

Identifying the Components of News Management in National Media in Confrontation with Persian-Language Foreign Media

Zaker Teimoury^{*}, Fatemeh Azizabadi Farahani^{**}

Afsaneh Mozaffari^{***}

Abstract

The present study aims to identify the key components of news management in Iran's national media when dealing with Persian-language foreign media. This qualitative research was conducted through semi-structured interviews with 18 experts in the field of journalism and media. Using thematic content analysis, researchers extracted 221 initial codes, 41 sub-themes, and ultimately 9 core themes. The findings indicate that effective news management in national media depends on enhancing media literacy, first-hand storytelling, strengthening investigative journalism, strategic policymaking, recognizing local media ecology, identifying audience information gaps, timely news production and dissemination, participatory gatekeeping, and organizational performance evaluation. The study concludes that the national media's delay in providing first-hand narratives creates an opportunity for rival media to fill the gap and shape public discourse. To counter this, national media must strengthen its proactive strategies and improve alignment with the informational needs of its audience.

Keywords: News Management; Crowdsourcing; Media Literacy; Narrative Journalism; News Gatekeeping.

^{*} PhD Candidate in Cultural Management and Planning, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran, zr.teimoury@gmail.com

^{**} Associate Professor, Department of Cultural Affairs Management, Faculty of Economics and Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran (Corresponding Author), f-azizabadi@asrbiau.ac.ir

^{***} Associate Professor, Department of Communication, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran, a.mozaffari@asrbiau.ac.ir

Date received: 01/12/2024, Date of acceptance: 03/02/2025



Introduction

In the contemporary media ecosystem, national broadcasters are increasingly challenged by foreign media outlets targeting domestic audiences with alternative narratives. In Iran, Persian-language foreign media such as BBC Persian, Iran International, and Voice of America have gained notable traction among certain segments of the population, primarily due to their agility in news delivery, framing strategies, and responsiveness to sociopolitical developments. These outlets often fill the void left by the national media's delayed or restrained coverage. Against this backdrop, the question arises: how can Iran's national media manage its news content effectively to maintain narrative control and preserve its legitimacy? This study investigates the critical components required for robust news management in national broadcasting, particularly in the face of informational rivalry with foreign Persian-language channels.

Materials & Methods

The study adopted a qualitative methodology using a content-driven thematic analysis framework. Semi-structured interviews were conducted with 18 experts and practitioners in journalism, communication, and media policy, selected through purposive sampling. These participants included university professors, media managers, journalists, and public relations experts with at least five years of experience in media-related sectors. Data collection was conducted via in-depth interviews, which were transcribed and coded systematically. The coding process followed a three-tiered structure: open coding, categorization into sub-themes, and synthesis into major conceptual categories. In total, 221 open codes were generated, which were organized into 41 sub-themes and eventually consolidated into 9 overarching categories: 1) media literacy, 2) first-hand event narration, 3) investigative journalism, 4) strategic policymaking, 5) local media ecology awareness, 6) audience information gap identification, 7) timely news production and delivery, 8) participatory gatekeeping, and 9) organizational performance evaluation. Reliability was ensured through expert feedback, peer checking, and triangulation with participant reviews.

Discussion & Result

The findings underscore several systemic issues and propose actionable insights. First and foremost is the absence of media literacy among both content producers and audiences. The study shows that limited critical evaluation skills among consumers allow rival media to manipulate perceptions through emotional framing or selective

emphasis. Enhancing media literacy, both institutionally and publicly, emerged as a foundational element of effective news management. The study also revealed a crucial deficiency in first-hand event narration. National media is often late in addressing key events, allowing foreign media to define the initial narrative framework. Participants emphasized that real-time engagement and presence in breaking news scenarios are essential to establish narrative authority. Investigative journalism was another critical shortfall. Rather than digging into the roots of events, national media tends to focus on surface-level or sanitized reports. Strengthening investigative units within state media could provide deeper, contextualized information that deters audience migration to foreign outlets. Strategic policymaking was identified as underdeveloped. Interviewees pointed out that short-termism, absence of a clear roadmap, and reactive management prevent long-term coherence in editorial practices. A policy-driven framework is essential for aligning news production with broader national objectives and audience expectations. One of the most emphasized areas was the need for understanding the local media ecology. Without a nuanced grasp of socio-cultural diversity and everyday informational demands, the national media continues to lose its relevance. The study highlighted the necessity of tailoring content to ethnic, gender-based, generational, and regional audience segments to maintain legitimacy and avoid alienation. The identification of information gaps was described as a performance indicator. If national media fails to address what the public wants or needs to know, audiences naturally turn to alternatives. Such gaps were shown to contribute directly to declining public trust and increased vulnerability to misinformation. The role of timeliness in news delivery was also emphasized. In an age of digital immediacy, speed is equated with credibility. The study found that structural inertia and excessive bureaucratic processes delay national media's response to events, reducing its impact and visibility. Another novel contribution of the research was the idea of participatory gatekeeping. This model advocates for decentralized news filtering and production involving citizen journalists, civil society actors, and thematic experts. Participants argued that crowdsourced gatekeeping not only democratizes news production but also improves alignment with public sentiment and reality. Finally, the study highlighted the importance of organizational performance evaluation. Without continuous feedback mechanisms and performance metrics, media organizations fail to adapt to new challenges or rectify recurring errors. Institutional learning and accountability were presented as cornerstones for long-term resilience.

Conclusion

The research concludes that Iran's national media must transition from a reactive, top-down news model to a proactive, participatory, and data-driven structure. To resist the influence of Persian-language foreign media and reassert its credibility, the national broadcaster must address systemic deficiencies in timeliness, policy coherence, audience understanding, and investigative reporting. Moreover, national media must recognize that modern audiences are neither passive nor uniform. Content must be contextual, inclusive, and responsive to cultural pluralism and evolving expectations. The integration of media literacy education, participatory content curation, and strategic performance assessment offers a sustainable framework for resilient and competitive news management. If implemented effectively, such an approach would reduce information gaps, counter misinformation, and reinvigorate public trust in the national media's capacity to inform, represent, and unify.

Bibliography

- Baseri, A., & Ahmadi, A. (2016). Examining the media tactics of the 20:30 News Program on IRIB Channel Two in managing post-2009 election crisis events. *Crisis Management*, 8, 81–112. {In Persian}
- Berger, Ch. (1987). Social Meanings of News. In *Handbook of Communications Science*, by James. Ettema, Charles Whitney & Daniel Wackman. Berkowitz.
- Colbjørnsen, T (2021). The streaming network: Conceptualizing distribution economy, technology, and power in streaming media services. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*. , Vol. 27(5) 1264 –1287.
- Donaldson, L. (1996). The normal science of structural contingency theory. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies* (pp. 57–76). London, England: Sage.
- Eilders, C. (1997). *Nachrichtenfaktoren und Rezeption. Eine empirische Analyse zur Auswahl und Verarbeitung politischer Information* [News Factors and Reception: An Empirical Analysis of the Selection and Processing of Political Information]. Opladen, GER: Westdeutscher Verlag.
- Fattahi, A., & Amin-Bidokhti, A. (2021). Presenting a model of collective media management in social crisis management: Case study of television. *Crisis Management*, 19. {In Persian}
- Fattahi, A., Amin-Bidokhti, A., & Danaei, A. (2021). Presenting a model of collective media management in social crisis management: Case study of television. *Crisis Management*, 19. {In Persian}
- Freedman, Des (2010), Media Policy Silences: The Hidden Face of Communications Decision Making, *The International Journal of Press/Politics*. 15(3):344-361.

353 Abstract

- Hajipour-Sardouei, M., Taghipour, F., & E'tebarian Khvaresgani, A. (2020). Investigating political-media factors influencing news management of the executive branch in IRIB newsroom. {In Persian}
- Hajipour-Sardouei, M., Taghipour, F., & E'tebarian, A. (2022). The role of internal communications in news management at IRIB. Iranian Association for Cultural and Communication Studies. Online publication, 1–29. {In Persian}
- Hormozizadeh, M. A., Zabizadeh, A., & Beheshti, M. (2019). A study of BBC Persian's specific stylistic methods to gain audience trust: Case study of the "60 Minutes" news. *Audiovisual Media*, 13(3), 87–115. {In Persian}
- Khalaji, S., Taghipour, F., & Esmaili, R. (2020). Identifying factors contributing to the phenomenon of public opinion inversion. *Communication and Media*, 3(10), 73–119. {In Persian}
- Lee, J. H. (2009). News Values, Media Coverage, and Audience Attention: An Analysis of Direct and Mediated Causal Relationships. *Journalism & Mass Communication Quarterly* 86 (1): 175–190.
- Mahdizadeh, S. M., & Alizadeh, A. R. (2017). The place of news consumption in the everyday life of audiences. *Social and Cultural Development Studies*, 6(2), 103–125. {In Persian}
- Mahdizadeh, S. M., Boroujerdi, M., & Asgarzadeh, S. M. (2019). Event framing by news agencies in Telegram messengers: Analyzing the speeches of Iranian and U.S. presidents on JCPOA. *New Media Studies*, 5(19), 35–60. {In Persian}
- Miyanvand, M. Q., Shams, M., & Sabouri, S. (2019). Coverage of crisis news in IRIB news: Case study of Plasco building fire. *Media*, 30(4), 29–48. {In Persian}
- Mohsenian-Rad, M., & Sepanji, A. (2008). Passive audiences or selective individuals beyond media? A comparative inquiry into communication theories and texts. *Cultural Studies Quarterly*, 4(1), 27–47. {In Persian}
- Nasrollahi, A. (2012). How media manage crises and the factors affecting their functionality. *Media*, 23(1). {In Persian}
- Nejati, M., Baqerpour, P., & Saraei, S. (2019). Providing practical strategies for trust-building factors in IRIB news from the perspective of professors, managers, and journalists. *Media Studies*, 14. {In Persian}
- Nematian-Araki, D. (2015). Western media discourse against Iran: New meaning construction and destabilization of public beliefs. *Radio and Television Quarterly*, 11(27), 101–114. {In Persian}
- Newman, N., R. Fletcher, A. Schulz, S. Andi, and R. K. Nielsen.(2020). Reuters Institute Digital News Report 2020. Accessed January 22 2020.
- Ostgaard, E (2017). Factors Influencing the Flow of News. *Journal of Peace Research*. 2 (1); 32-45.
- Pavelka, J (2014).The Factors Affecting the Presentation of Events and the Media Coverage of Topics in the Mass Media. *Social and Behavioral Sciences*. 140 (3): 623 – 629.
- Rahmanzadeh, S. A., & Ghaffari-Moein, Z. (2011). The role of national media in developing intercultural communication among Iranian ethnic groups: Experts' perspectives. *Media Studies*, 6(13). {In Persian}

- Romero, D. M.; Galuba, W; Asur, S; Huberman, B. A. (2011). Influence and Passivity/in Social Media, SSRN Electronic Journal : <https://www.researchgate.net/publication/281134240>.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software* 48 (2): 1–36.
- Safaei-Nejad, G. (2016). Flow construction in cyberspace with an emphasis on social media. *Media Management*, 26, 15–33. {In Persian}
- Salvati, S., & Khoshbani, A. (2018). Formulating optimal strategies for IRIB provincial networks from the perspectives of national media managers and experts. *Media*, 29(2). {In Persian}
- Salvati, S., Minavand, M. G., & Khodabandeh Baygi, I. (2017). Challenges of IRIB in confronting media-literate audiences in the global village. *Sociological Studies*, 24(2), 489–521. {In Persian}
- Scheufele, D, A & Tewksbury, D (2006). Framing, setting agenda and priming: evolution of three media effects models, *journal of communications*, 57, 1.
- Weber, P. (2014). Discussions in the Comments Section: Factors Influencing Participation and Interactivity in Online Newspapers' Reader Comments. *New Media & Society* 16 (6): 941–957.
- Zablizadeh, A. (2015). Analysis of BBC Persian's approach to the 10th presidential election in Iran. *Contemporary Political Essays*, 6(4), 123–146. {In Persian}

شناسایی مولفه‌های مدیریت خبر در رسانه ملی در مواجهه با رسانه‌های فارسی‌زبان خارجی^۱

ذاکر تیموری*

فاطمه عزیزآبادی فراهانی**، افسانه مظفری***

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های مدیریت خبر در رسانه ملی در مواجهه با رسانه‌های فارسی‌زبان خارجی انجام شده است؛ به این معنا که چگونه می‌توان در مواجهه با رسانه‌های فارسی‌زبان خارجی به مدیریت مطلوب اخبار پرداخت. روش تحقیق به صورت کیفی و جامعه مورد مطالعه کلیه متخصصان و صاحب‌نظران حوزه رسانه و خبر بوده‌اند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود. برای گردآوری داده‌ها از «مصاحبه نیمه‌ساختاریافته» استفاده شده است. بعد از مصاحبه با ۱۸ نفر اشباع و سیری داده‌ها حاصل شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها از طریق «تحلیل مضمون» انجام گرفت. با کدگذاری و دسته‌بندی، طبقه‌بندی و در نهایت سازمان‌دهی بین کدها، ۲۲۱ کد باز و اولیه، ۴۱ مضمون فرعی استخراج و مقوله‌همپوشان و فراگیر حاصل شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت اخبار در رسانه ملی بر اساس مولفه‌های «داشتن سواد رسانه‌ای، روایت‌گری دست‌اول وقایع، عمق‌بخشی به خبرنگاری تحقیقی، سیاستگذاری هدفمند، شناخت زیست رسانه‌ای بومی، شناسایی شکاف‌های اطلاعاتی مخاطبان، خبرسازی و خبررسانی به‌موقع، جمع‌سپاری و

* دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران،

zr.teimoury@gmail.com

** دانشیار گروه مدیریت امور فرهنگی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات،

تهران، ایران (نویسنده مسئول)، f-azizabadi@asrbiau.ac.ir

*** دانشیار گروه ارتباطات، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران،

ایران، a.mozaffari@asrbiau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۵



تعاملی سازی دروازیانی اخبار و ارزیابی عملکرد سازمانی» ممکن است. نتایج نشان می‌دهد که رسانه ملی در ارائه روایت دست اول از وقایع کند عمل می‌کند در این وضعیت رسانه‌های فارسی‌زبان خارجی با ایجاد شکاف بین واقعیت‌ها و نیازهای اطلاعاتی مخاطبان فضا را برای مانور گفتمانی خود باز می‌کنند. بنابراین، باید با شناخت زیست‌رسانه‌ای بومی، خبرسازی و خبررسانی را تقویت کرد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت خبر، جمع‌سپاری، سواد رسانه‌ای، روایت‌گری، دروازیانی خبر.

۱. مقدمه و بیان مسئله

در سپهر رسانه‌ای کنونی، نیازمند مدیریت اخبار و هدفمندسازی ارائه محتواهای رسانه‌ای آن هستیم تا رسانه ملی بتواند در برابر رسانه‌های رقیب که عمدتاً خارجی هستند، فضا و میدان عمل خود را بیابد. اگر مدیریت اخبار به خوبی انجام نشود، رسانه ملی نمی‌تواند «در این میدان رقابت سنگین دوام آورده و بقای خود را تضمین کنند» (صلواتیان و خوش‌بیان، ۱۳۹۷، ص ۱۰). مدیریت اخبار به معنای فعالیت‌های است که برای پوشش مناسب و بهینه رویدادهای در اتاق‌های فکر خبری رخ می‌دهد. از طریق مدیریت اخبار است که می‌توان در برابر رسانه‌های رقیب به ساماندهی اخبار پرداخت.

حضور رسانه‌های جهانی و رسانه‌های رقیب که روایت‌های متفاوتی با گفتمان‌های خبری متفاوت از رویدادها مطرح می‌کنند و مخاطب ایرانی نیز در کنار دسترسی به گفتمان خبری رسانه‌های رسمی و داخلی، به آن گفتمان‌ها هم دسترسی دارد (مهدی‌زاده و علیزاده، ۱۳۹۶: ۱۰۵)، می‌تواند او را در گزینش اخبار درست و صحیح با تردیدهای روبرو سازد. از این منظر، «توجه به اخبار» (لی (Lee)، ۲۰۰۹)، انتخاب اخبار (روزلر (Rossler)، ۲۰۱۲؛ لونچ و همکاران (Wendelin, Hautzer & Lünich)، ۲۰۱۷)، حفظ اخبار (ایلدرز (Eilders)، ۱۹۹۷)، مشارکت در اخبار (وِبر (Weber)، ۲۰۱۴) و گزینش‌های متنوع اخبار (نیومن و همکاران (Newman, Fletcher, Schulz, Andi & Nielsen)، ۲۰۲۰) اگر به خوبی انجام نشود، مخاطبان با تناقضات مواجه شده که در زمان‌های مختلف از جمله بجران‌های اجتماعی نمی‌تواند کدام مرجع خبری را معیار عمل خود قرار بدهد.

لذا، با توجه به فضای رسانه‌ای امروزی، نیازمند مدیریت اخبار توسط رسانه ملی هستیم، در غیر این صورت،

شناسایی مولفه‌های مدیریت خبر در رسانه ملی ... (ذاکر تیموری و دیگران) ۳۵۷

شناخت غیردقیق از ماهیت رسانه‌ها و نوع و نحوه کنش پیام‌گیران در مقابل آنها، در شرایط جهانی شدن که انبوهی از محتوای رسانه‌ای در اختیار پیام‌گران فعال و نقاد قرار دارد، می‌تواند گریز پیام‌گیران را از رسانه‌های داخلی نزدیک به حاکمیت و دولت را در پی داشته باشد؛ رسانه‌هایی که معمولاً سرمایه‌های ملی صرف راه‌اندازی و اداره آنان می‌شود. این گریز، پیامدهای غیرقابل جبرانی خواهد داشت (محسنیان‌راد و سپنجی، ۱۳۸۷: ۲۸).

فقدان مدیریت مناسب اخبار در رسانه ملی، علاوه بر ایجاد تضاد و ناقض در تولید اخبار، منجر به «از دست دادن توان هنجارسازی رسانه و اجبار به تعدیل خط قرمزها، افزایش تصور ناکارایی نظام و زیان به اقتصاد داخلی» (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۶: ۴۸۹) و وارونگی افکار عمومی (خلجی و همکاران، ۱۳۹۹) اختلال در عملکرد سازمان رسانه (نصرالهی، ۱۳۹۱: ۱۵۱) و غیره می‌شود که بنیان‌های اعتماد به رسانه ملی و جذب مخاطبان را با خطر روبرو می‌سازد. افزون بر این، با ایجاد گسست در اولویت‌های رسانه‌ای و ارائه روایت واقع‌بینانه از آنها، شرایط را برای مدیریت اخبار در زمان‌های بحرانی از بین می‌برد.

رسانه‌های فارسی‌زبان با پمپاژ اخبار جعلی، متناقض و بعضاً با بزرگنمایی برخی اتفاقات معمولی، سعی در جهت‌دهی به مخاطبان دارند. این رسانه‌ها به عنوان رسانه‌های رقیب بعضاً اخبار جعلی و دور از واقع را منتشر کرده و با ارائه تحلیل‌های خاص خود، در مواردی نیز در تشدید بحران‌ها و چالش با نوعی موفقیت نیز همراه بوده‌اند و بخشی از گروه‌های سنی و جنسی مختلف را به خود جذب کرده‌اند. در این شرایط طبیعی است که رسانه ملی نیز باید فعالانه در صدد خنثی‌سازی این اخبار و اطلاعات گام برداشته و به ارائه اخبار و مدیریت آن بپردازد. اما، مدیریت اخبار مستلزم داشتن الگو و مدل کاربردی و قابل‌اجرایی است که رسانه ملی در لوای آن بتواند اخبار را مدیریت و در زمان و موقعیت مناسب علاوه بر خنثی‌سازی جریان‌های خبری رقیب، اخبار صحیح و درست را به مخاطبان تزریق کند. امروزه جذب و اقناع مخاطبان در بازار جهانی اطلاعات، منوط به اتخاذ رویکردهای فعال و تولید بهنگام اخبار است که در آن رسانه ملی باید بتواند رقابت کند و از این طریق خشنودی مخاطبان را بدست آورد.

نوع رسانه و مدیریت آن هم در سطوح تلویزیون دولتی، تجاری و یا عمومی و ملی هم در برنامه‌ریزی‌های مدیران قابل توجه است. بنابراین مسئله مدیریت رسانه‌ای جمعی مانند تلویزیون همراه با انواع مدیریت بحران‌های گوناگون و انواع مدیریت سازمانی تلویزیون

نیازمند ارائه الگویی مناسب در راستای دستیابی به اهداف و برنامه‌های کوتاه و بلندمدت است (فتاحی و امین‌بیدختی، ۱۴۰۰: ۱۱۴).

نداشتن برنامه بلندمدت و راهبردی که بتواند اهداف را مشخص کند و هدایت‌گر مسیر رسیدن به این اهداف باشد، منجر به رفتار منفعلانه، اتخاذ رویکردهای افراطی، ریزش مخاطبان و در نتیجه عقب ماندن در رقابت جذب و تأثیرگذاری بر مخاطب در برابر رسانه‌های فارسی‌زبان خارجی می‌شود. افزون بر این، تلاش برای ایجاد ارتباط مستمر با مخاطبان را از دست داده و در نتیجه با ریزش مخاطبان و کاهش اعتماد آنها به رسانه ملی، این رسانه‌های رقیب با «کاشت انگاره‌های نادرست، منفی و تحریف‌شده از واقعیات فرهنگی – تاریخی ایران» (رحمان‌زاده و غفاری‌معین، ۱۳۹۰: ۲۳۴) منجر به «کاهش اعتماد مخاطبان به اخبار رسانه‌های داخلی» (نجاتی و همکاران، ۱۳۹۸)، کاهش مصرف خبر روزمره در بین مخاطبان (مهدی‌زاده و علیزاده، ۱۳۹۶)، دورشدن مخاطبان از محتوای رسانه‌های بومی (محسنیان‌راد و سپنجی، ۱۳۸۹)، معناسازی جدید و تزلزل در باورهای عمومی (نعمتی‌انارکی، ۱۳۹۴)، کاهش سرمایه و همبستگی اجتماعی، از بین رفتن رضامندی و خشنودی مخاطبان، اتخاذ رویه تقابلی نسبت به اخبار داخلی و فراهم‌سازی شرایط برای اعتراضات سیاسی کاذب می‌شوند. بنابر آنچه گفته شد، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که مدیریت خبر در رسانه ملی در مواجهه با رسانه‌های فارسی‌زبان خارجی چگونه است؟

۲. پیشینه پژوهش

محققان مختلفی به بررسی تطبیقی رسانه‌های داخلی و خارجی و نیز رسانه‌های فارسی‌زبان خارجی و رسانه ملی پرداخته‌اند. این مطالعه به صورت تطبیقی سعی کرده‌اند الگوهای حاکم بر خبر را در این رسانه‌ها بررسی کنند. علاوه بر این، عمده این مطالعات این حوزه سیاست‌های حاکم بر رسانه‌ها را با توجه به مخاطب‌پذیری بررسی کرده‌اند. اما، آنچه مشخص است این است که بررسی مدیریت اخبار در بین محققان داخلی و خارجی، به صورت محدودی بررسی و مورد مطالعه قرار گرفته است. با این حال، سعی شده است در ادامه به برخی از مطالعات این حوزه اشاره شود. هر چند این مطالعات محدود هستند، اما کوشش شده که مطالعاتی که نزدیک به تحقق حاضر هستند نیز مورد توجه قرار بگیرند.

حاجی‌پورساردویی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان دادند که ساختار و فرهنگ سازمانی، انگیزه و رضایت شغلی، سبک‌ها و شیوه‌های مدیریتی و رهبری، و از همه مهمتر،

فن‌آوری‌های جدید بر مدیریت ارتباطات اتاق خبر تلویزیون تأثیرگذار هستند و با تغییر ارتباطات، شیوه تولید و مدیریت خبر بر شیوه و سرعت مدیریت خبر تأثیر گذاشته‌اند. فتاحی و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که عواملی مانند سرعت و صداقت در اطلاع‌رسانی، به‌کارگیری روش‌های نوین شناسایی و کاهش آسیب‌های بحران، توجه به اقشار گوناگون جامعه، ترویج روحیه مشارکت، درک مخاطبان و آمادگی مدیران در شرایط بحران به عنوان مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت رسانه‌های جمعی در بحران‌های اجتماعی به شمار می‌آیند. یافته‌های پژوهش حاجی‌پورساردویی و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد به دلیل زمینه‌های ایدئولوژیک، نظام وابسته رسانه ملی به دولت از نظر بودجه، فقدان رسانه صوتی-تصویری خصوصی-حزبی و انحصار پخش تلویزیونی اخبار، عدم امکان رقابت در سطح داخلی و سلطه روزنامه‌نگاری انتقادی و خصمانه، انتظار می‌رود مدیریت اخبار رسانه‌محور نوع اصلی ارتباطات راهبری در اتاق خبر صدا و سیما باشد. صلواتیان و خوش‌بیان (۱۳۹۷) در پژوهش خود نشان دادند که افزایش اعتماد و رضایت مخاطبان نسبت به شبکه‌های استانی، ارتقاء جایگاه شبکه‌های هر استان نسبت به شبکه‌های ملی (رسیدن به حداقل رتبه پنجمین شبکه مورد استفاده مخاطبان هر استان) و زنده نگه داشتن خرده فرهنگ‌های محلی هر استان، از مولفه‌های مدیریت مطلوب اخبار هستند. کولبیورنسن (Colbjørnse) (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان دادند که جریان‌سازی و مدیریت اخبار امری گام‌به‌گام است که چگونه بازیگران انسانی و غیرانسانی در این شبکه جریان‌سازی از طریق جریان محتوا، داده و پول و همچنین از طریق روابط کنترل، دسترسی و قرار گرفتن در معرض یکدیگر به هم متصل می‌شوند. استگارد (Ostgaard) (۲۰۱۷) در پژوهشی نشان دادند که در کنار عوامل اقتصادی و سیاسی، عوامل دیگری که به عنوان ذاتی در فرآیند مدیریت خبر تعریف می‌شوند ساده‌سازی، شناسایی، هیجان‌گرایی و اختلال خبری هستند. در همین راستا، پاولکا (Pavelka) (۲۰۱۴) یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پوشش رسانه‌ای و مدیریت اخبار منعکس‌کننده روابط متقابل بین موضوعات رسانه‌های جمعی، رویدادهای ارائه شده توسط رسانه‌ها، ارزش‌های خبری و واقعیت اجتماعی است. رومرو و همکاران (Romero et al) (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که میزان مدیریت شبکه‌های خبری در مقابل رقبا به حضور به موقع در میدان و مخابره اخبار بستگی دارد و اینکه اخبار با محتوای واقعی منتشر شود. اما، میزان نفوذ در بین مخاطبان لزوماً ارتباطی با میزان محبوبیت فرد یا شخص خاصی ندارد. فریدمن (Freedman) (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که مدیران باید فراتر از موارد فوری و قابل مشاهده در حوزه رسانه رفتار کنند و فرایندهای ایدئولوژیک و حاشیه‌سازی را رها سازند که بنیان رسانه‌ها را مخدوش

می‌کند. علاوه بر این، سکوت و انفعال رسانه‌ها امری گفتمانی و ایدئولوژیک است که بر رسانه‌ها تحمیل می‌شود.

در خصوص جمع‌بندی و نقد پژوهش‌های پیشین باید گفت که خلط مفهومی بین مفاهیم جریان‌سازی، مدیریت اخبار و برجسته‌سازی صورت گرفته است. با وجود اینکه این مفاهیم تناظر مفهومی و معنایی دارند، اما دارای تفاوت‌های هستند. تحقیقات پیشین به پیامدهای جریان‌سازی و مدیریت اخبار در بین مخاطبان توجه نکرده‌اند؛ گویی ترزیک اخبار به هر شکلی تأثیر جبرگرایانه دارد و به همراه‌سازی مخاطبان منجر می‌شود. علاوه بر این، به بر ساخت خبر در شرایط زمانی و مکانی و اقتضائات اجتماعی/فرهنگی آن واقف نبوده‌اند. این امر باعث شده همواره تأثیر بنگاه‌های خبرپراکنی به مثابه فرادست مخاطبان فرودست تعریف شوند.

۳. چارچوب مفهومی تحقیق

در زیر به برخی از رویکردهای نظری در خصوص مدیریت اخبار اشاره شده است. این رویکردها در جهت ملاحظات نظری و حساسیت‌های مفهومی در تحقیقات کیفی است.

از رویکردهای مورد بحث، «جریان‌سازی» است. رویکرد جریان‌سازی تدبیری است که وسایل ارتباط جمعی به کار می‌گیرند تا مخاطب را با خود همراه کنند. در این رویکرد تولید و انتشار اخبار در دو شکل پوشش خبری و پوشش جریان‌های خبری انجام می‌گیرد: الف). تولید و پخش اخبار موجود برای اشباع بازار اطلاعاتی و ایجاد سلطه کمی خبر به‌عنوان رویکرد اساسی در پوشش اخبار، ب). گزینش و فیلترسازی خبری، پردازش و دستکاری خبر، تولید هدفمند خبری و در نهایت انتشار برنامه‌ریزی‌شده خبر با هدف ایجاد جریان خبری. برای اینکه بدانیم از کدام شیوه استفاده نماییم، نیاز تا مراحل سه‌گانه جریان‌سازی سه مرحله مورد توجه قرار گیرد: ۱- شناخت مخاطب و ارزیابی و تفسیر نگرش او باید به منظور برنامه‌ریزی فرایند جریان‌سازی، مورد سیاست‌گذاران رسانه باشد. ۲- اقناع مخاطب، به‌ویژه اقناع نامرئی و در پس زمینه، تقویت سیاست اقناع با ترفندهای رسانه‌ای، اجراسازی فرضیه‌ای و ارزیابی نتیجه کار از طریق نظرسنجی به‌عنوان مرحله دوم در نظر گرفته می‌شود. ۳- تثبیت ایجاد جریان به‌عنوان آخرین مرحله و حساس‌ترین مرحله منتج به جریان‌سازی (صفایی‌نژاد، ۱۳۹۵: ۱۶). رویکرد دیگر، «اعتبار منبع» است. این نظریه می‌گوید هرگاه منبع پیام بتواند خود را به‌عنوان یک منبع معتبر معرفی کند گیرندگان پیام احتمالاً بیشتر اقناع خواهند شد. ویژگی‌های منبع معتبر را معمولاً قابل اعتماد بودن، متخصص بودن و دلپذیر بودن ذکر کرده‌اند. طبیعی است که رسانه‌ها

برای حفظ اعتبار خود تلاش می‌کنند اخبار دروغ منتشر نکنند، اما هرگاه رسانه‌هایی بخواهند به پوشش اخباری پردازند که صحت ندارد تلاش می‌کنند تا از تاکتیک‌هایی استفاده کنند که به‌عنوان تاکتیک منبع نقاب‌دار نامیده می‌شود. این تاکتیک‌ها عبارتند از: تاکتیک مجاری مخفی؛ نزدیکی منبع پیام به مخاطب؛ اعالم اخبار دروغ و کشف آن توسط خود منبع؛ استفاده از دو خبر واقعی برای طرح یک خبر ساختگی (هرمزی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۹۲).

رویکرد مهم دیگر، «دروازه‌بانی خبر» است. دروازه‌بانی، عینیت و سوگیری مفاهیمی هستند که به صحت و تعادل در خبر می‌پردازند. عینیت روشی علمی است که خصوصیت مفروض آن جملات فاقد جهت‌گیری است (زابلی‌زاده، ۱۳۹۴: ۱۲۸). در دروازه‌بانی خبر، محتوا، همان چیزی است که در واقعیت رخ داده است؛ اما توسط رسانه‌ها واقعیت و محتوای آن به شکل متفاوتی بازنمایی می‌شود؛ در واقع، با وجود استقلال گزارشگران و خبرنگاران در تحقیق و تهیه گزارش‌های خبری، اما تصمیم‌گیرندگان و مدیران رسانه‌های خبری، به طور غیرمستقیم واقعیت را تغییر و در تولید محتوای خبر نقش بازی می‌کنند (برگر (Berger)، ۱۹۸۷: ۸). به نوعی می‌توان گفت، معنا و محتوای واقعیت مدیریت می‌شود؛ بنابراین، مدیریت محتوای خبر، تولید، پردازش و انتشار اخبار بر پایه اصول خبررسانی و سیاست رسانه‌ای خبرگزاری‌ها درباره موضوعات یا رویدادهای مهم جامعه است؛ که توسط عوامل رسانه‌های خبری از جمله، سردبیران، دبیران، مدیران خبر و ... انجام می‌پذیرد. به عبارت دیگر، مدیریت معنا و محتوا در حوزه خبر را می‌توان تولید معنا، در راستای سیاست‌های رسانه‌های خبری دانست (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۹).

نظریه برجسته‌سازی بر اولویت‌گذاری بر برنامه خاصی تاکید دارد. اما اصطلاحاً می‌توان گفت برجسته‌سازی یعنی این اندیشه که رسانه‌های خبری با ارائه خبرها، موضوع‌های را که مردم درباره آنها می‌اندیشند را تعیین می‌کنند. این نظریه مدعی تاثیر رسانه‌ها بر شناخت و نگرش مردم و تعیین اولویت‌های ذهنی آنها از طریق انتخاب و برجسته‌سازی بعضی از موضوعات و رویدادها در قالب خبر و گزارش خبری است. به این معنا که رسانه‌ها با برجسته‌ساختن بعضی از موضوعات و رویدادها، بر آگاهی و اطلاعات مردم تاثیر می‌گذارند. گرچه نمی‌توانند تعیین کنند که مردم چگونه بیندیشند، اما می‌توانند تعیین کنند که درباره چه بیندیشند. حاصل کار این می‌شود که بعضی از مسائل خاص توسط بسیاری از مردم در سپهر عمومی و خارج از قلمرو رسانه‌ها به بحث گذاشته می‌شود، در حالی که به مسائل و موضوعات دیگر توجه نمی‌شود. این تاثیر وسایل ارتباط جمعی -قابلیت اثرگذاری بر تغییر شناخت و

ادراک مخاطبان و ساحت تفکر آن- کارکرد برجسته‌سازی وسایل ارتباط جمعی نامیده می‌شود. مهمترین تاثیر این کارکرد، ایجاد نظم فکری به مخاطبان و نظم‌دادن به دنیای پیرامون ما است (باصری و احمدی، ۱۳۹۵: ۸۶-۸۷). در نهایت، رویکرد برجسته‌سازی است. برجسته‌سازی "درباره چه چیزی اندیشیدن" را به مردم معرفی می‌کند، ولی چارچوب سازی بر "چگونه اندیشیدن و تعمیق ادراک مردم" مؤثر است. رسانه در ابتدا موضوع‌ها و رویدادهای خاصی را برجسته می‌کند، سپس آن موضوع‌ها را در چارچوب معنایی خاص قرار می‌دهد (برجسته‌سازی، کمی و انتخابی ولی چارچوب سازی کیفی است). چارچوب‌سازی، بر این فرض مبتنی است که نحوه توصیف یک موضوع و رویداد، در گزارش‌های خبری بر چگونگی درک مخاطب از آن موضوع و رویداد تأثیر می‌گذارد (میناوند و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۵). بنابراین، در این رویکرد بر این تأکید می‌شود که

برخی از وجوه واقعیت برای توجه و پرتوافکنی بر آنها انتخاب و گزینش می‌شوند و برخی دیگر در حاشیه و سایه قرار می‌گیرند؛ بدین‌سان در مجموع، داستانی منسجم و موجه از مسائل، علل پیدایش آنها، محتوای اخلاقی آنها و راههای رفع و حل آنها بازنمایی می‌شود (شوفیل و تیوسبوری (Scheufele Tewksbury)، ۲۰۰۶).

۴. روش تحقیق

رویکرد تحقیق به صورت کیفی است. با توجه به معیار زمانی، مقطعی است، از نظر ماهیت، اکتشافی و با در نظر گرفتن معیار کاربرد، از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. جامعه مورد مطالعه کلیه متخصصان و صاحب‌نظران حوزه رسانه و خبر هستند. این افراد شامل اساتید دانشگاهی هستند که دارای تجربه و سوابق علمی لازم در این حوزه هستند. این افراد شامل کلیه خبرگانی است که دارای سابقه علمی بیش از ۵ سال در این حوزه بوده و دارای سوابق اجرایی و مدیریتی حوزه رسانه هستند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود. نمونه هدفمند شامل افراد (سوژه‌هایی) است که بر اساس خصوصیات یا صفات ویژه‌ای همچون دانش و اطلاعات غنی، تجربه و سابقه درگیری با پدیده مورد نظر و ارتباط نزدیک و دائمی با پدیده انتخاب شده که بر این اساس می‌توانند قسمتی از پدیده را واکاوی و توصیف کنند. پژوهش حاضر با توجه به «روش گردآوری داده‌ها»، میدانی محسوب شده و بر این اساس، برای گردآوری داده‌ها در بین جامعه مورد مطالعه «مصاحبه نیمه‌ساختاریافته» انجام گرفت. بعد از مصاحبه با ۱۸ نفر اشباع و سیری داده‌ها حاصل شد و روند مصاحبه‌ها را قطع کردیم.

پس از جمع‌آوری داده‌ها، فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها از طریق «تحلیل مضمون» (Thematic analysis) انجام گرفت. بر مبنای یک رویه مشخص و در سه سطح، مضامین «پایه» (Basic) (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضامین «انسجام‌بخش» (Organizing) (مضامین بدست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین «اصلی» (Global) (مضامین اصلی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل) استخراج شد. بر این اساس، ابتدا متن مصاحبه‌ها خوانده و روان‌سازی آن انجام شد. سپس، کدهای اولیه و خام استخراج شدند. در گام بعدی این کدها را بر اساس تشابه و تفاوت معنایی در دسته‌ها و خوشه‌های متفاوتی قرار دادیم. سپس، هر کدام از خوشه‌ها نام‌گذاری شدند. در گام بعدی، این خوشه‌ها و دسته‌ها بر اساس مشابهت معنای در قالب مضامین فرعی دسته‌بندی شدند. در گام نهایی، از ترکیب دو یا چند مضمون فرعی، مضامین اصلی استخراج شد که دارای بالاترین سطح پوشش و غنای مفهومی و معنای بودند. بدین ترتیب، با کدگذاری و دسته‌بندی، طبقه‌بندی و در نهایت سازمان‌دهی بین کدها، ابتدا ۲۲۱ کد باز و اولیه استخراج شد. در مرحله بعد، آنها را بر اساس اشتراک و افتراق معنایی طبقه‌بندی کردیم و با تجمع و طبقه‌بندی مجدد مفاهیم و کدهای پایه، ۴۱ مضمون انسجام‌بخش یا فرعی استخراج و در نهایت با تقلیل مفهومی مضامین فرعی، ۹ مقوله همپوشان و فراگیر حاصل شد. در جدول زیر مضامین اصلی و فرعی ارائه شده است. اعتبار داده‌ها نیز از طریق بازبینی توسط متخصصان، استنادپذیری، انتقال‌پذیری و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان انجام گرفت.

۵. یافته‌های تحقیق

یافته‌ها در قالب یافته‌های توصیفی مشارکت‌کنندگان و یافته‌های تفسیری ارائه شده است. مشخصات زمینه‌ای مشارکت‌کنندگان بدین صورت است:

دامنه سنی مشارکت‌کنندگان بین ۳۳ تا ۶۵ سال می‌باشد. از این‌رو، هفت نفر از مشارکت‌کنندگان بین ۳۳ تا ۴۰ سال سن دارند. شش نفر دیگر بین ۴۱ تا ۵۰ ساله هستند و پنج نفر دیگر بین ۵۱ تا ۶۵ سال سن دارند. در بین هجده مشارکت‌کننده، شش نفر زن و بقیه که دوازده نفر دیگر هستند، مرد می‌باشند. سه نفر از مشارکت‌کنندگان تحصیلات کارشناسی ارشد دارند. چهار نفر دیگر هم‌اکنون دانشجوی دکترا هستند. یازده نفر دیگر تحصیلات دکترا دارند. لازم به ذکر است که تحصیلات همه مشارکت‌کنندگان در حوزه رسانه و ارتباطات می‌باشد. از نظر تخصص، هشت نفر در حوزه مدیریت رسانه فعالیت دارند. یک نفر

روزنامه‌نگاری تحقیقی، یک نفر خبرنگاری تحقیقی، دو نفر سیاستگذاری رسانه، دو نفر اطلاعات و دانش‌شناسی، یک نفر شبکه‌های اجتماعی، یک نفر فضای سایبری و یک نفر دیگر در مدیریت سیستم‌های خبری تخصص دارد. از نظر اشتغال، یک نفر بازنشسته، یک نفر کارشناس فیلم‌نامه صداوسیما، یک نفر کارشناس موسسه سراج و مدیر روابط عمومی، پنج نفر هیئت علمی، یک نفر خبرنگار خبرگزاری فارس، دو نفر مدیر روابط عمومی، یک نفر کارشناس رصد اخبار، یک نفر سردبیر خبرگزاری، یک نفر کارشناس صداوسیما، یک نفر مدیر رسانه‌ای، دو نفر مدیریت راهبردی و آینده‌پژوهی رسانه و در نهایت یک نفر دیگر سردبیر روزنامه می‌باشد.

در یافته‌های تفسیری ابتدا جدول مضامین فرعی و اصلی ارائه شده و سپس به تفسیر هر مضمون پرداخته شده است.

جدول ۱. مضامین فرعی و اصلی

مضامین فرعی یا انسجام‌بخش	مضامین فراگیر یا اصلی
ارزیابی اخبار	داشتن سواد رسانه‌ای
تفکر انتقادی	
دروازه‌بانی چندلایه	
توجه به فرستنده و منبع خبر	
عبور از ظاهر متن و اخبار	
توجه به تازگی خبر	روایت‌گری دست‌اول وقایع
توجه شکاف زمانی رخدادها	
خبرسازی دست اول	
بدیع‌سازی و برساخت نو	
اجتناب از تولیدات شتاب‌زده	عمق‌بخشی به خبرنگاری تحقیقی
اجتناب از روایات مقطعی و کوتاه مدت	
تاکید بر پژوهش در تولید اخبار	
ریشه‌یابی رویدادها	
توجه به فرایند تولید و توزیع خبر	
نقشه راه رسانه‌ای	سیاستگذاری هدفمند
تمرکز در تصمیم‌گیری	

مضامین فرعی یا انسجام‌بخش	مضامین فراگیر یا اصلی
توجه به نیازهای آتی مخاطبان	
تجربه به تحولات و تجارب نوین	
توجه به نرم‌افزار و سخت‌افزار رسانه	
توجه به نیازهای روانی و جنسیتی مخاطبان	شناخت زیست رسانه‌ای بومی
تعامل‌گرایی و مردم‌محوری	
توجه به اخبار روزمره و خیابانی	
توجه به لایه‌های قومیتی خبر	
انطباق خبر با لایه‌های فرهنگی جامعه	
توجه به نیت مخاطب	شناسایی شکاف‌های اطلاعاتی مخاطبان
اقتناع و رضایت مخاطب	
تامین نیازهای اطلاعاتی مخاطب	
توجه به ارزش‌های خبری مخاطب	
مکمل‌سازی اخبار	خبرسازی و خبررسانی به‌موقع
همگامی خبررسانی و خبرسازی	
پوشش واقعی اخبار	
تهیه روایت اول از رویدادها	
دروازبانی چندلایه اخبار	
توجه به لایه‌های اجتماعی اخبار	جمع‌سپاری و تعاملی‌سازی دروازیانی اخبار
جلوگیری از رویه‌های از بالا به پایین	
توجه به عاملیت گروه‌های فشار رسانه‌ای	
عبور از رویکردهای سنتی تولید اخبار	
توجه به عملکردهای مدیریتی	ارزیابی عملکرد سازمانی
ارزیابی خطاهای گذشته	
نوین‌سازی سازمانی	
فرایندی‌دیدن ظرفیت‌ها و تهدیدها	

۱.۵ داشتن سواد رسانه‌ای

سواد رسانه‌ای دانشی است که عمدتاً از طریق اتاق فکر تیم‌های متخصص تولید می‌شود و از طرق مختلف به افراد آموزش داده می‌شود که در مواجهه با شرایط مختلف (مثلاً بحران‌های

همچون کرونا) چگونه از اخبار جعلی و شایعات دوری جسته و به آنچه رسانه ملی تدارک دیده توجه کنند. سواد رسانه‌ای کمک می‌کند که مدیران و برنامه‌ریزان مخاطبان را به سمت و سویی سوق دهند که ضمن بهره‌مندی آنها از اخبار و اطلاعات صحیح، از اختلال در نظم موجود جلوگیری کرده و از گرفتار شدن در دام رسانه‌های معارض و رقب در امان بمانند. از آنجایی که سواد رسانه‌ای با تفکر انتقادی همراه است، مخاطبان از مصرف بی‌مورد و بی‌مقدمه پیام‌ها دوری جسته و سعی دارند بین وضع موجود و وضع مطلوب ارتباط برقرار کنند. مشارکت‌کننده شماره ۶ نقل می‌کند:

ما در اینجا باید کار کنیم و بسته‌های دانشی طراحی کنیم تا بتوانیم بر اساس آنها فضای خبری را مدیریت کنیم. الان این مدیریت اخبار به سواد و دانش مرتبط با آن گره خورده است. ما در اینجا عقیم و بعد انتظار داریم در شرایطی مثل کرونا یا اغتشاشات گذشته بتوانیم فضا را مدیریت کنیم و رسانه کارآمد و موثر باشد.

سواد رسانه‌ای با ارزیابی انتقادی همراه است. این ارزیابی ابتدا فضای تولید اخبار و سپس مخاطبان را هدف قرار می‌دهد. در اینجا، مخاطب با عبور از لایه‌های ظاهری اخبار و پیام‌ها، خود به نوعی دروازه‌بانی خبر انجام داده که از طریق آن بهتر می‌تواند در مقابل اخبار جعلی و شایعات مقاومت کند و اخبار صحیح را مورد شناسایی قرار بدهد. از این‌رو، سواد رسانه‌ای با آگاهی همراه است که این آگاهی زیست‌رسانه‌ای را از حالت انفعالی، یک‌جانبه، مصرفی و از بالا به پایین خارج کرده و با ایجاد تعاملی‌سازی و مشارکت‌پذیری، ضمن اینکه به کاهش هزینه‌ها و فشار افکار عمومی منجر می‌شود، موجبات مدیریت بهتر اخبار را فراهم می‌سازد.

با اقدامات آگاهی‌بخش در فضای رسانه جهت بهره‌گیری از اخبار و دوری از مصرف هیجانی اخبار بدون تفکر و تعقل، خودبخود اخبار مدیریت می‌شود. این گام اول در مدیریت اخبار هست. نمی‌شود با نگاه انفعالی مخاطب کاری کرد. و الا همین رویه تا سال‌ها بر افکار عمومی وجود خواهد داشت (مشارکت‌کننده شماره ۱۱).

۲.۵ روایت‌گری دست‌اول وقایع

رسانه زمانی می‌تواند اخبار و رویدادها را مدیریت کند که روای دست‌چندم نباشد؛ به این معنا اتفاقی رخ داده و رسانه ملی با یک تاخیر (برای مثال، یکی الی دو روز بعد) به آن پردازد. این امر باعث می‌شود که رسانه از تحولات عقب بماند و افکار عمومی تحت تاثیر سایر رسانه‌ها رقیب قرار بگیرند. مسئولیت اجتماعی رسانه ایجاب می‌کند که با ورود به موقع در بطن

شناسایی مولفه‌های مدیریت خبر در رسانه ملی ... (ذاکر تیموری و دیگران) ۳۶۷

تحولات و رخداد‌های روزمره، پوشش خبری لازم را ارائه کند و برجسته‌سازی و دروازیانی اخبار، مانع از انحراف افکار عمومی به سمت و سویی شود که شرایط را آشوب‌زا و ملتهب می‌سازد. اگر رسانه بتواند به راوی رخداد‌های روزمره تبدیل شود، در این حالت با تزریق اخبار درست و به حاشیه‌راندن اخبار تنش‌زا و نادرست، گام بلندی در جهت مدیریت اخبار برمی‌دارد. مشارکت‌کننده شماره ۱۶ اظهار می‌کند:

باید رسانه خود راوی باشد نه اینکه اتفاقی افتاده تازه بعد از یک هفته رسانه و صداوسیما موضع‌گیری کنند که فلان و بهمان شده. در بیشتر موارد از اتفاقات دوریم و موقعی که شرایط بد شد موضع می‌گیریم. این قضیه باید حل شود.

ارائه روایت اصیل از رویدادها، امکان بر ساخت رخدادها به شکلی که رسانه‌ها تمایل دارند را نیز فراهم می‌سازد. در شرایطی ممکن است یک اتفاق به هر دلیلی محتمل شرایط آشوب‌زا شود. در این حالت، حضور اجتماعی رسانه در بطن بحران و رخداد می‌تواند بر ساختی نو از آن ارائه دهد که ضمن وفاداری به اصل مسئله، مانع از آشوب اجتماعی شود. زمانی که روایت‌کننده وقایع رسانه ملی نباشد، شکاف اطلاعاتی رخ می‌دهد. این شکاف اطلاعاتی از طریق کاشت اخبار رخ می‌دهد؛ به این معنا که رسانه‌های رقیب با کاشت آن چیزی که ممکن است واقعی نباشد و یا اینکه واقعی باشد، فضا را برای پیگیری اخبار از طریق رسانه ملی را محدود می‌سازند. مشارکت‌کننده شماره ۹ اظهار می‌کند:

داستان و ماجرا این هست که تا حالا به خوبی نتوانستیم روای خوبی از تحولات روزمره باشیم. رسانه یا ندانسته یا نتوانسته. این دیگر فرقی نداره که کدام بعد بوده. باید در مسیر جریان‌ات مختلف قرار بگیریم و رسانه راوی خوب و مورد اعتمادی باشد که از این طریق مدیریت اخبار صورت بگیرد.

۳.۵. عمق‌بخشی به خبرنگاری تحقیقی

مدیریت اخبار زمانی میسر می‌شود که رسانه با ارائه چارچوب‌های خاصی از نظر و عمل، مخاطبان را در جریان حوادث قرار دهد. این امر مستلزم دوری از مداخلات مقطعی و گزینشی است. علاوه بر این، رسانه و مدیران سازمانی باید از ظاهر رخدادها عبور کرده و با بکارگیری تحقیق و پژوهش ریشه‌های رخدادها را مشخص کنند. این امر خود علاوه بر اینکه گام موثری در جهت نیل به روایت‌گری دست اول (به این مضمون مراجعه کنید) از پدیده‌ها و رخداد‌های اجتماعی است، ارتباط رسانه با مخاطبان را مستقیم کرده و مانع از بروز شکاف اطلاعاتی

می‌شود. خبرنگاری تحقیقی از طریق ارائه اخبار تازه و ریشه‌یابی آنها بر اساس آنچه اتفاق افتاده است، قدرت اثرگذاری و جذب مخاطبان را به صورت طولانی‌مدت فراهم می‌سازد. این رویه، اخبار را از معیارهای و استانداردهای سلیقه‌ای دور می‌سازد و از آنجایی که مبتنی بر مراجعه مکرر به حوادث و وقایع است، این امکان را برای رسانه ملی فراهم می‌سازد که مدیران سازمانی بین امر واقع‌شده و بازنمایی نادرستی که از سوی شبکه‌های رقیب صورت می‌گیرد، حد فاصل ایجاد کرده و در نتیجه اعتماد آنها را جذب کنند.

وقتی شبهه‌ای رسانه‌ای ایجاد می‌شود و رسانه‌های رقیب جوسازی‌های دروغین انجام می‌دهند، این رفتن به عمق واقعه و نشان دادن ابعاد مختلف آن، آن‌ها را به شکلی که واقعاً رخ داده است که می‌تواند کمک کند. باید تازگی و اصل واقع را با کنکاش و پیگیری و جسارت دنبال کرد تا شبهه‌ای باقی نماند و فضا برای جوسازی‌های رقیب از بین برود (مشارکت‌کننده شماره ۱۳).

۴.۵ سیاستگذاری هدفمند

از آنجایی که مدیریت اخبار در لوای ساختارهای سازمانی انجام می‌شود، بدون داشتن سیاست‌های مدون و هدفمند، نمی‌توان راهبردهای مطلوبی در جهت مدیریت، پوشش، چیدمان و اطلاع‌رسانی اخبار داشت. مداخلات مقطعی و کوتاه مدت بدون اینکه ریشه در سیاست‌گذاری‌های هدفمند داشته باشند، رسانه ملی را به جولانگاه تصمیمات شخصی، سلیقه‌ای و کوتاه مدت تبدیل می‌کند. این امر علاوه بر اینکه به پراکندگی و اتخاذ رویه‌های نامنسجم دامن می‌زند، عرصه را برای رسانه‌های رقیب خارجی فراهم می‌سازد تا از این خلأ استفاده کرده و مخاطبان را به سوی گزارش‌های خبری خود جذب کنند. افزون بر این، رسانه ملی به دلیل مداخلات مقطعی خود، حالت ناپایدار به خود گرفته و در شرایط عادی عرصه را به رسانه‌های رقیب واگذار کرده و صرفاً در زمان بحران‌ها و مشکلات اجتماعی حضور اجتماعی خود را اعلام می‌کند و در ادامه با فروکش کردن بحران، دوباره عرصه را خالی می‌کند. مشارکت‌کننده شماره ۳ نقل می‌کند:

چون راه و سیاست مشخصی نیست یا حداقل اجرا نمی‌شود، با مشکلات زیادی روبرو هستیم. رسانه باید دائماً حضور داشته باشد و از این طریق حساسیت خود را نسبت به وقایع نشان دهند. چون سیاست خاصی نداریم درجا می‌زنیم و هیچ راهبرد مشخصی برای

جذب افکار عمومی نداریم. باید برنامه و راهبرد خوبی داشته باشیم که بدانیم که کی و کجا چکار کنیم. در این حالت گامی به سوی ندیریت اخبار نزدیک شدیم.

سیاست‌گذاری رسانه‌ای از طریق تجمیع اندیشه‌های خبرگانی، مهمترین سازوکارهای عملیاتی در برابر شرایط بحران‌زا را فراهم می‌سازد. از آنجایی که سیاست‌گذاری رسانه‌ای تک‌بعدی نیست، می‌تواند لایه‌های مختلف یک رویداد را به هم متصل کرده و با عمق‌بخشی به تحقیق (به مضمون عمق‌بخشی به خبرنگاری تحقیقی مراجعه کنید) در خصوص رویدادهای مختلف، امکان سوء استفاده رسانه‌های رقیب از شرایط به حداقل می‌رساند. در این شرایط رسانه ملی با ترسیم افق‌های سازمانی خود در پهنه‌های زمانی و مکانی مختلف از یک سو و در بین گروه‌های سنی و طبقات اجتماعی گوناگون از سوی دیگر، مانع از ابهام رسانه‌ای در خصوص پدیده‌های اجتماعی می‌شود. مشارکت‌کننده شماره ۱۴ اشاره می‌کند:

داستان این است که ریل مشخص نیست؛ یعنی قانون و مقررات و اسناد بالادستی در این خصوص ضعیف هستند. ما نمی‌دانیم که در کوتاه مدت باید چکار کنیم، در بلندمدت باید چکار کنیم. یک مدیر تا کجا می‌تواند مداخله کند. یک مجری حدود و اختیاراتش بر اساس قانون تا کجا است و غیره. البته نه اینکه ما مثلاً ندانیم که یک مجری باید چکار کند، نه؛ بحث اینه که اینها تابع دستورات مقطعی و یا دستورالعمل‌های ضعیف هستند. در صورتی که ما به یک چیزی شبیه چتر نیاز داریم که همه ابعاد و جزئیات و نیازهای ما را در حوزه قانونی و سیاست‌های کلان مشخص کند و بدانیم که باید در بیست سی سال آینده به کجار برسیم.

۵.۵ شناخت زیست رسانه‌ای بومی

زیست رسانه‌ای به معنای این است که بدانیم مخاطبان ما (ایرانی) در یک روند عام چه انتظاراتی از رسانه ملی داشته و می‌خواهند چه اخبار و با چه کمیت و کیفی برای آنها پخش شود. لذا، شناخت این زیست رسانه‌ای اهمیت زیادی دارد. رسانه ملی زمانی می‌تواند کارآمد و اثربخش باشد که الزامات درونی هر جامعه از حیث فرهنگی و اجتماعی و نیز نیازهای خبری آنها نیز شناخته شود. در اینجا باید با رویه‌های از پایین به بالا، بازنمایی‌های متعادلی از اقوام، گروه‌ها، اتفاقات روزمره و غیره انجام شود. این کمک می‌کند که این گروه‌های قومی، سنی، جنسی و فرهنگی این احساس را داشته باشند که دیده می‌شوند و از نظر رسانه‌ای دارای صدای خاص خود هستند. در این شرایط رسانه‌های رقیب نمی‌توانند براحتی این گروه‌ها را تحت

نفوذ خود قرار داده و صدای آنها بشوند. علاوه بر این، شناخت زیست رسانه‌ای، بعدی مشارکتی نیز دارد که این گروهها در شرایط خاص و اتفاقات حساس به آنچه در رسانه ملی پخش می‌شود، اطمینان داشته و به منظور تکمیل اطلاعات خاص خود به سایر شبکه‌های خارجی پناه نمی‌برند.

لازمه که همه اقشار در صداوسیما صدای خود را داشته باشند و دیده شوند. اگر این اتفاق رخ دهد مدیریت اخبار کار سختی نیست. همه گروهها باید بر اساس آنچه از نظر آنها مهم است، مورد توجه باشند. ما آلان فاقد این درک درست از نیازهای اطلاعاتی مردم کوچه و بازار هستیم. این اشتباه محضه که سالها و سالها است که ما را آزار می‌دهد و باعث ریزش مخاطب برای صداوسیما شده (مشارکت‌کننده شماره ۷).

شناخت زیست رسانه‌ای هر جامعه‌ای این امکان را برای مدیران رسانه‌ای فراهم می‌سازد که اولویت‌ها را شناسایی کرده و بر اساس آنچه گروههای مختلف اجتماعی، مهم می‌دانند برنامه‌های خود را تولید کنند. این امر زمانی ارزش خود را نشان می‌دهد که این گروهها در عمل شاهد آن باشند که صدای آنها در رسانه ملی منعکس می‌شود. در این حالت آنها با همدلی با برنامه‌های موجود، مشارکت بیشتری در تولید و توزیع اخبار کرده و از این جهت ضمن اینکه به صورت خودکار در برابر رسانه‌های معاند جبهه‌گیری می‌کنند، به مدیران این امکان را می‌دهند که با اتخاذ سیاست‌های صحیح مانع از نفوذ رسانه‌ای آنها شوند. مشارکت‌کننده شماره ۱۵ اظهار می‌کند:

شناخت ما از نیازهای خبری مردم در سطح سازمانی است نه در سطح بازار و زندگی روزمره مردم. این مانع از این است که رسانه ملی اهداف خود را پیگیری کند. اخبار ما خیلی استاندارد است. البته محدودیت‌های رسانه‌ای وجود دارد و کسی منکر نیست. اما این نشان‌دهنده این است که فاقد درک درستی از زیست رسانه‌ای جامعه خودمان هستیم.

۶.۵ شناسایی شکاف‌های اطلاعاتی مخاطبان

از مهمترین مولفه‌های که بر اساس آن می‌توان فهمید که آیا رسانه ملی توانسته اخبار را مدیریت کند یا نه، مضمون شکاف‌های اطلاعاتی است. اگر شکاف اطلاعاتی بین رسانه و مخاطبان وجود داشته باشد این نشان می‌دهد رسانه ملی نتوانسته مدیریت اخبار مطلوبی داشته باشد؛ زیرا شکاف‌ها ناشی از ایجاد فاصله و بی‌اعتماد است. در این حالت اگر تعامل و همگرایی بین رسانه و مخاطبان ایجاد شود، می‌توان گفت که شکاف ایجادشده مدیریت اخبار با از بین

می‌برد. رسانه زمانی می‌تواند اخبار را مدیریت کند که از نظر نیازهای اطلاعاتی، ارزش‌های خبری و رضایت مخاطب حد مطلوبی را تامین کند. مخاطبان زمانی ببینند که آنچه در اخبار پخش می‌شود با آنچه آنها نیاز دارند، در دو جهت متفاوت است، به سمت منابعی می‌روند که نیازهای آنها را پوشش بدهد. علاوه بر این، شکاف رخ داده با ایجاد شرایط لازم برای نارضایتی، مسئولیت اجتماعی رسانه را به حاشیه برده و حضور اجتماعی آن را موقوف به معیارهای صرف سازمانی می‌کند.

فاصله بین سازمان و مردم زیاد شده و باید پر شود. الان مردم رضایت زیادی از صداوسیما ندارند، چون اطلاعات، اخبار و نیازهای که فکر می‌کنند صداوسیما باید فراهم کند، فراهم نمی‌کند. این یک فاصله‌گیری مهم هست. به خاطر همین رسانه اطلاعات چندانی از نیازهای مخاطبان ندارد. یا اینکه دارد و به آن اهمیتی ندارد. به هر حال این شکاف هست (مشارکت‌کننده شماره ۱۳).

شکاف اطلاعاتی از جهاتی با پوشش و چینش اخبار مرتبط است. به این معنا پوشش اخبار یا مطلوب و گسترده نیست یا اینکه اخبار و یا رویدادهای خاصی پوشش داده می‌شوند. از طرف دیگر، در این شرایط پخش اخبار به نحوی است که اولویت‌های زندگی روزمره مخاطبان را مدنظر قرار نمی‌دهد. لذا، مخاطبان با نوعی اخبار سلیقه‌ای روبرو می‌شوند که نه تنها نیازهای اطلاعاتی آنها را اشباع نمی‌کند، بلکه با نوعی نارضایتی نیز همراه است که خشنودی آنها را تامین نمی‌کند. در این حالت، مخاطبان برای رفع شکاف اطلاعاتی خود به رسانه‌های جایگزین پناه می‌برند که بعضاً با سوگیری‌های خود امکان بازگشت به رسانه را به صفر می‌رسانند، زیرا از نظر ذهنی با تزریق، کاشت و سپس برجسته‌سازی برخی از اخبار و رخدادها، عناصر شناختی مخاطبان را تا حد زیادی تغییر داده و آنها را نسبت به زیست رسانه‌ای خود بیگانه می‌کنند. مشارکت‌کننده شماره ۹ اظهار می‌کند:

وقتی که نیاز به دانستن و آگاهی مخاطب را تامین نکردی، کار تمام است. بی شک از رسانه فاصله می‌گیرد و دنبال جایگزین می‌گردد. در اینجا خیلی خیلی سخت است که دوباره برگردد و مدیریت اخبار از دست شما خارج می‌شود. داستان کاملاً مشخصه؛ باید نیاز اطلاعاتی مخاطبان را برآورده کرد تا مدیریت رسانه ممکن شود.

۷.۵ خبرسازی و خبررسانی به موقع

از مهمترین مولفه‌های مدیریت اخبار، توجه به مولفه سرعت است. اخبار باید به سرعت تولید و پخش شوند تا بتوانند اثرگذاری داشته و مخاطبان را جذب کنند. اگر این اصل مهم مورد توجه قرار نگیرد، نمی‌توان شاهد این بود که رسانه ملی مدیریت درستی از اخبار داشته باشد. امروزه رسانه ملی به دلایل مختلف کند است. این امر خبرسازی و خبررسانی را از اصل سرعت خارج ساخته و باعث می‌شود که رسانه‌های مختلف بدون درک درستی از رویدادها، سریع به ارائه روایت خاص خود از وقایع بپردازند. در این حالت، آنها واقعیت را به شکلی بر ساخت می‌کنند که ممکن است فاصله زیادی را واقعیت داشته باشد. در این حالات اگر مخاطبان با شکاف اطلاعاتی (به این مضمون مراجعه شود) روبرو باشند، خودبخود در دامان رسانه‌های رقیب فارسی‌زبان گرفتار می‌شوند. از آنجایی که ماهیت خبر بر تازگی استوار است، مخاطبان نسبت به خبرسازی و خبررسانی حساس بوده و از این حیث، زمانی بینند اخبار منتشر شده و تازه رسانه ملی نسبت به آن واکنش نشان می‌دهد، آن هم روایتی تکراری با پوشش ناقص، به رسانه ملی بی‌اعتماد شده و آن را مرجع خبری خود نمی‌دانند. مشارکت‌کننده شماره ۵ می‌گوید:

مردم در ساعات اولیه یک رویداد به سمت مرجع خبری خود می‌روند. اگر آن مرجع خبری بتواند اخبار را تازه و به موقع ارائه کند، می‌تواند مدیریت خوبی داشته باشد. در غیر این صورت باید جای خود را به سایر شبکه‌ها بدهد. این یک اصل مهمه که بتوانید خوب خبررسانی داشته باشید و اخبار را تازه مخابره کنید تا فضا را بر رقبا محدود کنید.

۸.۵ تعاملی‌سازی دروازه‌بانی اخبار

جمع‌سپاری و تعاملی‌سازی دروازه‌بانی خبر از مهمترین مضامین موردنظر برای مدیریت است. جمع‌سپاری و تعاملی‌سازی دروازه‌بانی خبر به معنای بکارگیری کارگروه‌های از شرکای سازمانی، اجتماعی و کارشناسی به منظور تدوین بسته‌های دانشی لازم در قالب آن چیزی است که سواد رسانه‌ای نامیده می‌شود. در جمع‌سپاری دروازه‌بانی اخبار، نوعی اجماع نسبی حول اصول و ابعاد مدیریت اخبار شکل می‌گیرد و این امر با رفع تناقضات احتمالی، امکان پذیرش اخبار، اعتماد به رسانه ملی و افزایش مرجعیت آن را مضاعف می‌سازد. در واقع، جمع‌سپاری دروازه‌بانی نوعی راهبرد فعالانه است که این امکان را فراهم می‌سازد بیشترین همگرایی حول دانش و محتواهای تولیدشده اخبار ایجاد شود. این کمک می‌کند اخبار با سهولت بیشتری

مصرف و مورد توجه مخاطبان قرار بگیرند. از آنجایی که جمع‌سپاری بر اساس نمایندگی گروه‌های مختلف سازمانی، اجتماعی و کارشناسی است، با پذیرش عاملیت شهروندان امکان رسوخ به لایه‌های مختلف اجتماعی به منظور افزایش شناخت زیست رسانه‌ای بومی (به این مضمون مراجعه شود) را فراهم می‌سازد. مشارکت‌کننده شماره ۱۱ اظهار می‌کند:

باید از راهبردهای زبالا به پایین دوری کرد، در غیر این صورت ممکن نیست که مدیریت اخبار درستی انجام داده. باید تعامل و تبادل نظر انجام شود. کارشناسان می‌گویند نظر ما مهم نیست، مردم هم می‌گویند ما دیده نمی‌شویم. این دیگر مدیریت اخبار نیست. این رویه باید تغییر کند. در اینجا است که امکان مدیریت اخبار افزایش می‌یابد و مردم هم بی‌اعتمادی کمتری پیدا می‌کنند.

جمع‌سپاری و تعاملی‌سازی دروازیانی اخبار، افراد و نهادهای اجتماعی را به‌مثابه کنترل‌کننده‌های غیررسمی در نظر می‌گیرد که باید حساسیت خود را نشان داده و از انتقال یک‌جانبه بار مسئولیت به صداوسیما پرهیز کنند، تا از این طریق بتوانند توازن لازم را بین امر اجتماعی و امر سازمانی و نهادی برقرار کرده و مانع از شکاف بین این دو شوند که خود را در بی‌اعتمادی، ازهم‌گسیختگی ذهنی، ضعف مرجعیت رسانه، کاهش عاملیت شهروندان، سیاست‌های سمتی مدیریت رسانه و غیره نشان می‌دهد. علاوه بر این، معیارهای صرف سازمانی کنار رفته و نیازهای اطلاعاتی افراد نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. از آنجایی که تعاملی‌سازی با اعتماد همراه است، این امر مانور گفتمانی صداوسیما را بیشتر کرده و این ظرفیتی را فراهم می‌سازد که خبرسازی و خبررسانی (به این مضمون مراجعه شود) در یک فرایند مشخص، مدون و با کیفیت و سرعت بالای انجام شود که ضمن اینکه رسانه ملی را به روای اصلی رویدادها تبدیل می‌کند، شکاف اطلاعاتی بین مخاطبان و خود را کاهش می‌دهد.

اینکه به نیروهای بیرون از سازمان توجه شود خیلی مهمه. از این جهت که مردم دست و گوش رسانه ملی می‌شوند، مردم در برابر شایعات مقاومت می‌کنند. اینها خیلی مهمه. نباید براحتی از این ظرفیت‌ها غافل شد. نیروی انسانی و منابع مالی رسانه ملی محدود است. این تعاملات خیلی به افزایش قدرت رسانه ملی کمک می‌کند (مشارکت‌کننده شماره ۳).

۹.۵ ارزیابی عملکرد سازمانی

در ارزیابی عملکرد سازمانی، مشکلات و ناهنجاری‌های موجود و احتمالی که در بلندمدت می‌توانند موجب انحراف از اهداف پیش‌بینی شده و کاهش قدرت سازگاری رسانه ملی آن با

شرایط جامعه گردند، شناسایی و اصلاح می‌شوند. زمانی که در رسانه ملی، دانش تخصصی کافی وجود داشته باشد و اخبار و اطلاعات بر اساس نیازسنجی‌ها آماده گردد، می‌توان ساختار اجرایی رسانه ملی در جهت مدیریت اخبار را باکیفیت ارزیابی کرد. از آنجا که هر سازمان رسانه‌ای جهت بقا و حفظ و پویایی خود ناگزیر از بهبود کیفیت اخبار از حیث خبرسازی، خبررسانی، روایت‌گری دست اول، افزایش اعتماد و غیره است، این ارزیابی عملکرد دائمی است که می‌تواند مهم‌ترین نقش را در بهبود کیفیت و افزایش استانداردهای خبری ایفا نماید. ارزیابی عملکرد مدیران و نیروی انسانی (بر اساس دانش و تخصص و نیز تعهد کاری و سازمانی) از یک سو و نیز دستاوردهای سازمانی در جهت مواجهه با مدیریت اخبار در شرایط بحرانی از سوی دیگر، آسیب‌های احتمالی ناشی از سوء مدیریت اخبار را کاهش خواهد داد و تراکم تجربیات ناشی از حین آموزش و بعد از آن را ممکن خواهد ساخت. همانگونه که مشارکت‌کننده شمار ۱۴ به خوبی اشاره می‌کند:

باید دائماً همه چیز رصد و پایش شود، خیلی مهم است، زیرا از خطاها جلوگیری می‌کند و افراد شایسته را در مناسب مهم سازمانی قرار می‌دهد. باید این کار همیشه انجام شود تا رسانه ملی از نقاط قوت و ضعف خود آگاه شود و در دام سوء مدیریتی نیفتد. ما در این حوزه ضعیف هستیم

ارزیابی عملکرد این امکان را فراهم می‌سازد که با استفاده هم‌زمان از عوامل زمینه‌ای، درون‌دادها، فرایندها، و برون‌دادهای آن‌ها، تدابیر مؤثر و ضروری را برای محقق ساختن نیازهای واقعی فراهم ساخته و امر تضمین کیفیت در ارائه اخبار و متعاقب آن بهبود کیفیت مستمر اهداف سازمانی تامین شود. افزون بر این، این روند کمک می‌کند که اهداف مقطعی و مداخلات کوتاه‌مدت مدیران با ساختار آینده‌نگرانه و بلندمدت سازمانی منطبق و سازگار باشند. در واقع گام بلندی است که از طریق آن می‌توان از آنچه در مضامین پیشین از آن به سیاستگذاری هدفمند تعبیر کردیم، دست یافت. این امر گذشته را به حال و حال را به آینده مرتبط می‌کند. بنابراین، زمانی که ارزیابی عملکرد دائمی سازمان حاکم بر رسانه ملی مهیا شود، جستجوی پاسخ برای مدیریت اخبار در تحولات پیش‌رو، تطبیق اهداف و علائق مخاطبان با اهداف سازمانی، ایجاد دانش تخصصی و انطباق‌پذیری فراهم می‌شود که این خود نیز می‌توان شکاف اطلاعاتی موجود را تا حدی رفع کند.

اصلاً ما می‌بینیم که خطاهای گذشته تکرار می‌شود و کسی عبرت نمی‌گیرد، چون هیچ توجهی به مسیر گذشته و خطاهای موجود نمی‌شود. مگر می‌شود یک اشتباه چند بار تکرار

شود؟ دلیل این است که کسی به سوابق و گذشته سازمانی و کارهای که کرده‌اند توجهی ندارد. افراد هم تخصص و دانش لازم ندارند که درس بگیرند. بنابراین، براحتی در شرایط آشوب و اغتشاش با ندانم‌کاری و ترس روبرو می‌شویم (مشارکت‌کننده شماره ۶).

۶. نتیجه‌گیری

امروزه مدیریت اخبار به یک‌یاز مولفه‌های مهم در برجسته‌سازی و چارچوب‌بندی اخبار تبدیل شده است. لذا، رسانه‌ها با مدیریت ساختار و مدیریت استراتژیک اخبار سعی دارند نفوذ رسانه‌های رقیب را به کمترین میزان ممکن برسانند. در جامعه ما میز در سال‌های اخیر شاهد گسترش نفوذ و دایره عمل رسانه‌های فارسی‌زبان خارجی در جهت تاثیر و ایجاد شکاف اطلاعاتی در بن مخاطبان بوده‌ایم. این رسانه‌ها سعی می‌کنند با ارائه اخبار کذب، شایعه و یا تشویق مخاطبان به ایجاد تشویش تعامل بین رسانه ملی و مخاطبان را از بین ببرند. در این وضعیت بی‌تفاوتی و بی‌اعتمادی به رسانه ملی افزایش یافته است. از این جهت، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های مدیریت اخبار در رسانه ملی در مواجهه با رسانه‌های فارسی‌زبان خارجی انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد که مدیریت اخبار در رسانه ملی بر اساس مولفه‌های «تدوین سواد رسانه‌ای، روایت‌گری دست‌اول وقایع، عمق‌بخشی به خبرنگاری تحقیقی، سیاست‌گذاری هدفمند، شناخت زیست رسانه‌ای بومی، شناسایی شکاف‌های اطلاعاتی مخاطبان، خبرسازی و خبررسانی به موقع، جمع‌سپاری و تعاملی‌سازی دروازه‌بانی اخبار و ارزیابی عملکرد سازمانی» ممکن است.

آنچه در مدیریت اخبار مهم است این است که رسانه ملی در مواجهه با وقایع روایت‌گری دست‌اول ندارد. در این وضعیت افراد سعی دارند که جهت حس کنجکاوی و ارضای نیازهای اطلاعاتی خود به منابع جایگزین رجوع کنند. رسانه ملی به نحوی عمل می‌کند که عمده‌تاً حالت تدافعی دارد. به این معنا بیشتر واکنشی عمل می‌کند تا کنشی. زمانی رسانه‌های فارسی‌زبان با رسانه‌های خارجی و رقیب مقابله می‌کنند که آنها اقداماتی رسانه‌ای خود را انجام داده و در مقابل رسانه ملی نیز مقابله به مثل می‌کند. این رویه افزون بر آنکه روایت‌گری دست‌اول را از رسانه ملی سلب کرده، مانع ایجاد خبرسازی و خبررسانی به موقع می‌شود. مدیریت اخبار نیازمند اقدامات سریع و اتخاذ رویه‌های فعالانه است. آگاهی از نیازهای اطلاعاتی مخاطبان نیز مهم است. رسانه ملی از زیست رسانه‌ای بومی اطلاعات کمی دارد. این امر منجر به این شده که شکاف‌های اطلاعاتی مخاطبان به خوبی شناسایی نشده و در هنگام بحران‌ها و نگرانی‌های

عمومی مخاطبان به سمت رسانه‌های رقیب حرکت کنند. لذا، رسانه ملی به تدریج با افت مخاطبان و ریزش آنها روبرو شده که خود در سطحی دیگر، مخاطبان دیروز را به مخالفان امروز تبدیل می‌کند.

آنچه در اینجا مهم است است که رسانه ملی باید با ایجاد تصمیماتی همچون عمق‌بخشی به خبرنگاری تحقیقی، سیاستگذاری هدفمند، جمع‌سپاری و تعاملی‌سازی دروازه‌بانی اخبار و ارزیابی عملکرد سازمانی، دائماً در میدان‌های مختلف اجتماعی و سیاسی حضور یابد تا مانع کاشت اخبار در ذهن مخاطبان شود. عمق‌بخشی به خبرنگاری تحقیقی در کنار سیاستگذاری هدفمند مانع از آن می‌شود که رسانه ملی به اقدامات کوتاه مدت و مداخلات مقطعی رو بیاورد. رسانه ملی باید از مدیریت سستی عبور کند و با جمع‌سپاری دروازه‌بانی اخبار، حساسیت مخاطبان نسبت به مصرف اخبار را بالا برده و از فرورفتن آنها در دامان رسانه‌های رقیب جلوگیری می‌کند. در مجموع، از روایت‌گری ضعیف تا ضعف در سیاستگذاری و نیز آنچه از آن به سواد رسانه‌ای مطلوب تعبیر کردیم، نشان می‌دهد که مخاطبان محتواهای کاربردی عمیقی در دست ندارند که بتوانند بر اساس این محتواها بیندیشند و عمل کنند. این خلاء به دلیل ضعف آموزش‌های کاربردی، بی‌اعتمادی به رسانه داخلی، ضعف مهارت‌های شناختی مخاطبان و آگاهی پایین رسانه از نیازهای مخاطبان است، زیرا همچنان شاهد آن هستیم که مدیریت حاکم بر رسانه ملی به دلیل مداخلات مقطعی و ناپایدار، سستی عمل می‌کند؛ رسانه با مدیریت سستی خود همچنان بر رویه‌های از بالا به پایین تاکید دارد. این امر امکان این را از رسانه ملی سلب کرده که متناسب با شرایط اخبار را مدیریت کند و از این طریق فعالانه در جهت دروازه‌بانی اخبار بکوشند. علاوه بر این، تلاش‌های که رسانه در زمان بحران ارائه می‌کند تا بتواند اخبار را به صورت دقیق به مخاطبان برساند، نیز نادیده گرفته می‌شود.

پی‌نوشت

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده است.

کتاب‌نامه

باصری، احمد و احمدی، عباس. (۱۳۹۵). بررسی تاکتیک‌های رسانه‌ای خبر بیست‌وسی شبکه دوم سیما در مدیریت بحران حوادث پس از انتخابات سال ۸۸ مدیریت بحران. سال ۸ شماره ۲۹. صص ۸۱-۱۱۲.

شناسایی مولفه‌های مدیریت خبر در رسانه ملی ... (ذاکر تیموری و دیگران) ۳۷۷

- حاجی‌پورساردویی، مرضیه، تقی‌پور، فائزه، اعتباریان خوارسگانی، اکبر. (۱۳۹۹). بررسی عوامل تاثیرگذار سیاسی رسانه‌ای بر مدیریت اخبار قوه مجریه در اتاق خبر صدای سیمای جمهوری اسلامی ایران.
- حاجی‌پورساردویی، مرضیه، تقی‌پور، فائزه، اعتباریان، اکبر. (۱۴۰۱). نقش ارتباطات داخلی در مدیریت خبر سیمای سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران. انجمن ایرانی مطالعات فرهنگی و ارتباطات. انتشار آنلاین. صص ۱-۲۹.
- خلجی، سپهر، تقی‌پور، فائزه، اسماعیلی، رضا. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل مؤثر در بروز پدیده وارونگی افکار عمومی. ارتباطات و رسانه. سال سوم. شماره ۴ (پیاپی ۱۰). صص ۷۳-۱۱۹.
- رحمان‌زاده، سیدعلی و غفاری‌معین، زهرا. (۱۳۹۰). بررسی نقش رسانه ملی در توسعه ارتباطات بین فرهنگی در میان اقوام ایرانی از دیدگاه صاحب نظران. مطالعات رسانه‌ای. سال ۶. شماره ۱۳.
- زابلی‌زاده، اردشیر. (۱۳۹۴). بررسی رویکرد شبکه تلویزیونی بی‌بی‌سی فارسی درباره دهمین انتخابات ریاست جمهوری ایران. جستارهای سیاسی معاصر. سال ۶. شماره ۴. صص ۱۲۳-۱۴۶.
- صفایی‌نژاد، قاسم. (۱۳۹۵). جریان‌سازی در فضای مجازی، با تأکید بر رسانه‌های اجتماعی. مدیریت رسانه. شماره ۲۶. صص ۱۵-۳۳.
- صلواتیان، سیاوش و خوش‌بیان، ابوذر. (۱۳۹۷). تدوین راهبردهای مطلوب برای شبکه‌های تلویزیونی استانی صداوسیما از دیدگاه مدیران رسانه ملی و کارشناسان رسانه. رسانه، سال ۲۹. شماره ۲.
- صلواتیان، سیاوش، میناوند، محمدقی، خدابنده بایگی، ایمان. (۱۳۹۶). چالش‌های سازمان صداوسیما در مواجهه با مخاطبان باسواد رسانه‌ای بالا در دهکده جهانی. مطالعات جامعه‌شناختی. دوره ۲۴. شماره ۲. صص ۴۸۹-۵۲۱.
- فتاحی، علی و امین‌بیدختی، علی‌اکبر. (۱۴۰۰). ارائه الگوی مدیریت رسانه‌های جمعی در مدیریت بحران‌های اجتماعی مورد مطالعه: تلویزیون. مدیریت بحران. شماره ۱۹.
- فتاحی، علی، امین‌بیدختی، علی‌اکبر، دانایی، ابوالفضل. (۱۴۰۰). ارائه الگوی مدیریت رسانه‌های جمعی در مدیریت بحران‌های اجتماعی؛ مورد مطالعه: تلویزیون. مدیریت بحران. شماره ۱۹.
- محسنیان‌راد، مهدی و سچنجی، امیر. (۱۳۸۷). مخاطبان منفعل یا افراد گزینشگر آن سوی رسانه‌ها؟ کنکاشی تطبیقی در متون و نظریه‌های ارتباطی. فصلنامه تحقیقات فرهنگی. دوره چهارم. شماره ۱. صص ۲۷-۴۷.
- مهدی‌زاده، سیدمحمد و علیزاده، عبدالرحمان. (۱۳۹۶). جایگاه مصرف خبر در زندگی روزمره مخاطبان. مطالعات توسعه اجتماعی- فرهنگی. دوره ششم. شماره ۲. صص ۱۰۳-۱۲۵.
- مهدی‌زاده، سیدمحمد، برجرودی، مهدخت، عسگرزاده، سیدمحسن. (۱۳۹۸). چارچوب‌سازی رویدادهای خبری توسط خبرگزاری‌ها در پیام‌رسان تلگرام (تحلیل چارچوب خبری نطق روسای جمهور ایران و آمریکا در مورد برجام). مطالعات رسانه‌های نوین. سال ۵. شماره ۱۹. صص ۳۵-۶۰.

میانوند، محمدقلی، شمس، مرتضی، صبوری، شهاب‌الدین. (۱۳۹۸). نحوه پوشش خبری بحران در خبر تلویزیونی صداوسیما (مطالعه موردی: بحران پلاسکو در شبکه خبر). رسانه، سال ۳۰، شماره ۴، صص ۲۹-۴۸.

نجاتی، میثم، باقرپور، پیمان و سرایی، سعید. (۱۳۹۸). ارائه راهکارهای اجرایی برای عوامل اعتمادساز در اخبار سیمای جمهوری اسلامی ایران از منظر استادان. مدیران و خبرنگاران رسانه. مطالعات رسانه‌ای. سال ۱۴.

نصراللهی، اکبر. (۱۳۹۱). چگونگی مدیریت بحران به وسیله رسانه و عوامل مؤثر بر کارکرد آن. رسانه، سال ۲۳، شماره ۱.

نعمتی‌انارکی، داود. (۱۳۹۴). گفتمان رسانه‌ای غرب علیه ایران؛ معناسازی جدید و تزلزل در باورها. فصلنامه رادیو و تلویزیون. سال ۱۱، شماره ۲۷، صص ۱۰۱-۱۱۴.

هرمزی‌زاده، محمدعلی، زابلی‌زاده، اردشیر، بهشتی، محمود. (۱۳۹۸). مطالعه اسلوب‌های اختصاصی شبکه خبری بی‌بی‌سی فارسی برای جلب اعتماد مخاطبان: مطالعه موردی خبر ۶۰ دقیقه. رسانه‌های دیداری و شنیداری. سال ۱۳، شماره ۳، صص ۸۷-۱۱۵.

Berger, Ch. (1987). Social Meanings of News. In Handbook of Communications Science, by James. Ettema, Charles Whitney & Daniel Wackman. Berkowitz.

Colbjørnsen, T (2021). The streaming network: Conceptualizing distribution economy, technology, and power in streaming media services. Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies. , Vol. 27(5) 1264 –1287.

Donaldson, L. (1996). The normal science of structural contingency theory. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), Handbook of organizational studies (pp. 57–76). London, England: Sage.

Eilders, C. (1997). Nachrichtenfaktoren und Rezeption. Eine empirische Analyse zur Auswahl und Verarbeitung politischer Information [News Factors and Reception: An Empirical Analysis of the Selection and Processing of Political Information]. Opladen, GER: Westdeutscher Verlag.

Freedman, Des (2010), Media Policy Silences: The Hidden Face of Communications Decision Making, The International Journal of Press/Politics, 15(3):344-361.

Lee, J. H. (2009). News Values, Media Coverage, and Audience Attention: An Analysis of Direct and Mediated Causal Relationships. Journalism & Mass Communication Quarterly 86 (1): 175–190.

Newman, N., R. Fletcher, A. Schulz, S. Andi, and R. K. Nielsen.(2020). Reuters Institute Digital News Report 2020. Accessed January 22 2020.

Ostgaard, E (2017). Factors Influencing the Flow of News. Journal of Peace Research. 2 (1): 32-45.

Pavelka, J (2014).The Factors Affecting the Presentation of Events and the Media Coverage of Topics in the Mass Media. Social and Behavioral Sciences. 140 (3): 623 – 629.

Romero, D. M.; Galuba, W; Asur, S; Huberman, B. A. (2011). Influence and Passivity/in Social Media, SSRN Electronic Journal : <https://www.researchgate.net/publication/281134240>.

- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software* 48 (2): 1–36.
- Scheufele, D, A & Tewksbury. D (2006). Framing, setting agenda and priming: evolution of three media effects models, *journal of communications*, 57, 1.
- Weber, P. (2014). Discussions in the Comments Section: Factors Influencing Participation and Interactivity in Online Newspapers' Reader Comments. *New Media & Society* 16 (6): 941–957.