تصمیم‌گیری<sup>۴</sup>، هماهنگی<sup>۵</sup> و نظارت<sup>۶</sup> در فعالیت‌های رسانه‌ها تابع گرایش آنها به این هنجارهاست. هنجارها در هر جامعه‌ای مدلی از رسانه‌ها را پدید می‌آورند که ویژگی‌های خاص خود را دارند و در واقع، پیوند رسانه و جامعه محسوب می‌شوند. از سویی هنجارها می‌توانند روش‌ها و عملکردها را در مسیر ایده‌آل‌ها و مطلوب‌ها به چالش کشند و از این رهگذر نشان دهند که فعالیت نهادهای رسانه‌ای در یک جامعه باید در چارچوب چه اصول و مقرراتی و با چه مدیریتی انجام گیرد (سلطانی فر و هاشمی، ۱۳۸۲، ص ۹۲).

خبر را می‌توانیم بیان رویداد در حداقل زمان و عبارات و ظرفیت‌های مکتوب دیداری و شنیداری فرض کنیم (قربانی، ۱۳۸۵، ص ۳۴). بنابراین، همچون داستانی می‌ماند که متکی به متن و نوشته‌های مناسب باشد و رسانه توانایی به هم بافتن و ربط دادن عناصر را به هم دارد و این نشانگر هنجارهای رسانه است (گورملی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴، ص ۲۳۵).

1. Hall

2. organizing

3. planning

4. decision making

5. coordination

6. monitoring

7. Gormly

فاولر<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) در کتاب زبان در اخبار، گفتار و ایدئولوژی در مطبوعات می‌نویسد: طرز بیان ایدئولوژی در زبان اخبار تکمیل می‌شود. این کار هر روزه با تکرار باورها و مدل‌واره‌های عمومی جامعه در پس زمینه اخبار دنبال می‌شود و کارکرد آن بازتولید ایدئولوژی و وفاق اجتماعی است.

درواقع پیام‌رسانی رسانه‌ها تابع ایدئولوژی و هنجارهایی است که رسانه پایبند آنهاست و این ایدئولوژی در نوع مدیریت رسانه نیز تأثیرگذار است.

### جایگاه خبر در سازمان رسانه

رسانه‌های خبری اخبار را جمع‌آوری و پردازش می‌کنند و سرانجام آن را پخش یا منتشر می‌سازند. اخباری را که عرضه می‌شود، افکار عمومی با درجه‌های متفاوتی از اهمیت، دریافت و درک می‌کنند. برای درک اهمیت و حساسیت مقوله اخبار، باید به چهار مرحله اصلی توجه داشت که عبارت‌اند از: جمع‌آوری، پردازش، پخش و واکنش افکار عمومی.

امروزه تکامل و پیشرفت وسایل ارتباطی به رسانه‌ها اجازه می‌دهد که حوادث را تحت پوشش کامل‌تری قرار دهند. از نقاط مختلف، اخبار را گردآوری کنند و پس از پردازش، با جزئیات کامل‌تر و سریع‌تر از سابق به مخاطب عرضه کنند (دفلور<sup>۲</sup>، دنیس<sup>۳</sup>، ترجمه مرادی، ۱۳۸۳، صص ۳۳۷-۳۳۵)

تردید وجود ندارد که هدف اولیه و بنیادین رسانه‌ها، همان تولید و پخش اخبار است که به فعالیت‌های رسانه ماهیت و معنا می‌بخشد و عاملی بر تحکیم اعتماد به رسانه محسوب می‌شود.

### مدیریت تولید، پردازش و انتشار

از میان همه رویدادها تنها برخی قابلیت انتشار پیدا می‌کنند و این به دلایل مختلف است. اول اینکه، امکان تهیه گزارش از همه رویدادها وجود ندارد؛ دوم اینکه، همه رویدادها نمی‌توانند برای مخاطبان جالب باشند، چرا که ارزش‌های خبری را برای انتشار ندارند و سوم اینکه، رسانه‌ها بیش از هر زمان دیگر در ارسال اخبار، تحت تأثیر

1. Fowler

2. Defleur

3. Dennis



اهداف خاص و قدرت‌طلبی‌های خود قرار دارند. بنابراین، اخبار و رویدادها تا به اطلاع مخاطبان برسند از صافی‌های مختلفی عبور می‌کنند که شکل نهایی ارائه خبر را مشخص می‌سازد. می‌توان نتیجه گرفت آنچه در رسانه‌ها به عنوان مدیریت خبر مورد توجه بوده است، تولید، پردازش و انتشار رویدادهاست که دروازه‌بانی در آن نقش مهمی را ایفا می‌کند.

هنریش<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) از صاحب‌نظران رسانه معتقد است، دروازه‌بانی خبر که از ضروریات حرفه خبرنگاری است، به طور عمده در رسانه‌های سنتی و در فضایی بسته انجام می‌گرفت و به همین دلیل، در شرایط کنونی، به دلیل پویایی رسانه‌ها امکان دروازه‌بانی همانند گذشته حتی در رسانه‌های سنتی نیز وجود ندارد. بنابراین، سنت گذشته در حوزه دروازه‌بانی و مدیریت خبر باید تغییر کند.

حتی برخی از صاحب‌نظران معتقدند که دیگر دوران دروازه‌بانی به پایان رسیده است، برای مثال، هارتلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) معتقد است که دوران دروازه‌بانی در حال گذار به دوران تسهیل‌کنندگی است و افراد شاغل در خبر جای خود را به عنوان‌گزینه‌گر به افرادی به عنوان تسهیل‌کننده می‌دهند.

بنابراین آنچه به عنوان مدیریت خبر در فرایند تولید و پخش صورت داده می‌شود باید بر مبنای قضاوت‌های مخاطبان شکل گیرد و قوام یابد.

### عوامل تأثیرگذار بر شکل و محتوای خبر

برای شناخت تنگناها و نارسایی‌های فعالیت خبری یک رسانه، مباحث مورد نظر را می‌توان از ابعاد و چشم‌اندازهای گوناگونی طرح و بررسی کرد. فرایند خبررسانی، شامل مراحل تهیه، پردازش و پخش می‌شود که هر یک از این مراحل در دو بعد درون و برون سازمانی قابل تجزیه است.

#### الف) عوامل درون رسانه‌ای

متغیرهایی را شامل می‌شوند که از درون رسانه بر نحوه تهیه و انعکاس رویداد تأثیر می‌گذارند:

1. Heinrich

2. Hartly

۱. اعمال نظرها و سلیقه‌های متولیان اصلی خبر
۲. تأثیرپذیری خبرنگاران و دبیران خبر از اعتقادات، محیط زندگی، محیط کار و همکاران خود
۳. میزان بهره‌گیری خبرنگاران و دبیران خبر از امکانات
۴. محدودیت مکان و زمان، میزان جا در مطبوعات و مدت زمان در رادیو و تلویزیون

### ب) عوامل برون رسانه‌ای

کلیه متغیرهایی را شامل می‌شوند که از خارج رسانه بر آن تأثیر می‌گذارند:

۱. اعمال نظر اشخاص حقیقی و حقوقی [صاحب شهرت و قدرت]
  ۲. اعمال نظر صاحبان آگهی‌ها
  ۳. اعمال نظر گروه‌های فشار
- این عوامل به عنوان عوامل جانبی در فرایند تبدیل رویداد به خبر نقش دارند، بنابراین آنچه با عنوان خبر از رسانه‌ها دریافت می‌کنیم، از صافی‌های مختلف می‌گذرد. تأکید بر این است که خبرها بی‌طرفانه‌ترین طرفانه‌گزینه‌ها و پردازش شوند (پورنوروز، ۱۳۸۰، ص ۲۴۲).
- در خوشبینانه‌ترین اظهارنظر باید گفت بین رویداد اتفاق افتاده و خبر منتشر شده تفاوت زیادی به چشم می‌خورد؛ در واقع، عینیت مطلق در این زمینه وجود ندارد و در فرایند تبدیل رویداد به خبر، فعل و انفعالات مختلف و عوامل گوناگون «عینیت مطلق» را به «عینیت نسبی»<sup>۲</sup> تبدیل می‌کنند که بخش زیادی از این مسئله، به طبیعت و ذات کار خبر بازمی‌گردد. انتشار برخی رویدادها، برجسته کردن قسمتی از یک رویداد، نحوه تنظیم خبر، انتخاب نوع رسانه، مدت زمان خبر در رادیو و تلویزیون و میزان جای اختصاص داده شده به یک خبر در مطبوعات، محدودیت فرصت تصمیم‌گیری رویدادها را در چنبره‌ای از فعل و انفعالات مختلف قرار می‌دهد و سبب می‌شود برخی از خبرها، با پرداخت خاص، در اندازه‌ها، برجستگی‌ها و اولویت‌های مختلف انتشار یابند. هر چه این فعل و انفعالات بیشتر باشد، ظهور واقعیت کمتر است و برعکس، هر چه این عوامل کنترل کمتر باشد، واقعیت‌ها بیشتر نمود پیدا می‌کنند.

---

1. absolute objectivity

2. relative objectivity

### نقش مدیریت خبر در کاهش اعمال نفوذهای

با وجود همه این عوامل که در فرایند خبر تأثیر می‌گذارند، مدیران و دست‌اندرکاران خبر باید در فرایند تبدیل شدن یک رویداد به یک خبر، از بروز جانبداری‌ها جلوگیری کنند، هر چند که به قول راجر فولر: «در فرایند تبدیل شدن رویداد به خبر، بروز جانبداری می‌تواند اجتناب‌پذیر یا مشهود باشد و یا به دیگر سخن، جهان رسانه‌ای می‌تواند جهان واقعی نباشد» (شکرخواه، ۱۳۸۰، ص ۸۲).

با این حال، مدیریت خبر در سازمان‌های رسانه‌ای در روند تولید و انتشار خبر به دلایل زیر با دشواری مواجه‌اند:

۱. تنوع فرهنگی و تناقض‌ها و تعارض‌ها در هنجارها و ارزش‌های جامعه
  ۲. تغییرات و تحولات اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و...
  ۳. گوناگونی انتظارات و علایق افراد جامعه از رسانه
  ۴. تعدد مخاطبان در گروه‌های مختلف و واکنش‌های غیرقابل پیش‌بینی آنها
  ۵. محدودیت‌های مختلف در دسترسی به منابع خبری موثق
  ۶. جامعه‌پذیری کارکنان حوزه خبر
  ۷. باورها و اعتقادات افراد درگیر با تهیه و انتشار خبر
  ۸. اعمال نظرهای قانونی و غیرقانونی اشخاص حقیقی و حقوقی
- به نظر می‌رسد شرط اصلی برای رقابت بهتر و موفقیت در آن، دستیابی به راهبردهای مناسب در کاهش دشواری‌های یاد شده است تا رسانه بتواند قابلیت‌های خود را در انتشار رویدادها بروز دهد و در واقع، با تأمین نیازهای خبری افراد جامعه در میدان رقابت موقعیت مؤثری را کسب کند. برای این منظور، سازماندهی تولید پیام که فرایندی است در تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری، در دستیابی به اهداف، امری ضروری است.

### مدیریت خبر در تلویزیون

اختراع تلویزیون فرصت‌های جدیدی را فراهم کرد تا رویدادها و وقایع، در قالب پیام‌های تلویزیونی به مخاطبان ارائه شوند. این پیام‌ها با برخورداری از ویژگی‌های رنگ، نور، حرکت، عکس، اسلاید، گرافیک، کلام، صدا، موسیقی، افکت و ... موجب متمایز شدن این رسانه از سایر وسایل ارتباط جمعی شده است.

در تلویزیون، کار تهیه خبر، برعهده گروه خبری قرار دارد که متشکل از یک یا چند نفر خبرنگار، تصویربردار و صدابردار است و هر یک وظایف معینی را انجام می‌دهند. گزارشگری برای روزنامه یک کار فردی است، نوشتن نیز یک فعالیت انفرادی است، معادل آنها در تلویزیون فعالیت‌های گروهی‌اند که به تنهایی معنایی ندارند (تیرل<sup>۱</sup>، ترجمه رحیمیان، ۱۳۷۱، ص ۵۵).

یک بخش خبری تلویزیونی، مجموعه‌ای از اخبار متنوع است که بر اساس معیارها و ارزش‌های خبری انتخاب و به مخاطبان ارائه می‌شوند. انتخاب خبر برای بخش خبر تلویزیونی بر اساس معیارهایی از قبیل اهمیت، تعدد خبرها و گزارش‌ها، تنوع موضوعی، تنوع تصویری، تنوع محتوایی، گستره جغرافیایی، تدوین، جلوه‌های صوتی و تصویری، مدت خبرها، زمان پخش و اطلاعات سودمند انجام می‌شود. مراحل مدیریت خبر در تلویزیون را می‌توان چنین برشمرد:

#### ۱. مرحله تولید خبر

در مرحله تولید خبر<sup>۲</sup>، کار جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های رویدادها و وقایع انجام می‌گیرد و اطلاعات گردآوری شده بر اساس عینیت و «ارزش‌های خبری»<sup>۳</sup> تنظیم می‌شوند. منابع خبری، گروه خبری و سرویس‌های خبری سه ایستگاه کاری عمده یا به تعبیر دیگر سه دروازه مهم عبور اطلاعات هستند.

#### ۲. مرحله پخش خبر

پخش خبر<sup>۴</sup>، تحریریه‌ها و بخش‌های متعددی دارد که بر اساس موضوع، گستره جغرافیایی، زمان پخش و مخاطبان سازماندهی شده‌اند. اخبار دریافتی از قسمت تولید، متناسب با وظایف هر یک از بخش‌های خبری برای مخاطبان تنظیم و تدوین نهایی می‌شوند» (عباسی، ۱۳۸۳، صص ۶۴-۶۳).

مدیریت خبر در تلویزیون به منظور انتشار اخبار، به تعیین خط‌مشی واحدی برای تهیه‌کنندگان اخبار می‌پردازد و البته مزیت آن ایجاد یکنواختی و هماهنگی در شیوه‌های تهیه

1. Terrel

2. news producing

3. news values

4. news broadcasting

و تولید و انتشار است. در این مورد، مطابقت معیارهای اصلی تهیه و انتشار برنامه خبری با سیاست پذیرفته شده رسانه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیریت خبر تلویزیون تصمیم‌گیری در زمینه کسب اخبار رویدادها، پردازش و چگونگی انتشار آنها را برعهده دارد. نکته اساسی آن است که این تصمیم‌گیری باید سه ضلع مردم، رسانه و نظام را در بر گیرد. با توجه به اینکه حوزه خبر صداوسیما در دور جدید فعالیت‌های خود سیاست تبدیل شدن به قطب خبری جامعه را اتخاذ کرده است، برای رسیدن به یک سازمان اطلاع‌رسان مورد اعتماد باید از سطح فعلی به سطحی مطلوب - که مورد استناد قرار گیرد - تبدیل شود.

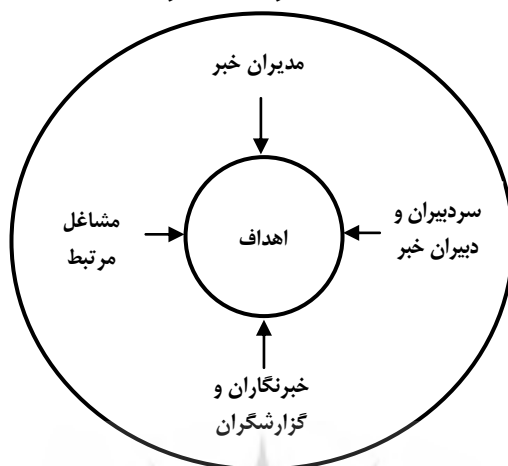
### رقابت در بازار خبر؛ الزام سازمانی

در عصر کنونی همه سازمان‌های رسانه‌ای و خبری در میدان رقابت و چالش‌های اطلاعاتی و خبری درگیرند. رقابتی جدی در عرصه خبری وجود دارد و سازمان‌های رسانه‌ای در تلاش‌اند از یک سو، با توجه به خواسته‌ها و نیازهای مخاطبان و از سوی دیگر، با در نظر گرفتن مصلحت‌ها و ضرورت‌ها، در بازار خبری حضوری فعال داشته باشند و نیازهای اطلاعاتی مخاطبان خود را که به سرعت در حال دگرگون شدن است، تأمین کنند، چه در غیر این صورت، قادر به رقابت در این میدان مهم نخواهند بود.

در چنین شرایطی، رسانه‌هایی در میدان رقابت خبری توفیق می‌یابند که به دنبال مزیت‌های تطبیقی باشند و با در نظر گرفتن دو مقوله سازگاری با محیط و همراه‌سازی با مخاطبان، وضعیت برتر رقابتی خود را در عرصه جهانی تداوم بخشند. برای حضور در عرصه رقابت باید اصول ساختاری و مدیریتی حوزه خبر یک رسانه از قابلیت‌هایی برخوردار باشد تا به عنوان سازمانی با مزیت رقابتی بالا و مجموعه‌ای اطلاع‌رسان و دارای توانایی‌های خاص مورد پذیرش قرار گیرد.

بر همین اساس در برنامه‌ریزی و سازماندهی تولید و انتشار خبر، «هدف محوری» اعضای آن باید مورد توجه باشد تا رسانه بتواند در وضعیت مطلوب رقابتی قرار گیرد (شکل ۱).

شکل ۱- هدف محوری در حوزه خبر



این فرایند می‌تواند مبنای سیاست‌های خبری یک رسانه محسوب شود که در نهایت حوزه خبری رسانه‌ای چون تلویزیون را به نتایج زیر رهنمون می‌سازد:

۱. افزایش کمی و کیفی اخبار در موضوعات متعدد

۲. موفقیت در میدان رقابت فعالیت‌های خبری

رسانه‌ها برای آنکه در عرصه رقابت خبری حضور اثرگذار داشته باشند، باید در چارچوب مدیریتی مناسب که هدف آن اتخاذ بهترین شیوه حرکت با توجه به توانایی‌ها و ضعف‌های درونی و تهدیدات بیرونی است، اقدام نمایند که از آن با عنوان مدیریت راهبردی نام برده می‌شود. بحث مدیریت راهبردی این است که مدیریت باید بهترین شیوه را برای وصول به اهداف انتخاب کند. برای مثال، وقتی قرار است رسانه در عرصه خبری وارد میدان رقابت شود، باید بداند که نقاط ضعف و قدرت، تهدیدها و فرصت‌ها کجا هستند و چگونه باید با آنها برخورد کرد. در این خصوص نموداری به نام ماتریس 'Swot' مطرح است که عنوان آن مخفف چهار کلمه، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهاست.

تهدیدات عواملی هستند که در بیرون از هر سازمانی وجود دارند و ایجاد دشواری می‌کنند. خبری پخش می‌شود که مشخص می‌گردد صحیح نبوده است، این یک تهدید

است که نگاه مخاطب را به خبررسانی شما تردیدآمیز می‌کند. مدیر خبر باید بداند که تهدیدها و فرصت‌ها در کجا قرار دارند، چون هر دو عوامل بیرون از سازمان هستند و قابل کنترل نمی‌باشند. در مقابل تهدیدها و فرصت‌ها عوامل درون سازمانی هم وجود دارند که از آنها با عنوان قوت‌ها و ضعف‌ها نام برده می‌شود. قوت‌ها آن دسته از امکاناتی است که یک سازمان از نظر تکنولوژی، فضا و نیروی انسانی دارا می‌باشد. در حوزه خبر صداوسیما خبرنگاران تحصیلکرده مشغول فعالیت‌اند که این یک قوت است و مدیر باید بداند که چگونه و کجا از این نیروها استفاده کند. یکی دیگر از عوامل درون سازمانی، نقاط ضعف‌ها است که رسانه را با مشکلاتی روبه‌رو می‌سازد. ناهماهنگی در تولید و پخش، دروازه‌بانی شدید و تأخیر در انعکاس اخبار از ضعف‌های حوزه خبر محسوب می‌شود که چالش‌های زیادی را در وضعیت رقابت در بازار خبر برای رسانه پدید می‌آورد. بنابراین در مدیریت راهبردی برای دستیابی به وضعیت قابل قبول رقابتی، توجه به چهار قاعده کلی الزامی است:

قاعده اول: حداکثر استفاده از قوت‌ها برای بیشترین بهره‌برداری از فرصت‌ها

قاعده دوم: حداکثر استفاده از قوت‌ها برای به حداقل رساندن اثر تهدیدها

قاعده سوم: به حداقل رساندن ضعف‌ها برای حداکثر استفاده از فرصت‌ها

قاعده چهارم: به حداقل رساندن ضعف‌ها برای کاهش اثر تهدیدها (فرهنگی، ۱۳۸۳،

صص ۱۱۵-۱۱۲).

#### جدول ۱- نمودار قواعد چهارگانه برای طراحی جهت‌گیری‌های راهبردی (ماتریس Swot)

نقاط	فرصت‌ها	تهدیدها
قوت‌ها	قاعده اول: حداکثر استفاده از قوت‌ها برای بیشترین بهره‌برداری از فرصت‌ها	قاعده دوم: حداکثر استفاده از قوت‌ها برای به حداقل رساندن اثر تهدیدها
ضعف‌ها	قاعده سوم: به حداقل رساندن ضعف‌ها برای حداکثر استفاده از فرصت‌ها	قاعده چهارم: به حداقل رساندن ضعف‌ها برای کاهش اثر تهدیدها

با توجه به ویژگی‌های مدیریت راهبردی، رسانه‌ها در فرایند تولید خبر باید بر اساس ویژگی‌های خود، به عنوان تولیدکننده و ویژگی‌های مخاطب، به عنوان مصرف‌کننده عمل کنند. به عبارت دیگر، اهداف خبری و پیام‌رسانی رسانه بر حسب نوع رویداد، شرایط جامعه و نیازهای مخاطبان تحقق می‌یابد.

### روش‌شناسی و یافته‌های پژوهش

اقتضائات این پژوهش، به کارگیری روش مصاحبه عمیق با کارشناسان را می‌طلبد. با توجه به اهمیت اطلاعات صاحب‌نظران و لزوم مشخص شدن زوایای گوناگون، مصاحبه حضوری ترجیح داده شد. زیرا به این ترتیب احتمال سوء برداشت به حداقل می‌رسید و ابهام‌های احتمالی با پرسش مجدد سؤال‌ها برطرف می‌شد. جامعه آماری پژوهش، صاحب‌نظران، مدیران و دست‌اندرکاران در امر خبر تلویزیون و ارتباطات بوده‌اند. افرادی که با خبر تلویزیون آشنا باشند، نظریه‌های ارتباطات را بشناسند و نیز در حوزه خبر تلویزیون کارکرده باشند.

در این بررسی، محوری‌ترین سؤال‌ها چنین بودند:

۱. مهم‌ترین کارکرد رسانه‌ها چیست؟
۲. ارزیابی نسبت به خبر سیما چیست؟
۳. جایگاه خبر سیما در میدان رقابت چگونه است؟
۴. عوامل مؤثر بر اعتماد به خبر سیما کدامند؟
۵. نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای خبر سیمای جمهوری اسلامی کدامند؟
۶. با توجه به تحلیل محیط خبر بارویکرد به ماتریس Swot چه راهبردهایی برای خبر سیما مناسب است؟

برای انجام مصاحبه، فهرستی از اسامی استادان ارتباطات و رسانه، کارشناسان، مدیران و دست‌اندرکاران اخبار، بویژه اخبار تلویزیون تنظیم شد که ۱۷ نفر از آنها آمادگی خود را برای مصاحبه در دو مرحله اعلام کردند. اساس مصاحبه بر ۶ سؤال اصلی متمرکز شده بود. اگر تمامی کارشناسان در صحبت‌های خود به همه سؤال‌ها پاسخ می‌دادند، ۱۰۲ پاسخ به دست می‌آمد، اما در برخی موارد، پاسخ‌های به دست آمده که ارزش تحلیل نداشتند. در واقع درصد پرسش‌های دارای پاسخ قابل تحلیل حدود ۹۰ بوده است.



در تحلیل یافته‌های روش‌هایی که به صورت کیفی انجام می‌شوند، نمی‌توان از شیوه‌های آماری استفاده کرد بنابراین، فن مقایسه دایمی<sup>۱</sup> که از سوی گلیزر<sup>۲</sup> و استراوس<sup>۳</sup> مطرح شده به کار رفت. «فن مذکور شامل چهار گام است: قرار دادن پاسخ‌ها در دسته‌های مرتبط، پالایش آنها، یافتن مضمون‌های مشترک و ترکیب داده‌ها در ساختار منسجم» (ویمر و دومینیک، ترجمه امامی، ۱۳۸۴، ص ۱۶۶). به عبارت دیگر، در فن مقایسه دایمی، پرسش‌های اساسی پژوهش را به دفعات از مصاحبه‌شوندگان می‌پرسند و پاسخ‌ها را پالایش و مضامین مشترک را احصا می‌کنند تا به جوابی که مورد وثوق پرسش‌شوندگان است دست یابند و اعتبار معنایی حاصل شود. در نهایت، با استفاده از پاسخ‌های دریافت شده، فهرستی از فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف خبر سیما احصا شد و راهبردهای مبتنی بر ماتریس Swot نیز بر مبنای دیدگاه کارشناسان به دست آمد.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به پرسش‌های محوری پژوهش، در خصوص با هر سؤال مضامین مشترکی از پاسخ‌ها استخراج شد که به شرح زیر ارائه می‌شوند.

۱. وسایل ارتباط جمعی کارکردها و نقش‌هایی با عنوان وظایف اجتماعی بر عهده دارند. این وظایف عبارت‌اند از هدایت و راهنمایی، آموزش و اطلاع‌رسانی، تفریحی، تبلیغی و خبری. اگر رسانه‌ای نقش‌ها و وظایف خود را به خوبی ایفا کند، می‌تواند نیازهای مخاطب را مرتفع و جایگاه مناسبی نزد او پیدا کند. با این حال، مهم‌ترین کارکرد رسانه‌ها از نظر کارشناسان، کارکرد خبری و اطلاع‌رسانی آنها است که اگر در میان نباشد، فلسفه وجودی رسانه‌ها با تردید روبه‌رو خواهد شد.

۲. ارزیابی کارشناسان در خصوص خبر سیما موارد زیر را در بر می‌گیرد؛ ابتدا، در خبررسانی، بین وضع موجود و وضع مطلوب فاصله زیادی وجود دارد که باید با تدوین سیاست‌های اجرایی، رسالت اخبار سیما در اطلاع‌رسانی صحیح، کافی و به هنگام تحقق یابد و دوم اینکه خبر صداوسیما باید از سطح فعلی که در آن امکانات فناورانه و نیروی

1. constant compare

2. Glazer

3. Strauss

انسانی نوآور و معرفت‌پذیر وجود دارد، به سطحی برسد که با تولید و انتشار انواعی از اطلاعات به عنوان سازمانی مطلوب و دارای مزیت رقابتی شناخته شود.

۳. از نظر کارشناسان، خبر سیما در میدان رقابت خبررسانی مقبولیتی نسبی دارد، اما از نظر سطح پوشش مکانی و جمعیتی، از جایگاه بهتری برخوردار است. به بیان دیگر، با وجود آنکه رسانه‌های خبری رقیب قادرند اخبار رویدادها را با کمترین دروازه‌بانی به اطلاع مخاطبان خود برسانند، صداوسیما هنوز در جامعه ما پرمخاطب‌ترین وسیله ارتباطی محسوب می‌شود و این ویژگی شرایط مساعدی را فراهم آورده است که این رسانه در حوزه خبررسانی با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباطی، تغییر در شیوه‌های کسب و انتشار اخبار و توجه به نیازهای واقعی مردم، به عنوان قطب خبری مورد توجه قرار گیرد و افراد جامعه به معنی واقعی جذب آن شوند، در غیر این صورت در میدان رقابت بازنده میدان خواهد بود.

۴. یکی از پرسش‌هایی که از کارشناسان پرسیده شد مربوط به شاخص‌ها و مؤلفه‌های مؤثر بر افزایش اعتماد به خبر بود که مؤلفه‌های متعددی از سوی آنان مطرح شد؛ اما آنچه مورد تأیید اکثر کارشناسان است، اینکه موفقیت رسانه‌ای همچون صداوسیما بستگی کامل به جلب اعتماد مخاطبان دارد و اجرای هر راهبردی در رسانه بدون جلب اعتماد مخاطب امکان‌پذیر نخواهد بود. بنابراین، عملکرد صداوسیما باید به گونه‌ای باشد که ضریب اعتماد و اطمینان مردم را نسبت به رسانه بالا ببرد.

از نظر کارشناسان مؤلفه‌های زیر در اعتماد مخاطب نسبت به خبر مؤثر هستند: بی‌طرفی، افزایش اعتبار، نگرستن به رویدادها از زوایای مختلف، دوری از مبالغه و اغراق، شناخت تمایلات مخاطبان، دوری از تناقض‌گویی، دوری از تحریف و سانسور، اعتبار منبع و انعکاس دقیق وقایع.

۵. نقاط ضعف‌ها و قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه خبر سیما از دیدگاه کارشناسان به این شرح استخراج شده است:

**الف) نقاط قوت.** حوزه خبر سیما از نقاط قوتی برخوردار است که مدیریت خبر باید به آنها توجه نشان دهد. نقاط قوتی که در نگرش کارشناسان نوعی اجماع در خصوص آنها وجود دارد، عبارت‌اند از:

۱. برخورداری از نیروی انسانی جوان، کارآمد و علاقه‌مند به فعالیت در حوزه خبر

۲. توجه به دوره‌های آموزشی ژورنالیسم و شرط گذراندن این دوره‌ها برای ترفیع خبرنگاران و گزارشگران
  ۳. برخورداری از امکانات و تجهیزات مناسب در مقایسه با برخی از رادیو و تلویزیون‌های منطقه
  ۴. فعالیت‌های به نسبت پویا در صحنه‌های خبری از طریق راه‌اندازی دفاتر خبر و به کارگیری خبرنگاران آزاد
  ۵. گسترش دامنه فعالیت‌های خبری از طریق راه‌اندازی شبکه خبر و باشگاه خبرنگاران جوان
  ۶. قابلیت برخورداری از فرهنگ سازمانی نوآور، یادگیرنده و رقابتی
  ۷. حضور کارشناسان آشنا به موضوعات متعدد که بهره‌گیری مناسب از توان تخصصی آنها، تأثیر بالایی در افزایش کیفی تفاسیر خبری خواهد داشت.
  ۸. یقین باوری در بین کارکنان خبر نسبت به تبدیل خبر تلویزیون به قطب خبری جامعه
  ۹. دریافت اخبار خبرگزاری‌ها و شبکه‌های مهم دنیا با بهره‌گیری از تجهیزات پیشرفته
  ۱۰. افزایش گزارش‌های خبری موضوعی در بخش‌های خبری
  ۱۱. از حاشیه به متن آمدن بخش‌هایی از خبر تلویزیون در سال‌های اخیر
- (ب) نقاط ضعف. برخی از نقاط ضعف خبر سیما که در صورت برطرف نشدن آسیب‌رسان خواهند بود، از دیدگاه کارشناسان عبارت‌اند از:
۱. نبود رقابت بین بخش‌های خبری در تهیه و انتشار اخبار
  ۲. نبود توازن در نوع خبر و حتی گاه چینش اخبار بر مبنای ارزش‌های خبری
  ۳. بیش از حد رسمی جلوه کردن خبر تلویزیون که باعث دوری از صمیمیت با مخاطبان می‌شود.
  ۴. تکرار خبرها به شکلی یکسان و بدون هیچ گونه تغییر در متن خبر
  ۵. آشنا نبودن برخی از خبرنگاران و سردبیران با اصول ژورنالیسم حرفه‌ای
  ۶. ضعف در ساختار حرفه‌ای خبر به لحاظ شکل، فرم و محتوا
  ۷. فقدان راهبردهای تبدیل رسانه به قطب خبری جامعه
  ۸. کم‌توجهی به سابقه خبر و مفروض گرفتن سابقه ذهنی مخاطب
- (ج) فرصت‌ها. نگرش کارشناسان و همچنین بررسی قابلیت‌های خبر سیمای

جمهوری اسلامی ایران نشان می‌دهد، این حوزه خبری از فرصت‌های مناسبی برای دستیابی به وضع مطلوب برخوردار است که اگر دست‌اندرکاران و مسئولان خبر به آن توجه نشان دهند، فاصله وضع موجود به وضع مطلوب کاهش خواهد یافت. فرصت‌های موجود برای حوزه خبر سیما عبارت‌اند از:

۱. توجه بیشتر مردم به اخبار تلویزیون به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد این رسانه
  ۲. امکان گسترش همکاری با شبکه‌های خبری و خبرگزاری‌های مهم دنیا
  ۳. تأکید برنامه چهارم توسعه بر تقویت اطلاع‌رسانی به مردم
  ۴. انتخاب دو راهبرد تحکیم اعتماد و قطب خبری شدن در سند افق رسانه که نشان‌دهنده نگرش جدید مسئولان صداوسیما در عرصه‌های خبری است.
  ۵. سهم نامتوازن دسترسی مردم به همه منابع خبری در حال حاضر
  ۶. دسترسی سیمای جمهوری اسلامی ایران به صحنه‌های خبرساز در منطقه به واسطه وجود دفاتر خبری و خبرنگاران آزاد در کشورهای مختلف
  ۷. گرایش به ایجاد شبکه خبری اسلامی در برخی از کشورهای منطقه
  ۸. گرایش مسئولان کشور به بهره‌گیری از قابلیت بالای سیما در پیام‌رسانی‌های داخلی و فرا ملی
  ۹. تأثیرگذاری صداوسیما بر افکار عمومی در برخی از عرصه‌های اجتماعی از قبیل انتخابات
  ۱۰. سطح پوشش وسیع و گسترده جغرافیایی و جمعیتی صداوسیما
  ۱۱. حضور رقبای جدید در عرصه خبری که تغییر رویه خبررسانی را موجب خواهد شد.
- د) **تهدیدها.** تهدیدهای موجود برای فعالیت‌های خبری سیمای جمهوری اسلامی ایران از دید کارشناسان عبارت‌اند از:
۱. حضور رقبای قوی با حجم فعالیت زیاد در شبکه خبررسانی
  ۲. بالا بودن نیازها و توقعات مردم برای کسب آخرین اخبار و برآورده نشدن نیازها از سوی حوزه خبر
  ۳. توانمندی حرفه‌ای نیروی انسانی شبکه‌های خبری و بی‌توجهی رسانه ملی به حرفه‌ای شدن نیروهای حوزه خبر

۴. سرمایه‌گذاری سنگین کشورهای دیگر در عرصه اطلاع‌رسانی و بی‌توجهی صداوسیما به سرمایه‌گذاری در این خصوص
  ۵. ناکارآمد شدن روش‌های سنتی کسب و انتشار اخبار و اقبال نسبی مردم به رسانه‌های خبری نوین
  ۶. افزایش مقبولیت دیگر رسانه‌های خبری از جمله سایت‌های خبری اینترنتی و شبکه‌های خبری ماهواره‌ای
  ۷. نبود سیاست‌های اجرایی برای دستیابی به راهبردهای تعیین شده در حوزه خبر
  ۸. نبود دانش و مهارت لازم در عرصه خبری در بین برخی از کارکنان و خبرنگاران صداوسیما
  ۹. محیط‌های پرتلاطم پیرامونی در عرصه‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی
  ۱۰. مصلحت‌اندیشی‌های غیرضروری و غیرحرفه‌ای در عرصه انعکاس اخبار
- امروزه همه سازمان‌های رسانه‌ای و خبری در عرصه حرفه‌ای با مقوله رقابت مواجه هستند. مدیریت رسانه‌ای مانند تلویزیون باید الگوی مناسبی را انتخاب کند تا در این چالش رقابتی بزرگ، حضور تعریف شده‌ای برای آن رقم بخورد.

### تحلیل نگرش کارشناسان؛ پاسخ به اصلی‌ترین پرسش پژوهش

مشخص کردن راهبردهای رقابتی، فضای اصلی این مقاله را در بر می‌گیرد، می‌توان گفت با توجه به اینکه راهبردهای خبری به منظور استفاده بیشتر از فرصت‌ها، کاهش تهدیدها و ضعف‌ها و استفاده از قوت‌هاست، از تحلیل عناصر در تعامل با یکدیگر این راهبردها قابل استخراج است. به بیان دیگر، از محورهای پاسخ به سؤال ۶ پژوهش که اصلی‌ترین پرسش بوده است، راهبردهای زیر قابل احصا است:

**تعامل فرصت‌ها و قوت‌ها (راهبرد SO).** یکی از نتایج بررسی، اتفاق نظر اکثر پاسخگویان بر این نکته بود که شبکه خبر قابلیت بیشتری برای تبدیل شدن به قطب خبری در جامعه دارد، چرا که این شبکه با توجه به وجود خلأ در اخبار دیگر شبکه‌های سیما، با تمرکز بر اخبار و اطلاعات خاص می‌تواند در میدان رقابت خبری حضور گسترده داشته باشد. با توجه به نقاط قوت و همچنین فرصت‌هایی که در محیط برای سیما وجود دارد، می‌توان گفت که قوت‌های موجود برای بهره‌گیری از فرصت‌ها

کافی نیستند و از این رو، مدیریت خبر باید سیاست‌های مناسبی را از جمله توجه بیشتر به شبکه خبر برای تبدیل آن به محور اصلی در خبررسانی اتخاذ کند.

**تعامل فرصت‌ها و نقاط ضعف (راهبرد WO).** از منظر کارشناسان، ضعف‌هایی در کارکرد حرفه‌ای خبر مشاهده می‌شود که موجب کاهش اعتماد مخاطب و دست نیافتن رسانه به قطب خبری جامعه خواهد بود. برای دستیابی به اعتماد و تبدیل شدن به قطب خبری، راهبرد مسلط مدیریت خبر تلویزیون باید توانمندسازی حرفه‌ای باشد. در واقع، حرفه‌ای عمل کردن، نقاط ضعف را کاهش می‌دهد، هر اقدامی را تبدیل به یک فرصت می‌کند و دستیابی به اهداف را آسان می‌سازد.

**تعامل تهدیدها و قوت‌ها (راهبرد ST).** با تحلیل قوت‌ها و تعامل آن با تهدیدها می‌توان گفت مدیریت خبر تلویزیون با بهره‌گیری از این ویژگی که اکثر افراد جامعه به اخبار تلویزیون توجه نشان می‌دهند، می‌تواند بر تعامل بیشتر با مخاطبان تمرکز یابد تا در میدان رقابت با دیگران، توانمندی رقابتی خود را از طریق حفظ مخاطبان افزایش دهد. راهبردهای اجرایی این بخش می‌تواند بر حفظ مخاطبان از طریق توجه به نیازهای خبری آنها تمرکز یابد.

**تعامل تهدیدها و ضعف‌ها (راهبرد WT).** در بررسی نقاط ضعف و تعامل آن با تهدیدها، نتیجه می‌گیریم که چنین وضعیتی، مانع از دستیابی صداوسیما به اهداف کلان می‌شود. بنابراین، مدیریت خبر سیما باید با اتخاذ راهبردهایی خاص؛ از جمله تنوع‌بخشی به موضوع‌های، ایجاد رقابت در بخش‌های خبری، کاهش حاکمیت دروازه‌بانی و موارد دیگر از دام تهدیدها خارج شود و ضعف‌ها را به حداقل برساند.

نقاط	فرصت‌ها O	تهدیدها T
نقاط قوت S	راهبرد SO - تبدیل شدن به قطب خبری	راهبرد ST - حفظ مخاطبان
نقاط ضعف W	راهبرد WO - توانمندسازی حرفه‌ای	راهبرد WT - تنوع‌بخشی - کاهش دروازه بانی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نظام خبررسانی بیان‌کننده مجموعه‌ای از اهداف، برنامه‌ها، ابزار و شیوه‌های اجرایی است که در چارچوب آنها، فرایند تولید و نشر اخبار از رویدادها مشخص می‌شود. این مجموعه تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد که در برنامه‌ریزی‌ها باید به آنها توجه نشان داده شود.

آنچه به عنوان مصاحبه در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته، بهره‌گیری از منظر کارشناسان و دست‌اندرکاران حرفه‌ای خبر تلویزیون بوده است که نتایج آن می‌تواند مورد توجه دست‌اندرکاران خبر تلویزیون قرار گیرد. خلاصه نتایج این پژوهش عبارت‌اند از: مهم‌ترین کارکرد رسانه‌ها، کارکرد خبری آنهاست.

بین وضع موجود و وضع مطلوب فاصله وجود دارد و رسانه ملی باید با تدوین راهبردهای رقابتی این فاصله را کاهش دهد و رسانه را به قطب خبری جامعه تبدیل کند. خبر تلویزیون (سیما) به لحاظ پوشش جمعیتی در وضعیت مطلوبی قرار دارد، اما در میدان رقابت خبری، از سطح بالایی برخوردار نیست.

اعتماد مخاطب به رسانه زمانی افزایش می‌یابد که اخبار رسانه از ویژگی‌های بی‌طرفی و دوری از مبالغه، اغراق، تناقض‌گویی، تحریف و سانسور برخوردار باشد و منبع خبر معتبر باشد.

در تحلیل ماتریس Swot راهبردهای خبری به منظور استفاده بیشتر از فرصت‌ها، کاهش تهدیدها و ضعف‌ها و استفاده از قوت‌ها تعیین شد، برای مثال، به منظور تبدیل شدن سیما به قطب خبری جامعه، مدیریت خبر چاره‌ای جز کاهش نقاط ضعف ندارد. بنابراین، در تعامل فرصت‌ها و نقاط ضعف، راهبرد مسلط مدیریت خبر سیما باید توانمندسازی حرفه‌ای باشد.

راهبردهای تبدیل شدن به قطب خبری، حفظ مخاطبان، توانمندسازی حرفه‌ای و تنوع‌بخشی و کاهش دروازه‌بانی از مهم‌ترین راهبردهایی هستند که مدیریت خبر در مدل راهبردی خود باید به آنها توجه نشان دهد. این راهبردها مبنای اجماع کارشناسان بوده است.

از آنچه به عنوان نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌های اخبار سیما جمهوری اسلامی بر مبنای نگرش کارشناسان بیان شده، پیشنهادهایی نیز قابل احصا است:

۱. سیمای جمهوری اسلامی ایران باید متناسب با راهبردها، اهداف و مخاطبان خود، برنامه و سیاست‌های اجرایی از پیش تدوین شده‌ای را برای فرایند مدیریت خبر در اختیار داشته باشد (اساسنامه اطلاع‌رسانی).
۲. ارائه اطلاعات خبری باید به طور عمده متکی بر عناصر چرایی و چگونگی واقعه و ارزش تازگی و در بر گیری باشد؛ همچنین از ویژگی صحت، دقت و جامع بودن که به مهارت‌های کمکی می‌کند، برخوردار باشد (ژورنالیسم عینی‌گرا و توصیفی).
۳. گرایش مدیریت خبر به روشن شدن ابعاد واقعه و پاسخگویی به ابهامات، عامل مهمی در افزایش ضریب اعتماد مخاطب به رسانه خواهد بود (ژورنالیسم تحقیق‌گرا).
۴. ایجاد رقابت در میان بخش‌های خبری سیمای جمهوری اسلامی برای کسب اطلاعات و اخبار جدید، کیفی‌سازی اخبار و جلوگیری از تکرار خبرها که به طور عمده از متن‌های ثابت برخوردارند، مؤثر است (رقابت داخلی).
۵. برای برقراری ارتباط نزدیک با مخاطبان و افزایش اعتماد آنها به خبر، باید نحوه دروازه‌بانی و فرایند تولید خبر را بر اساس نیاز خبری مخاطبان و واکنش‌های آنان در برابر انتشار پیام‌های خبری از طریق روش‌های افکارسنجی مدیریت کرد. در واقع آنچه با عنوان مدیریت مخاطبان مطرح است، بیانگر مجموعه‌ای از اقدامات، برنامه‌ریزی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و هماهنگی‌ها در چارچوب تحریریه اخبار و تعامل و ارتباطات اثربخش میان عوامل تولید پیام خبری (پیام فرست) و دریافت‌کنندگان پیام خبری (مخاطبان) است. در حال حاضر، بسیاری از سازمان‌های رسانه‌ای ساختار خود را بر مبنای مخاطبان سازماندهی می‌کنند، تقسیم کار بین گروه‌های تولیدی برنامه‌ساز بر حسب مخاطبان بر اساس مبانی متعدد، نظیر سن و یا طبقه اجتماعی، مبین کاربرد اصل تقسیم کار بر مبنای مخاطب است (مدیریت بر مخاطب) (دمیرس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، ص ۱۵۳).
۶. مدیریت خبر و اعضای تیم خبری باید به این اصل توجه کنند که فرایند تولید و پخش خبر در شرایط مختلف به طور عمده با فشارهای روانی، پیگیری‌های مستمر و انتظارات فوری مخاطبان همراه است. بنابراین برای فعالیت در این حوزه افرادی باید انتخاب شوند که مهارت‌های روانی مقابله با استرس و شرایط دشوار را داشته باشند (حرفه‌ای‌گری).



۷. با توجه به فشارهایی که در اعضای تیم خبری به دلیل ماهیت فعالیت آنها وجود دارد، مدیران و سردبیران خبر باید با در نظر داشتن سبک‌های ارتباطی پویا در رفع فشارهای روحی تلاش کنند. تحقیقات نشان داده است که کارکنان قسمت خبر از مدیرانی که روش رابطه‌مدار را در مناسبات کاری خود برگزیده بودند، بیشتر ابراز رضایت کردند، زیرا آنان از مشارکت فعال و هم‌فکری و همکاری کارکنان قسمت خبر در فرایند تصمیم‌گیری به نحو شایسته‌ای بهره‌مند شده بودند (مدیریت مشارکتی) (فرهنگی و بیران، ۱۳۸۳، صص ۱۸۴-۱۸۳).

۸. در پایان هر سال لازم است روش‌های اجرا شده در حوزه خبر مورد ارزیابی قرار گیرد و نقاط قوت و ضعف آن بررسی شود تا روش‌های آتی از حداکثر بهره‌وری برخوردار باشند. تنظیم روش‌های کار و بررسی نتایج عملکردها و نیز استمرار ارزیابی کار بر مبنای استانداردهای علمی (ارزیابی) (ترو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲، ص ۵۳).

۹. پوشش خبری رویدادهایی که استمرار دارند باید به طور پیوسته، از آغاز تا پایان رویداد ادامه یابد (خط سیر خبر).

۱۰. تکرار اخبار در بخش‌های مختلف خبری با متن ثابت و بدون هیچ گونه تغییر در اطلاعات آن موجب می‌شود که از تأثیر ضریب قابلیت تکرار کاسته شود (توجه به تنوع در نگارش).

## منابع

- پورنوروز، منیژه. (۱۳۸۰). ارزش‌های خبری. فصلنامه پژوهش و سنجش، ۸ (۲۷).
- تیرل، رابرت. (۱۳۷۱). ژورنالیزم تلویزیونی (ترجمه مهدی رحیمیان). تهران: سروش.
- دفلور، ملوین و دنیس، اورت. ای. (۱۳۸۳). شناخت ارتباطات جمعی (ترجمه سیروس مرادی). تهران: انتشارات دانشکده صداوسیما.
- سلطانی‌فر، محمد و هاشمی، شهناز. (۱۳۸۲). پوشش خبری. تهران: سیما شرق.
- شکرخواه، یونس. (۱۳۷۴). خبر. تهران: مرکز گسترش و آموزش رسانه‌ها.
- شکرخواه، یونس. (۱۳۸۰). خبر رسانه‌های خبری و کنترل دروازه‌ها. فصلنامه پژوهش و سنجش، ویژه خبر، ۸ (۲۷).

عباسی، حجت‌الله. (۱۳۸۳). دروازه‌بانی خبر در تلویزیون (مجموعه مقالات بایسته‌های خبر). تهران: آموزش معاونت سیاسی صداوسیما.

فرهنگی، علی‌اکبر و ببران، صدیقه. (۱۳۸۳). بررسی ساختار سازمانی و شیوه مدیریت روزنامه‌های ایران و ارتباط آن با مالکیت آنها پس از انقلاب اسلامی. فصلنامه پژوهش و سنجش، ۱۱ (۳۷).

قربانی، حسن. (۱۳۸۵). چگونه گزارش خبری تلویزیونی بسازیم. تهران: سروش.  
معمدنژاد، کاظم. (۱۳۷۱). وسایل ارتباط جمعی. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.  
ویمر، راجردی و دومینیک، جوزف آر. (۱۳۸۴). تحقیق در رسانه‌های جمعی (ترجمه سید کاووس امامی). تهران: سروش.

Certo, S.C. (1992). **Modern Management**, Allyn & Bacon, U.S.A. Boston.

Demers, D. (1996). Corporate NewsPaper Structure, Editorial Page vigor, and Social Change. **Journalism Quarterly**, Vol. 73, No. 4.

Fowler, R. (1991). **language in the News**. Discourse and Ideology in the press. UK. Routledge.

Gormly, K.E. (2004). **Writing and Producing Television News**, New York: Black Well Publishing

Hall, D. (2005). **Television Journalism and the Public Sphere** .

[http://www.ole.spsd.sk.ca/DED/journalism studies20/](http://www.ole.spsd.sk.ca/DED/journalism%20studies)

Hartly, S. (2009). **Journalist as Gatekeeper: Is That All There is?** [online] Available: <http://www.sarahhartley.wordpress.com>

Heinrich, A. (2008). **Network Journalism: Moving Towards a Global Journalism Culture**. Paper Delivered to the RIPE Conference in Mainz, October 09-11.

Turow, J. (1992). **The Organiztional Under pnnings of Contemporary Media Conglomerates**, Commnication Resarch, Vol. 19, No. 6.