

## شیوه‌های غنی‌سازی مشاغل خبری برای رسیدن به مرجعیت خبری

(مورد مطالعه، شبکه خبر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)

اردشیر زابلی زاده\*

محمد حسین ساعی\*، جهاندار امیری\*\*، امیرحسین رمضانی بیدگلی\*\*\*

### چکیده

شبکه خبر به عنوان تنها شبکه خبری فارسی زبان سازمان صدا و سیما نقش مهمی در اطلاع‌رسانی و جهت‌دهی به افکار عمومی مخاطبان فارسی زبان در ایران و جهان دارد. عرصه خبر، عرصه‌ای رقابتی است و این شبکه همچون هر سازمان خبری دیگر برای بقا در محیط رقابتی و رسیدن به مرجعیت خبری علاوه بر امکانات مادی، تجهیزات فنی و سیاست‌های دقیق، نیاز به بازنگری در فرآیندهای کاری و طراحی شغلی کارکنان خود دارد. هدف پژوهش حاضر شناسایی شیوه‌های غنی‌سازی شغلی برای چهار شغل اصلی شبکه خبر و ارائه راهکار در این خصوص است. این پژوهش به صورت کیفی انجام شده و روش گردآوری اطلاعات، مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق با نخبگان است. مصاحبه شونده‌گان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده و روش تجزیه و تحلیل

---

\* دانشیار دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، azmmf9432@gmail.com  
\*\* استادیار دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، m.hossein.saei@gmail.com  
\*\*\* استادیار دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما (نویسنده مسئول)، jahandar.amiri553@gmail.com

\*\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صدا و سیما، bidgoli92@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۰۷، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۰۴

اطلاعات، کدگذاری مفاهیم و مقولات است. تمرکز زدایی، توانایی استفاده از فناوریهای مدرن، توجه به صلاحیتهای ذاتی و کسب مهارتهای لازم، دادن استقلال کاری به شاغلین، مخاطب‌شناسی و رقیب‌شناسی و استفاده از بازخوردها مهمترین یافته‌های تحقیق در الگوی ارائه‌شده برای شبکه خبر می‌باشد و به عنوان نتیجه نهایی پژوهش، غنی‌سازی مشاغل خبری در شبکه خبر، تاثیرگذارترین ضلع در تبدیل این شبکه در مرجعیت خبری از میان اضلاع سه‌گانه است.

**کلیدواژه‌ها:** غنی‌سازی شغلی، خبر و مرجعیت خبری، شبکه خبر، مشاغل خبری

## ۱. مقدمه

یکی از شناخته شده‌ترین راه‌های باز طراحی مشاغل جهت نیل به هدف، افزایش سطح توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان، روش غنی‌سازی شغلی Jobenrichment است. این مفهوم اولین بار توسط هرزبرگ Herzberg مطرح شد. او معتقد بود که عواملی همچون احساس مسولیت بطور مستقیم و مجزا از سایر عوامل رضایت شغلی و در نتیجه توانمندی Empowerment بیشتر ایجاد می‌کند (مپسلاو هی، ۲۰۰۶). توانمندسازی برای قدرت‌بخشیدن به افراد است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر ضعف و ناتوانی خود چیره شوند (وتن و کمرون، ۱۹۸۸). این مفهوم توسط اولدهام و هاگمن Oldham and Hockman به عنوان یک مدل جامع تکمیل شد. این مدل بیان می‌کند که هر چه توان بالقوه انگیزشی افراد در سطح بالاتری قرار بگیرد، انگیزش و رضایت شغلی افراد نیز بالاتر است. همچنین این مدل مشخص می‌کند که چگونه می‌توان شغل‌ها را طراحی و یا طراحی مجدد نمود که کارکنان، خود و شغل خود را مهم بدانند و به عبارتی احساس اهمیت کنند، به نحوی که اگر احساس کنند شغل آن‌ها در سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار است، اثربخشی فعالیت‌های آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. در غنی‌سازی شغلی، کارکنان دارای مهارت‌های متنوع و گوناگونی می‌شوند که آن‌ها را قادر می‌سازد، در فرایند تولید محصول نهایی، سهم بیشتری داشته باشند. کارکنان می‌توانند از این رهگذر به انگیزش، بهره‌وری و رضایت شغلی بالاتر و در نهایت بهره‌وری بالاتری دست یابند. از نظر اولدهام و هاگمن غنی‌سازی شغل را می‌توان به عنوان فرایند افزایش پنج ویژگی شغل بیان کرد: تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال و بازخور از شغل به منظور افزودن به انگیزش، بهره‌وری و رضایت خاطر (جزنی، ۱۳۸۶: ۲۰۶). کارکنانی که از طیف گسترده‌ای از

مهارت‌ها برخوردارند، در برنامه‌ریزی و زمان‌بندی کار، انطباق دادن خود با تغییرات و پر کردن جاهای خالی، انعطاف‌پذیری بیشتری در اختیار مدیریت قرار می‌دهند (رابینز و جاج، ۱۳۹۰: ۴۲۱).

شبکه خبر جمهوری اسلامی ایران (IRINN) که در این پژوهش به اختصار، آن را شبکه خبر می‌نامیم، تنها شبکه خبری فارسی زبان سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران است که وظیفه تولید خبر و اطلاع‌رسانی و جهت‌دهی به افکار عمومی مخاطبان فارسی زبان را در ایران و نقاط مختلف جهان بر عهده دارد. این شبکه دارای مشاغل و بخش‌های مختلف خبری در ساختار سازمانی خویش است. عرصه خبر، عرصه‌ای رقابتی است و هر سازمانی برای بقا در یک محیط رقابتی، نیاز به بازنگری پویا در فرآیندهای کاری و طراحی شغلی کارکنان خود دارد. به همین علت به نظر می‌رسد شبکه خبر برای حفظ قابلیت‌های رقابتی و ارتقای توان کاری خود نیاز به بازطراحی مشاغل حرفه‌ای خبری خود داشته باشد. دارا بودن کارکنانی با توانایی‌ها و مهارت‌های متنوع و چندگانه نه تنها موجب افزایش سرعت و کیفیت تهیه خبر می‌گردد، بلکه خود عاملی برای پویایی ساختاری شبکه خبر متناسب با ذات رقابتی این شبکه می‌گردد. به این معنی که در هر زمان که مدیران شبکه، تصمیم به بازطراحی ساختار این شبکه، به اقتضای شرایط داخلی و محیطی بگیرند، امکان بیشتری برای انجام موفقیت‌آمیز این کار دارند و با محدودیت‌های کمتری از طرف نیروی انسانی خود مواجه خواهند شد.

امروزه خبر به عنوان جوهره یا ماده اصلی ارتباطات جمعی معرفی کرده‌اند (مکتبی ۱۳۸۴، ۱۰). افزایش سرعت، دقت و کیفیت در تولید و ارسال خبر به‌خصوص در حوادث و رویدادهای که نیازمند پوشش خبری سریع برای عقب‌نماندن از دیگر شبکه‌های خبری و سایت‌های رقیب دارد، علاوه بر لزوم استفاده از وسایل و تجهیزات فنی به‌روز، از طریق نیروی انسانی ماهر و چند مهارته حاصل می‌گردد. یک رسانه خبری برای مرجع و قطب خبری شدن به سه جنبه امکانات مادی و تجهیزات فنی، سیاستها و برنامه‌های دقیق خبری و نیروی انسانی کارآمد و توانمند نیاز دارد تا با ایجاد اعتماد و اعتبار روزافزون باعث عدم کوچ مخاطبانش به سوی شبکه‌های رقیب و فضای مجازی شود. همچنین رسانه‌ای می‌تواند مرجع خبری باشد که به ارزش‌ها و ویژگی‌های خبر، درستی، صحت و بی‌طرفی در خبر و اعتمادسازی توجه ویژه داشته باشد. این موارد همگی در ضلع سوم مرجع شدن یک رسانه خبری یعنی سیاستها و برنامه‌های دقیق خبری قرار می‌گیرند. در این پژوهش

یکی از سه ضلع اصلی مرجع خبری شدن شبکه خبر به شیوه غنی سازی شغلی بررسی می - شود. کارمند شاغل در شبکه خبر که همزمان از تخصص ها و مهارت های مختلفی برخوردار باشد می تواند بدون در انتظار ماندن برای انجام مراحل تکمیلی کار خود توسط دیگر همکاران و با تکمیل و آماده سازی خبری که خود آن را تهیه کرده با اتکا به مهارت ها و توانایی هایش و با توجه به فرآیندهای نوین در تهیه خبر، به افزایش سرعت در تهیه و ارسال اخبار در شبکه کمک کند. این سرعت در تهیه و تکمیل خبر تلویزیونی در هنگام پوشش حوادث و رویدادهای مهم اهمیتی مضاعف می یابد. این پژوهش با روش مصاحبه عمیق با نخبگان علمی و صاحب نظران با تجربه، بر مبنای مدل اولدهام و هاگمن، به ارائه پیشنهادهایی برای افزایش توانایی و مهارت کارکنان خبری شبکه خبر، در قالب غنی سازی شغلی می پردازد. پیشنهادها بطور مشخص، ارائه شیوه هایی برای غنی سازی مشاغل خبری خبرنگاری، دبیری خبر، سردبیری و گویندگی خبر با تمرکز بر شبکه خبر است.

توانمندسازی و غنی سازی از برنامه های دولت است و در فصل نهم و مواد ۵۸ و ۶۲ قانون خدمات کشوری در دستور کار قرار گرفته است (رجایی پور و دیگران، ۱۳۸۹: ۴۷). در سطح دانشگاهی و در منابع علمی و تحقیقی، برای ارائه الگو و پیشنهاد غنی سازی مشاغل خبری و مطالعه روی موضوع عمق بخشیدن به آنها و افزودن بر کیفیت کاری کارکنان خبر از طریق غنا بخشیدن به مشاغل آنها، پژوهشی علمی صورت نگرفته است. از این جهت این پژوهش هم ضروری و کاربردی و هم جدید بوده و اهمیت علمی خاصی در رابطه با پیشبرد علمی این مبحث مدیریتی بیان می کند.

## ۲. پیشینه و ادبیات نظری

### ۱.۲ پیشینه

به علت اینکه این تحقیق در حوزه ای بدیع و تازه است، پیشینه تحقیقی که به صورت تخصصی به مبحث غنی سازی شغلی مشاغل خبری پرداخته باشد، به طور مشخص برای آن وجود ندارد که با این پژوهش همخوانی داشته باشد. تحقیق هایی که به موضوع پژوهش پیش رو نزدیک تشخیص داده شدند و در روش تحقیق یا نتایجشان برای این پژوهش سودمند هستند، به همراه نوع استفاده محقق از آنها، بیان می شوند.

نقش گوینده مشارکت‌کننده در ارتقای کیفیت ارائه خبر تلویزیونی پژوهشی است از سودابه حسنی دخت (۱۳۹۱) که محقق با روش پدیدارشناسی به دنبال شناخت مؤلفه‌های مؤثر برافزایش کیفیت ارائه خبر از طریق مشارکت فعال و محتوایی مجریان خبر در تهیه و تولید خبر تلویزیونی بوده است. از یافته‌های این پژوهش این است که گوینده مشارکت‌کننده در خبر باید علاوه بر ویژگی‌های فردی، عمومی، حرفه‌ای و شخصیتی، که مبنای جذب و بکارگیری او قرار می‌گیرد، پس از آموزشهای مهارتی و کاربردی ویژه و حرفه‌ای مطلع از مباحث تئوریک و نظری باشد. گوینده باید مشارکت فعال در فرآیند خبررسانی با شرح وظیفه معین داشته باشد. این مشارکت می‌تواند در قالب سردبیر-گوینده، دبیر-گوینده و یا گوینده-مشاور باشد. اگر مشارکت گوینده در تهیه و تنظیم خبر، نه یک وظیفه بلکه یک ادراک و نیاز باشد می‌تواند تأثیرات مفیدی در اجرای خبر به جای بگذارد. مانند تأثیر گذاری بیشتر بر مخاطب، تسلط و مدیریت اجرای خبر، انتقال درست پیام و... که البته تحقق مطلوب آن با توجه به نحوه مدیریت و ایجاد فضا و شرایط مناسب برای مشارکت، امکان‌پذیر خواهد بود. (حسنی دخت، ۱۳۹۱)

از نقاط مثبت این تحقیق این است که اولاً مهارت‌های لازم برای یک گوینده خبر چند مهارته و چند کاره را به تفصیل بیان کرده است. ثانیاً مزایا و معایب چند کاره بودن گوینده خبر را نیز برشمرده است. کاستی این تحقیق این است که فقط به چند کاره و چند مهارته شدن گوینده خبر بسنده کرده و مشاغل دیگر مثل خبرنگاری را مدنظر قرار نداده است. از این پژوهش و نتایج آن در چارچوب‌بندی سؤالات مصاحبه‌ها و برای دستیابی به مهارت‌های لازم برای گوینده خبر (یکی از چهار شغل مورد بررسی در این پژوهش) استفاده خواهد شد.

بررسی تأثیر تغییر تکنولوژی آنالوگ به دیجیتال در واحد مرکزی خبر از دیدگاه مدیران و کارشناسان عنوان تحقیق از حسن نامور (۱۳۸۸) است که پژوهشگر با روش مصاحبه عمیق به بررسی تأثیر تغییر فناوری آنالوگ به دیجیتال بر تولید خبر و برنامه‌های خبری پرداخته است. مهمترین یافته‌های این پژوهش عبارتند از: ۱- ضرورت و اجتناب‌ناپذیر بودن دیجیتالی شدن سیستم و دقت هوشمندانه در انتخاب سخت‌افزار و نرم‌افزار آن ضرورت آموزش و تربیت مستمر کاربران ۲- دستیابی به مزایایی چون حذف نوار، کاهش تردد کارکنان در تحریریه، از بین رفتن مشکلات ناشی از کار با تجهیزات مکانیکی، کاهش خطای انسانی ۳- افزایش کارایی سیستم، کاهش نیروی انسانی برای هر سه قسمت

تهیه، پردازش و ارسال خبر. نقطه مثبت این تحقیق توجه به تأثیرات استفاده از فناوری به روز در واحد مرکزی خبر به عنوان مهم‌ترین بخش تولید و پخش خبر در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران است. کاستی این تحقیق این است که هرچند این تحقیق مزایای استفاده از فناوری به روز را برشمرده، اما به مهارت‌هایی که هر یک از شاغلین خبری در استفاده از این فناوری‌ها باید داشته باشند اشاره‌ای نکرده است.

علی فرقانی در پژوهشی (۱۳۸۸) با عنوان طراحی مدل شایستگی دبیر خبر در صداوسیما ج.ا.ا، دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های مطلوب برای دبیرخبر بررسی کرده است. نامبرده با روش Q به این نتیجه رسیده است که دبیر خبر باید دارای مهارت‌ها و دانش‌های زیر باشد: ۱- دارا بودن دانش زبان فارسی و دانش مسائل روز ۲- دارا بودن مهارت‌های ژورنالیستی و مهارت‌های اینترنتی ۳- دارا بودن ویژگی‌های فردی صداقت و امانت‌داری و بردباری ۴- دارا بودن ارزش‌های کاری مسئولیت‌پذیری، استقلال شخصیتی، حرفه‌ای‌گری، پاسداشت فرهنگ و زبان ملی، پاسخگویی، احترام به ارزش‌های اجتماعی و دارا بودن ارزش‌های کاری عینی‌گرایی ۵- دارا بودن توانایی‌های اخلاقی، تفکر انتقادی، سازمان‌دهی اطلاعات، ارزیابی کیفیت تولیدات و دارا بودن سرعت اطلاعات. از جمله نقاط مثبت این تحقیق بررسی و تشریح ویژگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز برای شغل دبیری خبر است اما همانگونه که مشخص است تنها مهارت‌های شغل دبیری خبر مورد بررسی قرار گرفته است.

کهرینگ و مت‌هایس Kohring & Matthais (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان اعتماد به رسانه‌های خبری معیار و مقیاسی چند بعدی برای سنجش اعتماد به رسانه‌ها طراحی کرده‌اند که بر مبنای یافته‌های آن پژوهش، اعتماد به رسانه از اضلاع اصلی مرجعیت خبری محسوب شده است. نویسندگان اعتماد را سلسله مراتبی در نظر گرفته‌اند و شاخص‌های آن را به ترتیب اعتماد به گزینش موضوعات خبری، وقایع، اعتماد به درستی توصیفات و اعتماد به ارزیابی ژورنالیستی دانسته‌اند. آنها همچنین ضلع اصلی اعتماد را در شیوه گزینشگری اخبار و وقایع معرفی کرده‌اند.

بوهان Bo.han (۲۰۱۲) پژوهشی در دانشگاه تکراس در خصوص عوامل موثر بر قصد تداوم و تناوب استفاده کاربران از شبکه‌های اجتماعی انجام داده و بر مبنای نظریه‌های سامانه‌های اطلاعاتی، سرمایه اجتماعی و اعتماد را دلایل اصلی مراجعه کاربران به سامانه‌های خبری و اجتماعی دانسته‌اند. در مدلی که توسط این پژوهشگر ارائه شده، حس تعلق و

تعامل به عنوان شاخص و زیر مجموعه سرمایه اجتماعی معرفی شده است. وی اعتماد به شبکه و افراد آن را زیر مجموعه اعتماد دانسته که در نهایت کاربرد را به استفاده مجدد از سامانه اجتماعی و خبری وادار میکند. همچنین گروس و کیمبلی Gross & Kimbely (۲۰۰۴) در پژوهشی تاثیر رسانه‌ها بر اعتماد اجتماعی و سیاسی به آنها را پس از حوادث ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ بررسی کرده‌اند. یافته‌های این دو محقق نشان می‌دهد که مخاطبان توقع دارند که رسانه‌ها همانند نهادهایی دمکراتیک عمل کنند. آنها همچنین عدم سانسور اطلاعات و تنوع رسانه‌ایی را عامل کسب اعتماد مخاطب و در نتیجه مرجعیت خبری دانسته‌اند.

### ۳. ادبیات نظری و تعریف مفاهیم

#### ۱.۳ شغل و غنی‌سازی آن

شغل از نظر لغوی، به معنای به کار واداشتن کسی در مقابل پرداخت پاداشی نقدی یا جنسی به او می‌باشد. کار و شغل، فعالیت بدنی یا فکری در راه تولید و خدمت است. بنابراین، در تعریف شغل می‌توان گفت: شغل، یعنی کاری که فرد، مشغول به انجام آن است و به وسیله آن، هم انجام وظیفه می‌کند و هم امرار معاش می‌نماید. در ماده ۷ قانون استخدام کشوری شغل مجموعه‌ایی از وظایف Duties و فعالیتها Tasks است که فرد برای یک واحد اقتصادی یا سازمان انجام می‌دهد و در مقابل آن دستمزد دریافت می‌کند. غنی‌سازی شغل شامل ایجاد تغییرات اساسی در محتوا و سطح مسئولیت شغل است. بارگیری عمودی فرصتی را به برای تجربه کردن موفقیت‌های عمده، قدردانی، مسئولیت و رشد شخصی می‌دهد و بارگیری افقی پیچیدگی کار را برای ارتقا بخشیدن به رغبت‌ها افزایش می‌دهد. غنی‌سازی افزایش انگیزه است که با ارتقاء وظایف سازمانی فرصتی برای رشد و انگیزه ایجاد می‌کند (بانرجی، ۱۹۹۵: ۸۱).

بنابراین غنی‌سازی شغل به تولید عامل‌های انگیزشی مناسب در محتوای شغل منجر می‌شود که ذیلاً به برخی از این عامل‌ها می‌پردازیم:

- ترکیب وظایف: وظایف جزئی به منظور افزایش گوناگونی مهارت و هویت وظیفه با یکدیگر ترکیب می‌شوند.

- ایجاد واحدهای کاری طبیعی: شغل تغییر می‌یابد، بر این پایه کارکنان خود را در قبال آن مسئول می‌دانند یا خودشان را مجموعه‌ای منطبق با کار تلقی می‌کنند. این امر آن‌ها را به سوی این دیدگاه سوق می‌دهد که کار به جای اینکه بی‌ربط و ملال‌آور و خسته‌کننده باشد، مهم و معنی‌دار است.
- ایجاد رابطه با متقاضیان و ذی‌ربطان: غنی‌سازی شغل رابطه مستقیم بین کارکنان و متقاضیان و ذی‌نفعان را تقویت می‌کند.
- گسترش مشاغل به صورت عمودی: این کار باعث می‌شود تا جنبه‌های بین انجام دادن و کنترل کردن شغل پر شود. در نتیجه خود مختاری و آزادی عمل بیشتری را برای کارکنان فراهم می‌کند.
- گشودگی مجاری بازخورد: غنی‌سازی شغل یکی از مؤثرترین شیوه‌های بازخور دادن به کارکنان است. بازخور فزاینده بدین معنی است که کارکنان نه تنها یاد می‌گیرند که چگونه در حال پیشرفت هستند بلکه می‌کوشند عملکرد خود را نیز بهبود ببخشند. به این دلیل است که ادعا می‌شود غنی‌سازی شغل می‌تواند هم به عملکرد شغل و هم رضایت شغل منجر شود. (عباسپور، ۱۳۸۲: ۲۱۰-۲۱۱)

### ۲.۳ مدل هاگمن و الدهام برای خصوصیات مطلوب شغلی **Job favorable properties**

دیدگاه اصلی در شیوه مطلوب شغلی این است که وجود خصوصیات در شغل مانند تنوع در وظایف، استقلال و اختیار کافی در انجام شغل، روابط متقابل با سایر مشاغل و مسئولیت و مهارت کافی در شغل می‌تواند موجب انگیزش شاغلین شود (الوانی، ۱۳۸۵: ۱۶۷). در مدلی که توسط هاگمن و الدهام Hackman & Oldham برای غنی‌سازی شغلی ارائه شده و شیوه کار این پژوهش هم بر مبنای همین مدل است، پنج خصوصیت مهم طراحی مشاغل، این چنین معرفی شده است:

تنوع مهارت Skill variety: اندازه‌ای که کار به چندین فعالیت متفاوت برای انجام موفقیت‌آمیز نیاز دارد به عنوان تنوع مهارت شناخته می‌شود. تنوع مهارت از طریق روش‌های مختلفی می‌تواند ارتقاء یابد. چرخش شغلی می‌تواند راهی برای از بین بردن



یکنواختی از یک شغل روتین با قلمروی محدود از طریق تغییر فرد از شغلی به شغل دیگر باشد. توسعه شغلی نیز این‌گونه است.

هویت وظیفه یا مشخص بودن کار Task identity: درجه‌ای که شغل شامل واحد کار کامل و دارای هویت می‌شود، بطوریکه انجام آن از آغاز تا پایان و نتیجه قابل مشاهده‌ای را در برمی‌گیرد.

اهمیت وظیفه Task significance: اندازه تأثیری که شغل روی دیگر افراد دارد اهمیت وظیفه را نشان می‌دهد. شغلی بیشتر اهمیت دارد که به خاطر برخی دلایل برای دیگر افراد مهم باشد (کریتنر و کینکی، ۱۳۹۱: ۲۱۸).

استقلال Autonomy: اندازه اختیار و آزادی فرد در کار و برنامه‌ریزی کاری، استقلال را نشان می‌دهد. استقلال بیشتر منجر به درک بیشتری از مسئولیت شخصی برای کار می‌شود. تلاش‌ها برای افزایش استقلال ممکن است به آنچه فردریک هرزبرگ Frederick Herzberg غنی‌سازی شغلی می‌نامد بیانجامد. مواردی از فعالیت‌ها برای افزایش استقلال شامل اعطاء آزادی و اختیار بیشتر به طوری که فرد بتواند کار خود را آن‌گونه که مناسب تشخیص می‌دهد انجام دهد و افزایش پاسخگویی فردی برای کار از طریق کاهش کنترل انجام می‌شود.

بازخورد Feedback: میزان اطلاعاتی که کارکنان در مورد چگونگی انجام شغل (عملکرد خوب یا ضعیف) دریافت می‌کنند بازخورد نامیده می‌شود. مزیت بازخورد این است که به کارکنان برای درک اثربخشی عملکردشان کمک کرده و دانش کلی آن‌ها را در مورد شغلشان افزایش می‌دهد. (متیس و جکسون، ۱۳۸۸: ۱۱۰)

بر اساس این روش هر کدام از سلسله حالات روانی مهم از قبیل: احساس معنی‌دار بودن شغل، احساس مسئولیت در برابر نتایج و آگاهی نسبت به نتایج دارای تأثیرات متفاوتی بر بازده کاری و شخصی دارد. لازم به ذکر است که مدل ویژگی‌های شغلی Task characteristic theories فقط یک نظریه است، به‌ویژه در تشریح رفتاری افرادی که دارای نیازهای اقدام، خودشکوفایی، معرفت‌شناسی و زیبایی‌شناسی هستند، مؤثر است. بر اساس روابط بیان‌شده بین ابعاد اصلی شغل و واکنش‌های روانی هر یک از آن‌ها، در این مدل انگیزه شغلی در بالاترین حد خود خواهد بود (سیدجوادی، ۱۳۸۷: ۱۰۵).

#### ۴. خبر و مرجعیت خبری

خبر را نقل جریان وقایع، اقدامات و عقاید در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، هنری، علمی، فنی و وضع زندگی دسته‌جمعی تعریف کرده‌اند (معمدنزاد، ۱۳۷۱). بر اساس تعریف بدیعی و قندی، خبر "گزارشی از رویدادهای واقعی و عینی است که دارای یک یا چند ارزش خبری باشد. چگونگی ارائه این گزارش تحت تأثیر عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی شکل می‌گیرد" (بدیعی و قندی ۱۳۸۷، ۴۳). گروه رسانه‌ای دانشگاه گلاسکو، خبر را چنین تعریف می‌کند: خبر یک پدیده‌ی طبیعی نیست بلکه محصول ایدئولوژی است و از یک دیدگاه کلی‌تر، خبر منعکس‌کننده و شکل‌دهنده‌ی ارزش‌های حاکم در یک گستره‌ی خاص تاریخی است (شکرخواه، ۱۳۷۴). آنچه مسلم است خبر باید برای مخاطب جذاب، برای فرستنده ارزش و سود و از جامعیت و عنیت برخوردار باشد. کارکردگرایان، خبر را زمینه‌ساز مشارکت سیاسی فرد می‌دانند، اما دیدگاه انتقادی تعریف کارکردگرایان را رد کرده و ایراد اساسی را در اشاره نکردن به صاحبان قدرت و سواستفاده آنها از خبر می‌داند<sup>۱</sup>. تردیدی وجود ندارد که هدف بنیادین رسانه‌ها، تولید و پخش اخبار است که به فعالیت‌های رسانه، ماهیت و معنا می‌بخشد. امروزه شرایطی در جهان به وجود آمده که از رهگذر جامعه‌ی اطلاعاتی و جهانی‌شدن، قدرت‌گزینشگری مخاطب افزایش یافته است. مخاطب در بطن بازاری از پیام‌های متنوع و متکثر قرار گرفته که از این رهگذر قدرت‌گزینشگری او را در مصرف خبر بیش از پیش افزایش داده است (نعمتی‌انارکی، ۱۳۹۰: ۱۶۸).

مرجعیت خبری: در ادبیات موضوعی خبر، واژه مرجعیت خبری دارای تعریف مشخصی نیست و مفهومی جدید است. با این حال این مفهوم قرابت‌های معنایی عمیقی با مفاهیمی نظیر قطب خبری دارد. قطب خبری شدن یک رسانه را می‌توان تابعی از متغیرهایی دانست که بخشی از آنها به عملکرد حرفه‌ای رسانه در حوزه خبر مرتبط می‌شود. در این زمینه چند مبحث متفاوت قابل تفکیک است که از مهمترین آنها می‌توان به سرعت و دقت در انتشار خبر اشاره کرد (نعمتی‌انارکی، ۱۳۸۸: ۱۸۹). عوامل موثر دیگر در مرجع-شدن یک رسانه برای تبدیل شدن به قطب و مرجع خبری عبارتند از: جلب توجه مخاطبان، ایجاد رقابت در بخش‌های خبری، برخورداری از کادر مسلط و حرفه‌ای، افزایش سرعت در انتشار اخبار، افزایش تولید به جای مصرف، استقلال رسانه در حوزه‌ی خبر، عدم سوگیری آشکار و افزایش اعتماد و باور به خبر، ایجاد اعتبار برای خود و تعادل در چپش

اخبار. یکی از اصلی‌ترین نتایج مرجعیت خبری معتبر شدن رسانه در انتشار اخبار است. منبعی با سطوح بالای اعتبار، اغلب توان بیشتری برای تغییر نگرش‌های جامعه دارد تا منبعی با اعتبار پایین (تورمالا، برینول و پتی، ۲۰۰۶). پژوهش‌ها، به قابل اعتماد بودن believability، تخصص expertise و قابل باور بودن believability به عنوان سه عامل اصلی اعتبار یک منبع خبری اشاره می‌کنند (نلسن، ۲۰۱۲: ۹).

شرط لازم موفقیت حوزه خبری یک رسانه برای تاثیرگذاری بر ذهنیت اجتماعی و تبدیل شدن به قطب خبری، تنها کسب اعتماد مخاطب نیست که البته شرط لازم محسوب می‌شود، اما کفایت قطب خبری را نمی‌کند. جامعه‌شناسانی چون تاجمن و شلزینگر قبول دارند که بازنمایی و ساختارهای روایتی، اهمیت بسیار زیادی در بررسی اخبار دارند. ساختار روایتی اخبار، آن چنان مهم است که در موفقیت برنامه خبری موثر است. در واقع نمی‌توان، قالب و شکل درست که از کیفیت برنامه خبری نشأت می‌گیرد، در موفقیت یک برنامه خبری نادیده گرفت. برای آن که برنامه خبری از پذیرش بالایی برخوردار باشد، تنها قابلیت اطلاع‌رسانی آن کافی نیست، بلکه باید از ویژگی‌هایی در انتشار برخوردار باشد که مخاطب را جذب خود نماید. در واقع پذیرش رسانه به عنوان قطب خبری تنها تابعی از مفهوم اعتماد نیست، بلکه رویکرد حرفه‌ای در انتشار رویدادها با توجه به ویژگی‌های هر رسانه، می‌تواند در این خصوص تاثیرگذار باشد (رزنگرن و دیگران، ۱۳۷۶).

#### ۱.۴ روش‌شناسی و شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به هدف پژوهش که دست‌یابی به شیوه‌های غنی‌سازی مشاغل خبری برای شبکه خبر<sup>۲</sup> است، روش کیفی برای نیل به مقصود مناسب‌ترین روش است. روش کیفی در اینجا باعث عمیق شدن داده‌ها می‌گردد و بر همین اساس از روش کیفی با دو شیوه اسنادی و کتابخانه‌ای و روش مصاحبه (مصاحبه عمیق) در جمع‌آوری و تبیین داده‌ها استفاده شده است. بخش مطالعه اسنادی برای تعمق در پژوهش‌های صورت گرفته قبلی در حوزه‌های مشابه، آشنایی کلی با ادبیات و مفاهیم مقولات مرتبط و در نهایت انجام مصاحبه و پژوهش صورت گرفته است

پژوهشگر در بخش مصاحبه عمیق از ۳ گروه برای دست‌یابی به یافته‌ها استفاده کرده است. اول خبرنگاران با سابقه کار در مراکز خارج از کشور. دوم اساتید حوزه خبر در دانشگاه صداوسیما و دانشگاه تهران و دانشگاه علامه و سوم مدیران سابق و فعلی بخش‌ها

و شبکه‌های مختلف خبری سازمان. روش نمونه‌گیری هدفمند بوده چرا که این روش شامل افرادی است که بر اساس خصوصیات یا صفات ویژه‌ای انتخاب می‌شوند و کسانی که با این معیارها نمی‌خوانند، از بررسی حذف می‌شوند (ویمر و دومینیک، ۱۳۸۹: ۱۲۶). محقق در فرآیند انجام این پژوهش مجموعاً با ۱۸ نفر از اساتید دانشگاه تهران و دانشگاه علامه، خبرنگاران با سابقه کار در مراکز خارج از کشور و مدیران بخش‌های مختلف خبری سازمان و شبکه خبر مصاحبه کرده و از سوالات مصاحبه برای بازسازی نظریه‌های شخصی درباره موضوع مورد مطالعه استفاده شده است. در تعداد افراد مصاحبه شونده بر مبنای قاعده اشباع عمل شده و انتخاب نمونه‌ها با توجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده پیشین شناسایی شده است. با گذشت زمان به عمق و تمرکز نمونه‌گیری افزوده شده، زیرا در مراحل اولیه، بیشتر کشف مفاهیم و مقولات تازه و در مراحل بعد، عمق و غنا بخشیدن به این مقولات، مدنظر قرار می‌گیرند (ذکائی، ۱۳۸۱).

در روش انتخاب‌شده برای پژوهش برخلاف سایر روش‌ها که در آن‌ها محقق ابتدا فرضیه‌ای را مطرح می‌کند و بعد از مراجعه به واقعیت آن را آزمون می‌کند؛ فرضیه‌ای وجود ندارد. این روش یک روش پژوهش استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگران در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا به جای اتکا به تئوری‌های موجود و از پیش تعریف شده، خود به تعریف تئوری و ارائه راهکار و مدل اقدام کنند (منصوریان، ۱۳۸۵: ۴).

پس از انجام مصاحبه و جمع‌آوری داده‌ها، و پیاده‌سازی آن‌ها، محقق با کدگذاری داده‌های خام و پس از دسته‌بندی، مفاهیم و مقولات، محورهای آن استخراج کرده است. بعد از طبقه‌بندی مفاهیم به دست آمده از مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه، اطلاعات کسب‌شده به ۱۸۸ کد دسته‌بندی شد. پس از آن کدهای تکراری حذف و موارد مشابه در هم ادغام و در مرحله بعد بر اساس ارتباط بین کدهایی که احصا شده بود، آن‌ها را در قالب مفاهیم دسته‌بندی و در نتیجه، ۱۶ مفهوم به دست آمد. در مرحله نهایی بر اساس ارتباطی که این مفاهیم دارا بودند، در پنج مقوله غنی‌سازی شغلی شامل هویت شغل، استقلال شغلی، چندمهارتی و بازخورد شغلی دسته‌بندی شدند.

برای سنجش پایایی در پژوهش از روش "پایایی بازآزمون" استفاده شده است. شاخص ثبات یا پایایی بازآزمون به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه به عنوان نمونه

انتخاب و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافقات و عدم‌توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن محاسبه شده است. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم‌توافق مشخص شده‌اند.

## ۵. یافته‌های پژوهش

این پژوهش بر مبنای مدل هاکمن و الدهام برای هر یک از پنج مؤلفه غنی‌سازی شغلی، یعنی هویت شغل، اهمیت شغل، تنوع مهارت، خودمختاری و بازخورد، شاخصه‌هایی را به دست آورد که برای غنی‌سازی مشاغل خبری شاغلین خبری شبکه خبر اولویت دارند. پنج مؤلفه ذکر شده غنی‌سازی مشاغل خبری، بر اساس تشابه و تجانس معنایی مفاهیم به دست آمده و بر اساس تأکید مصاحبه‌شوندگان به زیرشاخه‌هایی تقسیم شده‌اند. فرد شاغل در فعالیتهای خبری از هویت و اهمیت کار خود باید کاملاً آگاهی داشته باشد. مؤلفه تنوع مهارت به سه زیرشاخه «الزامات شاغلین خبری»، «مهارت‌های لازم برای شاغلین خبری» و «ویژگی‌های لازم برای شاغلین خبری» تقسیم شده که هر کدام از آن‌ها دوباره بر اساس تشابه مفاهیم به زیرشاخه‌های دیگری تقسیم شده‌اند.

ویژگی‌های به دست آمده برای هر پنج مؤلفه غنی‌سازی شغلی، برای هر چهار شغل موردنظر این تحقیق یعنی «خبرنگار»، «دبیرخبر»، «سردبیر» و «گوینده‌خبر» یکسان است. در قسمت شرایط لازم برای شاغلین خبری مولفه‌ها متفاوت هستند که به صورت مستقل برای هر یک از چهار شغل مذکور جداگانه ذکر شده است.

## ۶. هویت و اهمیت شغل خبری<sup>۳</sup>

هویت یعنی کارکنان شبکه بتوانند وظایف مشخص و تعیین شده‌ای را شناخته و انجام بدهند. شناخت فرد از خود، شغل و هویتش باعث می‌شود او خود را متعهد به بیان حقیقت بداند و به این ویژگی وفادار باشد. در خصوص هویت شغلی دو شاخص از همه مهمتر بوده‌اند که عبارتند از: ۱- هویت شغلی شاغلین خبری انجام رسالت حرفه‌ای‌شان است. ۲-

انجام کار خبری بالاترین هویت شاغل خبری است. مفاهیم اولیه اهمیت مشاغل خبری شبکه خبر بر اساس یافته‌های تحقیق از قرار زیر است:

۱. توسعه فرهنگ عمومی
  ۲. گسترش آگاهی‌های مردم نسبت به جامعه
  ۳. پل ارتباطی مابین مردم و مسئولین
  ۴. ارتقاء دهنده سرمایه اجتماعی
  ۵. کارکرد خبر رسانی و ایجاد وابستگی عمومی
- همچنین برای ارتقاء شاخص اهمیت داشتن مشاغل خبری از طرق زیر می‌توان عمل کرد:

۱. با اصلاح الگوی نظام اداری به نفع تولیدکنندگان پیام و اینکه او با شغلش بیگانه نیست.
  ۲. با اصلاح الگوی مدیریتی و عرضی کردن ساختار سلسله مراتب مدیریتی
  ۳. با احترام گذاشتن به دیدگاه‌های حرفه‌ای کارکنان و دادن استقلال عملکردی به آنها
  ۴. با برقراری جلسات مشورتی روزانه برای ایجاد تعلق خاطر و پیشبرد امور
- آگاه شدن به هویت شغلی و اهمیت آن باعث تلاش بیشتر، ایجاد اعتماد به نفس، فداکاری و تعهد می‌شود. بنا بر گفته‌های مصاحبه‌شونده‌ها، فرد اگر به هویت و اهمیت شغل خبری آگاه باشد، منتظر نمی‌ماند تا به او وظیفه واگذار شود بلکه هر آنچه که لازم و صلاح بداند متعهدانه انجام می‌دهد و نوعی معناداری، خودکنترلی و خودنظارتی ایجاد می‌کند.

## ۷. تنوع مهارت

مبحث تنوع مهارت برای شاغلین خبری شبکه خبر در قالب سه محور اصلی الزامات خبری، ویژگی‌های لازم و مهارت‌های لازم تعیین شد: الزامات خبری برای شاغلین خبری شبکه خبر خود به چند دسته کوچکتر تقسیم می‌شود:

الف: الزامات کلی شامل:

۱. شناخت مخاطب، جامعه و اولویت‌های ملی
۲. مردم‌شناسی

۳. آشنایی با روابط بین‌الملل
  ۴. روزنامه‌نگاری حرفه‌ای (به عنوان پایه همه کارهای خبری)
  ۵. پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای
  ۶. شناخت تکنیک‌های روزنامه‌نگاری (جمع‌آوری، کسب، تنظیم، نگارش و عرضه اطلاعات و اخبار)
  ۷. شناخت مسئولیت اجتماعی روزنامه‌نگار و رسانه
  ۸. تعهد به اینکه مخاطب را به درک درست از واقعیت‌ها برساند.
  ۹. توانایی استنتاج واقع‌بینانه و کمک به درک عمیق مخاطب از واقعیت‌های اجتماعی.
- ب: مخاطب‌شناسی:
۱. شناخت نیازها و علایق مخاطب
  ۲. ارتقاء سطح نیازها و علایق مخاطب به شبکه برای ایجاد وابستگی
  ۳. رشد دادن شخصیت، دانش و ذائقه مخاطب
- ج: دانش حرفه‌ای برای مشاغل خبری
۱. آشنایی با شیوه‌های تولید، پردازش و ارسال پیام
  ۲. نحوه استفاده از ابزارهای حرفه‌ای
- د: دانش ارتباطی موردنیاز برای مشاغل خبری شامل حوزه‌های زیر است:
۱. روانشناسی گیرندگان خبر و منابع آن
  ۲. شیوه‌های ارتباطات غیر کلامی و اجرا

## ۱.۷ ویژگی‌های لازم برای شاغلین خبری شبکه خبر

الف: ویژگی‌های عمومی

۱. باید دارای سواد رسانه‌ای باشد.
۲. قدرت تعاملی و ارتباطی بالا داشته باشد.
۳. پیگیر وقایع و اخبار و دارای شمه خبری روز باشد.
۴. دارای روحیه جست‌وجوگری باشد.
۵. تا حدودی تحلیل‌گر وقایع روز باشد.

۶. دارای شناخت کافی از جغرافیای سیاسی، منطقه و جهان باشد.
۷. مسائل مربوط به خبر تلویزیونی را بشناسد.
۸. دارای قلم خوبی باشد. ویراستاری و اصلاح نگارشی بلد باشد
۹. به حوزه‌ای که به او واگذار می‌کنند اشراف کامل داشته باشد.
۱۰. خود را محدود به کار خود نکند و کل فرایندهای خبر را هم تا حدودی بلد باشد.
۱۱. از نیازهای مخاطب آگاه باشد.
۱۲. دارای شجاعت و تلاش در پیگیری خبر باشد.
۱۳. اهل مطالعه باشد. دارای دایره وسیعی از لغات باشد
۱۴. کارش با رشته تحصیلی‌اش همخوانی داشته باشد.
۱۵. برخوردار از ذهنی چندلایه باشد.
۱۶. صدا و تصویر مناسب خبر داشته باشد.
۱۷. دغدغه مصلحت جامعه را داشته باشد.

ب: صلاحیت‌های فردی

۱. تخصص در علوم ارتباطات یا رشته‌های مرتبط
۲. اشراف خبری بر موضوعات مرتبط با حیطه فعالیت
۳. مطالعات و آموزش‌های مستمر در رابطه با حیطه فعالیت

ج: ویژگی‌های لازم برای دبیر خبر

۱. باید بتواند کار سردبیر را انجام دهد.
۲. تا حدودی بتواند گویندگی کند.
۳. مهارت استفاده از تجهیزات انتقال پیام را دارا باشد.
۴. با هنر زیبایی‌شناسی تصویری آشنا باشد.

د: ویژگی‌های لازم برای خبرنگار

۱. خودش باید بتواند نریشن Narrations گزارشش را بخواند.
۲. با اصول تصویربرداری و تدوین آشنا باشد.
۳. بتواند که گزارشی که خودش تهیه کرده را ارسال کند.

ه: ویژگی‌های لازم برای سردبیر



۱. دارای تحلیل و شناخت کامل به مسائل روز باشد.
۲. به شرایط و حساسیت‌های خبرهای اصله اشراف داشته باشد.
۳. دارای دید وسیع و شناخت کامل نسبت به بازخورد خبرها باشد.
۴. دارای تجربه و پویایی ذهنی به صورت همزمان باشد.
۵. باید توانایی مدیریت کردن خبرها، زیردستان و محیط کاری را داشته باشد.

و: ویژگی‌های لازم برای گوینده خبر

۱. فتوژنیک و دارای تصویر قابل قبول باشد.
۲. دارای صدای پرحجم باشد.
۳. دانش خبری داشته باشد.
۴. خودش کار دبیر خبر و حتی سردبیری را بتواند انجام دهد.
۵. دارای علم برقراری ارتباط با مخاطب باشد.
۶. آشنایی به سیاستها و دروازه‌بانی. او آخرین دروازه‌بان و در انتهای فرآیند پخش قرار

دارد.

۷. نقش گوینده در اعتمادزایی و اعتمادزدایی بسیار برجسته است.

## ۲.۷ مهارت‌های لازم برای شاغلین خبری شبکه خبر

الف: مهارت‌های کلی و عمومی

۱. تسلط به زبان و ادبیات فارسی
۲. دارای توانایی جستجو در بانک‌های اطلاعاتی رسمی
۳. دارای توانایی جستجو در شبکه‌های اجتماعی و منابع خبری غیر سنتی و مدرن
۴. دارا بودن هوش خبری
۵. دارا بودن قلم خوب و روان و مهارت خبرنگاری، مسلط به زبان معیار
۶. آگاه به سابقه و پیشینه رویدادها
۷. دارای توانایی کار با کامپیوتر و نرم‌افزارهای مربوط به صدا و تصویر و تدوین
۸. مسلط به حداقل یک زبان خارجی
۹. آشنا با اصول اولویت‌بندی اخبار

۱۰. مسلط به نرم افزارهای کامپیوتر مثل ورد Microsoft Word

۱۱. آشنایی با فنون تصویر، تدوین و صدا برداری

۱۲. مهارت بالا در برقراری ارتباط و تعامل

۱۳. دارا بودن آرشيو ذهنی قوی (اسامی اشخاص، مکان‌ها و...)

ب: مهارت‌های فنی

۱. مهارت در دریافت و ارسال خبر

۲. مهارت در برقراری ارتباط زنده

ج: مهارت‌های ادبی

۱. داستان‌نویسی در خبر

۲. تنظیم خبر به سبک‌های مختلف

۳. توانایی ایجاد فراز و فرود در خبر

۴. ویراستاری خبر

د: مهارت‌های تدوین

۱. مهارت‌های دیدن تصاویر و انتخاب آنها

۲. چینش تصاویر بر اساس نشانه‌شناسی موجود در آن

۳. ویراستاری تصاویر یا به عبارت دیگر پالایش تصاویر بر اساس متن خبر

۴. مهارت در صداگذاری: تشخیص صداهای مناسب برای تصاویر و میزان کیفیت و

بالانس صدا

۵. کارگردانی گزارش خبری

و: مهارت در خبرنگاری

۱. ویراستاری

۲. خواندن خبر

۳. تندخوانی

۴. خلاصه کردن خبر

ه: تسلط حداقل به یک زبان خارجی ترجیحا عربی یا انگلیسی

### ۳.۷ خودمختاری یا استقلال

برای شاغلین خبری شبکه خبر در قالب دو محور اصلی، استقلال شغلی و تفویض اختیار به آنها تعیین شد.

الف: استقلال شغلی برای شاغلین خبری شبکه خبر

۱. استقلال شغلی به معنی مطلق آن نیست و این استقلال در هیچ سازمانی وجود ندارد.
۲. چارچوب وظایف و اختیارات مشخص باشد.
۳. امکان افزایش اختیارات تا حدودی قابل توجه باشد.
۴. داشتن آزادی کار و برنامه‌ریزی
۵. افزایش احساس مسئولیت شخصی

ب: تفویض اختیار به شاغلین خبری شبکه خبر

تفویض اختیار به شاغلین خبری شبکه خبر با توجه به شرایط زیر صورت گیرد:

۱. در چارچوب اهداف سازمان
۲. متناسب با صلاحیت فردی و حرفه‌ای
۳. در عرصه جمع‌آوری اطلاعات توسط شاغلین
۴. متناسب با شرایط مکانی و زمانی
۵. متناسب با توانایی فرد
۶. با توجه به حساسیت خبر
۷. نوع نگاه مدیران به رسانه خبری
۸. اهداف و سیاست‌های رسانه
۹. نوع تعامل رسانه با مخاطب

مبحث خودمختاری که به آن استقلال هم می‌گویند باعث می‌شود که فرد از عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی کمتر تاثیرپذیر باشد. استقلال، اعتماد به نفس فرد شاغل در مشاغل خبری را بالا می‌برد. این استقلال و خودمختاری ویژگی ایجاد می‌کند که در ادبیات خبری به آن شرافت و وجدان حرفه‌ای هم می‌گویند. با داشتن این ویژگی فرد شاغل در بخشهای خبری از خواستها و تمایلات محافل قدرت، ثروت و سیاست تاثیر نمی‌پذیرد. نکته بسار مهم در استقلال اعتقاد مدیران به این موضوع است. مدیر باید قبول داشته باشد

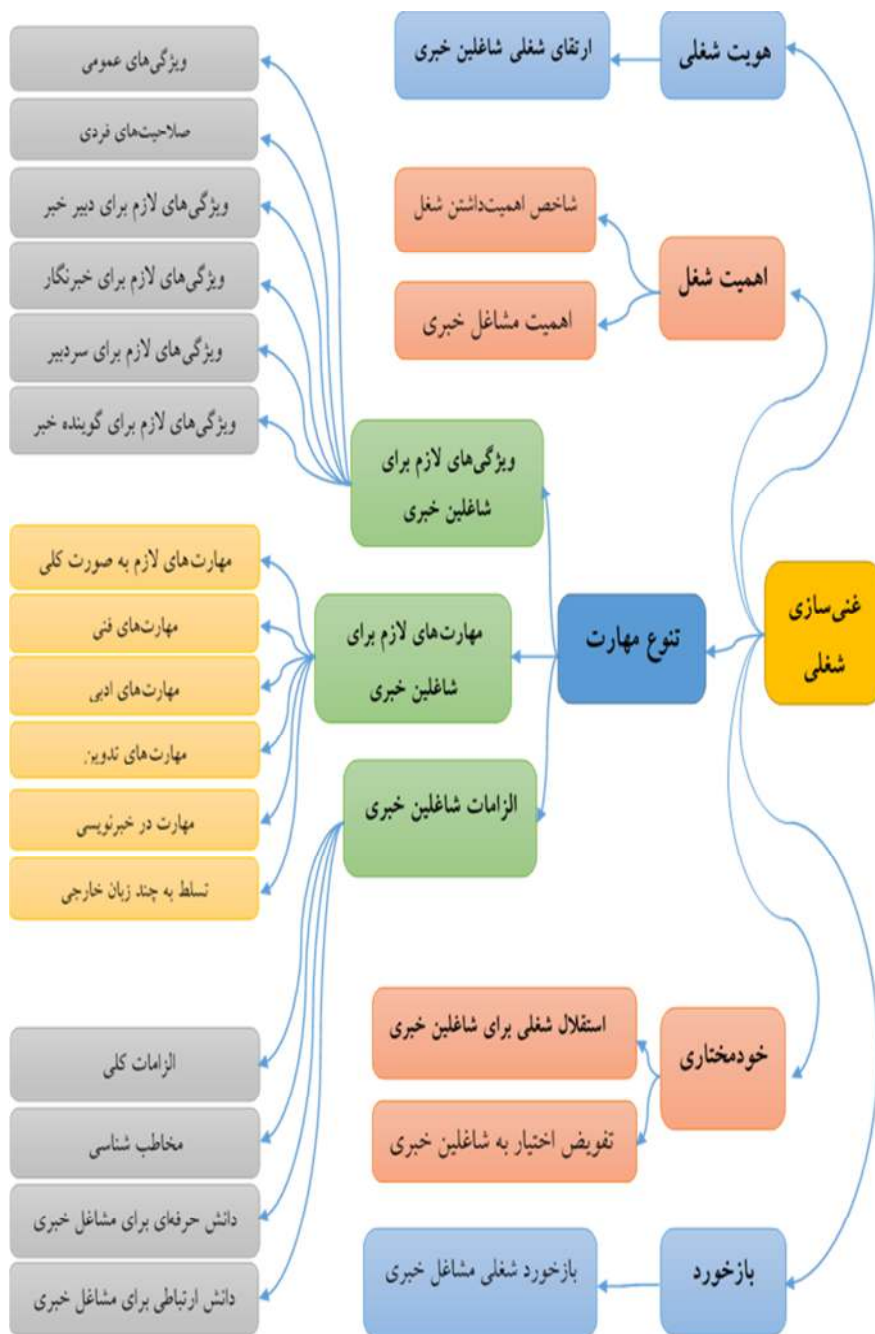
که استقلال به معنی رها کردن و آزاد گذاشتن مطلق نیست بلکه به معنی انجام متعهدانه وظایف است.

## ۸. بازخورد

فرد شاغل در شغل‌های خبری باید از نتیجه کار خود و جنبه‌های مثبت و منفی آن حتما مطلع شود و از این اطلاع در جهت ارتقاء و بهبود کارش استفاده کند. آگاه شدن فرد شاغل در مشاغل خبری به وظایف خود باعث می‌شود که او به حقیقت‌گویی که همان عینی‌گرایی در خبر است، وفادار باشد و وفادار بماند. بازخورد به یک معنا توجه به مخاطب و دیدگاه‌های او، جذب آنها و در نتیجه ایجاد اعتبار و اعتماد است. بازخورد شغلی مشاغل خبری در شبکه خبر با توجه به موارد زیر باید صورت گیرد:

۱. رضایت فردی از کار خود
۲. ابراز نظر مدیریت شبکه و مبنای کار قرار دادن بازخوردها و توجه به آنها
۳. دریافت دیدگاه‌های مخاطبان (با استفاده از نظرسنجی) و به‌طور میدانی هم از طریق حضور در محافل مردمی (مشاهده مستقیم دیدگاه‌های مردمی)
۴. گزارش‌های دوره‌ای واحدهای مسئول (نظارت و ارزیابی)
۵. بر اساس توانایی‌ها (گزارش‌ها، فن بیان و داشتن قلم قوی، تحلیل،...)
۶. مخاطبان و روزنامه‌هایی که از کارهای او استفاده می‌کنند.
۷. بررسی‌های مدیران (در جلسات دوره‌ای)
۸. توسط مجموعه همکاران تهیه و پخش خبر (در هنگام آمادگی برای پخش یا در زمان پخش)

نتیجه آگاه شدن از بازخوردها، تشویق و تایید، آگاه شدن از تاثیر کار و ارتقاء و بهبود آن است. بنا به گفته یکی از مدیران سابق شبکه خبر بازخورد سبب می‌شود که مدیران به اصطلاح دوغ و دوشاب را یکی نبینند. این ویژگی به همراه سایر شاخصها، شبکه را پویا و به یک شبکه یادگیرنده تبدیل می‌کند.



شکل ۱- مدل غنی‌سازی شغلی برای مشاغل خبری شبکه خبر

## ۹. نتیجه‌گیری

از نظر اولدهام و هاگمن غنی‌سازی شغل را می‌توان به‌عنوان فرایند افزایش کیفیت پنج ویژگی شغلی بیان کرد: تنوع مهارت، هویت و وظیفه، اهمیت و وظیفه، استقلال و بازخورد. بر مبنای همین مدل نتایج به دست آمده در این پژوهش، منجر به طراحی نمودار غنی‌سازی مشاغل خبری در پنج مؤلفه ذکر شده گردیده و به‌عنوان الگویی برای غنی‌سازی مشاغل خبری شبکه خبر پیشنهاد شده است. هر یک از پنج مؤلفه با توجه به اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها به زیرشاخه‌های دیگری نیز تقسیم شده‌اند. پژوهش‌گر برای دسته‌بندی اطلاعات و طراحی زیرشاخه‌های هر یک از مؤلفه‌های غنی‌سازی، تحت تأثیر اطلاعات، مفاهیم و ادبیات مصاحبه‌شوندگان قرار داشته است. بر اساس نتایج، غنی‌سازی مشاغل خبری شبکه خبر بصورت خلاصه، دادن مسئولیت و سهم نمودن کارکنان شغلهای ذکر شده در تصمیمها و تجزیه و تحلیل مداوم خط‌مشی‌ها و برنامه‌های کاری توسط آنان است. همانگونه که اشاره شد غنی‌سازی مشاغل خبری شبکه خبر یکی از سه ضلع اساسی تبدیل شدن این شبکه به مرجعیت خبری است. با توجه به بنیادی بودن نقش و تاثیر این ضلع در دو مورد دیگر یعنی ضلع مالی و تجهیزاتی و سیاستهای خبری می‌توان گفت که بدون انگیزه، استقلال و تعهد کارمندان خبری، این شبکه هیچگاه نمی‌تواند به مرجعیت خبری دست پیدا کند. بر این اساس این ضلع را می‌توان تاثیرگذارترین عامل در این خصوص دانست.

اصل اساسی و بنیادی در این خصوص اعتقاد و پایبندی مدیران شبکه به مدل غنی‌سازی شغلی است تا کارکنان احساس تعهد، مسئولیت و اثربخشی کنند، مهارتهای خود را ارتقاء و ایده‌های خود را عملیاتی کنند. به‌کارگیری این الگو و پیشنهادهایی کاربردی که در پایان مطرح شده‌اند یکی از ضلع‌های اصلی تبدیل شدن شبکه به مرجع و قطب خبری شدن است.

فرد شاغل در شغلهای خبری باید از هویت و اهمیت شغل خود آگاه باشد تا از نتیجه کار خود و جنبه‌های مثبت و منفی آن مطلع شود. آگاهی به جنبه‌های مثبت و منفی شغل باعث می‌شود که او احساس سودمندی کند و به بهبود مستمر فرآیندها وفادار بماند. مبحث خودمختاری با دو زیر شاخه استقلال شغلی و تفویض اختیار در چارچوب اهداف سازمان و صلاحیتهای فردی، باعث می‌شود که فرد از عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی خبری کمتر تاثیرپذیر باشد. موضوع اعتماد به نفس فرد شاغل در مشاغل خبری بالا رفته و

یک خصوصیت و ویژگی ایجاد کند که در ادبیات خبری به آن شرافت و وجدان حرفه‌ای می‌گویند. با این ویژگی او در بخشهای خبری از خواستها و تمایلات محافل قدرت، ثروت و سیاست تاثیر نمی‌پذیرد. ویژگی تنوع باعث نظام بخشیدن فرد به فعالیتهای خبری و انعطاف‌پذیریش می‌شود. او بر مبنای استقلال حق تصمیم‌گیری و اختیار دارد و منتظر دستورات سلسله‌مراتبی و طولی نمی‌شود.

بر مبنای پاسخهای کارشناسان، بازخورد که با ابراز نظر مدیریت شبکه، دریافت دیدگاه‌های مخاطبان، واحدهای مسئول، بررسی‌های مدیران و سایر همکاران تهیه و پخش، به دست می‌آید، باعث رضایت فردی، ارتقاء و بهبود کار و راهنمایی و هدایت بیشتر کار خبر می‌شود. نکته مهم در بازخوردها توجه جدی و بیطرفانه مدیران به بازخوردها و آنها را مبنای کار قرار دادن است.

با تجزیه و تحلیل پاسخهای مصاحبه‌شوندگان و بر مبنای شاخصهای بدست آمده برای غنی‌سازی مشاغل خبری شبکه خبر، پیشنهادهای زیر برای کاربردی کردن مدل ارائه شده به عنوان نتیجه نهایی ذکر می‌شود:

۱- میدان دادن به مدیرانی که اعتقاد به مولفه غنی‌سازی شغلی دارند. بدون این اعتقاد غنی‌سازی بی‌فایده و بی‌تاثیر است.

۲- تلقی کردن غنی‌سازی به عنوان بخشی از فرهنگ شبکه خبر برای تبدیل آن به یک رسانه آموزش محور.

۳- غلبه بر مدیریت سنتی، تجربی و سلسله‌مراتبی و کم‌توجه به دخالت کارکنان در تصمیم‌گیریها.

۴- تمرکززدایی و تفویض اختیار به سطوح پایین شبکه و تبدیل کردن آن به یک رویه مدیریتی.

۵- میدان دادن به کارکنانی که تنوع مهارتی و توانایی بیشتری در استفاده از فناوریهای مدرن دارند و دادن اختیارات بیشتر به آنها.

۶- متنوع کردن مهارتها برای ایجاد پویایی و توانمندی بیشتر در افراد همراه با رقابت منصفانه و سازنده (فقط به افرادی خاص توجه نشود).

۷- تشویق و تایید کارکنانی که بازخورد مثبت از کارشان گرفته شده است.

۸- اصلاح روند به کارگیری افراد در شبکه بر مبنای صلاحیتهای ذاتی، ویژگیهای اکتسابی و الزامات شغلی.

## پی‌نوشت‌ها

۱. اینکه عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی خبر را تحت تاثیر قرار میدهند و از عینیت آن می‌کاهند، اشاره به همین موضوع است.
۲. مورد بررسی شبکه خبر سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران است که زیر مجموعه معاونت سیاسی سازمان است و فعالیتش از چهارم آذرماه سال ۱۳۷۸ بطور رسمی آغاز و تنها شبکه فارسی‌زبان خبری ۲۴ ساعته صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران است.
۳. این دو شاخص به علت شباهت و قرابت معنایی با هم ذکر شده‌اند.

## کتاب‌نامه

- الوانی، مهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- بدیعی، نعیم و قندی، حسین. ۱۳۸۷. روزنامه‌نگاری نوین، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- بلیک، رید و هارولدسن، ادوین. ۱۳۹۰. طبقه‌بندی مفاهیم در ارتباطات، ترجمه مسعود اوحدی، چاپ دوم، تهران: انتشارات سروش.
- جزنی، نسری. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
- حسینی دخت، سوسن (۱۳۹۱). نقش گوینده مشارکت‌کننده در ارتقاء کیفیت ارائه خبر تلویزیونی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه صدا و سیما.
- ذکائی، محمدسعید. (۱۳۸۱) «نظریه و روش در تحقیقات کیفی»، فصلنامه علوم انسانی، ش ۱۷۰، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- رابینز، استفان و جاج، تیموتی (۱۳۹۰) رفتار سازمانی (جلد اول). (ترجمه محمد اعرابی و محمد تقی زاده مطلق) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رجایی‌پور، سعید و محمد نیازپور و سعید شعبانی (۱۳۸۹) بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی مدیران شهرستان ایذه. فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی. دوره ۱. شماره ۲۷. پاییز ۱۳۸۹.
- رزن‌گرن، کارل اریک، کارسون، متس، نکروود، ویل (۱۳۷۶) ارزشیابی کیفیت در رادیو و تلویزیون، ترجمه مینو نیکو، مرکز تحقیقات مطالعات و سنجش برنامه‌های صدا و سیما
- سید جوادین، رضا (۱۳۸۷). مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- شکرخواه، یونس (۱۳۷۴) خبر، تهران، انتشارات مرکز گسترش و آموزش رسانه‌ها
- عباسپور، عباس (۱۳۸۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران: سمت.



شیوه‌های غنی‌سازی مشاغل خبری برای رسیدن به مرجعیت خبری ... ۱۶۵

کریتنر، رابرت و کینکی، آنجلو (۱۳۹۱). مدیریت رفتار سازمانی، مترجم: علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده. تهران: برآیندپوش

متیس، رابرت و جکسون، جان (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی (ترجمه ناصر میر سپاسی) تهران: میر. معتمدنژاد، کاظم (۱۳۷۱) وسایل ارتباط جمعی، جلد یکم، چاپ دوم، تهران، انتشارات دانشگاه علامه- طباطبایی

مکتبی، محمد. ۱۳۸۴. خبر و اخلاق خبرنگاری. قم: انتشارات مرکز پژوهش‌های اسلامی صداوسیما. منصوریان، محمد کریم (۱۳۸۱). روشهای کیفی و کمی در علوم اجتماعی. شیراز: نوید شیراز نامور، حسن (۱۳۸۸). تاثیر تغییر فناوری آنالوگ به دیجیتال در واحد مرکزی خبر. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه. تهران: دانشگاه صدا و سیما.

نعمتی‌انارکی، داود (۱۳۹۰) رایه الگوی مناسب مدیریت خبر تلویزیون از دیدگاه کارشناسان (مطالعه موردی سیمای جمهوری اسلامی ایران)، مجله مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۶  
نعمتی‌انارکی، داود (۱۳۸۸). تاثیر فناوریهای نوین رسانه‌ای بر قطب خبری شدن تلویزیون در جامعه، با تاکید بر سند افق رسانه. پژوهش و سنجش. شماره ۶۰. سال ۱۶. تهران: مرکز تحقیقات صدا و سیما.

ویمر، راجر و دومینک، جوزف (۱۳۸۹) تحقیق در رسانه های جمعی (ترجمه کاووس امامی) تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی

Banerjee, M (1995). Organization of job context and job content as related to employees quality of working. Journal of organizational Behavior, vol.12.N.5.

Mapesela, M, Hay, D, H (2006) the effect of change and transformation on academic staff and job satisfaction. A caase of a south African university. Higher Education, vol.52, N.4.

Nelson, Elizabeth Ashley (2012) The impact of news source: Facebook, online news sites and political ideology, a master thesis in university of California

whetten. D, Gameron, K. 1998- Developing management skills , Newyork : Addison -wesseley wheel enan

Tormala, Z. L., Brinol, P., Petty, R. C (2006) When credibility attacks: the reverse impact of source credibility on persuasion. Journal of experimental social psychology, 42(5).