

نقش ارتباطات داخلی در مدیریت اتاق خبر سیمای سازمان

صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران

مرضیه حاجی پور ساردویی^۱، فائزه تقی پور^۲، اکبر اعتباریان خوراسگانی^۳

تاریخ دریافت: ۹۹/۸/۲۷، تاریخ تایید: ۰۰/۱/۴

DOI: 10.22034/JCSC.2021.135832.2218

چکیده

مدیریت رسانه از مقوله‌های نوپا در مطالعات میان‌رشته‌ای بویژه در حوزه رسانه‌های دیداری - شنیداری است. در نتیجه، مطالعات زیادی درباره مدیریت تولید خبر تلویزیونی صورت نگرفته است. تعداد بسیار کمی از پژوهشگرانی که به مطالعه مدیریت اتاق خبر تلویزیون پرداخته‌اند، این موضوع را از منظر پژوهشگر خارجی مورد بررسی قرار داده‌اند. این مقاله با هدف شناسایی ابعاد و عوامل تأثیرگذار بر مدیریت ارتباطات در اتاق خبر تلویزیون به منظور ارائه الگوی مناسب انجام شد و به مطالعه موردی اتاق خبر سیمای صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران به عنوان بستر مورد مطالعه پرداخت. مبانی نظری شامل نظریات مختلف ارتباطات و نظریه شبکه بازیگران به منظور کشف تعامل و روابط میان بازیگران انسانی و غیرانسانی در شبکه مورد مطالعه بود. روش تحلیل مورد استفاده نظریه داده‌بنیاد و جامعه آماری پژوهش ۳۴ نفر از دست‌اندرکاران خبر اتاق خبر سازمان بودند که به صورت غیراحتمالی هدفمند و دستچین انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، مشاهدات و مطالعه اسنادی بود. یافته‌ها نشان داد 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. در عین حال، میزان تولید اخبار، تعاملات و همکاری‌های ژورنالیست‌ها را در زمینه تبادل دانش و تجربه در چارچوب محیط کار افزایش داده‌اند. در انتها، بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی مدیریت ارتباطات در اتاق خبر رسانه ملی طراحی و ارائه شد.

واژگان کلیدی: سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، مدیریت اتاق خبر، ارتباطات داخلی،

انگیزه و رضایت شغلی، فن‌آوری‌های جدید

۱ دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران، hajipour.sm@gmail.com

۲ استادیار، گروه ارتباطات، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران، نویسنده مسئول، faezeh.taghipour@gmail.com

۳ دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران، etebarian@khuif.ac.ir

طرح مسئله

رویه‌ها و شیوه‌های رسانه‌ای، در کل، و رویه‌ها و شیوه‌های تولید و مدیریت خبر، به طور خاص، همواره در حال پیشرفت، تحول و تکامل هستند. از این رو، تحقیقات مختلفی که به این حوزه مطالعاتی خاص می‌پردازند، فقط یک صحنه از یک فیلم بلند و طولانی را به نمایش می‌گذارند. این تغییرات بنیادین که بخشی از آن ناشی از تغییرات سریع تکنولوژیک است، رویه‌ها و شیوه‌های تولید و مدیریت خبر را به دو دلیل شایسته تحقیق بیشتر می‌کند. نخست اینکه، در سطح ساختاری، مرزهای میان راه‌ها و شیوه‌های سنتی و جدید ارتباطات به یکدیگر نزدیک‌تر می‌شوند. در نتیجه، همکاری، سازگاری و پیوند میان صنایع مختلف رسانه‌ای را به یک واقعیت تبدیل می‌کند. دوم اینکه، تحولات در سطح مدیریت و تولید اخبار بسیار قابل توجه است. با تجهیز سازمان‌های خبری به رسانه‌های جدید، فرآیندهای تولید آنها پاسخگوی خواسته‌ها و مطالبات جدید خواهد بود. بنابراین، اتاق‌های خبر و ژورنالیست‌ها از عصر گزارش‌های «تک‌رسانه‌ای» به سمت اخبار و گزارش‌های «چندرسانه‌ای» حرکت می‌کنند.

در این فضای رقابتی و سریع، ارتباطات داخلی به بخشی جدایی‌ناپذیر و غالب تبدیل شده، به طور مستقیم و غیرمستقیم نقش مهمی در عملکرد سازمان ایفا می‌کند و در تقویت فعالیت‌های مختلف سازمان از جمله تصمیم‌گیری‌ها و سیاستگذاری‌ها، دستیابی به نتایج بهتر، حفظ ثبات، تسهیل ادغام‌ها، بهبود مدیریت تغییرات و عملکرد جمعی کارکنان نقش اساسی دارد (ورا^۱ و پاترا^۲، ۲۰۱۷: ۲۶).

ماهیت و زمانمند بودن ارتباطات داخلی به طور چشمگیری بر رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارد و مهم‌تر از آن، کارکنان را تحت تأثیر قرار داده، آنها را به مشارکت و همکاری وامی‌دارد. مشارکت جسمی، روحی، عاطفی و فکری کارمندان برای موفقیت فردی و سازمانی و بروز و ظهور کامل استعداد کارمندان یکی از مهم‌ترین عواملی است که سازمان‌ها به منظور افزایش پویایی به آن نیاز دارند.

بنابراین، این مطالعه تحقیقاتی با هدف درک پیامدها و تأثیر ارتباطات داخلی بر مشارکت کارکنان و مدیران در اتاق خبر سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران انجام شده است.

1 Vora

2 Patra

رویکرد نظری و پیشینه

فرآیند ارتباطات داخلی مؤثر، از یک سو، به عملکرد صحیح سیستم مدیریت در هر سازمان کمک می‌کند. از طرف دیگر، بسیاری از مشکلات رخ داده در سیستم مدیریت ممکن است ناشی از ضعف در ارتباطات باشد. جریان کارآمد اطلاعات بر ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت قوانین، آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌ها تأثیر گذاشته، ارتباطات داخلی را ایجاد می‌کند. بنابراین، ایجاد کانال‌های ارتباطی مناسب و توسعه جریان اطلاعات در سیستم مدیریت ضروری است.

کمیود اطلاعات یا تأخیر در انتقال سیاست‌ها موجب تضعیف کیفیت کار و عملکرد سازمان و در نهایت، بی‌انگیزگی کارمندان می‌شود. بنابراین، ارتباطات داخلی نه تنها در انتقال اطلاعات، بلکه در ایجاد سیستم و نظامی از ارزش‌ها نقش دارد و موجب ایجاد انگیزه و پیگیری آموزش در کارکنان می‌شود. از این رو، ارتباطات داخلی مؤثر کلید افزایش انگیزه و مشارکت افراد، افزایش کارایی، موفقیت در مدیریت تغییرات و ایجاد یک تصویر مثبت داخلی و خارجی از سازمان است (پورول^۱ و وسیک^۲، ۲۰۰۷؛ آرمسترانگ^۳، ۲۰۰۳).

ارتباطات عاملی است که روابط را در سازمان‌ها حفظ و پایدار می‌کند. ارتباط بین مدیران و کارمندان و میان کارمندان در سازمان، عامل اصلی و تعیین‌کننده میزان رضایت افراد است. ارتباطات سازمانی در موفقیت سازمان نقش اساسی دارد (ریچموند^۴ و سایرین، ۲۰۰۵؛ فیتزپاتریک^۵ و والسکوف^۶، ۲۰۱۵).

تعریف ارتباطات داخلی در سازمان دشوار است. ارتباطات داخلی به عنوان «جریان ارتباطی میان افراد در مرزهای یک سازمان» تعریف می‌شود (مازی^۷، ۲۰۱۰). ارتباطات داخلی امکان پشتیبانی از کارمندان را فراهم می‌کند. آدونیس^۸ (۲۰۰۶) شفافیت را کلید برقراری ارتباطات می‌داند و معتقد است که ارتباطات باید منظم، باز و کلامی باشد تا اعتماد میان کارکنان و مدیریت را افزایش دهد، احساس مهم بودن را در کارکنان برانگیزاند و احتمال عدم آگاهی کارمندان را از رخدادها و سیاستگذاری‌های سازمان کاهش دهد. پیس^۹ و فاولز^۱ ارتباطات را به

1 Purol

2 Wosik

3 Armstrong

4 Richmond

5 FitzPatrick

6 Valskov

7 Mazzei

8 Adonis

9 Pace

عنوان «ارائه و تفسیر پیام‌ها در میان واحدهای ارتباطی» تعریف می‌کنند که «بخشی از یک سازمان خاص هستند. یک سازمان از واحدهای ارتباطی شکل گرفته که در روابط سلسله مراتبی با یکدیگر و در یک فضا و بستر عمل می‌کنند» (پیس و فاولز، ۱۹۹۴: ۲۰).

بنابراین، «مطالعه ارتباطات سازمانی شامل درک نحوه تأثیرگذاری بستر سازمان بر فرآیندهای ارتباطی است» (میلر^۲، ۲۰۱۵: ۱).

اثر بخشی فرآیند ارتباطات بوسیله عواملی تعیین می‌شود که عبارتند از: (هارجی^۳، ۲۰۱۶؛ ولش^۴، ۲۰۱۲؛ وایت^۵ و سایرین، ۲۰۱۰؛ توریش^۶، ۲۰۱۳، توماس^۷ و سایرین، ۲۰۰۹):

۱. ارتباط‌گران (ویژگی‌های افراد درگیر و مشارکت‌کننده). ارتباط‌گران را می‌توان به دو دسته اصلی تقسیم کرد: رهبران/مدیران و کارمندان.

۲. اهداف (آنچه ارتباط‌گران تلاش می‌کنند به دست آورند). اهداف شامل توصیف عمومی رفتار افراد یک سازمان برای دستیابی به چشم‌اندازهای مشترک است.

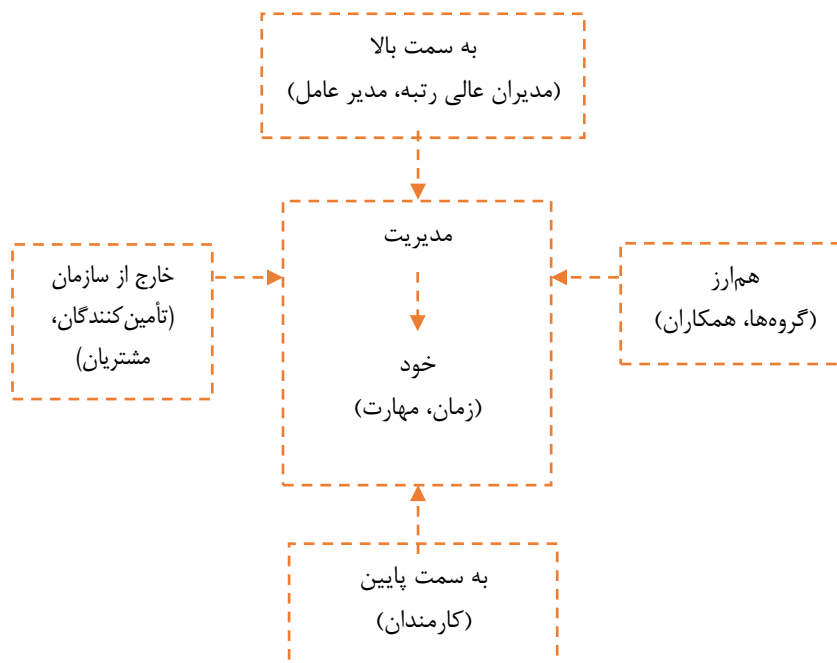
۳. پیام‌ها (ارتباط کلامی و غیرکلامی). در سازمان پیام‌ها در ۵ جهت ارسال و دریافت می‌شوند. ما از طریق خودکلامی و خودارزیابی با خودمان ارتباط برقرار می‌کنیم، در سلسله مراتب با افراد بالاتر از خود ارتباط برقرار می‌کنیم، با کسانی که مسئولیت مدیریت آنها را برعهده داریم و همچنین با تأمین‌کنندگان، مشتریان، مخاطبان و غیره در خارج از سازمان و با همکاران سایر بخش‌ها در داخل سازمان ارتباط برقرار می‌کنیم. پیام‌های مؤثر باید به‌موقع، واضح، قابل درک، دقیق، منسجم، دارای بار مناسب، مرتبط با گیرنده/گیرندگان پیام و معتبر باشند (زارمبا^۸، ۲۰۱۰).

۴. کانال (نوشتاری، رودرو، باواسطه). اصطلاحات «کانال» و «رسانه» اغلب بجای یکدیگر استفاده می‌شوند. مشهورترین رسانه‌ها عبارتند از: رودرو، کنفرانس ویدیویی، تلفنی، پیام‌رسان فوری، ایمیل، متن، توییت و یادداشت‌های تایپ شده.

1 Faules
2 Miller
3 Hargie
4 Welch
5 White
6 Tourish
7 Thomas
8 Zaremba

۵. بازخورد (نحوه انجام ارتباطات). بازخورد وسیله‌ای است که فرستنده از طریق آن می‌تواند میزان دریافت موفقیت‌آمیز پیام‌ها و تأثیر آن بر گیرندگان را تعیین کند. حرکت بسوی درک متقابل و دستیابی به معنای مشترک در سازمان‌ها به طور مستقیم با میزان استفاده مؤثر از بازخورد ارتباط مستقیم دارد.

۶. بستر (محیط فیزیکی و فرهنگی). تمام ارتباطات در یک بستر شکل می‌گیرد و بنابراین، پیام‌ها را فقط می‌توان با شناخت موقعیتی درک کرد که در آن، پیام رخ می‌دهد. مجموعه‌ای از عوامل زمینه‌ای وجود دارد که سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.



نمودار ۱: مدیریت ارتباطات، هارجی، ۲۰۱۶

تاکنون پژوهش‌های کمی پیرامون ارتباطات داخلی در سازمان‌ها، بویژه سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، انجام گرفته است. «عوامل مؤثر در پذیرش و به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات در اتاق خبر و نقش آن در ارتقای عملکرد شبکه‌های تلویزیونی خبری از نگاه دبیران و سردبیران خبر سازمان صدا و سیما» پژوهشی است که بوسیله شمس و همکاران (۱۳۹۷) انجام شده است. مسئله اساسی این پژوهش کیفی، چگونگی استفاده و بهره‌گیری از فن‌آوری‌های اطلاعات در اتاق‌های خبر شبکه‌های خبری تلویزیونی و تأثیر آن بر عملکرد

اتاق‌های خبر است. بر اساس نتایج پژوهش، بهره‌گیری از فن‌آوری اطلاعات در اتاق خبر و استفاده از آن در افزایش سطح کمی و کیفی تولیدات خبری تأثیر مستقیمی دارد و با افزایش میزان تولیدات خبری و کاهش خطا، بازده و عملکرد شبکه‌های خبری را بهبود و ارتقا بخشیده است. رسانه ملی می‌تواند با آشنا کردن کارکنان اتاق خبر با مزایای بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نوین و آموزش دوره‌ای آنان، تجهیز اتاق‌های خبر نوین و پشتیبانی مناسب از آنها، به بهترین شکل در این مسیر گام بردارد.

لواسانی‌نیا، محمدپور و برجعلی‌زاده (۱۳۹۴) پژوهشی به نام «بررسی نقش عوامل درون سازمانی بر کمیت و کیفیت اخبار تلویزیون در اتاق خبر» انجام دادند. در این پژوهش آمده است: تولید و محتوای اخبار در اتاق‌های خبر به شدت تحت تأثیر عوامل درون و برون سازمانی است و متغیر ساختار سازمانی به عنوان مؤثرترین عامل در اتاق خبر معرفی شده است.

عبداللهی‌نژاد و دیگران (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای، ضمن بررسی نقش و تأثیر فن‌آوری‌های نوین ارتباطی بر نحوه کار و عملکرد خبرگزاری‌ها، این تأثیرات را از منظر کیفی و محتوایی مورد بررسی قرار دادند و با روشی تطبیقی، نحوه عملکرد خبرگزاری ایرنا را در استفاده از فن‌آوری‌های نوین، با خبرگزاری‌های آسوشیتدپرس، رویترز و خبرگزاری ملی هند مقایسه کردند.

«تأثیر فن‌آوری‌های نوین رسانه‌ای بر قطب خبری شدن تلویزیون در جامعه»، عنوان مقاله‌ای است که در آن نعمتی انارکی (۱۳۸۸)، عوامل مؤثر بر موفقیت تلویزیون را در تبدیل شدن به قطب خبررسانی کشور با توجه به سند افق رسانه مورد بررسی قرار داد. نتایج نشان می‌دهد چند مؤلفه از جمله سرعت در انتشار اخبار، توجه به نیازهای خبری مردم، استقلال حوزه خبر، تنوع خبری و ایجاد رقابت در میان بخش‌های خبری تلویزیون، از مؤلفه‌های مؤثر بر قطب خبری شدن رسانه ملی است.

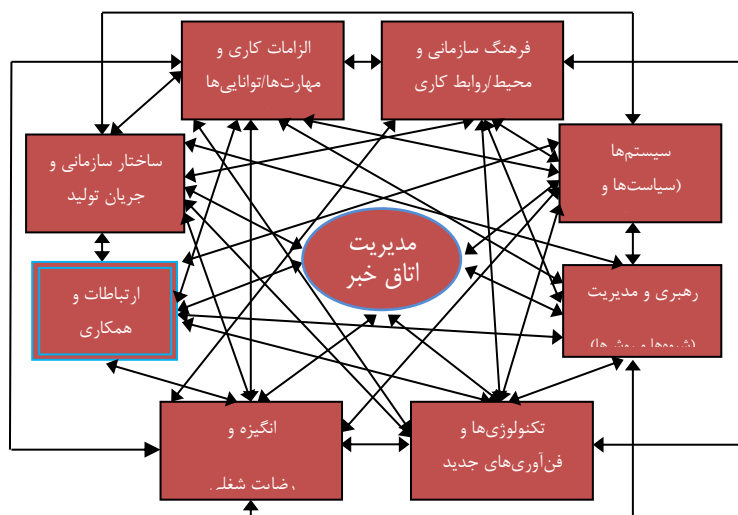
وردی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر فن‌آوری‌های نوین بر مزیت رقابتی خبرگزاری جمهوری اسلامی»، با در نظر گرفتن ابعاد فن‌آوری ارتباطی، در پنج بُعد سیستم وابسته به تکنیک، دانش، کنش، فرآیند و شیء و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده این ابعاد در عرصه خبر، تأثیر آنها بر مزیت رقابتی را مورد بررسی قرار می‌دهند. نتیجه حاکی از وضعیت نامطلوب این ابعاد در خبرگزاری ایرنا بود.

در پژوهشی که با عنوان «بررسی ارتباط بین ساختار و تعهد کارکنان معاونت صدا» توسط شاداب (۱۳۸۶) اجرا شد، نشان داده شد هر چه میزان پیچیدگی و رسمیت بالا رود، از تعهد سازمانی کارکنان این معاونت کاسته می‌شود.

سدیا^۱ و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه خود، در حوزه ارتباطات داخلی سازمان تأکید کردند جریان ارتباطات مؤثر در سازمان، پیوندهای محکم میان مدیران و کارکنان را توسعه می‌دهد، پس از آن کارکنان اعتماد به نفسی پیدا می‌کنند که آنها را مولدتر می‌کند. کارناجز و همکاران (۲۰۱۵) در مقاله خود اذعان داشتند که ارتباطات داخلی سازمان و ارتباطات با سرپرست روابط در محیط کار را بامعنا و بارز می‌کند و سهم زیادی در توسعه و حفظ تعهد شغلی بهینه کارکنان دارد.

در این مقاله، منظور از «ارتباطات داخلی»، مباحث/تعاملات گفتاری یا نوشتاری میان ژورنالیست‌ها یا کارمندان اتاق خبر سیمای رسانه ملی در جایگاه‌های مختلف است که برای تولید محتوا به کار گرفته می‌شوند و تأثیرگذار و تأثیرپذیر هستند.

با استفاده از نظریه‌های اقتصاد رسانه، مدیریت رسانه، تولید خبر، رفتار سازمانی و ارتباطات سازمانی و با پذیرش روابط متقابل میان ارتباطات داخلی و بیرونی یک سازمان و با توجه به اهداف این پژوهش، پژوهشگر مدلی از عوامل تأثیرگذار بر کارایی اتاق خبر را بر اساس الگوی ۱ ارائه می‌کند.

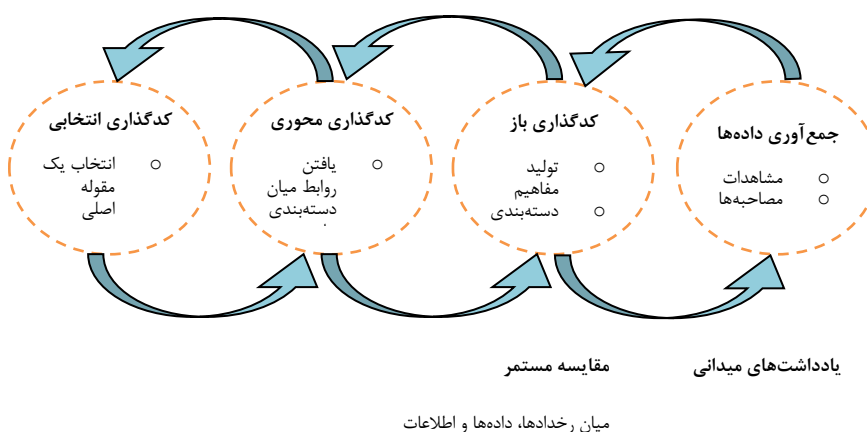


الگوی ۱: الگوی ابعاد و روابط مدیریت اتاق خبر رسانه ملی (ساخته پژوهشگر)

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف بررسی «نقش ارتباطات داخلی در مدیریت اتاق خبر سیمای رسانه ملی» با رویکرد کیفی و استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد. پژوهش کیفی فرآیند پیچیده‌ای است که انجام آن مستلزم صرف وقت نسبتاً طولانی بوده، داده‌ها به روش استنباط استقرایی تحلیل می‌شوند (دانایی‌فر و همکاران، ۱۳۸۳: ۵۴). روش داده‌بنیاد، یک رویکرد پژوهش عمومی برای تولید نظریه و برگرفته از داده‌هایی است که در طی فرآیند پژوهش به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند (استراوس^۱ و کوربین^۲، ۱۹۹۸: ۳). نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر سه مرحله اصلی کدگذاری باز^۳، محوری^۴ و انتخابی^۵ است. در نمودار ۲ مسیر انجام تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه شده است:

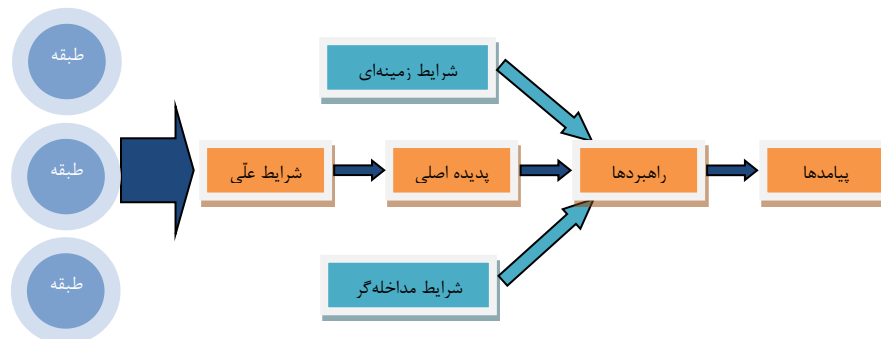
نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند



نمودار ۲: فرآیند تحلیل داده‌ها در روش داده‌بنیاد

با این روش کدگذاری به مدلی دست می‌یابیم که به آن «مدل پارادایمی» گفته می‌شود. نمودار مدل پارادایمی کدگذاری محوری، رابطه میان مفاهیم مذکور را با پدیده اصلی به صورت نمودار ۳ به نمایش می‌گذارد (بازرگان، ۱۳۹۳: ۱۰۲):

- 1 Strauss
- 2 Corbin
- 3 Open Coding
- 4 Axial Coding
- 5 Selective Coding



نمودار ۳: مدل پارادایمی کدگذاری محوری

جامعه آماری این پژوهش شامل ۳۴ نفر از دست‌اندرکاران خبر در قسمت‌های مختلف اتاق خبر سیمای رسانه ملی بود که به روش غیراحتمالی هدفمند و دستچین انتخاب شدند. از مصاحبه بیست و هشتم، داده‌ها تکراری و به اشباع نظری رسیده بود، اما برای اطمینان تا مصاحبه ۳۴ ادامه یافت. روش جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه عمیق نیم‌ساختاریافته و باز، مشاهده و مطالعه اسنادی بود.

به منظور کسب اعتبارپذیری، محقق مصاحبه‌های پیاده شده را چندین بار مورد ارزیابی شخصی قرار داد و سپس تفسیرهای خود از پنج مصاحبه را برای مصاحبه‌شوندگان ارسال و بازخورد آنها را دریافت کرد. در کل، نتایج تفسیرها مورد قبول مصاحبه‌شوندگان واقع شد. انتقال‌پذیری، معادل اعتبار بیرونی در پژوهش کمی است و به درجه تعمیم‌پذیری یا انتقال نتایج پژوهش کیفی به زمینه‌ها و محیط‌های دیگر اشاره دارد. نظرات افراد متخصص و تعداد مصاحبه‌شوندگان به گونه‌ای کافی است که مخاطب می‌تواند امکان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را مورد ارزیابی قرار دهد.

در مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان تجربیات خود را در مورد مقوله یا پدیده مرکزی مدیریت ارتباطات اتاق خبر تلویزیون عنوان کردند. از این رو، با اتکا به تجربیات مصاحبه‌شوندگان به قابلیت اطمینان پژوهش پی برده شد.

محقق برای رسیدن به تأییدپذیری، الگوی صورت‌بندی شده را به ۵ نفر از دست‌اندرکاران متخصص خبر ارائه کرد و نظرات آنها را جهت اصلاح گرفت. همچنین محقق با ارائه خلاصه‌ای از الگوی صورت‌بندی شده به پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان، نظر آنها را جویا شد.

یافته‌های پژوهش

خروجی کدگذاری‌ها به تفکیک در شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در جداول جداگانه آورده شده است. در نهایت، مدل پارادایمی به دست آمده ارائه شده است.

شرایط علی

شرایط علی باعث شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شود و مجموعه‌ای از طبقه‌ها و ویژگی‌ها است که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان مفاهیم، مقوله‌ها و گزاره‌های زیر به عنوان شرایط علی به دست آمد.

جدول ۱: شرایط علی تأثیرگذار بر مدیریت ارتباطات اتاق خبر

کد	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
۴۷۷	نارضایتی از وضعیت ارتباطی موجود	خستگی از شرایط	فراهم نبودن شرایط محیطی مناسب
۴۹۲	ذهنیت بخش‌های جداگانه	عدم ارتباط محیطی	
۱۵۰	نیاز به دست‌اندرکاران متخصص برای برقراری ارتباطات از طریق سیستم اتوماسیون	نیاز به تخصص	فقدان نیروی انسانی ماهر
۲۴۳	عدم اطلاع‌رسانی به دبیران و خبرنگاران درباره جلسات توجیهی	عدم انتقال سیاست‌ها	مدیریت ضعیف پرسنل
۳۱۷	عدم نیاز به تعامل با مخاطب به دلیل تأمین منابع مالی از سوی دولت	ارتباطات ضعیف	نظارت و کنترل بسیار
۴۷۱	ارتباط ضعیف تحریریه و خبرنگاران		

شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای به مجموعه شرایطی گفته می‌شود که بر راهبرد تأثیر می‌گذارند. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان مفاهیم، مقوله‌ها و گزاره‌های زیر به عنوان شرایط زمینه‌ای به دست آمد.

جدول ۲: شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت ارتباطات اتاق خبر

کد	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
۲۴۵	نظرات مختلف درباره برجسته‌سازی، نحوه انتشار یا پوشش خبر	شکاف در ارزش‌ها	ارتباط با مخاطب
۲۳	عدم انتقال استراتژی‌ها و انتظارات رهبر اتاق خبر	عدم انتقال سیاست‌گذاری‌ها	ارتباطات و همکاری ضعیف
۳۰	بی‌خبری دبیران خبر از اولویت‌بندی‌ها		
۶۲۳	عدم اطلاع‌رسانی و انتقال سیاست‌های روز		
۱۲۲	تفاوت در نوع ارتباطات در مراحل پیش تولید تا تولید و پساتولید	تفاوت در ارتباطات ژورنالیست‌ها	
۱۴۳	تفاوت زمانی در ارتباطات ژورنالیست‌ها		
۱۴۰	تولید محتوا بوسیله دبیران خبر اما عدم حضور آنها در سیاست‌گذاری	عدم حضور تولیدکنندگان محتوا در سیاست‌گذاری‌ها	
۲۶۱ و ۳۰۹	عدم حضور دبیران خبر در جلسات سیاست‌گذاری		
۴۰۴	عدم شرکت همه در جلسات و عدم انتقال کامل دستور کار		
۱۶۳	عدم تعامل و گفتگو در مورد شیوه‌های خبری	عدم رضایت از نحوه تعامل	
۱۸۴	تعامل و بازخورد بسیار کم		
۲۵۴	عدم رضایت از نحوه تعامل قدرت		
۵۷۷	عدم شرکت در کارگروهی	فقدان مهارت کار گروهی	
۶۹۶	انجام کارها به صورت انفرادی		
۶۰۶	تفسیر نادرست دبیران از موضوعات خبری	عدم درک درست از اهداف	
۶۷۶	شیوه ارتباطی متکبرانه و آزاردهنده	ارتباطات با نگاه از بالا به پایین	
۱۸۱	برقراری ارتباط با دست‌اندرکاران خبر در قالب کارگروهی	برقراری ارتباط برای کارگروهی	ارتباطات و همکاری‌های سازمانی
۳۷۳	کار گروهی و همفکری		
۲۰۰	کار مشترک و ایجاد فضایی برای تبادل اطلاعات، دانش، ایده‌ها و تجربه‌های کاری	برقراری ارتباطات به منظور تبادل اطلاعات، دانش، ایده و تجربه	
۲۱۹	همکاری در فعالیت‌های اتاق خبر	برقراری ارتباطات به منظور همکاری	

کد	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
۲۲۰	تعریف روابط ژورنالیست‌ها در سطح درک یکدیگر و همبستگی	برقراری ارتباط در محل کار	
۲۴۰	ارتباطات بیشتر سایر اعضای اتاق خبر برای انجام وظایف	ایجاد ارتباطات به منظور انجام وظایف	
۲۵۹	برقراری ارتباط؛ بهترین راه برای مدیریت پروژه‌ها		
۲۸۲	انجام وظایف در میز مشترک		
۳۵۰	فرصت ایجاد و حفظ روابط و تعامل گسترده در اتاق خبر		
۳۹۵	توسعه ارتباطات به منظور انجام بهتر وظایف		
۳۵۱	پیگیری و به‌روزرسانی مطالب خبری		
۵۶۶	پیگیری اطلاعات و بحث با مهمانان برنامه خبری و اطلاع‌رسانی به مخاطب		
۶۳۶	ارتباط مستقیم درباره محتوای اخبار و بررسی مضاعف اطلاعات		
۶۸۰	شانس بیشتر برای کسب اطلاعات در مورد شیوه‌ها و تبادل دانش		
۶۸۱	تأثیر ارتباطات بر روش مبادله اطلاعات و تجربیات		
۴۱۳	ارتباط گوینده اخبار با سایر دست‌اندرکاران خبر و فن‌آوری اتوکیو	ارتباطات با سایر همکاران و با تکنولوژی	
۴۳۳	ارتباط با سردبیران و تکنولوژی		
۴۹۳	برقراری ارتباط به منظور تبادل ایده‌ها و و تهیه برنامه‌های زنده از طریق SNG		
۵۱۱	مدیریت ارتباطات گوینده خبر با دست‌اندرکاران خبر		
۵۳۱	بحث با گوینده خبر برای دادن اطلاعات بیشتر		
۵۳۸	بحث درباره شیوه‌ها و محتوای خبر		
۵۴۹	روابط گوینده خبر با دست‌اندرکاران خبر		
۵۶۷	بحث و همکاری در مورد حضور مهمان در استودیو		
۶۶۲	ارتباط گویندگان اخبار با سایر اعضای درون اتاق خبر		
۵۸۷	همکاری خوب منطقه‌ای	تأثیر ارتباطات بر همکاری	بهبود همکاری و ارتباطات
۶۶۳	تأثیرگذاری ارتباطات در شکل‌گیری شبکه اتاق خبر		
۶۷۸	مشارکت و تعامل در اشتراک‌گذاری پروژه‌ها		
۶۸۱	تأثیر ارتباطات بر فعالیت‌های اجتماعی		
۲۸ و	یادگیری افراد تازه‌وارد از دیگر افراد تحریریه	برقراری ارتباط به	مشارکت در

کد	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
۲۹		منظور مشارکت در	یادگیری در حین
۶۸۱	تأثیر ارتباطات بر فرآیند یادگیری	یادگیری	کار و تبادل دانش
۵۹۴	رابطه صمیمانه میان خبرنگاران و سردبیران	ارتباطات خوب	همکاری خوب
۶۱۵	امکان بحث در صورت اختلاف نظر		
۵	عدم اعتماد و تلاش برای کاهش ارزش کار یکدیگر	بی‌اعتمادی و رقابت نادرست	
۷	رقابت کمتر میان خبرنگاران برای پخش گزارش‌ها در روزهای تعطیل	همکاری ضعیف در روزهای تعطیل	
۸۸	کمبود گزارش برای روزهای تعطیل		
۲۲۲	تمایل به پخش اخبار در روزهای وسط هفته		
۸۹	عدم همکاری و ارتباطات در زمان ویرایش و پخش گزارش‌ها	عدم همکاری در انجام برخی از وظایف	
۴۹	همکاری ضعیف میان بخش‌های مختلف		
۱۰۶	تعامل کمتر در انجام وظایف و همکاری مشترک		
۱۸۲	استقلال بیش از حد ژورنالیست‌ها و عدم همفکری		
۴۱۵	تعامل پایین میان بخش‌های مختلف		
۱۲۳	کمبود بحث گروهی در محیط کار	عدم مشارکت در فعالیت‌های گروهی	
۲۴۱	کار گروهی ضعیف		
۱۲۴	ارتباطات ناکافی	ارتباطات نامناسب	
۱۶۲	شیوه‌های فردی سردبیران		
۲۴۲	کمبود بحث و ابلاغ سیاست‌ها	عدم مشورت	
۳۳۲	عدم مشورت با خبرنگاران برای تغییر در گزارش		
۲۸۳	عدم پشتیبانی از تقویت ارتباطات	عدم حمایت و پشتیبانی	
۳۰۸	عدم تشویق به برقراری ارتباطات و روابط اجتماعی پایدار		
۴۳۵	عدم بحث و اشتراک‌گذاری ایده‌ها	عدم همفکری و اشتراک‌گذاری ایده‌ها	
۴۷۹	عدم همفکری به صورت گروهی		
۵۳۲	تلاش برای فخرفروشی بجای همفکری		
۵۶۹	عدم امکان بیان تمام نگرانی‌ها		
۶۳۸	عدم امکان اشتراک‌گذاری ایده‌ها و افکار به دلیل میزان کار زیاد		

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط ساختاری هستند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند و مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند. شرایط مداخله‌گر در جدول ۳ آورده شده است:

جدول ۳: شرایط مداخله‌گر تأثیرگذار بر مدیریت ارتباطات اتاق خبر

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	کد
ارتباطات و همکاری ضعیف	عدم حضور تولیدکنندگان محتوا در سیاستگذاری‌ها	تبادل اطلاعات، تجربه و تعامل کمتر	۳۵۲
		انتقال اطلاعات بوسیله سردبیر به صورت ناقص	۳۷۶
		محدودیت بحث و گفتگو به دلیل استرس شغلی و حجم بالای کار	۳۹۷
		جلسه سردبیران با مدیرکل به منظور تعیین برنامه و عناوین خبری	۴۳۷
		عدم حضور دبیران خبر در نشست‌ها	۴۵۷
		کمبود مکالمه و گفتگو و فضا برای تبدیل هر بهانه‌ای به یک چالش و کشمکش	۴۹۶
همکاری ضعیف	کار انفرادی	کار به صورت جداگانه	۵۱۳
		کار انفرادی	۶۸۲
	بحث و گفتگوی کم	تأثیر منفی استرس و رویه‌های کاری بر بحث و گفتگو	۶۶۴
	عدم آزادی	عدم امکان صحبت آزادانه در مورد موضوعات مختلف	۱۰۴
ارتباطات و همکاری‌های سازمانی	سطح ارتباطات متفاوت	اشکال متفاوت سطح ارتباطات	۴۲۲
بهبود همکاری و بهره‌وری	بحث و گفتگو	بحث و گفتگوی کم برای درک کامل روند خبر	۳۶۰
عدم توانایی در انجام کارگروهی	فقدان همکاری‌های سازمانی	کار انفرادی	۵۹۲
		فرهنگ قدیمی و همکاری و ارتباطات کم	۲۷۶

راهبردها

راهبردها، مجموعه‌ای از کنش‌ها و تعاملات و بیانگر رفتارها و واقعیت‌هایی هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای حاصل می‌شوند. مجموعه راهبردهای تأثیرگذار در جدول ۴ ارائه شد.

جدول ۴: راهبردهای تأثیرگذار بر مدیریت ارتباطات اتاق خبر

کد	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
۶۴۹	اختصاص یک بخش تلفنی به گزارشات مردمی	تعامل بیشتر با مخاطب	استراتژی تعامل بیشتر با مخاطب
۶۷۳	ایجاد کمیته‌ای برای رسیدگی و تحقیق درباره شکایات‌ها		
۴۲۵	برقراری تعامل بیشتر با مخاطب از طریق تکنولوژی‌های جدید ارتباطی		
۲۱۲	نظرسنجی تلفنی از مخاطبان درباره بخش‌های مختلف خبری		
۲۹۹	دریافت بازخورد، اطلاعات و مطالب از بینندگان		
۶۹۵	درخواست ارسال کلیپ، ویدیو و تصاویر از مخاطب		
۲۱۴	تأکید بر لزوم همکاری میان همه پلتفرم‌های موجود		
۲۳۵	همکاری با خبرنگاران دفاتر استانی به منظور پوشش خبری بهتر	همکاری و کار گروهی	بهبود همکاری و ارتباطات
۳۴۴	تشویق به همکاری بیشتر		
۳۳۶	ایجاد مزیت برای کار گروهی		
۴۴۹	همکاری با بخش آنلاین		
۴۸۰	تولید بسته‌های خبری خاص برای روزهای تعطیل		
۲۱۶	گفتگو به منظور توجه بیشتر به جنبه‌های مختلف خبر و بهبود کار	بحث و گفتگو	
۳۳۳	برگزاری جلسات منظم		
۱۴۴	برقراری ارتباط به منظور کمک به افراد تازه‌وارد	مشارکت در یادگیری در محل کار	آموزش و یادگیری حین کار
۱۷۱	ارتباطات خوب برای استفاده از شیوه‌های خبری مناسب	بهبود همکاری‌های سازمانی	استراتژی مدیریت مؤثر و مفهوم رهبری
۶۰۴	جلسه برای تعیین محتوا و شکل برنامه‌های خبری		
۱۴۵	برقراری ارتباط برای کمک به افراد تازه‌وارد	برقراری ارتباطات	حمایت و پشتیبانی
۱۵ و ۱۶	ارائه اطلاعات به گوینده از سوی سردبیر		

پیامدها

پیامدها مجموعه‌ای از نتایج هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به دست می‌آیند. مجموعه پیامدهای حاصل از راهبردها در جدول ۵ ارائه شده است.

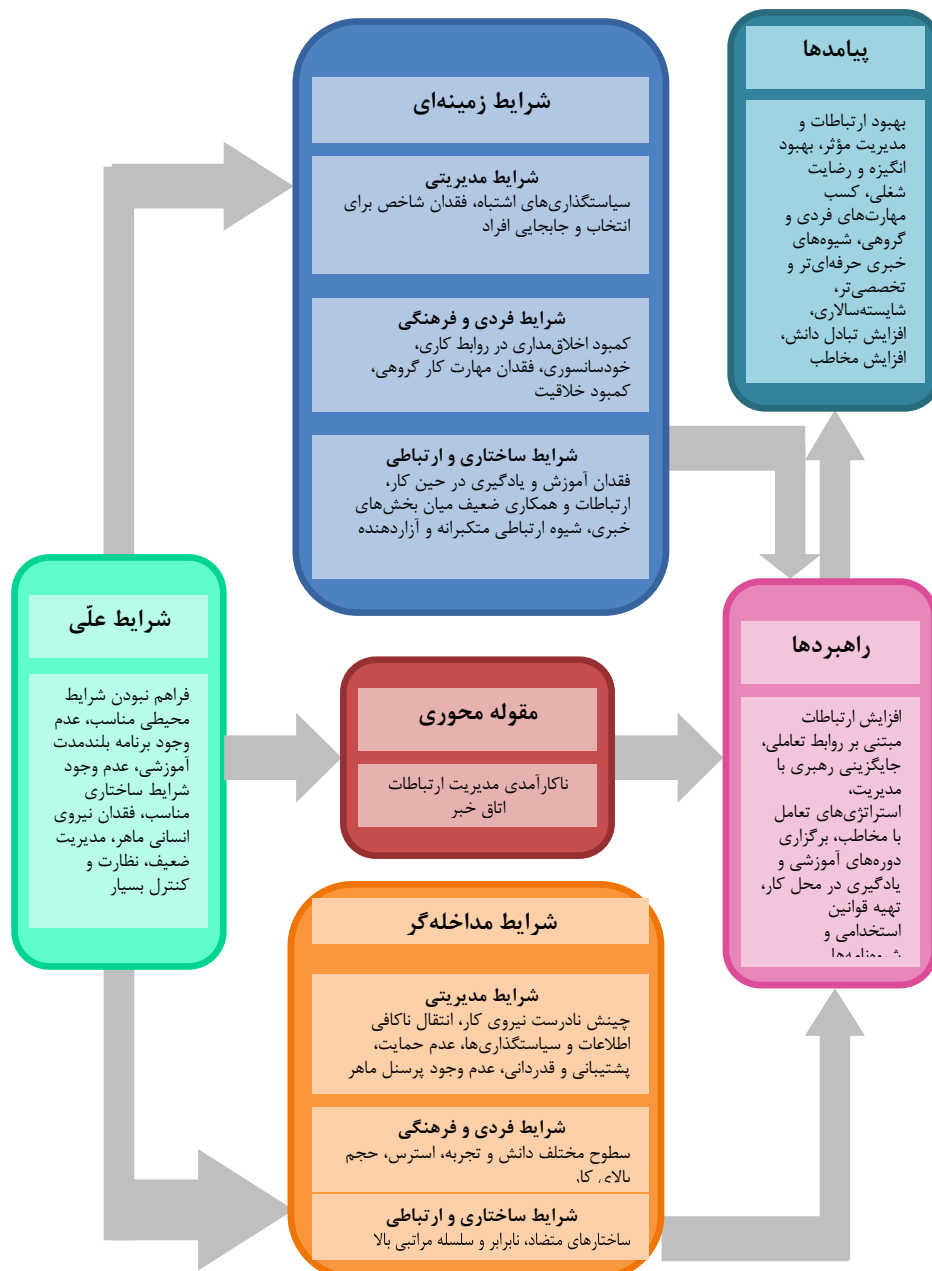
جدول ۵: پیامدهای تأثیرگذار بر مدیریت ارتباطات اتاق خبر

کد	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
۱۵۸	امکان تبادل اطلاعات و دانش با استفاده از سیستم اتوماسیون	استفاده از سیستم اتوماسیون برای کسب اطلاعات بیشتر	ایجاد رویکرد چندرسانه‌ای، چندمهارتی و چندوظیفه‌ای
۱۹۷	دسترسی به اطلاعات و اخبار به طور همزمان در یک میز		
۴۷۰	بحث و گفتگو برای شکل‌دهی به روایت‌های خبری	ارتباطات و همکاری	
۸۵	پیگیری و شکل‌دهی اخبار با استفاده از سیستم اتوماسیون		
۳۴	استفاده از فن‌آوری برای بحث و گفتگو		
۱۶۹	رعایت دیدگاه‌های مختلف و بحث و گفتگو		
۱۷۰	بحث و گفتگو به منظور درک نقطه نظرات		
۲۶۷	بحث‌های پیش‌برنامه با استفاده از تکنولوژی		
۴۴۲	بحث‌های گروهی با استفاده از تکنولوژی		
۴۶۷	بحث به منظور رفع مشکلات نوشتاری و نحوه ارائه روایت‌ها		
۴۸۲	استفاده از فن‌آوری برای تصمیم‌گیری درباره فهرست گزارش‌ها		
۴۸۴	گفتگو به منظور کسب اطلاعات بیشتر درباره برنامه خبری		
۵۷۴	رعایت دیدگاه‌های مختلف و بحث و گفتگو		
۶۲۲	بحث‌های گروهی با استفاده از تکنولوژی بسته به ارزش اخبار و رویدادها		
۶۷۰	بهبود شیوه‌های خبری با بحث، مشارکت در یادگیری و بهبود ارتباطات		
۶۹۰	بحث‌های گروهی با استفاده از تکنولوژی برای		

کد	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
	هماهنگی با مهمانان و منابع خبری		
۱۳	استفاده از فن‌آوری برای اشتراک‌گذاری		
۵۵	کارگروهی به صورت روزمره		
۱۴۱	دسترسی به اخبار سایر همکاران		
۲۰۷	اشتراک‌گذاری اطلاعات و مشارکت گروهی در تولید محتوا		
۲۶۵	استفاده از فن‌آوری برای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، دانش و اطلاعات		
۲۹۳	ارتباطات بهتر و کارگروهی برای تعامل بیشتر	ایجاد توانایی	
۲۹۴	اشتراک‌گذاری و پشتیبانی تکنولوژیک از همکاران	اشتراک‌گذاری، کار	
۶۴۷	افزایش تولید در نتیجه بحث‌های گروهی و اشتراک‌گذاری	گروهی و برنامه‌ریزی	
۶۶۸	استفاده از فن‌آوری برای اشتراک‌گذاری و دستیابی به معنا		
۶۸۸	استفاده از فن‌آوری برای اشتراک‌گذاری اطلاعات و فیلم‌های اخبار		
۵۳	استفاده از فن‌آوری برای برقراری روابط بهتر		
۷۵	استفاده از فن‌آوری در بهبود ارتباطات و فرآیند کار		
۱۰۲ و ۱۰۳	استفاده از سیستم اتوماسیون برای ارتباطات بیشتر	ایجاد فرصت بیشتر	
۱۳۱	روابط تعاملی بیشتر با استفاده از تکنولوژی	برای تعامل	
۲۲۹	استفاده از فن‌آوری در بهبود ارتباطات و تولید اخبار		
۲۴۸	روابط تعاملی با استفاده از تکنولوژی‌های جدید		
۲۸۸	تأثیرگذاری سیستم اتوماسیون بر روابط و پیوندهای شبکه‌ای		
۷۶	استفاده از فن‌آوری در بهبود ارتباطات و فرآیند کار	بهبود عملیات تولید خبر	حمایت و پشتیبانی
۵۵۴	ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر، برقراری روابط بهتر و مدیریت بهتر بسته‌های خبری	روابط حرفه‌ای و حرفه‌ای‌گرایی	بهبود مدیریت



نمودار ۴: شرایط تأثیرگذار بر پدیده محوری «ناکارآمدی مدیریت ارتباطات اتاق خبر»



الگوی ۲: الگوی پارادایمی شرایط تأثیرگذار بر پدیده محوری «ناکارآمدی مدیریت ارتباطات اتاق

خبر»

بحث و روایت

رهبری واقعی اتاق خبر تلویزیونی رسانه ملی در سطح اتاق خبر انجام نمی‌گیرد، زیرا دبیران خبر به طور عمده در جلسات سیاستگذاری حضور ندارند و سیاستگذاری در جای دیگری صورت می‌گیرد. بنابراین، گرچه سازمان از منظر تجهیزات اتاق خبر ثبات و استقرار یافته و تغییرات اندکی را می‌طلبد، اما از نظر مدیریت، ساختار، فرهنگ و ارتباطات سازمانی به تغییرات «انقلابی» و کم و بیش اساسی نیاز دارد. برای درک شرایط داخلی سازمان شامل احساس و درک کارمندان نسبت به فضا، ساختار و عملکرد اتاق خبر، تولید محتوا و رابطه میان اعضای تحریریه‌ها و همچنین عملکرد مدیران مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام شد. کارمندان در ارزیابی خود از اتاق خبر به برخی عوامل مثبت و منفی اشاره کردند که به عنوان پیشران یا بازدارنده بر مدیریت ارتباطات در اتاق خبر سیمای رسانه ملی تأثیرگذار هستند.

ارتباطات تمام ابعاد یک سازمان و گام‌های مختلف جریان تولید را دربرمی‌گیرد. از نظر ونگر (۲۰۰۹)، رابطه میان اعضای یک اجتماع برای ایجاد و حفظ آن اجتماع ضروری است. در اتاق خبر انواع مختلفی از روابط میان ژورналиست‌ها وجود دارد. لاتور^۱ (۱۹۹۰) معتقد است این ارتباطات از نوع انسان - انسان، انسان - غیرانسان و غیرانسان - غیرانسان است. اعضای اجتماع برای دستیابی به اهداف کلیدی شبکه، سعی در ایجاد روابط دارند تا بتوانند تولید خبر را به روشی مناسب مدیریت کنند. این ارتباط در چارچوب وظایف حرفه خبری اشکال مختلف با ماندگاری متفاوتی را در اتاق خبر ترسیم می‌کند. نوع ارتباط میان ژورналиست‌ها، از مرحله پیش‌تولید تا تولید و پساتولید در شبکه اتاق خبر متفاوت است. بنابراین، مدت زمان ارتباط متخصصان خبر می‌تواند بلند مدت یا کوتاه مدت باشد. این جنبه مبتنی بر نقش ژورналиست‌ها در شبکه تولید اخبار است.

ژورналиست‌ها در فعالیتهای اجتماعی و خبری مختلفی شرکت می‌کنند که در محیط کار آنها اتفاق می‌افتد. هر ژورналиست سعی می‌کند روابط خود را با دیگر دست‌اندرکاران در کارگروهی برقرار کند. از طریق این ارتباطات، ژورналиست‌ها می‌توانند طیف گسترده‌ای از کارهای مشترک را کنترل کرده، فضایی را برای تبادل اطلاعات، دانش، ایده‌های جدید و تجربه کاری فراهم کنند. یکی از دبیران خبر گفت:

1 Latour

«بهترین راه برای مدیریت پروژه‌ها در اتاق خبر برقراری ارتباط با دیگر ژورналиست‌ها است. شیوه‌های خبری مستلزم ایجاد ارتباطات بیشتر با سایر اعضای اتاق خبر است» (مصاحبه‌شونده ۱۴).

متخصصان خبر مجموعه‌ای از روابط استراتژیک کارگروهی و انجام وظایف در میز مشترک را دارند که در آن سه یا بیشتر همکار در یک میز مشترک کار می‌کنند. از طریق این نوع تعامل، ژورналиست‌ها فرصت ایجاد و حفظ روابط و تعاملات گسترده در اتاق خبر را می‌یابند. گوینده اخبار با سایر دست‌اندرکاران خبر و بازیگران غیرانسانی (به عنوان مثال فن‌آوری autocue) در بستر شبکه اتاق خبر ارتباط دارد. این ارتباط با گویندگان خبر، امکان تبادل ایده‌ها، طرح سؤال و... را فراهم می‌کند. از این رو، محقق معتقد است که این جنبه از اقدامات، برای گوینده خبر توانایی بیشتر در مدیریت ارتباطات خود با دست‌اندرکاران خبر را فراهم می‌کند. یکی از سردبیران اظهار داشت:

«در برنامه‌های خبری، معمولاً مهمانانی تحلیل موضوعات روز را انجام می‌دهند. گوینده خبر سؤالی را مطرح می‌کند و مهمان برنامه موضوع را توضیح می‌دهد. سردبیران اطلاعات بیشتری در مورد موضوع، به گوینده خبر داده، پرسش‌هایی را در اختیار او قرار می‌دهند» (مصاحبه‌شونده ۲۹).

روابط گوینده خبر با دست‌اندرکاران خبر بر اساس وظایف و همکاری مشترک آنها در محیط کار است. در این شرایط، گوینده خبر ارتباط مستقیم خود را با سردبیر بخش خبری «برای بررسی مضاعف اطلاعات و جلوگیری از هر گونه اشتباه در زمان پخش» ضروری می‌داند. ویژگی‌های اصلی شغل گوینده خبر مبتنی بر روابط در شبکه اجتماعی است. گویندگان اخبار با بازیگران انسانی مانند سردبیران و دبیران اخبار و با بازیگران غیرانسانی و ابزارهای فن‌آوری مانند اتوکیو و میکروفون ارتباط دارند.

با برقراری ارتباط میان ژورналиست‌ها در شبکه اتاق خبر، اعضای تحریریه شانس بیشتری برای کسب اطلاعات درباره شیوه‌ها و تبادل دانش خواهند داشت. بنابراین، روابط بین اعضای تحریریه برای ژورналиست‌ها امکان مشارکت در فرآیندهای یادگیری را نیز فراهم می‌کند. یکی از گویندگان خبر این‌باره می‌گوید:

«پیگیری و به‌روزرسانی روزانه مطالب خبری از مهم‌ترین وظایف خبری است. ژورналиست‌ها اطلاعات مورد نیاز را در اختیار ما قرار می‌دهند.» (مصاحبه‌شونده ۱۸).

سردبیر هر بخش خبری به عنوان یک بازیگر کانونی در سازمان درباره فعالیت‌های داخل اتاق خبر و نحوه انجام آنها تصمیماتی اتخاذ می‌کند. سردبیر به منظور جلوگیری از خطای فنی در هنگام پخش با کارگردان بحث و گفتگو می‌کند.

تازه‌واردان به اتاق خبر مهارت‌های محدودی در شیوه‌های خبری دارند و به درک بیشتری از محیط کار جدید نیاز دارند، زیرا آنها به اندازه ژورنالیست‌های باتجربه در تولید خبر نقش دارند. در مشاهدات محقق دریافت که سردبیر و دبیران خبر برای تطبیق فرد تازه‌وارد با اتاق خبر کمک می‌کنند.

ارتباط بازیگران انسانی و غیرانسانی نیز در ایجاد شبکه اتاق خبر ضروری است. مدیر خبر، ژورنالیست‌ها را به بهبود روابط خود با بازیگران انسانی و غیرانسانی ترغیب نمی‌کند. شواهد جمع‌آوری شده از کار میدانی تأکید می‌کند که سازمان نیز از تقویت ارتباطات میان اعضای اتاق خبر از طریق فعالیت‌های اجتماعی پشتیبانی نمی‌کند. بر اساس مشاهدات، این عوامل موجب می‌شود اعضای اتاق خبر به ایجاد شبکه‌های اجتماعی پایدار و توسعه روابط خود در دنیای اجتماعی تشویق نشوند. یک مصاحبه‌شونده گفت ارتباطات میان ژورنالیست‌ها و فن‌آوری‌ها و انسان‌ها به طور مؤثر مورد توجه قرار نمی‌گیرد:

«وظیفه سردبیران در اتاق خبر مبتنی بر شیوه‌های فردی و فعالیت‌های خاص است. ژورنالیست‌ها شیوه‌های خود را بدون بحث و گفتگوی مشترک با دیگر اعضای تحریریه، درباره تولید خبر انجام می‌دهند. این روش تأثیر منفی بر روند تولید و کیفیت اخبار دارد» (مصاحبه‌شونده ۹).

بسیاری از مصاحبه‌شوندگان نیز تأیید می‌کنند که ژورنالیست‌ها بسیار مستقل هستند. گزارشگران معمولاً به صورت گروهی کار و همفکری نمی‌کنند (مصاحبه‌شوندگان ۱۰، ۱۳ و ۲۴).

سردبیران، جانشینان و دبیران خبر می‌توانند گزارش‌های تهیه شده را تغییر داده، اصلاح کرده و مدت زمان پخش آنها را کاهش دهند. بسیاری از گزارشگران از این موضوع شکایت دارند که در برخی موارد با آنها مشورت نمی‌شود و گزارش از جریان و مسیر عادی منحرف شده، «پیامی کاملاً اشتباه را تداعی می‌کند» (مصاحبه‌شونده ۱۷). از طرف دیگر، سردبیران و جانشینان خبر شکایت می‌کنند که علی‌رغم وجود «قانون» برای تنظیم گزارش‌ها، خبرنگاران به قوانین تولید خبر پای‌بند و وفادار نیستند. این قوانین شامل مدت زمان مناسب برای گزارش

و تحویل یا ارسال به موقع گزارش است. این روند موجب حجم کاری سنگین در نزدیکی زمان پخش اخبار می‌شود (مصاحبه‌شوندگان ۱، ۱۲ و ۲۹).

بر اساس نتایج مصاحبه‌ها، تعامل و بحث کمی میان بخش‌های مختلف وجود دارد. مشاهدات نیز این موضوع را تأیید می‌کند. جلسات برای بخش‌های مختلف خبری با حضور تعداد کم افراد و بر اساس هنجار زیر شکل می‌گیرد:

- افراد درباره اخبار با یکدیگر بحث نمی‌کنند.
- افراد ایده‌های خود را به اشتراک نمی‌گذارند.
- بجای همکاری، افراد اغلب با یک حالت فخرفروشی توصیه‌هایی دارند که عصبانیت، مقاومت و حتی واکنش منفی از سوی شنونده را در پی دارد؛ بخصوص اگر شنونده فکر کند که گوینده پیام از تجربه و تخصص کافی در این زمینه برخوردار نیست.
- خبرنگاران اخبار و گزارش‌های خود را اگر به طور اختصاصی برای یک بخش خبری تهیه نکرده باشند، به صورت عمومی و آنلاین ارسال می‌کنند. در مورد رویدادهای بزرگ تحریریه و خبرنگاران در مورد موضوع بحث کرده، میان بخش‌های مختلف همکاری برقرار می‌شود.
- خبرنگاران و دبیران خبر می‌گویند میزان کار آنها به حدی زیاد است که نمی‌توانند ایده‌ها و افکار خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. در روزهای تعطیل یا آخر هفته‌ها سردبیران از این موضوع شکایت دارند که هر بخش خبری خبرنگار ویژه ندارد.

معمولاً خبرنگاران و سردبیران گزارش‌هایی را که روزهای عادی نمی‌توانند پخش کنند، برای روز تعطیل یا آخر هفته نگه می‌دارند (مصاحبه‌شوندگان ۴ و ۵). خبرنگاران ترجیح می‌دهند گزارش‌هایشان اواسط هفته پخش شود (مصاحبه‌شوندگان ۱۲ و ۲۱ در نتیجه، بخش‌های خبری روزهای تعطیل و آخر هفته کمتر رقابتی است. خوشبختانه، اکنون برخی خبرنگاران بسته‌های خبری خاصی را برای روزهای تعطیل و آخر هفته تولید می‌کنند (مصاحبه‌شوندگان ۲۴ و ۳۲). به این ترتیب، تعامل و همکاری میان اتاق خبر و خبرگزاری و باشگاه بهبود یافته است.

دبیران خبر مایل هستند اولویت‌بندی‌های روزانه خبر را در اختیار داشته باشد، اما برخی سردبیران اهمیتی به این موضوع نمی‌دهند (مصاحبه‌شونده ۲).

از مصاحبه‌ها می‌توان دریافت که همکاری در داخل بخش‌های خبری و میان بخش‌های خبری، باشگاه و خبرگزاری به اندازه کافی خوب نیست و در پایین‌ترین سطح است و ابتکار عملی وجود ندارد. این میزان همکاری و ارتباطات در زمان ویرایش و پخش گزارش‌ها مشکل‌ساز است.

بیشتر ژورنالیست‌های مصاحبه‌شده گفتند که ارتباطات در سازمان به اندازه کافی مناسب نیست و باید راهکارهای مشخصی برای ارتقا و بهبود ارتباطات وجود داشته باشد تا همکاری، کارگروهی و مشارکت در تولید اخبار تسهیل شود. آنها معتقدند جریان تولید خبر باید روان‌تر باشد و یک یا دو نفر در هر روز کاری رهبری جریان تولید خبر را برعهده داشته باشند تا از همپوشانی و موازی‌کاری جلوگیری شود. به گفته خبرنگاران، موازی‌کاری نشان‌دهنده مدیریت غیرحرفه‌ای اتاق خبر و اتلاف وقت و منابع است (مصاحبه‌شوندگان ۴، ۱۰ و ۱۵).

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت که کار خبر استرس زیادی دارد و رویه کارهای روزانه و پروژه‌های خبری تأثیر منفی بر زمان ژورنالیست‌ها برای بحث و گفتگو در مورد اخبار دارد. آنها معتقدند کار تولید خبر در سازمان بیشتر به صورت انفرادی انجام می‌شود.

جلسات روزمره و ارتباطات میان ژورنالیست‌ها برای مدیریت گردش کار تولید اخبار ضروری است. در پخش اخبار، مدیرکل پخش اخبار به عنوان بازیگر کانونی در شبکه بازیگران است. او می‌تواند ژورنالیست‌ها را متقاعد کند که اهداف اصلی شبکه تولید اخبار را دنبال کنند. این مطلب نشان می‌دهد که عدم تعامل و ارتباطات و فقدان کار مشترک، تعامل متقابل را محدود کرده، برای حفظ ثبات شبکه فشار زیادی را بر تولیدکنندگان اخبار وارد می‌کند.

در کل، ارتباطات میان ژورنالیست‌ها در اتاق خبر به منظور ایجاد ثبات در شبکه اتاق خبر بسیار مهم است. همچنین، ارتباطات به اعضا این امکان را می‌دهد تا اطلاعات بیشتری در مورد اجتماع و شیوه‌های شبکه اتاق خبر کسب کنند.

نتیجه‌گیری

هدف اصلی این تحقیق، بررسی و مطالعه نقش و اهمیت ارتباطات داخلی و تأثیر آن بر اتاق خبر تلویزیونی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران بود. با بررسی عوامل مختلف ارتباطات داخلی و درگیری و مشارکت دست‌اندرکاران اتاق خبر، می‌توان گفت که قطعاً ارتباطات داخلی تأثیر مثبتی در بهبود عملکرد اتاق خبر دارد که در مطالعه ورا و پاترا (۲۰۱۷) نیز بر آن تأکید شده است. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد سازمان باید زمان و منابع بیشتری را برای بهبود ابزارها و کانال‌های ارتباطات داخلی سرمایه‌گذاری کند و کارکنان را تشویق کند تا با یکدیگر و همچنین با مدیریت ارشد ارتباط برقرار کنند.

یافته‌ها نشان می‌دهد کارآیی و یک جریان ارتباطی روان (سدیا و همکاران، ۲۰۱۶) منجر به بهره‌وری، انگیزه بالاتر (پورول و وسیک، ۲۰۰۷؛ آرمسترانگ، ۲۰۰۳) و احساس رضایت (ریچموند و همکاران، ۲۰۰۵؛ فیتزپاتریک و والسکوف، ۲۰۱۵) و مشارکت بیشتر کارکنان در اتاق خبر می‌شود. بنابراین، اثبات شده است که ارتباطات داخلی نقش مهمی ایفا می‌کند و باعث بهبود مدیریت و عملکرد جمعی کارکنان در اتاق خبر رسانه ملی می‌شود (ورا و پاترا، ۲۰۱۷).

بزرگ‌ترین تغییرات در مدیریت اتاق خبر باید در جهت رقابت، مشتری‌مداری و غیره حرکت کند (انارکی، ۱۳۸۸) که همگی دربردارنده و نیازمند بهبود مستمر ارتباطات است.

در این مقاله در مورد بسیاری از ابعاد کلیدی مانند تأثیر فن‌آوری بر روند ارتباطات میان اعضا (کیا و کابلی‌زاده، ۱۳۹۷)، اشتراک‌گذاری دانش (پورول و وسیک، ۲۰۰۷؛ آرمسترانگ، ۲۰۰۳) و ارتباطات و همکاری‌های سازمانی و کارگروهی (ورا و پاترا، ۲۰۱۷) بحث و مشخص شد سیستم اتوماسیون امکانات و تسهیلات بسیار انعطاف‌پذیرتری را برای ارتباط دست‌اندرکاران خبر فراهم می‌کند تا بتوانند وظایف خبری خود را بهتر انجام دهند.

یافته‌ها نشان داد که ژورنالیست‌ها فضای محدودی برای گفتگو در مورد شیوه‌های خبری خود دارند. هیچ جلسه روزانه‌ای برای بحث در مورد عملکرد و فعالیت‌های خبری در سطح «دبیران خبر» برگزار نمی‌شود. سایر یافته‌ها نشان می‌دهد بحث‌های مربوط به عملیات خبری به بحث‌های بین مدیران ارشد و سردبیران محدود است و انتقال این بحث‌ها و سیاستگذاری‌ها به بدنه خبر به صورت ناقص انجام می‌شود. در نتیجه، عدم ارتباطات بهینه موجب عدم انتقال سیاست‌ها و اطلاعات در اتاق خبر سازمان شده، بر کارآیی آن تأثیرگذار است (پورول و وسیک، ۲۰۰۷؛ آرمسترانگ، ۲۰۰۳).

ساختارهای سازمانی اتاق خبر کاملاً سلسله‌مراتبی هستند. محقق مشاهده کرد که ژورنالیست‌ها برای مدیریت تبادل اطلاعات، کسب تجربه و مشارکت در فرآیند یادگیری در محل کار، امکانات محدودی دارند. بر این اساس، ساختار سازمانی از جمله عواملی است که بر ارتباطات داخلی اثرگذار است. این یافته بوسیله پیشینه پژوهش (محمدپور و برجعلی‌زاده، ۱۳۹۴) تأیید می‌شود.

ارتباطات و برنامه‌ریزی ضعیف و حتی درگیری بین مراحل مختلف جریان تولید و پخش اخبار بدان معنا است که مدیران اتاق خبر برای تدوین استراتژی‌های محتوا یا شیوه‌نامه‌های مدیریت مراحل مختلف بخش‌های خبری به منظور پشتیبانی از دست‌اندرکاران اتاق خبر

(آدونیس، ۲۰۰۶) فرصت کافی ندارند. این باعث کاهش آگاهی (آدونیس، ۲۰۰۶)، عدم همکاری و هماهنگی میان بخش‌های مختلف شده، تولید گزارش‌های موازی یا حتی در پاره‌ای موارد متضاد، درگیری، بی‌انگیزگی ژورنالیست‌ها و در نهایت تضعیف عملکرد (پورول و وسیک، ۲۰۰۷؛ آرمسترانگ، ۲۰۰۳) را موجب می‌شود.

الگوی نظری ارائه شده بوسیله محقق (الگوی ۱) نشان می‌دهد که این مشکلات از عدم ارتباطات استراتژیک (پورول و وسیک، ۲۰۰۷؛ آرمسترانگ، ۲۰۰۳)، ساختار سازمانی متضاد با جریان تولید (محمدپور و برجعلی‌زاده، ۱۳۹۴)، شرح وظایف نامشخص و غیرشفاف (آدونیس، ۲۰۰۶) و رهبری و سبک‌های مختلف مدیریتی (ورا و پاترا، ۲۰۱۷) ناشی می‌شود.

الگوی ۲ نشان می‌دهد که شیوه‌ها و سبک‌های مدیریتی و رهبری ضعیف (ورا و پاترا، ۲۰۱۷)؛ جلسات و نشست‌های کاری اشتباه (پورول و وسیک، ۲۰۰۷؛ آرمسترانگ، ۲۰۰۳) علی‌رغم موفقیت‌های اولیه مانع برقراری ارتباطات و بهبود شرایط می‌شود. عامل ارتباطات سازمانی مسئول بسیاری از شکست‌های مدیریتی در پخش اخبار رسانه ملی است. ارتباطات همکاری ضعیف موجب به «درک نادرست» (زارمبا، ۲۰۱۰)، «ناکارآمدی» (سدیا و همکاران، ۲۰۱۶)، «کم رضایتی» (ریچموند و همکاران، ۲۰۰۵؛ فیتزپاتریک و والسکوف، ۲۰۱۵) شده، فضا و محیط کاری راكد و غیرپویا (پورول و وسیک، ۲۰۰۷؛ آرمسترانگ، ۲۰۰۳) می‌شود.

همچنین نشان داده شد که در صورت وجود اهداف و فرآیندهای مشترک (هارجی^۱، ۲۰۱۶؛ ولش^۲، ۲۰۱۲؛ وایت^۳ و سایرین، ۲۰۱۰؛ توریش^۴، ۲۰۱۳، توماس^۵ و سایرین، ۲۰۰۹)، مدیر به احتمال زیاد می‌تواند درگیری‌ها و تنش‌های داخلی را برطرف کند و ارتباطات داخلی قطعاً مدیریت اتاق خبر را تسهیل می‌کند.

بنابراین، ژورنالیسم و مدیریت حرفه‌ای با هدف افزایش کارایی اتاق خبر کلید موفقیت رسانه ملی است و مهم‌ترین عامل و در واقع، جنبه کلیدی برای دستیابی به کارایی در اتاق خبر «ارتباطات داخلی» است.

1 Hargie

2 Welch

3 White

4 Tourish

5 Thomas

منابع

- (۱۳۷۱). *ضوابط و معیارهای کیفی و کمی برنامه‌سازی صدا و سیما*، تهران: انتشارات اداره کل روابط عمومی صدا و سیما.
- (۱۳۷۳). *بولتن گزارش سال ۱۳۷۲ صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران*، تهران: انتشارات سروش.
- (۱۳۷۸). *انقلاب ارتباطات در آستانه قرن ۲۱*. سال بیستم، ش ۹۳۶، تهران: انتشارات صدا و سیما.
- (۱۳۹۳). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری*، چاپ چهارم. تهران: نشر دیدار.
- (۱۳۸۹). *شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی*. تهران: انتشارات مهربان.
- (۱۳۸۶). *بررسی ارتباط بین ساختار و تعهد کارکنان معاونت صدا*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علوم ارتباطات. تهران: دانشکده صدا و سیما.
- (۱۳۹۷). *عوامل مؤثر در پذیرش و به‌کارگیری فناوری اطلاعات در اتاق خبر و نقش آن در ارتقای عملکرد شبکه‌های تلویزیونی خبری از نگاه دبیران و سردبیران خبر سازمان صدا و سیما*، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، مقاله ۳، دوره ۲۵، شماره ۹۳، بهار ۱۳۹۷، صفحه ۷۵-۵۳.
- (۱۳۹۴). *بررسی نقش عوامل* صادق‌لواسانی‌نیا، نادر؛ سارا محمدپور؛ محمد برجعلی‌زاده. (۱۳۹۴). *بررسی نقش عوامل درون‌سازمانی بر کمیت و کیفیت اخبار تلویزیون در اتاق خبر*، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، مقاله ۲، دوره ۲۲، شماره ۸۳، پاییز ۱۳۹۴، صفحه ۵۲-۳۳.
- (۱۳۹۲). *خبرگزاری‌ها و فناوری‌های جدید رسانه‌ای (مطالعه تطبیقی کارکردهای روتیز، آسوشیتدپرس، پی‌تی‌آی و ایرنا در عصر اینترنت با تأکید بر عملکرد خبرگزاری جمهوری اسلامی)*. فصلنامه مطالعات فرهنگ - ارتباطات (نامه پژوهش فرهنگی سابق)، سال چهاردهم، بهار ۱۳۹۲.
- (۱۳۸۸). *تأثیر فناوری‌های نوین رسانه‌ای بر «قطب خبری» شدن تلویزیون در جامعه (با تأکید بر سند افق رسانه)*. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال شانزدهم، شماره ۴ (پیاپی ۶۰)، صص ۱۹۹-۱۷۷.
- (۱۳۸۸). *تأثیر فناوری‌های نوین بر مزیت رقابتی خبرگزاری جمهوری اسلامی، نشریه مدیریت دولتی*، شماره ۳.

- Adonis, J. (2006). **The 4 key elements of employee engagement**. Sydney: Adonis.
- Bechky, B. A. (2003). *Sharing meaning across occupational communities: the transformation of understanding on a production floor*. **Organisation Science** 14(3): 312-30.
- Bloisi, W., C. W. Cook, et al. (2003). **Management and organisational behavior**, London, McGraw-Hill.
- Blundel, R. (2004). **Effective Organisational Communication: Perspectives, principles and practices**. Harlow, London, etc., Prentice Hall, Pearson Education.
- Brooks, I. (2003). **Organisational behaviour : individuals, groups and the organisation**. Harlow, Financial Times Prentice Hall.
- Brunsson, N. (1985). **The irrational organisation: Irrationality as a basis for organisational action and change**. Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore, John Willey & Son.
- Brunsson, N. and J. P. Olsen (1993). **The reforming organization**. London and New York, Routledge.
- Brunsson, N. and J. P. Olsen (1993). **The reforming organization**. London and New York, Routledge.
- Burke, W. W. (2002). **Organization change: theory and practice**. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.
- Cottle, S., & Ashton, M. (1999). *From BBC newsroom to BBC newscentre: On changing technology and journalist practices*. **Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies**, 5(3), 22-43.
- Cuilenburg, J. V. (2000). **On measuring media competition and media diversity: concepts, theories and methods**. Measuring media content, quality, and diversity: approaches and issues in content research. R. G. Picard. Turku, Media Economics, Content and Diversity Project and Media Group, Business Research and Development Centre, Turku School of Economics and Business Administration: 51-84.
- Gilbert, P. and P. Sanchez (2005). **Listen to the voice within**. Strategic Risk. available online at <http://global.factiva.com>.
- Golding, P. (2000). **Assessing media content: why, how and what we learnt in a British media content study**. Measuring media content, quality, and diversity: Approach and issues in content research. R. G. Picard. Turku, Media Economics, Content and Diversity Project and Media Group, Business Research and Development Centre, Turku School of Economics and Business Administration: 9-24.
- Hornby, A. S., Ashby, M., & Wehmeier, S. (2000). **Oxford advanced learner's dictionary of current English**. Oxford: Oxford University Press.
- Hussey, R. (2005). *Pensions Management: Feature: Scheme Technology – Going online with total rewards*. **Pension Management**. Routledge.
- Kueng, L. (2007a). *Strategic leadership in the media industry*. **The Ashridge Journal**: 6-11.
- Kueng, L. (2007b). **Case studies in media management - observations and reflections**. EMMA Annual Conference. Zurich.
- Kueng, L. (2008). **Strategic management in the media**. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Sage.
- Lacy, S. (2000). **Commitment of financial resources as a measure of quality**. Measuring media content, quality, and diversity: Approach and issues in content research. R. G.

- Picard. Turku, Media Economics, Content and Diversity Project and Media Group, Business Research and Development Centre, Turku School of Economics and Business Administration: 25-50.
- Latour, B. (1990). *Technology is society made durable*. **The Sociological Review**, 38(S1), 103--131.
 - Mazzei, A. (2010). *Promoting active communication behaviors through internal communication*. **Corporate Communications: An International Journal**, 15 (3), 221-234.
 - McQuail, D. (1992). **Media performance - Mass Communication and the Public Interest**. London, Newbury Park, New Delhi, Sage Publications.
 - Merriam-Webster. (n.d.). Communication. In *Merriam-Webster.com dictionary*. Retrieved January 4, 2020, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/semantics>
 - Phillips, J. M. (1998). *Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: a meta-analysis*. **Academy of Management Journal** 41(6): 673-90.
 - Picard, R. G. (2000). **Measuring quality by journalistic activity. Measuring media content, quality, and diversity - approaches and issues in content research**. R. G. Picard. Turku, Media Economics, Content and Diversity Project and Media Group, Business Research and Development Centre, Turku School of Economics and Business Administration: 97-104.
 - Reilly, R. R., B. Brown, et al. (1981). *The effects of realistic previews: a study and discussion of the literature*. **Personnel Psychology** (Winter 1981): 823-34.
 - Robbins, S. P. and T. A. Judge (2008). **Essentials of organisational behavior**. Upper Saddle River, NJ, Pearson Education.
 - Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A., & Sanif, S. (2016). *The Relationship between Organizational Communication and Employees Productivity with New Dimensions of Effective Communication Flow* **Journal of Business and Social Review in Emerging Economies**, 2(2), 93-100.
 - Schuler, R. S. (1979). *A role perception transactional process model for organisational communication - outcome relationships*. **Organisational behavior and human performance** (April 1979): 268-91.
 - Strauss, A., & Corbin, J. (1998). **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory** (2nd ed.). Sage Publications.
 - Welch, M. (2012). *Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication*. **Public Relations Review**, 38(2), 246-254.
 - Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning as a social system*. **Systems thinker**, 9(5), 2-3.
 - White, C., Vanc, A., & Stafford. (2010). *Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence*. **Journal of Public Relations Research**, 22, 65-84.