

## ارایه الگوی مناسب مدیریت خبر تلویزیون از دیدگاه کارشناسان

### (مطالعه‌ی موردی سیمای جمهوری اسلامی ایران)

داود نعمتی انارکی<sup>۱</sup>

**چکیده:** در مقاله‌ی حاضر که برگرفته از پژوهش نویسنده - در سال ۱۳۸۸ - در ارتباط با خبر سیمای جمهوری اسلامی است، هدف اصلی ارایه الگویی مناسب برای مدیریت خبر تلویزیون است. این پژوهش که با بهره‌گیری از دیدگاه چهارده کارشناس و با روش دلفی انجام شده در پی پاسخ‌گویی به سه سؤال عمده است: جایگاه خبر تلویزیون از دید کارشناسان چیست؟ الگوی اجرایی مناسب در مدیریت خبر سیمای چه می‌تواند باشد؟ چه متغیرهایی بر مدیریت خبر اثر مطلوب می‌گذارند؟ نتایج این پژوهش که از سه مرحله دلفی به دست آمده، نشان می‌دهد که جایگاه خبر سیمای از جهت وضعیت پوشش جغرافیایی مناسب است، اما از لحاظ اعتبار در وضعیت متوسط قرار دارد و از دیگر نتایج پژوهش می‌توان به احصاء هفت متغیر تأثیرگذار بر مدیریت خبر نام برد که اگر مدیریت خبر سیمای به آن‌ها توجه کند به الگویی مناسب دست خواهد یافت. از این متغیرها می‌توان به توجه به نیازهای خبری مردم، نقش‌های مدیریت و سرعت در انتشار نام برد. مهم‌ترین نتیجه این پژوهش دستیابی به الگویی اجرایی است که از آن به الگوی سه گام نام برده شده و برگرفته از توافق جمعی کارشناسان پژوهش است. سه گام "تعیین"، "تولید" و "توزیع" از مراحل مختلف مدیریت خبر است که اگر توسط مکانیزمی واحد انجام شود در سطوح پایین با تغییرات جزئی همراه خواهد بود و فاصله‌ی بین تولید و توزیع کاهش می‌یابد و مهم‌تر اینکه از دپوی اخبار جلوگیری می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** خبر، مدیریت خبر، الگوی اجرایی، سیمای جمهوری اسلامی ایران.

۱- استادیار دانشکده گروه ارتباطات صدا و سیما، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۶/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۸۹/۱۰/۱۸

نویسنده مسئول مقاله: داود نعمتی انارکی

Email: nemati30@yahoo.com

## مقدمه

رسانه‌های جمعی با انتشار خبر تولد می‌یابند. رادیو و تلویزیون نیز از این خصیصه به دور نبوده و خبر در صدر برنامه‌های آن‌ها قرار دارد و به‌خصوص در بین شبکه‌های تلویزیونی دنیا به میدان رقابت این رسانه‌ها در زمینه اطلاع‌رسانی رویدادها تبدیل شده است.

بدون شک با توسعه شبکه‌های تلویزیونی در جهان و ورود تلویزیون‌های ماهواره‌ای به صحنه، نقش اطلاع‌رسانی این رسانه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. از سویی افزایش گزینش‌گری مخاطبان که از پیامدهای موج جدید تحولات ارتباطی به‌شمار می‌آید، بسیاری از عناصر نظام رسانه‌ای را که پیش‌تر با رهیافت نظریه‌ی گلوله‌ی جادویی یا تزریقی پیام، طراحی شده بودند، دچار دگرگونی ساخته است.

نهادینه شدن رسانه‌ها سبب تمرکز بیشتر پژوهش‌ها در خصوص رفتار مخاطبان در برابر رسانه‌ها شده است و نتیجه‌ی این مطالعات طرح دو مرحله‌ای ارتباط جمعی بود که در آن منفعل بودن مخاطبان نفی شد. افراد در این سیستم به‌صورت فعال، انواع کانال‌های ارتباطی رسانه‌ای و میان‌فردی را برای رفع نیازهای خود به کار می‌گیرند.

یکی از نیازهای مخاطبان رسانه‌ها که دلیلی بر استفاده آن‌ها از منابع متعدد است، نیاز خبری و مطلع شدن از رویدادهای مختلف است. بنابراین، موفقیت رسانه‌ها در انجام وظایف، منوط به محتوا، کیفیت پیام و تجانس آن با وسیله‌ی ارسال پیام و محیط (مکان، زمان و پیام‌گیران) است. باید اذعان کرد، کارکرد خبری رسانه‌ای چون تلویزیون باید طبق اصولی پی‌ریزی و مدیریت شود تا ضمن اطلاع‌رسانی به‌موقع و پاسخ‌گویی به انتظارات مخاطبان، از بروز خطاهای مختلف در جریان ساختاربنندی پیام، جلوگیری شود تا رسانه به منبع اصلی تبیین واقعیت‌های اجتماعی برای مردم بدل شود. کانال‌ها خبری ماهواره‌ای که در حال شکل‌گیری و فعالیت هستند، در پی تمرکز بر مخاطبانی‌اند تا آن‌ها را به‌عنوان منبع اصلی اطلاعات بپذیرند [۲۶].

پژوهشگر در نظر دارد تا با بهره‌گیری از دیدگاه کارشناسان به این موضوع پردازد که خبر سیما در چه جایگاهی قرار دارد و نیز چه مدلی در مدیریت خبر سیما، وضعیت برتر رقابتی رسانه را فراهم می‌سازد و به مدیریت خبر تلویزیون کمک می‌کند که در عرصه‌ی خبررسانی به جایگاهی مناسب دست یابد.

در خصوص ضرورت انجام این پژوهش باید گفت؛ تاکنون پژوهش‌های زیادی در ارتباط با فعالیت‌های خبری رسانه‌ها انجام شده است که نتایج این پژوهش‌ها نقش عمده‌ای را در زمینه‌ی ساماندهی نظام رسانه‌ای در کشورهای مختلف داشته است. اما در نظام ارتباط جمعی ما که در سپهری از پیام‌ها قرار گرفته، نتایج پژوهش‌ها اولاً چندان مورد توجه نبوده است، در ثانی بسیاری از پژوهش‌ها الگویی را به همراه نداشته که صاحبان رسانه آن را مورد توجه قرار دهند، به همین دلیل نتایج این بررسی اگر مورد توجه دست‌اندرکاران خبر سیما قرار گیرد، موجب بازنگری در نحوه‌ی مدیریت خبر در میدان رقابت‌های خبری خواهد شد. هدف اصلی پژوهش نیز، ارایه الگویی اجرایی برای مدیریت خبر سیماست، در واقع پژوهشگر تلاش کرده تا با بهره‌گیری از نظرات کارشناسان، به ارایه مدلی کاربردی و عملیاتی در مدیریت خبر دست یابد. همچنین این پژوهش به منظور پاسخ گفتن به سؤال‌های اساسی زیر انجام شده که برگرفته از هدف اصلی پژوهش است؛

۱. ازدیدگاه کارشناسان، خبر سیما در میدان رقابت در چه وضعیتی است؟

۲. الگوی اجرایی مدیریت خبر تلویزیون ازدیدگاه کارشناسان چه باید باشد؟

۳. چه متغیرهایی در مطلوبیت الگوی مدیریت خبر تأثیرگذار است؟

بی‌شک پاسخ‌گویی به این سؤال‌ها و نتایج به‌دست آمده در طراحی راهبردهای مدیریت خبر موثر خواهد بود.

### چارچوب مفهومی بررسی

#### الف: پیشینه‌ی پژوهش

پژوهش‌های متعددی در حوزه‌ی اخبار رسانه‌ها انجام شده و هر یک از پژوهشگران به صورت موردی به موضوعات مرتبط با خبر از جمله «اعتماد به خبر»، «اعتبار اخبار»، «مقایسه‌ی شیوه‌های ارایه اخبار» و ... پرداخته‌اند. در داخل کشور پژوهش‌هایی موردی در موضوعات مرتبط با خبر انجام شده، از جمله مقایسه‌ی شیوه‌های ارایه اخبار سیما جمهوری اسلامی با شیوه‌های مطلوب ارایه خبر تلویزیونی که در سال ۱۳۷۹ به سفارش مرکز تحقیقات و سنجش برنامه‌ای صداوسیما توسط تژا میرفخرایی انجام شده است.

سؤال اصلی پژوهش این بوده که آیا هر رسانه‌ی خبری از جمله تلویزیون، به شرط انتشار اخبار، الزاماً دارای قدرت تأثیرگذاری بر مخاطب خواهد بود؟ نتایج به‌دست آمده از

این پژوهش نشان می‌دهد، مدیریت خبر با رعایت ساختارهای حرفه‌ای در انتشار اخبار، دارای قدرت تأثیرگذاری بر مخاطب است و بر ذهنیت او تأثیر می‌گذارد [۱۶].

در خارج از کشور نیز در این زمینه‌ها پژوهش‌های گوناگون و متنوعی انجام پذیرفته است. بررسی‌های میشل چارنلی بر روی «صحت گزارشگری روزنامه‌ها» و گروه پژوهش دانشگاه ییل بر «اعتماد به منبع خبری» از این گونه بررسی‌هاست. سازمان نظرسنجی روپر<sup>۱</sup> نیز از مؤسسه‌ای است که از سال ۱۹۵۹ نظرسنجی در مورد اعتبار رسانه و اعتماد مخاطب به رسانه را بررسی کرده است [۲].

همچنین سی سیلی گازیونو و کریستین مک کراث در مقدمه‌ی گزارش پژوهشی که در سال ۱۹۸۵ میلادی در ایالات متحده آمریکا انجام شده، اشاره کرده‌اند که پژوهش درباره‌ی اعتبار منبع، دو پیشینه دارد: یکی بر روی «صحت گزارش روزنامه»<sup>۲</sup> و دیگری «قابل باور بودن منبع به‌عنوان جزئی از در برگیری ارتباطات»<sup>۳</sup>.

## ب: چارچوب نظری

### نقش خبری رسانه‌ها؛ معنا بخشی به رخدادها

در تعریف خبر این طور آمده است: خبر نقل جریان وقایع، اقدامات و عقاید در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، هنری، علمی، فنی و وضع زندگی دسته‌جمعی است [۱۵]. گروه رسانه‌ای دانشگاه کلاکو خبر را چنین تعریف می‌کند: خبر یک پدیده‌ی طبیعی نیست بلکه محصول ایدئولوژی است و از یک دیدگاه کلی‌تر، خبر منعکس کننده و شکل‌دهنده‌ی ارزش‌های حاکم در یک گستره‌ی خاص تاریخی است [۱۰]. کارکرد گرایان، خبر را زمینه‌ساز مشارکت سیاسی فرد می‌دانند، اما دیدگاه انتقادی تعریف کارکرد گرایان را رد می‌کند و ایراد اساسی را در نقطه ضعف آن‌ها در اشاره نکردن به صاحبان قدرت و سوء استفاده آن‌ها از خبر می‌داند [۲۸].

در هر صورت هم گرایش انتقادی و هم کارکرد گرایان بر چند صدایی به مثابه انعکاسی از تکثر سیاسی جوامع مدنی امروز تأکید دارند [۱۷]. تردیدی وجود ندارد که هدف بنیادین رسانه‌ها، تولید و پخش اخبار است که به فعالیت‌های رسانه ماهیت و معنا

1. Roper

2. News paper reporting accuracy.

3. Believability of source as a component of persuasive communication Impact.

می‌بخشد. امروزه پیشرفت وسایل ارتباطی به رسانه‌ها اجازه می‌دهد که حوادث را تحت پوشش قرار دهند، از نقاط مختلف، اخبار را گردآوری و با جزئیات کامل و سریع به مخاطب عرضه کنند [۶].

امروزه شرایطی در جهان به وجود آمده که از رهگذر جامعه‌ی اطلاعاتی و جهانی شدن، قدرت گزینشگری مخاطب افزایش یافته است. مخاطب در بطن بازاری از پیام‌های متنوع و متکثر قرار گرفته که از این رهگذر قدرت گزینشگری او را بیش از پیش افزایش داده است [۱۴].

جوزف لیبرمن منتقد برنامه‌های تلویزیونی با اشاره به اینکه سازمان‌های رسانه‌ای و از جمله مؤسسات پخش تلویزیونی باید به مصالح عمومی جامعه توجه نشان دهند، می‌گوید: گردانندگان فرستنده‌های تلویزیونی باید در راستای مصالح عمومی فعالیت کنند و امواج خود را در جهت حفظ این مصالح به کار گیرند؛ بنابراین، باید تغییراتی را در محتوای برنامه‌ها در جهت حفظ منافع عمومی جامعه اعمال کنند [۲۳].

### مدیریت خبر تلویزیون و ویژگی‌های آن

مدیریت خبر رسانه‌ها و به‌خصوص تلویزیون که وظیفه تولید خبر را در طی مراحل شناسایی سوژه، گردآوری اطلاعات از منابع و تنظیم اخبار برعهده دارد و شامل مدیران خبر، خبرنگاران، گزارشگران و اعضای تحریریه می‌شود، تحت تأثیر قواعد و معیارهای درون سازمانی و برون سازمانی تولید خبر قرار دارد.

واقعیت آن است که اتفاقات زیادی در سطوح جهانی، منطقه‌ای، ملی و محلی روی می‌دهد که به دلیل محدودیت نیروی انسانی، کمی وقت و به‌طور کلی شرایط عدم دسترسی به محل واقعه، بررسی و گزارش همه‌ی آن‌ها توسط شبکه‌های خبری وجود ندارد. بنابراین، آنچه در حوزه‌ی مدیریت خبر تلویزیون روی می‌دهد، شامل اقدامات لازم به‌منظور گردآوری، پردازش و پخش خبر درباره‌ی موضوعات یا رویدادهای مهم جامعه است [۹].

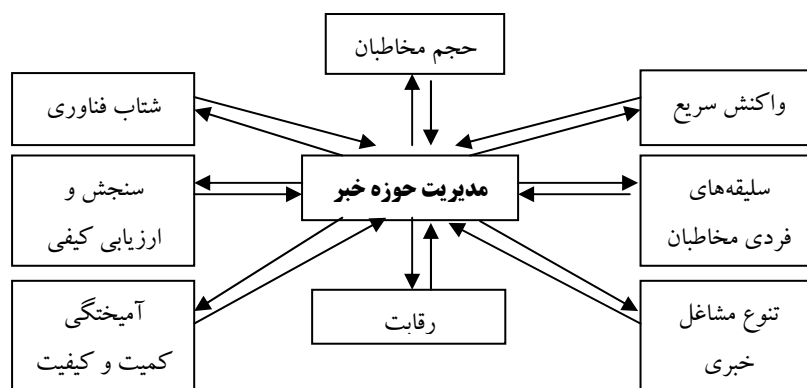
سردبیران، دبیران، ویراستان و مدیران خبر تلویزیون، نقش‌های مدیریتی را در تحقق اهداف رسانه برعهده دارند. به عبارت دیگر مدیریت در حوزه‌ی خبر را می‌توان کار کردن اعضای تحریریه و گروه‌های خبری برای تحقق هدف‌های سازمانی دانست. این مدیریت

باید پویا، سیال و انعطاف‌پذیر در برابر تغییرات سیاسی، اقتصادی و حتی تکنولوژیکی باشد [۲۲].

در مدیریت خبر تلویزیون باید در جستجوی ویژگی‌هایی بود که به آن شناسه‌ای متفاوت از مدیریت‌های دیگری بخشد. این ویژگی‌ها دو بعد درون و برون سازمانی را دربر می‌گیرند و عبارتند از:

۱. **حجم مخاطبان:** بزرگ‌ترین موفقیت برای خبر تلویزیون افزایش تعداد مخاطبان است.
۲. **واکنش سریع:** تلویزیون باید برای اطلاع‌یابی، اطلاع‌رسانی، توصیف و تفسیر رویداد به واکنش سریع مبادرت ورزد تا بتواند خود را با رخداد‌های منتظره یا غیرمنتظره تطبیق دهد.
۳. **سلیقه‌های فردی مخاطبان:** مخاطبان تلویزیون سلیقه‌های فردی متفاوتی دارند. بنابراین، مدیریت خبر باید در چارچوبی خاص در کمیت و کیفیت خبر تغییر ایجاد کند تا بتواند مخاطب خود را حفظ نماید.
۴. **شتاب فناوری:** رشد سریع تحولات فنی در تلویزیون، مدیریت خبر را با مشکلاتی مواجه می‌سازد؛ زیرا ناچار است که حوزه‌ی مدیریتی خود را با این تحولات منطبق کند تا در محیط رقابتی بتواند به حیات خود ادامه دهد.
۵. **تنوع مشاغل خبری:** در تلویزیون، مشاغل خبری متنوعی وجود دارد و حرفه‌های مختلفی با کار خبر مرتبط‌اند؛ بنابراین، تنوع مشاغل خبری جذابیت‌های زیادی را در این حوزه فراهم می‌سازد. ازسویی، مشاغل خبری ظرفیت بهره‌گیری از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های مشخصی را دارد که آن را جذاب ساخته است [۲۱].
۶. **رقابت:** شبکه‌های خبری با عنصر رقابت پابرجا و زنده‌اند. بسیاری از الگوهای رایج مدیریتی، استراتژی توانایی رقابت را به منزله‌ی قوی‌ترین عنصر در زیست و بقای شبکه‌های خبری در نظر گرفته‌اند.
۷. **سنجش و اندازه‌گیری کیفی:** ارزیابی دیدگاه‌های مخاطبان، به ویژه در بلندمدت در کیفی‌سازی خبررسانی اثرگذار است.
۸. **آمیختگی محتوا، کیفیت و کمیت:** در اخبار تلویزیون رابطه‌ی مستمری بین کیفیت و محتوانگری در کنار کمیت مطرح است، اما به سبب ویژگی‌های پیام که درستی و

صحت و بهنجار بودن آن کاملاً قابل اندازه گیری نیست، کار رسانه در فرآیند تولید بسیار پیچیده خواهد بود [۷]. نمودار ۱:



نمودار ۱. ویژگی‌های مدیریت حوزه خبر

### مخاطب محوری در مدیریت خبر تلویزیون

در جهانی به سر می‌بریم که هر لحظه انبوه خبرها از سوی وسایل ارتباط جمعی به اطلاع مخاطبان می‌رسد. اما آنچه تحت عنوان خبر از رسانه‌ها دریافت می‌شوند، از صافی‌های مختلف می‌گذرد. تأکید بر این است که خبرها بی‌طرفانه گزینش و پردازش شوند [۴]. مدیران و دست‌اندرکاران خبر باید در فرآیند تبدیل شدن یک رویداد به خبر، از بروز جانبداری‌ها جلوگیری کنند، اما به هر میزان وظایف و مأموریت‌های خبرنگاران مشخص و معین باشد و مدیریت خبر از اعمال سلیقه‌های فردی جلوگیری نماید، در این صورت عوامل تأثیرگذار بر خبر به حداقل می‌رسد [۳۰]. از سویی با توجه به فرآیند رشد و تنوع وسایل ارتباط جمعی، مدیریت خبر از جنبه‌ی روش‌ها و متدولوژی، آماج تهاجم انقلاب تکنولوژی قرار گرفته است، بنابراین شیوه‌های تولید و انتشار اخبار باید به گونه‌ای باشد که به هدایت افکار در جهت هدف بینجامد [۲۵]. مایکل شودسون در کتاب خود به نام قدرت خبر می‌گوید: در جهانی که همه افراد دسترسی به کامپیوتر دارند و می‌توانند اخبار را

دریافت کنند و حتی خبررسانی نمایند، مشروعیت منابع خبری در چنین جهانی اعتبار ندارد و در نتیجه باید دوباره روزنامه‌نگاری را اختراع کرد [۲۷].

دیدگاه شودسون را می‌توان چنین تعبیر کرد که مدیریت می‌ماند، اما باید تغییر چهره دهد. به عبارتی دیگر آنچه که بنیان نظریه‌ی دروازه‌بانی را می‌سازد با تغییراتی که در نوع رسانه‌ها پدید آمده است، دچار تغییر می‌شود و مدیران نوع دیگری از دروازه‌بانی را پیشه خواهند ساخت [۲۰]. به نظر می‌رسد، در شیوه‌های مدیریت خبر باید تغییراتی اساسی انجام شود و آنچه که انجام می‌شود بر مبنای خواست و نیاز مخاطبان باشد. در واقع مدیریت برخبر تنها با شناخت مخاطبان آن امکان‌پذیر می‌شود. باید اصل شناخت مخاطب را اصل ارزشمندی در مدیریت خبر دانست، مخاطب دیگر منفعل و پذیرنده‌ی محض نیست. مخاطب زمانی خبر را می‌پذیرد که نیازش را تأمین کند، در غیر این صورت منبع را عوض می‌کند و به سراغ منبع دیگر می‌رود [۸].

### مراحل مدیریت خبر تلویزیون

در عصر کنونی رقابتی جدی در عرصه‌ی خبری وجود دارد و سازمان‌های رسانه‌ای در تلاشند از یک سو با توجه به خواسته‌ها و نیازهای مخاطبان و از سوی دیگر در نظر گرفتن مصلحت‌ها و ضرورت‌ها در بازار خبر حضور یابند. رسانه‌ها به دلیل نوع اطلاع‌رسانی و تعدد و تنوع پیام‌ها در میدان رقابت، با واکنش‌های مخاطبان در وضعیت‌های مختلف مواجه می‌شوند [۱۹].

یک بخش خبری تلویزیونی مجموعه‌ای از اخبار متنوع است که براساس معیارها و ارزش‌های خبری انتخاب و به مخاطبان ارائه می‌شوند. انتخاب خبر برای بخش خبر تلویزیونی براساس معیارهایی از قبیل تعدد خبرها و گزارش‌ها، تنوع موضوعی، تنوع تصویری، تنوع محتوایی، گستره جغرافیایی، تدوین، جلوه‌های صوتی و تصویری، اهمیت، مدت خبرها، زمان پخش و اطلاعات سودمند انجام می‌شود.

اخبار تلویزیونی در مقایسه با اخبار مطبوعات انعطاف کمتری دارند، در واقع ملازم بودن صدا و تصویر در صحنه‌های تلویزیونی اجازه هر تغییری را در عناصر صدا یا تصویر نمی‌دهد [۵]. به همین دلیل مدیریت خبر در تلویزیون متفاوت از مدیریت خبر در رسانه‌های مکتوب است. مراحل مدیریت خبر در تلویزیون را چنین برشمرده‌اند:



۱. مرحله‌ی تولید خبر<sup>۱</sup>: در این مرحله کار جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های رویدادها و وقایع انجام می‌شود.

۲. مرحله‌ی پخش خبر<sup>۲</sup>: اخبار دریافتی از قسمت تولید، متناسب با وظایف هر یک از بخش‌های خبری برای مخاطبان، تنظیم و تدوین نهایی و پخش می‌شوند [۱۲].

در مرحله‌ی تولید، اخبار خام فراهم می‌شوند. در مرحله‌ی دوم اخبار پردازش شده اصلاح و ادغام شده و به محصول کاملی تبدیل می‌شوند که به اطلاع عموم می‌رسد [۲۴]. با این وجود مدیریت خبرتلویزیون به دلایل متعدد از پیچیدگی‌ها و دشواری‌هایی برخوردار است [۲۹]، از جمله: تنوع و تعدد مخاطبان و گوناگونی رویدادها که مدیریت را مواجه می‌سازد با اینکه چه رویدادهایی مورد توجه مخاطب است و از سویی رسانه چه رویدادهایی را با توجه به هنجارهایی که مورد توجه‌اش است، باید انتخاب و اطلاع‌رسانی کند. در مجموع تصمیم‌گیری درباره‌ی چگونگی پخش خبر عادی را مدیران، سردبیران و دبیران پخش خبر اتخاذ می‌کنند. ولی خبرهایی که اهمیت بیشتری دارند، تصمیم نهایی را مدیران بالادستی رسانه و در مواقع حساس و بحرانی با هماهنگی مراکز قدرت خارج از رسانه می‌گیرند.

بخش‌های خبری صداوسیما نیز خبرهای ایران و سایر نقاط جهان را در چارچوبی خاص (قانون خط و مثنی صداوسیما) به اطلاع مخاطبان می‌رسانند. دو وظیفه برای بخش‌های خبری صداوسیما تعریف شده است:

۱. تهیه‌ی اخبار: کار تهیه خبر شامل فرآیندهای دریافت خبر از منابع داخلی و خارجی است؛

۲. پخش اخبار: اخبار و گزارش‌های دریافتی پس از بررسی و انتخاب، تنظیم و پخش می‌شوند [۳].

در بولتن ضوابط و معیارهای کمی و کیفی برنامه‌سازی که در سال ۱۳۷۱ با بیان سیاست‌های کلی صداوسیما منتشر شد، تعریف برنامه‌ی خبری و اصول حاکم بر برنامه‌های خبری اعلام شد: کلیه‌ی برنامه‌هایی که به بیان و انعکاس حوادث، رویدادهای روز در گستره‌ی جهان و پیامدهای آن پردازد و جامعه را در جریان تحولات سیاسی، مذهبی،

---

1. News Producing  
2. News Broadcasting

علمی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، ورزشی و... قرار دهد، برنامه خبری تلقی می‌شود [۱۱]. با عنایت به تغییر فضای خبررسانی متأثر از تحولاتی که در عرصه‌ی ارتباطات رخ داده است، به نظر می‌رسد، ارایه الگوی اجرایی نیازمند شناخت ترمینولوژی مناسبی است که امکان انطباق با شرایط حاضر رسانه‌ای چون سیما را فراهم آورد، در این بخش از پژوهش با بهره‌گیری از نظر کارشناسان، الگویی اجرایی ارایه می‌شود که می‌تواند نتیجه‌ی برنامه‌ریزی رسانه‌ای در بعد مدیریت خبر باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

اقتضانات این پژوهش، به کارگیری روش اسنادی - کتابخانه‌ای را برای چارچوب نظری و روش دلفی را برای دستیابی به الگویی اجرایی در مدیریت خبر سیما می‌طلبد. دلفی یکی از روش‌های کسب دانش گروهی است که به سؤال چه می‌تواند/باید باشد پاسخ می‌دهد [۱]. در این روش به موضوع و توافق گروهی از متخصصان درباره‌ی موضوعی معین پرداخته می‌شود و ترکیبی از بحث گروهی با تکنیک مصاحبه است، به این ترتیب که پس از تعیین اهداف پژوهش، آن‌ها را در قالب یک پرسشنامه در اختیار افراد انتخاب شده که در موضوع متخصص هستند، می‌گذارند سپس برای طراحی سؤالات و تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها، گروه متخصصان دلفی (یک تا ده نفر) تشکیل می‌شود [۱۳]. در این پژوهش این تیم دلفی از سه نفر (پژوهشگر و دو نفر آشنا به موضوع) تشکیل شد.

جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر را، کارشناسان حوزه‌ی خبر تلویزیون تشکیل داده‌اند و از آن‌جا که متخصص دلفی باید دانش کافی در موضوع پژوهش داشته باشد تا در بحث درگیر و بر فرآیند تأثیر بگذارد، در مجموع تعداد ۲۱ نفر که باید از دو ویژگی برخوردار باشند؛ (نخست؛ با موضوع آشنا بوده و در ثانی؛ سابقه کارده سال به بالا را در خبر تلویزیون داشته باشند) به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. از این تعداد، ۱۴ نفر با پژوهشگر و تیم راهبری پژوهش همکاری کردند. در نمونه‌گیری هدفمند این فرض استوار است که دانش پژوهشگر یا گروه دلفی درباره‌ی جامعه‌ی پژوهش و برای دستچین کردن اعضای نمونه قابل استفاده است [۱۸].

مراحل اجرایی پژوهش شامل انتخاب کارشناسان، تنظیم پرسشنامه، تحلیل، تکرار، نتیجه‌گیری براساس اجماع بوده است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است که به صورت مصاحبه تنظیم و در سه مرحله انجام شد. پس از انجام مطالعات اولیه، پرسشنامه

دور اول تهیه و برای اطمینان از اعتبار پرسشنامه از نظرات پنج نفر از استادان بهره برده شد. در دور اول دلفی مصاحبه‌های دو نفره با کارشناسان و در چارچوب پرسش‌های طراحی شده انجام شد. پس از اتمام مصاحبه‌ها به ارزیابی پاسخ‌های ارایه شده برای هر پرسش پرداخته شد. از صحبت‌های هریک از کارشناسان در مورد هر پرسش، گویه‌هایی به‌عنوان پاسخ اصلی استخراج شدند، همین گویه‌ها مبنای شکل‌گیری پرسشنامه ساختار یافته دور دوم و سوم دلفی بود.

پرسشنامه‌ی مرحله‌ی اول شامل ۱۶ سؤال است که به روش مصاحبه پرسیده شدند. در دور دوم و سوم با استفاده از یافته‌های دور قبل پرسشنامه ساختار یافته طراحی و از کارشناسان خواسته شد، در هر سؤال به انتخاب یک گویه پردازند و پاسخ خود را با توجه به ضریب اولویت ارایه دهند. ضریب اولویت، ضریبی است که با توجه به تعداد گویه‌های هر سؤال تعیین می‌شود. به‌طور مثال در یک سؤال که ۴ گویه دارد، اولویت اول ۱۶ امتیاز، اولویت دوم ۱۲ امتیاز، اولویت سوم ۸ و اولویت چهارم ۴ امتیاز دارد. به‌عبارت دیگر اگر یک گویه توسط ۴ نفر به‌عنوان اولویت اول، توسط ۵ نفر به‌عنوان اولویت دوم، ۲ نفر اولویت سوم و ۳ نفر اولویت چهارم انتخاب شده باشد، امتیاز آن برابر با ۱۵۲ می‌شود. در مجموع امتیازهایی که برای گویه‌های هر سؤال محاسبه شده‌اند، مبنای اولویت‌بندی قرار گرفتند. باید اشاره کرد، در این پژوهش زمان انجام روش دلفی در مقطع زمانی آذر تا اسفند ۱۳۸۷ (به مدت ۳ ماه) بود.

مهم‌ترین نتایج که حاصل این فرآیند است، در قالب سه اجماع که به طراحی الگوی اجرایی منجر شد و می‌توان از آن به مدل سه گام نام برد، آمده است.

### یافته‌های اصلی پژوهش

تلویزیون وسیله‌ای است که می‌توان ادعا کرد، در جهان امروز مهم‌ترین منبع کسب خبر برای افراد جامعه است. روزانه میلیون‌ها نفر اخبار مورد نظر خود را از طریق تلویزیون کسب می‌کنند. در کشور ما نیز این اهمیت وجود دارد و بسیاری اخبار مورد نظر خود را از بخش‌های خبری سیما به‌دست می‌آورند. از نتایج اصلی این پژوهش نیز بر می‌آید که کارشناسان بر اهمیت بخش‌های خبری سیما تأکید دارند. مهم‌ترین نتایج پژوهش عبارتند از:

۱- پس از اتمام مرحله‌ی اول روش دلفی و محوریابی پاسخ‌ها، مشخص شده است که بر چه عناصر و مؤلفه‌هایی اتفاق نظر حداکثری وجود دارد. سؤال‌هایی که در این مرحله در پاسخ آن‌ها توافق حداکثری وجود داشت عبارتند از: (جدول ۱)

جدول ۱. برآیند اجماع نظرات کارشناسان در مرحله اول

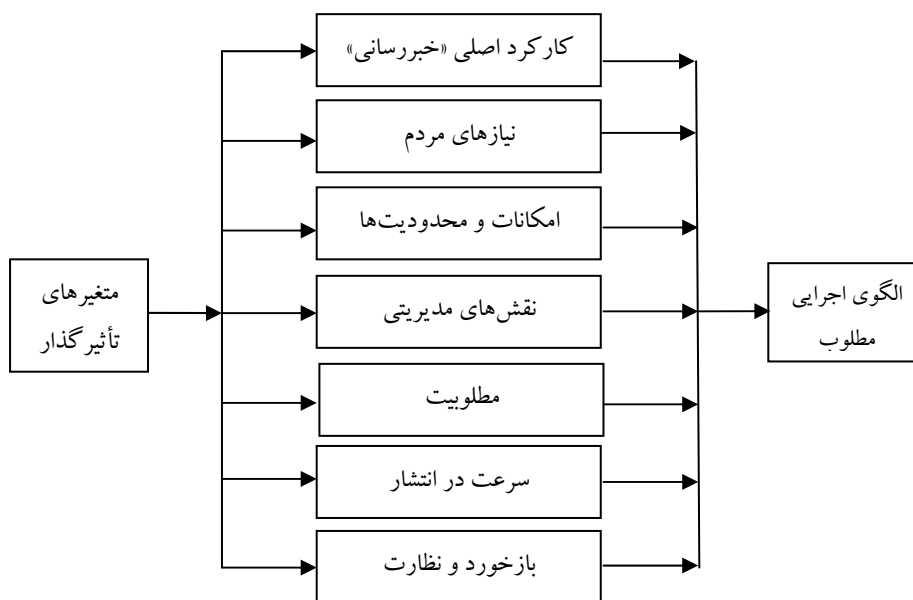
سؤال	محورهای مورد اجماع
مهم‌ترین کارکرد تلویزیون؟	کارکرد خبری و اطلاع‌رسانی - کارکرد احساس تعلق به اجتماع
عوامل مؤثر بر افزایش اعتبار خبر تلویزیون چیست؟	انتقال‌دهنده‌ی واقعیت‌ها، توجه به نیازهای مردم در حد مصالح او، تبلور عقاید گروه‌های مهم اجتماعی، افزایش مقبولیت، راوی صادقانه رویدادها، عدم تناقض در پیام‌ها، به‌روز بودن اخبار، عملکرد حرفه‌ای
عوامل مؤثر بر افزایش اعتماد به خبر تلویزیون (سیما) چیست؟	بی‌طرفی، افزایش اعتبار، توجه به رویدادها از زوایای مختلف، دوری از مبالغه و اغراق، شناخت تمایلات مخاطبان، دوری از تناقض‌گویی، دوری از تحریف و سانسور، اعتبار منبع، انعکاس دقیق وقایع
عوامل مؤثر بر قطب خبری شدن تلویزیون چیست؟	جلب توجه مخاطبان، ایجاد رقابت در بخش‌های خبری، برخورداری از کادر مسلط و حرفه‌ای، افزایش سرعت در انتشار اخبار، افزایش تولید به‌جای مصرف، استقلال رسانه در حوزه‌ی خبر، افزایش اعتماد و باور به خبر رسانه، تعادل در چپ‌ساز اخبار
جایگاه خبر سیما در میدان رقابت چگونه است؟	متوسط به دلایل: افزایش اعتبار دیگر رسانه‌ها، پایین بودن میزان اعتماد و مقبولیت اجتماعی خبر تلویزیون بالا به دلایل: سطح پوشش زیاد، قابلیت حرفه‌ای‌گری

نتایج این جدول نشان می‌دهد، کارشناسان بر محورهای اتفاقی نظر دارند که توجه به آن‌ها بر اعتبار بخش‌های خبری افزوده، موجب افزایش اعتماد مخاطب به خبر می‌شود، تلویزیون را به قطب خبری در جامعه تبدیل می‌کند و در میدان رقابت به جایگاهی مناسب سوق می‌دهد.

۲- ارزیابی کارشناسان در خصوص عملکرد مدیریت خبر سیما نشان می‌دهد؛ نخست، در خبررسانی سیما، بین وضع موجود و وضع مطلوب فاصله‌ی زیادی وجود دارد که باید با تدوین سیاست‌های اجرایی، رسالت اخبار سیما را در اطلاع‌رسانی صحیح، کافی و به‌هنگام تحقق بخشید و از سطح فعلی که در آن امکانات تکنولوژیکی و نیروی انسانی نوآور و معرفت‌پذیر وجود دارد، به سطحی رساند که با تولید و انتشار انواع اطلاعات، رسانه‌ای مطلوب و دارای مزیت رقابتی بالا شناخته شود. در ثانی زمینه‌های رسیدن به چنین موقعیتی تعیین استراتژی مرحله‌ای است، به گونه‌ای که در مراحل مختلف بتوان سیاست‌هایی جدید و به دور از اعمال نظرهای سلیقه‌ای وضع کرد.

۳- از دیگر نتایج دور دوم بررسی، تعیین متغیرهای اثرگذار بر الگوی اجرایی بود. توافق حداکثری کارشناسان در تعیین متغیرهای اثرگذار بر الگوی مدیریت ۷ متغیر را شامل می‌شود. کارشناسان این پژوهش معتقد هستند، انتخاب هر نوع الگوی مدیریتی نیازمند توجه به ۷ متغیر است که مدیریت خبر رسانه‌ای چون سیما را در انجام مدیریت یاری می‌کند.

این متغیرها برگرفته از توافق حداکثری کارشناسان عبارتند از ( نمودار ۲):



نمودار ۲. متغیرهای اثرگذار بر الگوی اجرایی مدیریت خبر سیما

با پذیرش این متغیرها، اهداف کلان خبررسانی و دستیابی به الگوی اجرایی که بر محوریت جایگاه مخاطب استوار باشد، امکان‌پذیر می‌شود:

الف) خبررسانی به‌عنوان کارکرد اصلی رسانه مورد پذیرش مدیران باشد.

ب) اهداف خبررسانی در مسیر تأمین نیازهای خبری جامعه باشد.

ج) توجه به امکانات و محدودیت‌ها (در اختیار داشتن امکانات و توانایی‌های نیروی انسانی، در صورتی که تأثیری مطلوب در وضعیت خبری رسانه به‌وجود نیآورد، نشان از عدم توانایی مدیریت در حوزه‌ی برنامه‌ریزی است).

د) توجه به نقش‌های مدیریتی خبر که درباره‌ی نوع خبر، چگونگی تولید و توزیع اخبار و آثار مورد نظر از اطلاع‌رسانی، اعمال مدیریت می‌کنند.

ه) توجه به ویژگی‌های خبررسانی مطلوب (دقت، سرعت، جامعیت و صحت).  
و) سرعت در انتشار اخبار، ویژگی تازگی را که اصل مهم در رقابت‌های خبری محسوب می‌شود، نشان می‌دهد.

ز) توجه به بازخوردها و نظارت پس از پخش، از ضعف‌ها می‌کاهد.

۴- در دور سوم روش دلفی، از کارشناسان در خصوص ویژگی‌های مدیریت خبر سیما سؤال شد، اجماع نظرات نشان می‌دهد، در وهله‌ی اول باید جسارت تغییر در بسیاری از ساختارها پدید آید. تغییر در ساختار سطوح مدیریتی حوزه‌ی خبر، رابطه‌ی مدیریتی بالا به پایین را کاهش داده و از اعمال نظرهای بیش از حد می‌کاهد، کیفیت و کمیت تولید خبر را افزایش داده و تحقق سیاست‌های خبری را امکان‌پذیر می‌سازد. همچنین حوزه‌ی تولید و نشر خبر باید در یک مدیریت واحد متجلی شود.

۵- از دیگر نتایج دور سوم روش دلفی این بود که کارشناسان در پاسخ به این پرسش که مدیریت خبر در سیما چگونه باید باشد، معتقد بودند، مدیریت خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران باید از سه حوزه «تعیین پیام»، «تولید پیام» و «توزیع پیام» تحت نظر مدیریتی واحد برخوردار باشد. اگر این توافق را فرآیند شکل‌دهی الگوی اجرایی در نظر بگیریم، تعیین از اصلی‌ترین بخش سیاست‌گذاری مدیریت خبر محسوب می‌شود و صورت عملیاتی و رسانه‌ای می‌یابد. تولید، امر فعلیت یافتن سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌هاست که توسط تحریریه‌های خبر تحقق خواهد یافت. آخرین مرحله از مدیریت خبر، توزیع آن است که هدف از آن باید یافتن بهترین و مناسب‌ترین زمان، بهترین و مناسب‌ترین ترتیب و بهترین و مناسب‌ترین شرایط مخاطب برای پخش خبر به منظور تحقق بیشترین میزان اثرگذاری باشد.

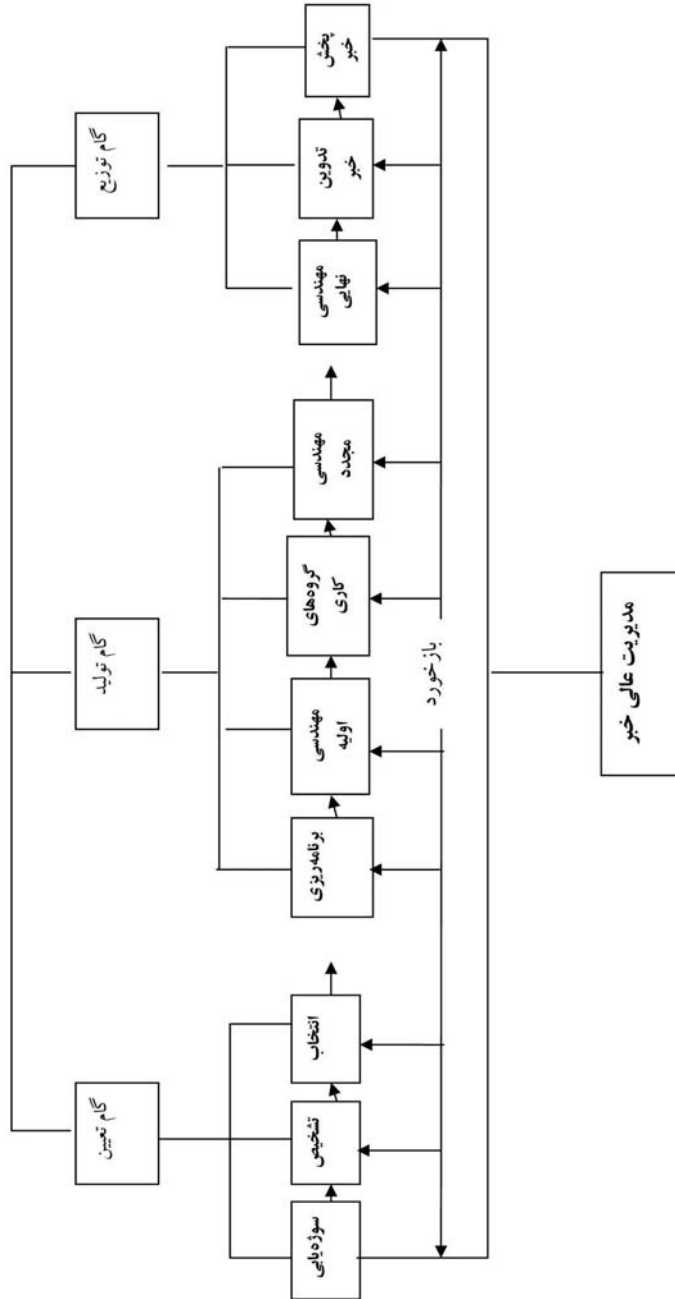
همچنین کارشناسان بر وظایف هر سه حوزه به این شرح اجماع داشتند:

الف) مرحله تعیین: سوژه‌یابی، تشخیص، انتخاب؛

ب) مرحله تولید: برنامه‌ریزی، مهندسی اولیه، گروه‌های کاری، مهندسی مجدد؛

ج) مرحله توزیع: مهندسی نهایی، تدوین و پخش.

این اجماع را می‌توان در شمای ترسیمی زیر نشان داد: (نمودار ۳)



نمودار ۳. الگوی مدیریت اجرایی برگرفته از توافق کارشناسان

**الف) تعیین پیام:** در این گام با توجه به اینکه یکی از موضوعات اصلی در گفتمان دموکراسی مشارکتی، حق مردم در دسترسی به اطلاعات و اخبار است، محورها و اولویت‌های تعیین پیام مورد توجه است. مراحل گام اول عبارتند از:

۱. مرحله‌ی سوژه‌یابی: سوژه‌یابی خبری براساس آنچه که از منابع متعدد دریافت شده‌اند و رویدادهایی که در حال وقوع‌اند و یا اتفاق افتاده و یا در آینده اتفاق می‌افتند، براساس نیازهای واقعی جامعه، شناسایی می‌شوند.
۲. مرحله‌ی تشخیص: بین سوژه‌های متعدد خبری که به شیوه‌های مختلف شناسایی می‌شوند، از لحاظ اهمیت ذاتی تفاوت‌هایی وجود دارد. در این مرحله می‌توان از بین سوژه‌های متعدد، مهم‌ترین آن‌ها را تشخیص داده و به مرحله‌ی سوم نزدیک کرد.

۳. مرحله‌ی انتخاب: از بین سوژه‌های مهم که در مرحله دوم تشخیص داده شده‌اند، آن‌هایی را که از اهمیت بیشتری برخوردارند، انتخاب کرده و به حوزه‌ی تولید (گام دوم) معرفی می‌کنند.

**ب) تولید:** خبر کالایی است که تولید می‌شود و تولید آن نیازمند عناصر مختلفی است. مراحل اجرایی گام دوم عبارتند از:

۱. برنامه‌ریزی تولید خبر: تولید خبر در دو دسته‌ی موضوعات قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی برنامه‌ریزی می‌شود. در هر حال در تولید اخبار و گزارش‌هایی که کمبود وقت مانع از برنامه‌ریزی دقیق و همه‌جانبه است، خبرنگار بخشی از تصمیمات را شخصاً اتخاذ می‌کند و مهندسی نهایی را به سردبیر خبر می‌سپارد.
۲. مهندسی اولیه: ساختار شکلی و محتوایی خبر موجب شده که هر خبر به طراحی ویژه‌ای نیاز داشته باشد. نقش عوامل دست‌اندرکار خبر در پرداخت موضوع و محتوا و شکل دادن ساختار آن بسیار با اهمیت است.
۳. گروه‌های کار خبر: گروه‌های کار خبر، نیروی عملیاتی خبر در صحنه‌ی رویدادها هستند و کار تهیه و جمع‌آوری اطلاعات خبر را بر عهده خواهند داشت.
۴. مهندسی مجدد: در این مرحله مغایرت‌ها اصلاح و درباره‌ی ترتیب و محتوای خبر تصمیم‌گیری می‌شود. در این مرحله ممکن است با هدف افزایش کیفیت خبر، تغییراتی در محتوا یا ساختار خبر ایجاد شود.



**ج) توزیع:** پخش خبر آخرین حلقه از زنجیره‌ی کار خبری است. ارایه و توزیع خبر همانند سیاست‌ها و سازوکارهای تولید، در نوع ارتباط آن با مردم تأثیر می‌گذارد. در این گام توجه به شیوه‌های روایت، ترتیب خبر، تفکیک اخبار به لحاظ موضوعی و زیبایی اهمیت می‌یابد. مراحل گام سوم عبارتند از:

۱. مهندسی نهایی: خبری که مورد بازبینی و اصلاح اولیه قرار گرفت، در این مرحله توسط سردبیر مورد بازبینی نهایی قرار می‌گیرد تا تدوین اصلی مطابق با سیاست‌های پخش انجام شود.

۲. تدوین خبر: تعیین نماها، صحنه‌ها، مدت و ترتیب آن‌ها و استفاده از تصاویر، در این مرحله انجام می‌شود. در واقع آنچه که اتفاق می‌افتد، بازآفرینی موضوع براساس داستان یا سناریوی برنامه خبری است که در اطاق تدوین انجام می‌شود.

۳. پخش خبر: اخباری که مراحل قبلی را طی کرده‌اند، آماده‌ی آخرین مرحله (انعکاس به مردم) هستند. سردبیران پخش، نقش توزیع‌کننده‌ی محصول را برعهده دارند و مخاطبان خبر مصرف‌کننده‌ی آن هستند.

### قابلیت‌های الگو

به‌نظر می‌رسد در این الگو، کاهش سطوح مدیریتی و در واقع کاهش دروازه‌بانی موجب سرعت بخشیدن به روند تولید و پخش خبر می‌شود و از سویی کمک می‌کند تا تصمیمات مطابق با شرایط و از حوزه‌ای واحد و با اطلاعات بیشتر اتخاذ شود.

از دیگر قابلیت‌های این الگو که موجب ارتقای کمی و کیفی تولید و پخش خبر می‌شود، توجه به نیازهای واقعی جامعه در تعیین سوژه‌هاست که تولید اخبار را به سمتی سوق می‌دهد که مورد توجه مخاطبان قرار گیرد. در الگوی ارایه شده، مدیریت خبر همانند یک کل منسجم با اجزای به‌هم پیوسته عمل می‌کند و خبرنگاران، دبیران و سردبیران را از اختیارات و آزادی عمل بیشتری برخوردار می‌سازد. قابلیت دیگر این الگو، جریان ارتباطی افقی بین دبیران، سردبیران، مدیران و خبرنگاران است. در سه گام مطرح شده گروه‌های تعیین، تولید و انتشار اخبار به‌دلیل برخورداری از مدیریتی واحد، از بیشترین ارتباط با یکدیگر برخوردارند و در تصمیمات نقش کلیدی ایفا می‌کنند. در واقع، حوزه‌های خبری رسانه به دلیل ماهیت وظایف خود و ویژگی‌های خبر، نیازمند سرعت عمل در اجرای

برنامه‌ها و اتخاذ تصمیمات مختلف در خصوص انتخاب سوژه‌های خبری، گردآوری اطلاعات خبری، شناسایی درجه اعتبار منابع خبری، ویرایش خبر و ... است. ضمن آنکه ضرورت دارد تا اخبار از صحت برخوردار باشد و فرآیند تولید به‌طور منظم اجرا شود. از دیگر ویژگی‌های این الگو توجه به بازخور پیام در مراحل ده‌گانه است و سیمای جمهوری اسلامی با رویکرد مخاطب محوری به آنچه که مخاطبان بیان می‌کنند، توجه کرده و با تجزیه و تحلیل حرفه‌ای، دیدگاه‌های مخاطبان را در در سه گام و ده مرحله‌ی گفته شده در برنامه‌ریزی‌های خود لحاظ می‌کنند. توجه رسانه‌ها به بازخور پیام، آن‌ها را در برابر عمل وارونه و اثر بومرنگ که واکنش شدید مخاطب نسبت به پیام رسانه است، مصون می‌دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

محورهای مورد اجماع نشان می‌دهد؛

۱. مهم‌ترین کارکرد رسانه‌ها، کارکرد خبری و ایجاد احساس تعلق اجتماعی مخاطب به جامعه است.
۲. عوامل مؤثر بر افزایش اعتبار رسانه، عوامل متعددی‌اند که در مدیریت خبر باید به آن‌ها توجه شود: انتقال دهنده‌ی واقعیت‌ها باشند، به نیازهای مردم توجه شود، راوی صادقانه‌ی رویدادها باشند، اخبار به‌روز باشد و از عملکرد حرفه‌ای برخوردار باشد.
۳. اعتماد مخاطب به رسانه زمانی افزایش می‌یابد که اخبار رسانه از بی‌طرفی و عدم مبالغه، اغراق و تناقض‌گویی برخوردار باشد.
۴. از نظر کارشناسان، برخی عوامل مؤثر بر تبدیل سیما به قطب خبری جامعه عبارتند از: ایجاد رقابت در بخش‌های خبری با هدف افزایش کیفی اخبار و افزایش سرعت در انتشار خبر.
۵. خبر تلویزیون (سیمای جمهوری اسلامی ایران) در میدان رقابت خبری از سطح بالایی برخوردار نیست.
۶. به اعتقاد کارشناسان، عملکرد مدیریت خبر تلویزیون باید به گونه‌ای باشد که رسانه را به محور اصلی دریافت خبر توسط مخاطب تبدیل کند و موجب اعتبار رسانه و افزایش اعتماد به آن باشد. بنابراین، برای رسیدن به وضعیتی مطلوب در خبررسانی

باید مدیریتی را اعمال کند که مخاطب بی طرفی را لمس کرده و به خبر رسانه اعتماد پیدا کند.

۷. سیما باید در میدان خبری، توان رقابت با رسانه‌های رقیب را داشته باشد. بنابراین، مدیران خبر سیما باید در فضای رقابتی که وجود دارد در همگامی با میل و علاقه مخاطبان به گونه‌ای عمل کنند که از سوی آن‌ها منزوی نشوند.

۸. مدیران خبر باید برای حوزه‌ی خبر سیما نوعی استقلال پدید آورند، این استقلال باعث رقابت بخش‌های مختلف خبری در جذب مخاطبان بیشتر می‌شود. همچنین مدیریت خبر تلویزیون باید به گونه‌ای عمل نماید که مردم گرا بودن رسانه برجسته شود تا از این طریق به آنچه که مقبولیت اجتماعی نامیده می‌شود، دست یابد. زمانی که این مقبولیت حاصل شده است، رسانه در میدان رقابت از جایگاه مطلوبی برخوردار می‌شود.

برای دست‌اندرکاران خبر سیما با توجه به نتایج گفته شده دو پیشنهاد نیز مطرح می‌شود: اول اینکه؛ مدیریت خبر تلویزیون باید در صدد تعیین الگوهایی باشد که موجب تنوع‌بخشی و جذابیت در تهیه، تولید و پخش خبر شود. دوم اینکه؛ تفکیک دو حوزه‌ی تولید و پخش خبر، تقابل دست‌اندرکاران تولید و پخش را که هر یک اختیارات خاصی برای خود قائل‌اند، به وجود می‌آورد. در واقع اختلاف نگرش‌ها و سلیقه‌ها در هر دو حوزه‌ی مدیریتی باعث می‌شود که تصمیم‌گیرندگان حوزه‌ی پخش از انتشار بعضی تولیدات اجتناب ورزند. در چنین وضعیتی آنچه که تولید، دپومی‌شود.

امید که توجه به نتایج حاصل از پژوهش‌ها، به مدیریت خبر کمک کند که به جایگاهی مناسب در عرصه‌ی خبررسانی دست یابند.

## منابع

۱. احمدی فضل ا...، نصیریانی خدیجه، اباذری پروانه (۱۳۸۷). تکنیک دلفی؛ ابزاری در تحقیق و آموزش در علوم پزشکی، ص ۱۷۵.
۲. بلخ ناصر (۱۳۸۰). تجربه‌های برنامه‌سازی در جهان، دستورالعمل برنامه‌سازی در رادیو و تلویزیون انگلستان، اداره کل تحقیق و توسعه معاونت صدای جمهوری اسلامی.
۳. بولتن گزارش سال ۱۳۷۲ صداوسیما جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۳). انتشارات سروش.
۴. پورنوروز منیژه (۱۳۸۰). ارزش‌های خبری، فصلنامه پژوهش و سنجش، سال هشتم، شماره ۲۷.
۵. تیرل رابرت (۱۳۷۱). ژورنال‌یسم تلویزیونی، ترجمه: مهدی رحیمیان، تهران انتشارات سروش.
۶. دفلور، ملوین، دنیس، اورت ای (۱۳۸۳). شناخت ارتباط جمعی، ترجمه: مرادی، سیروس، تهران، انتشارات دانشکده صداوسیما.
۷. سی شناید، سوزان، بارلو، ژان لوئی (۱۳۷۹). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، ترجمه: دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. سلطانی فر محمد (۱۳۸۴). نقش رسانه‌ها در خبررسانی، سخنرانی به مناسبت سالگرد راه‌اندازی شبکه خبر، مرکز همایش‌های بین‌المللی صداوسیما.
۹. سلطانی فر محمد (۱۳۸۳). پوشش خبری، کتاب مجموعه مقالات بایسته‌های خبر، تهران، انتشارات آموزش معاونت سیاسی صداوسیما.
۱۰. شکرخواه یونس (۱۳۷۴). خبر، تهران، انتشارات مرکز گسترش و آموزش رسانه‌ها.
۱۱. ضوابط و معیارهای کیفی و کمی برنامه‌سازی صداوسیما (۱۳۷۱). انتشارات اداره کل روابط عمومی صداوسیما.

۱۲. عباسی حجتا... (۱۳۸۳). دروازه بانی خبر در تلویزیون، مجموعه مقالات بایسته‌های خبر، انتشارات آموزش معاونت سیاسی صداوسیما.
۱۳. علی احمدی علیرضا (۱۳۸۳). مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش ص ۳۶۰.
۱۴. محسنیان‌راد مهدی (۱۳۸۲). پیش‌نیازهای ساماندهی نظام رسانه‌ها، ماهنامه مجلس و پژوهش، شماره ۴۲.
۱۵. معتمدنژاد کاظم (۱۳۷۱). وسایل ارتباط جمعی، جلد یکم، چاپ دوم، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۶. میرفخرایی تژا (۱۳۷۹). شیوه‌های مطلوب آرایه خبر تلویزیون، اداره کل مطالعات واحد تحقیقات راهبردی مرکز تحقیقات صداوسیما، شماره ۲۱۷.
۱۷. میرفخرایی تژا (۱۳۸۵). مفاهیم نظری و عملی خبر تلویزیونی، تهران، انتشارات مرکز تحقیقات، مطالعات و سنجش برنامه‌ای صداوسیما.
18. Bennis, BC (2004). *Research Methods: A Tool for life*, Boston: Pearson.
19. Certo, Samuel C. (1992). *Modern Management*, Allyn & Bacon, U.S.A. Boston.
20. Demers, David (1996). Corporate Newspaper structure, Editorial Page vigor and social change, *Journalism Quarterly*, 73(4).
21. Draganidis, Fotis, Mentzas, Gregoris (2006). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1).
22. Ennis, Michelle R (2008). *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of The Employment and Training Administration (ETA)*, Pilots and Demonstration Team Division of Research and Evaluation office of Policy Development and Research Employment and Training Administration U.S. Department of Labor. January 29.
23. Hall, Jane (2000). TV Organization and National Interests, in *media studies Journal*, fall.

- 24 . Macauail, denis, windal, scen (1989). Mass Media systems: production, selection and flow in International encyclopedia of commendations (Vol 3), Oxford University Press.
- 25 . Pavlik, j (1999). New media and news: Implications for the future of Journalism, *New media & Society*, 1(1).
- 26 . Rai, Mughda and Cottle, Simon (2007). Global Mediations. On the Changing Ecology of Satellite Television News, *Global Media and Communication* 3(1): 51–78.
- 27 . Schudson M. (1995). *The Power of News*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 28 . Tuchman, Gaye, (1999). *Objectivity*, Reprinted in news, New York, Oxford University Press.
- 29 . Turow, Joseph (1992). The Organizational under pnnings of Contemporary Media Conglomerates, *Communication Research*, 19(6).
- 30 . Zhou, X, Gatekeeper, Gatekeeping and News Selection, *American Journalism Review* No .34, United Stated.