

سازماندهی خبررسانی و روابط عمومی در بحران سیاسی

دکتر محمودرضا مرتضوی

دانش آموخته دکتری علوم ارتباطات اجتماعی در دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات تهران
مربی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد میبد

چکیده

مدیریت روابط عمومی و سازمان رسانه در عرصه اطلاع رسانی خبری با اهداف تولید و توزیع اطلاعات و اخبار به منظور آگاهی جامعه از وقایع و رویدادها یا موضوعات مختلف می باشد. در شرایط وقوع بحران سیاسی در جامعه، مدیریت تولید خبر با دشواری های مختلف مواجه می شود و باید فرآیند تولید خبر از مرحله انتخاب سوژه خبری تا مرحله اعلام یا پخش خبر، از برنامه ریزی متناسب با بحران برخوردار گردد. بدین صورت که در هنگام بحران سیاسی باید مقابله لازم با شایعات و ابهامات خبری به منظور رفع ناامنی روانی و زمینه های بروز بحران با تصمیم گیری های سریع در یک محدودیت زمانی به انجام برسد. همچنین خبر به صورت هدفمند در جهت هدایت افکار سیاسی و مقابله با جنگ روانی عرضه شود. رسانه به عنوان تولید و توزیع کننده پیام و روابط عمومی در قالب واحد مدیریت کننده ارتباطات و اطلاعات در داخل و بیرون سازمان و پل ارتباطی آن با محیط پیرامون، نقش مهمی در حفظ تعادل جامعه در وضعیت بحرانی بر عهده دارند.

بنابراین سازماندهی خبررسانی عبارت است از تعیین وظایف و مسئولیت های خبرنگاران در گردآوری، پردازش و توزیع اطلاعات خبری و همچنین روابط عمومی به عنوان هماهنگ کننده ارتباطات درون و بیرون سازمانی، بیان کننده مدیریت تبادل اطلاعات بین سازمان و محیط پیرامون است، بحران سیاسی نیز بیان کننده موقعیت ناامن می باشد که تحت تاثیر عوامل داخلی یا خارجی در یک کشور به وقوع می پیوندد.

واژه های کلیدی: سازماندهی رسانه، خبر، روابط عمومی، بحران سیاسی، مدیریت خبر، اطلاعات بحران سیاسی.

مقدمه

سازمان‌ها از آن جهت مدیریت می‌شوند تا در مسیر مطلوب (تحقق اهداف) به حیات خود ادامه دهند. همچنین بتوانند در برابر تهدیدها و خطراتی که ممکن است منشاء درون سازمان یا بیرون (محیطی) داشته باشد، تعادل خود را بازیابند و هدف‌های کارکنان و مدیران را با آنچه مقصود و مطلوب سازمان است، همسو و منسجم کنند. رسیدن به اشتراکات و همسویی در اتخاذ سیاست‌ها و راهبردها، همچنین اجرای برنامه‌ها، بدون ارتباطات اثربخش میان اجزای تشکیل‌دهنده سازمان و تعامل مناسب با محیط پیرامون، امکان‌پذیر نمی‌شود. عمومی و سازمان خاص خود هستند و در ارتباط با یکدیگر و محیط پیرامون در مسیر استراتژی‌ها و راهبردها، به اجرای برنامه‌ها می‌پردازند. تولید و توزیع پیام یا محتوی، بیان‌کننده ضرورت و علت وجودی روابط عمومی و سازمان رسانه جمعی است. محتوای تولید و توزیع شده توسط روابط عمومی و سازمان رسانه جمعی در حوزه‌های مختلفی تقسیم می‌شود که گاه با یکدیگر می‌آمیزند: اطلاع‌رسانی، آموزش، انسجام‌دهی، سرگرم‌کنندگی و تبلیغات. خبررسانی به عنوان آگاهی‌بخشی و جهت‌دهی به افکار، کارکردی است که مبنای تاسیس سازمان رسانه جمعی (به ترتیب: مطبوعات، خبرگزاری‌ها، سینما، رادیو و تلویزیون) و روابط عمومی محسوب می‌شود. اطلاع‌رسانی خبری در خصوص رویدادها و وقایع مهم و جالب توجه، بخش اعظمی از پیام‌ها یا تولیدات روابط عمومی و سازمان رسانه جمعی را دربرمی‌گیرد واحد تحریریه یا اتاق خبر در یک رسانه جمعی، مسئولیت تولید، پردازش و توزیع اخبار را بر عهده دارد این مسئولیت در مقاطع بحران سیاسی، در مسیر مهار جنگ تبلیغاتی، ناامنی روانی و ایجاد یکپارچگی و امنیت ملی قرار می‌گیرد. بنابراین سازماندهی خبررسانی عبارت است از تعیین وظایف و مسئولیت‌های خبرنگاران در گردآوری، پردازش و توزیع اطلاعات خبری و همچنین روابط عمومی به عنوان هماهنگ‌کننده ارتباطات درون و برون سازمانی، بیان‌کننده مدیریت تبادل اطلاعات بین سازمان و محیط پیرامون است. بحران سیاسی نیز بیان‌کننده موقعیت ناامن می‌باشد که تحت تاثیر عوامل داخلی یا خارجی در یک کشور به وقوع می‌پیوندد.

بنابراین مقاله حاضر بر این فرضیه استوار است که: رسانه‌های جمعی به عنوان عامل تاثیر گذار بر شرایط سیاسی جامعه ایفای نقش می‌کنند. لذا نگارنده تلاش دارد بر اساس این فرض، به سوالات زیر پاسخ دهد:

الف) نقش سازمانی رسانه در مواجهه با بحران چیست؟

ب) رسانه‌ها برای مهار بحران‌های سیاسی چگونه باید مدیریت شوند؟

سازمان رسانه و بحران سیاسی

با ویژگی خبررسانی (سرعت عمل و دقت) ضروری می‌شود که سازمان رسانه به گونه‌ای مدیریت گردد تا ضمن اطلاع‌رسانی به موقع خبری و پاسخگویی به انتظارات مخاطبان، از بروز خطاهای مختلف در جریان ساختار بندی پیام، جلوگیری شود این مدیریت، در شرایطی که جامعه دستخوش بحران شده و نیازمند اطلاعات صحیح، کامل و تازه است، بسیار دشوار می‌شود. به طوری که برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و نظارت توسط مدیران رسانه، به ویژه مدیران تحریریه، باید بر حسب مقتضیات شرایط بحرانی، طراحی گردد. مجموعه روش‌هایی باید در مدیریت تحریریه به کار گرفته شود تا با اطلاع‌رسانی خبری موثر، به مهار بحران و مشارکت همگانی در کاهش آسیب‌های ناشی از آن کمک گردد. در همه فعالیت‌های سازمان یافته روابط عمومی‌ها و رسانه‌های جمعی، پیش‌بینی‌هایی برای حوادث و وقایع نامطلوب به عمل می‌آید، که لازمه آن سازماندهی است. واکنش سریع که بخش بسیار مهم مدیریت بحران را تشکیل می‌دهد، شامل: شناسایی، ارزشیابی، تصمیم‌گیری و اقدامات اضطراری رسانه در باره فرایند خبررسانی در وضعیت بحرانی می‌شود (Grejory, 1992:1) در تفکر سیستمی، بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمت‌هایی از آن را که زیرسیستم نامیده می‌شود مختل کرده و پایداری آن را به هم بزند بنابراین، بحران سیاسی، شرایطی را بیان می‌کند که به دلیل اختلافات نژادی، قومی، ایدئولوژی و ... تنش‌های مخرب در سطح داخلی یا بین‌المللی رخ دهد که با تلفات جانی، خسارات مالی، توقف جریان عادی زندگی و از بین رفتن امنیت عمومی همراه باشد (Beateman, 1993:14). در شرایط بحران لازم است که فرآیند تولید خبر با سرعت، جامعیت و دقت تداوم یابد. بنابراین ضمن توجه به مقتضیات خاص بحران باید ساختار سازمانی تحریریه (در روابط عمومی و رسانه‌های جمعی) به گونه‌ای بر اساس برنامه‌ریزی اقتضایی تغییر یابد و در قالب یک ستاد ویژه عمل کند تا به مشکلات و تعارضات مطرح در بحران پاسخ دهد، به طوری که بتوانیم حتی در وضعیت بحرانی به توافق آرا دست یابیم و انسجام سازمانی را حفظ کنیم و ارتباطات پویا و مشارکت جویانه داشته باشیم. مدیریت سازمان رسانه در فرآیند تولید خبر باید بر اساس ویژگی‌های سازمان رسانه به عنوان تولیدکننده و مقتضیات محیط باشد. به عبارت دیگر مدیریت در روابط عمومی و رسانه مبتنی بر سازماندهی، برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری، هماهنگی و نظارت است که در مجموع تحقق‌دهنده اهداف خبری و پیام‌رسانی بر حسب نوع رویداد، شرایط عمومی و اقتضایی جامعه و نیازهای مخاطبان است (مرتضوی، ۱۳۸۶:۱۱۴) در عرصه سازماندهی، موضوعاتی همچون تقسیم وظایف میان عوامل انسانی تولید خبر و تعیین ساختار سرویس‌های خبری به منظور گردآوری، پردازش و توزیع اخبار مطرح می‌گردد. بدین صورت که مشخص شود کدام یک از اطلاعات خبری انتشار یابد یا کدامیک به دلایل امنیتی، رعایت خط

مشی خبری رسانه و ... منتشر نشود. سازماندهی به معنی اجرای صحیح برنامه‌های خبری و اقدام هماهنگ خبرنگاران و مدیران خبر در مسیر هدف‌ها است.

سازماندهی تولید پیام خبری

هر تصمیمی که سازمان رسانه اتخاذ کند یا به هر اقدامی که در عرصه اطلاع‌رسانی مبادرت ورزد به روی جامعه تاثیر می‌گذارد این تعاملات در خصوص خبررسانی به دلیل اهداف ارتباطی، نوع اطلاع‌رسانی، تعدد و تنوع پیام‌ها و مخاطبان و پیامدهای سیاسی، فرهنگی و ... از ضرورت و اهمیت برخوردار است.

به همین دلیل روابط عمومی‌ها و سازمان‌های رسانه با مقاصد اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، مجموعه‌ای از پیام‌های آموزشی، خبری، تبلیغاتی، سرگرم‌کننده یا تلفیقی از آن‌ها را تولید می‌کنند و از سوی دیگر با واکنش‌ها و عکس‌العمل‌های مخاطبان در وضعیت‌های عادی یا بحرانی مواجه می‌شوند.

تحریریه خبر سازمان رسانه که وظیفه تولید خبر را در طی مراحل شناسایی سوژه، گردآوری اطلاعات از منابع و تنظیم اخبار بر عهده دارد و شامل مدیران خبر، خبرنگاران، گزارشگران و ... می‌شود، تحت تاثیر قواعد و معیارهای درون سازمانی و برون سازمانی تولید خبر قرار دارد. سردبیران و مدیران تحریریه، ترکیب کلی محتوای خبر را تعیین می‌کنند و درباره این که کدام رویداد به عنوان سوژه خبری انتخاب گردد و از میان اخبار دریافتی، کدامیک اعلام شود، تصمیم‌گیری می‌کنند، واقعیت آن است که اتفاقات زیادی در سطوح جهانی، منطقه‌ای، ملی و استانی و محلی روی می‌دهد که به دلیل محدودیت نیروی انسانی، کمی وقت و به طور کلی شرایط عدم دسترسی به محل واقعه، گزارش و بررسی همه آن‌ها توسط تحریریه‌های روابط عمومی‌ها و رسانه‌ها وجود ندارد. روند گزینش و تعیین اولویت‌های محتوایی، حذف، اصلاح و تکمیل اطلاعات خبری را اصطلاحاً «دروازه‌بانی» می‌نامند. به همین جهت آنچه در تحریریه روی می‌دهد شامل اقدامات لازم به منظور گردآوری، پردازش و پخش یا عرضه اطلاعات خبری درباره موضوعات یا رویدادهای خبری جامعه است. دبیران، سردبیران و ویراستاران ارشد به عنوان مدیران امور تولید پیام در سازمان رسانه (خبرگزاری، روزنامه، رادیو، تلویزیون) و روابط عمومی‌ها نقش‌های مدیریتی و رهبری را در تحقق اهداف برعهده دارند. از این رو توجه مدیران تولید پیام، تحقق بخشیدن هدف‌ها یا مقاصد سازمانی در عرصه افکار عمومی ملی و جهانی است (محسنیان راد، ۱۳۸۱: ۱۶).

در اینجا می‌توان مدیریت را کار کردن اعضای تحریریه و گروه‌های خبری برای تحقق هدف‌های سازمانی دانست که به صورت برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل، تصمیم‌گیری و نظارت در خصوص خبرنگاری اهمیت پیدا می‌کند (مرتضوی، ۱۳۸۶: ۵۶). برنامه‌ریزی نشان

می‌دهد که هدف‌ها در وضعیت بحرانی چگونه باید تحقق یابند. با تهیه برنامه، سازماندهی اهمیت پیدا می‌کند. سازماندهی مستلزم آن است که منابع انسانی (یعنی خبرنگاران، گزارشگران، دبیران خبری و ...) و منابع مادی (وسایل ارتباطی، سیستم‌های ضبط و پخش اطلاعات خبری و ...) چگونه در جمع‌آوری اطلاعات خبری و تنظیم اخبار به کار گرفته شوند. کارکرد دیگر مدیریت، اعمال کنترل است. کنترل عبارت است از توجه به نتایج کار (بازخورد پیام خبری و اثر بخشی آن) و پیگیری برای مقایسه فعالیت‌های انجام شده با برنامه‌های از قبل تدوین شده (مرتضوی، ۱۳۸۶: ۱۲۵).

پدیده پیچیده‌ای نظیر سازمان، هنگامی که در کارکرد خبری واقع می‌شود و تحت عنوان «سازمان خبررسانی» به ظهور می‌رسد، تابع اصول و قواعد «اثربخشی پیام رسانه» در جهت‌دهی افکار سیاسی و افزایش امنیت عمومی قرار گرفته و سطوح عملکرد «ارتباط گران» معنا پیدا می‌کند (Turow: 1992,8). همان‌طور که توضیح داده شد، سازماندهی فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. به بیان دیگر سازماندهی فرآیندی سه مرحله‌ای است:

الف) طراحی کارها و فعالیت‌ها

ب) دسته‌بندی فعالیت‌ها به پست‌های سازمانی

ج) برقراری رابطه میان پست‌ها به منظور کسب هدف مشترک. (مرتضوی، ۱۳۸۶: ۲۶۱)

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

۱- طراحی کارها و فعالیت‌ها

- تعیین راهبردها و برنامه‌ریزی و نظارت بر فرآیند تولید پیام (تصویری، نوشتاری، صوتی)
- تعیین موضوعات ارزشمند برای تولید پیام
- طبقه‌بندی و تفکیک حوزه‌های کاری گروه‌های تولید پیام
- ارتباط مستمر با مراکز یا ستاد اطلاع‌رسانی تشکیل شده در نهادهای سیاسی
- تعیین معیارهای گزینش و انتخاب اخبار، گزارش‌ها و سایر پیام‌ها
- تشخیص و در اختیار گرفتن ابزار و تجهیزات ارتباطی مناسب برای تولید پیام
- تعیین ماموریت‌های خبرنگاران، گزارشگران، نویسندگان، تهیه‌کنندگان و ...
- تعیین شاخص‌ها و ساختارهای مختلف تولید پیام (خبری، گزارشی و ...)

۲- دسته‌بندی فعالیت‌ها و پست‌های سازمانی

- تعریف مسئولیت‌ها و وظایف سردبیر کل

- تعریف مسئولیت‌ها و وظایف مدیر اخبار (داخلی / خارجی) یا مدیر شبکه‌ها و گروه‌های برنامه‌ساز مشاوران رسانه و روابط عمومی
- تعریف مسئولیت‌ها و وظایف دبیران ویراستان
- تعریف مسئولیت‌ها و وظایف معاونان سرویس‌های تحریریه یا واحد ارتباط با رسانه‌ها
- تعریف مسئولیت‌ها و وظایف مدیریت رایانه و سایت
- تعریف مسئولیت‌ها و وظایف خبرنگاران ارشد
- تعریف مسئولیت‌ها و وظایف مدیر آرشیو
- تعریف مسئولیت‌ها و وظایف خبرنگاران و نویسندگان
- تعریف مسئولیت‌ها و وظایف مدیر اخبار در واحد روابط عمومی
- اعطای اختیارات بیشتر به بخش سیاسی و روابط بین‌الملل رسانه و روابط عمومی. (مرتضوی، ۱۳۸۶: ۵۸ و ۵۹)

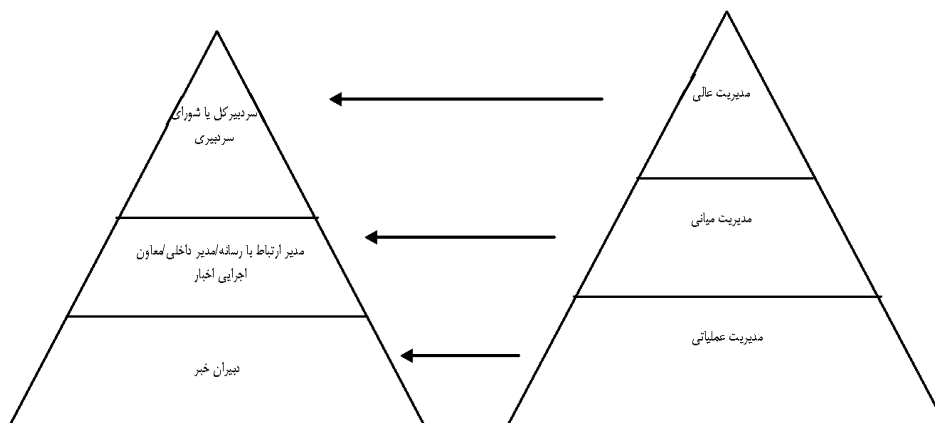
۳- رابطه میان پست‌ها به منظور کسب هدف مشترک در تحریریه

- تعیین روش‌های ارتباطاتی میان پست‌ها از طریق جلسات ادواری و... (مانند جلسات شورای سردبیر)
- تعیین روش‌های ارتباطی موثر برای دسترسی به منابع لازم برای تولید پیام
- تدوین جلسات ادواری به منظور توافق درباره عملیات سردبیری یا تقسیم‌بندی گروه‌های تولید پیام
- هماهنگی در ارتباطات و تبادل اخبار و اطلاعات میان بخش‌های مختلف سازمان رسانه
- ایجاد شبکه ارتباطات رایانه‌ای و دسترسی به بانک اطلاعات. (Demers, 1996: 3)
- همچنین فرآیند سه مرحله‌ای سازماندهی، بیانگر جنبه دیگری نیز از مدیریت خبر است. یعنی مفهومی که تحت عنوان «سطح بندی مدیران تحریریه خبر» مطرح می‌شود. با توجه به تفاوت‌هایی که بین سطوح و حوزه کار مدیران خبر وجود دارد، هر مدیری بر مبنای نوع کار، سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارت‌ها نیاز دارد و در طبقه به خصوصی قرار می‌گیرد.
- لذا سطح سازمانی بیانگر مرزبندی مشخص بین وظایف و مسئولیت‌ها است. شکل ۱ نشان‌دهنده سطوح سازمانی مدیریت تحریریه خبر است (مرتضوی، ۱۳۸۶، ۸۵).

مدیریت عالی خبر در رسانه و روابط عمومی

برنامه ریزی جامع و بلندمدت، تعیین استراتژی^۱ و الویت‌های خبری، ارزیابی عملکرد سرویس‌های خبری در تحقق هدف‌های خبررسانی، ارزیابی پوشش خبری و تشخیص موفقیت

۱- استراتژی عبارت است از برنامه جامع واحد و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تعیین می‌شود..



شکل ۱- سه سطوح مدیریت خبر و روابط عمومی (مرتضوی، ۱۳۸۶: ۱۱۹)

تحریریه، از مسئولیت‌های مدیریت عالی است. مذاکره درباره خط مشی کلان تحریریه با مدیران سطوح پایین، از دیگر وظایف این سطح محسوب می‌شود.

مدیریت میانی خبر در رسانه و روابط عمومی

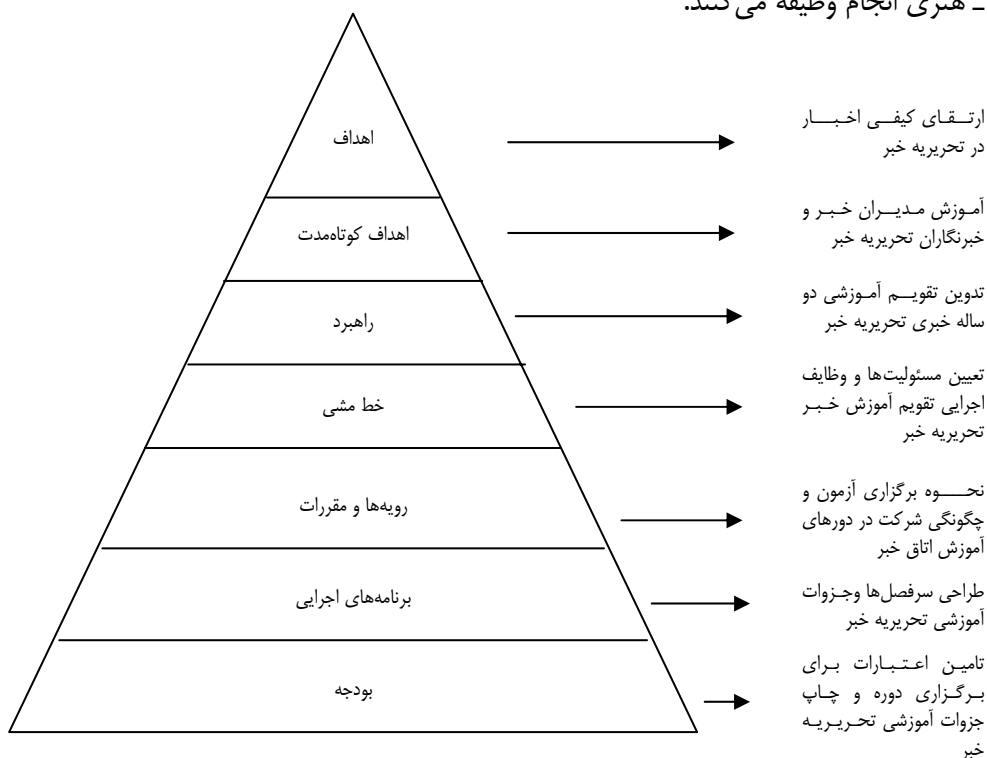
مدیر میانی خبر حلقه واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی بر عهده دارند. مدیران میانی به تدوین فرایند تولید خبر، ارزیابی بازتاب اعلام اخبار، بررسی واکنش سایر رسانه‌ها در برابر رویداد، شناسایی ابعاد و تحولات وقایع، نظارت بر حوزه‌بندی‌های خبری و عملکرد سرویس‌های فعال در تحریریه اقدام می‌کند. مدیریت میانی تحریریه خبر به تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری و تبدیل تصمیمات مدیریت عالی به روش‌های اجرایی نیز می‌پردازد. جهت دادن به مدیران عملیاتی و خط مشی‌های اجرایی از دیگر وظایف مدیر میانی می‌باشد.

بنابراین مدیران میانی برنامه‌ریزی میان مدت می‌کنند و برای اظهار نظر مدیریت عالی برنامه‌های جامع‌تر و بلندمدت‌تر آماده می‌سازند عملکرد مدیریت رده‌های پایین را تحلیل کرده و توانایی و آمادگی آنان را برای ارتقاء تعیین می‌کند.

مدیریت عملیاتی خبر در رسانه و روابط عمومی

مدیران عملیاتی خبر، نقش سرپرستی حوزه‌های کاری و خبرنگاران، نویسندگان، گزارشگران و... را در گروه‌های تحریریه برعهده دارند. اعزام خبرنگاران به مأموریت‌های خبری، اعلام

اولویت‌های خبررسانی به خبرنگاران و ارزیابی کمی و کیفی بخش تولید از دیگر وظایف مدیریت عملیاتی تحریریه است. آنان تحت عنوان دبیر، مدیر داخلی، سردبیر اجرایی و مدیر فنی - هنری انجام وظیفه می‌کنند.



شکل ۲- تمثیلی از سلسله مراتب برنامه‌ها در حوزه سازماندهی خبر (مرتضوی، ۱۳۸۶: ۶۳)

بنابراین از نظر نگارنده می‌توان انواع سیاست‌های تحریریه را بر اساس سطوح سازمانی و سازماندهی به صورت زیر نشان داد:

۱- سیاست‌های اساسی (مدیریت عالی)

۲- سیاست‌های کلی (مدیریت میانی)

۳- سیاست‌های واحدی (مدیریت عملیاتی)

سیاست‌های اساسی مبنای سیاست‌های کلی‌اند و سیاست‌های کلی به نوبه خود مبنای سیاست‌های واحد می‌باشند. در مجموع سیاست‌های مدیران در امور خبری باید سازمان را در وضعیت بحران سیاسی به نتایج زیر رهنمون کند:

- توسعه شبکه پوشش خبری

- مقابله با جنگ روانی - خبری

- افزایش کمی و کیفی اخبار در حوزه‌های مختلف ارتقاء رضایتمندی مخاطبان
- حفظ امنیت ملی (مرتضوی، ۱۳۸۶: ۶۱ و ۶۲)
- همچنین از نظر نگارنده سیاست‌های خبر و سازماندهی آن در رسانه و روابط عمومی باید بتواند در شرایط سیاسی پاسخ‌های درست و دقیق به سوالات زیر بدهد:
 - برای ارایه چه نوع خدماتی در بخش تحریریه تلاش می‌شود؟
 - رقابت خبری ما به خاطر چیست؟
 - خبرنگاران و گزارشگران با چه موانعی در فرآیند تولید خبر مواجه هستند؟
 - آیا باید روند خبری کنونی را ادامه دهیم؟
 - مشکلات موجود در دسترسی به منابع خبری کدامند؟
 - آیا نیازمند منابع لازم برای تولید بیشتر خبر هستیم؟
 - چه منابعی و با چه میزان؟
 - آیا تازگی، صحت و جامعیت اخبار در سطح قابل قبولی قرار دارد؟
 - جو حاکم بر محیطی که ما در آن عمل می‌کنیم چیست؟
 - کدام یک از تحولات فن‌آوری ارتباطات و اطلاعات می‌تواند بر عملکرد خبری ما تاثیر مثبت یا منفی داشته باشد؟
 - ما در مقابل این تاثیرات چه می‌توانیم انجام دهیم؟
 - ماهیت رضایتمندی یا نارضایتی مخاطبان از اخبار چیست؟
 - چگونه می‌توان سطح رضایت مخاطبان را ارتقاء بخشید؟ (مرتضوی، ۱۳۸۶: ۶۳)
- به همین دلیل کاتز و کان دو نظریه‌پرداز در امور سازمان، بر این باورند که هر سازمانی دارای پنج نظام فرعی به شرح زیر است:
 - ۱- نظام فرعی تولید که بخش‌های تولید کالاها و خدمات را عهده‌دار است.
 - ۲- نظام فرعی توزیع که مسئول توزیع کالاها و خدمات بازاریابی است.
 - ۳- نظام فرعی تطبیقی که کمک‌کننده به سازمان برای تطبیق با محیط است.
 - ۴- نظام فرعی مدیریت که هماهنگی نظام‌های فرعی، نظارت بر آنها، اداره و هدایت روابط میان نظام‌های فرعی و میان سازمان و محیط را عهده‌دار است.
 - ۵- نظام فرعی نگهداری که مسئول نگهداری از منابع فنی و منابع انسانی سازمان است. (دهقان، ۱۳۷۶: ۱۵۴)
- بر اساس این نظریه، تولید و توزیع پیام و تطابق عملکرد تحریریه بر حسب رویدادهای مهم جامعه از یک سو و نظارت بر آنها از سوی دیگر، هم‌چنین نگهداری تجهیزات تولید پیام و آموزش خبرنگاران، و... نظام فرعی در یک سازمان رسانه‌ای از جمله خبرگزاری را تشکیل می‌دهد.

- بنابراین در هر سازمان رسانه با نظام‌های فرعی زیر مواجه هستیم:
- نظام فرعی تولید برنامه یا پیام‌های خبری و غیرخبری
 - نظام فرعی توزیع برنامه یا پیام‌های خبری و غیرخبری
 - نظام فرعی نگهداری تجهیزات تولید، پردازش و توزیع یا پخش پیام رسانه
 - نظام فرعی تطبیق الویت‌های تولید پیام رسانه
 - نظام فرعی و هدایت در عملکرد تحریریه، گروه‌های برنامه‌ساز و ... (مرتضوی، ۱۳۸۶: ۶۴)

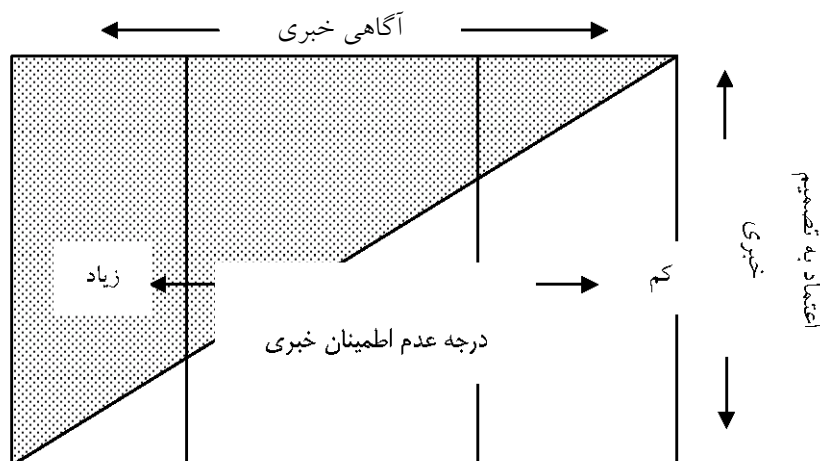
بحران سیاسی و تصمیم‌گیری در خبررسانی

روابط عمومی و رسانه‌ها به عنوان ابزار نوین بشری، از طریق اطلاع رسانی، آموزش و توسعه ارتباطات در سه مرحله پیشگیری، هدایت و مقابله، و حذف بحران سیاسی مورد استفاده قرار می‌گیرند. بنابراین میزان دسترسی به رسانه‌ها، و دسترسی به تکنولوژی و تکنیک‌های جدید و پیشرفته، می‌تواند در مدیریت سه‌گانه بحران سیاسی مؤثر باشد (Brown, 1990: 34). از این منظر، «مدیریت بحران‌ها» و چالش‌ها از اهمیت زیادی برای تصمیم‌گیرندگان رسانه‌های جمعی و برنامه‌ریزان ارتباطی برخوردار می‌باشد (Harper, 2003: 82). در چارچوب و روش سیستمی، یک بحران عبارت است از وضعیتی که نظم اصلی یا قسمت‌هایی از آن را (سیستم فرعی) مختل کرده و پایداری آن را برهم زند. از نظر برداشت عمومی نیز بحران عبارت است از به وجود آمدن شرایط غیر معمول یا غیر متعارف در روند حرکت یک سیستم. به بیان دیگر بحران وضعیتی است ناپایدار که در یک یا چند قسمت از عناصر متغیر نظم موجود، ایجاد می‌گردد. هرچه تردید و احتمال خطر در تصمیم‌گیری کمتر باشد، تصمیم‌برنامه‌ریزی شده، بهتر عمل می‌کند (Certo, 1992: 63) نقطه اصلی و قانون تصمیم‌گیری، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل دقیق اطلاعات است. در همهٔ مراحل تصمیم‌گیری باید به جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی صحیح آن‌ها توجه شود.

هنگامی که مدیر خبر به روش بخردانه تصمیم می‌گیرد، مسأله را به صورت سیستماتیک تجزیه و تحلیل می‌کند و راه حلی را انتخاب می‌نماید، خبر را در یک سازمان دهی صحیح هدایت می‌کند.

تصمیم‌گیران خبر برای انتخاب، پردازش و انتشار یا پخش بعضی از خبرها از سه روش زیر پیروی می‌کنند:

الف) وقتی سردبیران از وقوع و چگونگی جزئیات بحران سیاسی به خوبی آگاه هستند، با اطمینان خاطر به پخش آن مبادرت می‌کنند و تصمیم‌گیری درباره شیوهٔ اعلام این خبرها به سهولت انجام می‌گیرد و در واقع متغیر مجهولی که تصمیم‌گیری را با دشواری مواجه سازد، وجود ندارد.



شکل ۳- رابطه میان اطمینان و میزان عدم اطمینان به تصمیم خبر^۱ در بحران سیاسی
(مرتضوی، ۱۳۸۶: ۱۱۱)

ب) ابعاد بحران سیاسی روشن نیست، ولی ارایه آن به مخاطبان ضروری است. برای مثال وقوع انفجار در یک شهر که صدای مهیبی ایجاد کرده است یا احتمال دستکاری در آراء در یک شهر، شرایط بغرنج و دشواری را به وجود می‌آورد (Coulson, 1992: 5).

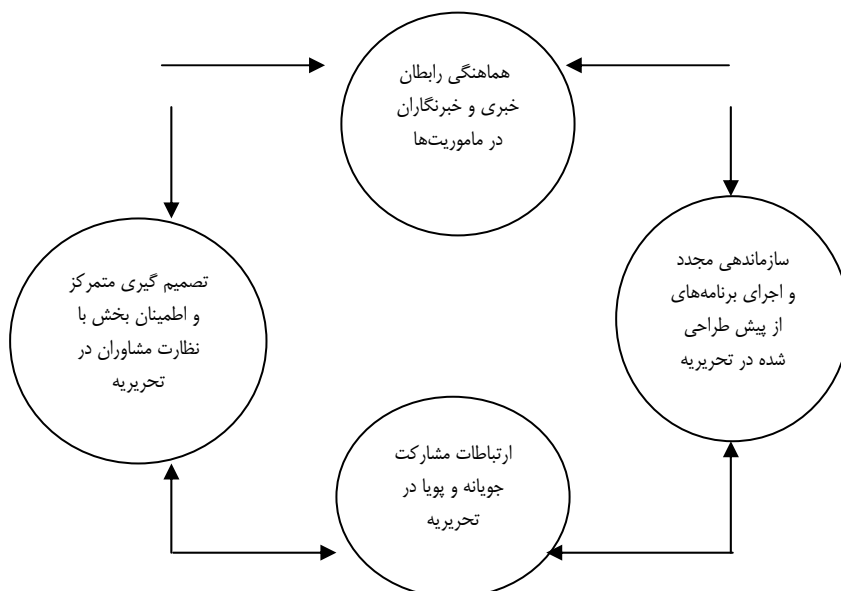
حالت دیگری که در اعلام خبر جنبه ریسک را به همراه دارد این است که سردبیر نمی‌داند اعلام خبر چه بازتابی در سطح جامعه ایجاد می‌کند. بنابراین مدیران خبر با توجه به عملکرد رسانه‌های مختلف، اطلاعات به‌دست آمده از منابع خبری موثق، آگاهی از ویژگی‌های جامعه و مخاطبان، ارزیابی دقیق متن اطلاعات به‌دست آمده از منابع خبری موثق، آگاهی از ویژگی‌های جامعه و مخاطبان، ارزیابی دقیق متن اخبار از نظر صحت و جامعیت و ... سعی می‌کنند، بحران‌های سیاسی را پشت سر بگذارند (Porter, 1980: 16).

ج) در حالتی که بخشی از زوایای بحران سیاسی مشخص و بعضی از زوایای آن نامشخص باشد. تصمیم‌گیری نسبت به دو حالت قبل، حالت بینابین دارد. اگر اطلاعات موجود خیلی ناچیز باشد تصمیم دربارهٔ اعلام خبر از ریسک پیروی می‌کند و در غیر این صورت هر چقدر اطلاعات بیشتر باشد به حالت تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان نزدیک می‌شود. مدیران خبر در شرایط بحران سیاسی وظایف متعددی بر عهده دارد که اهم آن‌ها به شرح زیر است:

- آشنا بودن با مراحل تولید و اعلام خبر
- تعیین ترکیب و ساختار بخش خبری
- تعیین وظایف دبیران و کارمندان خبر

۱- اقتباس نگارنده از رابطه میان اطمینان و میزان عدم اعتماد به تصمیم (رضائیان، ۱۳۷۲)

- آگاهی از جریان خبرهای ملی و بین‌المللی مرتبط با بحران سیاسی
- مطلع شدن از عملکرد شیوه‌های بنگاه‌های خبری جهان و روش‌های جنگ روانی
- آگاهی از خبرهایی که از رسانه‌های مختلف به اطلاع عموم رسانده شده است.
- مطلع شدن از جریان بحران سیاسی و روند تغییرات آن
- آشنایی با سابقه بحران سیاسی
- آگاهی کامل برای تهیه سوابق بحران سیاسی
- تعیین نحوه اجرا و شیوه سردبیری خبر



شکل ۴- عوامل موثر سازمانی در مدیریت مطلوب خبر در بحران سیاسی (مرتضوی، ۱۳۸۶: ۲۷۴)

همانطور که در شکل ۴ مشاهده می‌شود، ارکان اساسی مدیریت مطلوب خبر در تحریریه به هنگام بحران سیاسی بر چهار پایه قرار دارد:

- ۱- هماهنگی رابطان خبری و خبرنگاران در ماموریت‌ها
- ۲- سازماندهی مجدد و اجرای برنامه‌های از پیش طراحی شده
- ۳- ارتباطات مشارکت جویانه و پویا
- ۴- تصمیم‌گیری خبری اطمینان بخش

هر کدام از این عوامل از درجه اهمیت مساوی برخوردارند و بروز اخلاص در روند تحقق هر کدام از آن‌ها، موجب بی‌نظمی در عوامل دیگر می‌شود. بنابراین بین آن‌ها یک چرخه از تاثیرات برقرار می‌شود.

هماهنگی رابطان خبری و خبرنگاران در ماموریت‌های نشان‌دهنده ایفای نقش هر یک از اعضای تحریریه در گروه‌های تخصصی و وجود ارتباطات مستمر و متقابل با رابطان در حوزه‌های خبری تحت پوشش است.

سازماندهی مجدد بیان‌کننده بازنگری در تقسیم‌بندی ماموریت‌های خبری و چگونگی اعزام خبرنگاران به محل‌های رویداد و درجه‌بندی الویت‌های خبری است.

ضمن آن‌که مدیران خبر باید طبق یک برنامه از پیش طراحی شده که نشان‌دهنده چگونگی اجرای برنامه‌های خبر در وضعیت‌ها بحرانی است، اقدام کنند. لذا، بازنگری و سازماندهی مجدد براساس طراحی‌های از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد.

ارتباطات مشارکت‌جویانه و پویا میان کارکنان و مدیران خبر در روابط عمومی و سازمان رسانه جمعی، ضمن تاثیر بر انجام مطلوب سازماندهی مجدد به اتخاذ تصمیم‌گیری اطمینان‌بخش کمک می‌کند؛ زیرا جریانی از اطلاعات، تبادل آراء، همدلی و همکاری را به همراه خواهد داشت.

تصمیم‌گیری درباره این‌که کدام رویدادها به عنوان سوژه خبری انتخاب می‌گردد و از میان انبوه اخبار کدامیک مورد استفاده قرار گرفته و به چه صورت به اطلاع عموم رسانده شود، باید با اطمینان مدیران همراه باشد. به عبارت دیگر هرچه تصمیم‌گیری با شناخت درباره ماهیت رویداد، نیاز مخاطبان و ... توأم گردد، اطمینان‌بخش‌تر است. همچنین از اتخاذ تصمیمات پراکنده جلوگیری می‌شود.

نتیجه‌گیری

۱- نقش مشورتی روابط عمومی‌ها در جلسات تصمیم‌گیری مدیران خبر در حل بحران‌ها، حائز اهمیت است.

۲- جلوگیری از بروز شایعات در سطح سازمان و محیط پیرامون بر اثر فقر اطلاعات و اهمیت موضوعات و رویدادهای مرتبط با سازمان‌ها که در هنگام بروز بحران‌های سیاسی قوت می‌گیرد، از وظایف مدیران خبر است.

۳- در ارتباط با مدیریت بحران سیاسی، استفاده از «رسانه‌ها» امروزه کارآمدترین و مهمترین ابزار انتقال اطلاعات و تامین نیازها و خواسته‌های افکار عمومی محسوب می‌شود. بنابراین شناخت ماهیت، جایگاه و ظرفیت‌های رسانه‌ای و بهره‌برداری آگاهانه و صحیح از رسانه‌ها برای رسیدن به مواجهه مناسب با بحران، امروز یکی از نیازها و ضرورت‌های اساسی است.

۴- برای کاهش خطرات احتمالی و تقویت سازمان، مدیران خبر باید بحران‌های احتمالی را

شناسایی کنند؛ حتی اگر احتمال بروز آن‌ها بسیار ناچیز باشد. لازم است که برای هر یک از حوادث احتمالی طرحی تهیه شود و برای انجام اقدامات خبری، سازماندهی صورت گیرد. در این طرح اطلاعات مربوط به این که چه اقدامی توسط چه بخشی از سازمان رسانه انجام خواهد گرفت و ارتباط رسانه‌ای با جامعه بحران‌زده به چه صورت مدیریت شود، لحاظ می‌گردد.

۵- در شرایط بحرانی، همواره مساله کمبود وقت دارای اهمیت بسیار است، بنابراین طراحی برنامه باید با سرعت زیاد صورت گیرد. برنامه‌ریزی مدیریت بحران معمولاً با توجه به تجارب گذشته، قبل از وقوع بحران انجام می‌گیرد. الزاماً همه نیازمندی‌های برنامه از قبیل پرسنل و وسایل، از قبل تعیین شود. همچنین تقدم و تاخر حرکت و پیش‌نیازها نیز مشخص می‌شوند. به محض وقوع بحران، برنامه را می‌توان پس از مختصر تعدیل یا تکمیل انجام داد.

۶- مدیران خبر برای مشخص کردن اهداف، حرکت‌ها، ماموریت‌ها و خط مشی‌ها، لازم است که از وضعیت موجود اطلاع کامل داشته باشند، هیچ یک از قسمت‌های جامعه بحران‌زده را نمی‌توان ثابت و ایستا تصور کرد. لذا مدیران خبر با آگاهی از محاسبات که متکی به آمار و اطلاعات کنونی است، باید به صورت اقتضایی، تغییراتی را در برنامه تفضیلی ایجاد کنند.

برنامه‌ریزی اقتضایی خبررسانی در شرایط بحران سیاسی باید دارای مشخصات زیر باشد:

- فرآیند پویایی خبر با تاکید بر آمادگی و انعطاف‌پذیری در روابط سازمانی کارکنان و مدیران خبررسانی

- رویه‌ها و دستورالعمل‌ها کاربرد عملی و میدانی دارد و قابل تجدید نظرند.

- هر یک از گروه‌های خبری بر حسب شدت و ضعف بحران در مناطق مختلف حوزه‌بندی شوند.

۷- در تصمیمات برنامه‌ریزی شده، اهداف مشخص هستند و از طریق مجراهای اطلاعاتی آگاهی‌های لازم درباره ارزیابی بحران به وجود آمده است تا خبرهای تنش‌زا و "شایعه‌زدا" توزیع گردد. مدیران خبر در اتخاذ تصمیمات خبری با کمبود زمان مواجه هستند و از سوی دیگر این تصمیم‌گیری باید با تولید اخبار موثق، دقیق و ترجیحاً جامع (کامل) همراه باشد. بنابراین باید سازماندهی، هماهنگی و روابط سازمانی در تحریریه خبر موجب تبادل سریع اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری و اتخاذ تصمیمات در شرایط اطمینان شود. به عبارت دیگر بتوان در وضعیت بحرانی به اطلاعات لازم پیرامون بحران به منظور تصمیم‌گیری خبر اطمینان بخش، دست یافت.

منابع فارسی

- ۱- دهقان، علیرضا، نظریه‌های ارتباطات، ۱۳۸۱ چاپ اول، نشر دانشگاه تهران، تهران.
- ۲- رضائیان، علی، اصول مدیریت، ۱۳۷۲، چاپ اول، نشر تهران، تهران.
- ۳- مرتضوی، محمود رضا، مدل مطلوب مدیریت تحریریه سازمان رسانه در بحران، ۱۳۸۶، پایان‌نامه دکتری تخصصی به دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده علوم انسانی.
- ۴- محسینان راد، مهدی، ارتباط‌شناسی، ۱۳۸۱، چاپ چهارم، نشر سروش، تهران.

منابع انگلیسی (لطفا قسمت‌هایی که باید بولد شوند مشخص گردد)

- 5 -J. M. Wober. The Assessment of television Quality: 1990 Some Explorations of methods and their resist, London.
- 6 -Dany moss, 1997, Public Relation research, MacManus.
- 7 -Harper, Christopher, 2002, The new mass Media, Pergamun.
- 8 -Bateman, Thomas and Carl P Zeithaml, Management: 1993, Function & Strategy, Irwin, U.S.A, Boston.
- 9 -Certo, Samuel C. Modern Management, Allyn & Bacon, U.S.A. Boston. 1992.
- 10 -Moorhead Gregory and Ricky W. Griffin, 1992, Organizations Houghton Mifflin Company, U.S.A. Boston.
- 11 -Brown F. Karen "The new newsroom: 1990, Challenges of Hiring and keeping Minorities will force Newspaper to Learn to Adapt", ANSE Bulletin, July/August.
- 12 -Porter, Michael, Competitive Strategy: 1980, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York's: Free Press.
- 13 -Demers, David, "Corporate Newspaper Structure, Editorial Page Vigor, and Social Change", Journalism Quarterly, Vol. 73, No.4, winter 1996, pp.857-877.
- 14 .Coulson, David C. 1994, "Impact of Ownership on Newspaper Quality", Journalism Quarterly, Vol. 71, No.2, Summer.
- 15 -Turow, Joseph, 1992, "The Organizational Underpinnings of Contemporary Media Conglomerates", Communication Research, Vol. 19, No.6, December.