

## مردم‌نگاری ترجمه سیاست خبری در تحریریه خبر ۲۱ شبکه یک سیما<sup>۱</sup>

امین طیب طاهر<sup>۲</sup>؛ مسعود کوثری<sup>۳</sup>؛ مهدی منتظر قائم<sup>۴</sup>؛ ابراهیم فیاض<sup>۵</sup>

تاریخ ارسال: ۱۴۰۰/۱۰/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۱

### چکیده

یکی از مسائل قدیمی میان پژوهشگران اتاق خبر، کنترل اجتماعی آن برای حفظ سیاست خبری در فرآیند تبدیل آن به پیام است. کنترل اجتماعی در سازمان‌ها با مفهوم اجرای سیاست درهم تنیده است. این مفهوم ابعاد مختلفی دارد که اصلی‌ترین آنها، ترجمه و تفسیر سیاست برای مجریان، با هدف ایجاد فهم مشترک بین سیاست‌گذار و مجری آن است. اهمیت این امر، با توجه به ماهیت کار رسانه‌های بمتابه عملی خلاق و خبررسانی بمتابه عملی به‌شدت متغیر از نظر سیاست‌گذاری، در سازمان‌های خبری، شاید بیش از دیگر سازمان‌هاست. بر این اساس، این پژوهش به مطالعه چگونگی ترجمه سیاست‌های خبری، برای تحریریه بخش خبری ۲۱ شبکه یک سیما، با روش مردم‌نگاری می‌پردازد. این پژوهش برای پاسخ به سؤال اصلی، سه سطح سازمانی معاونت سیاسی، اداره کل اخبار سیما و درون تحریریه خبر ۲۱ را، ارزیابی می‌کند. در هر یک از این سطوح شیوه‌هایی همچون ترجمه شفاهی (جلسه، تلفن و ارتباط رودررو) و مکتوب (صورت‌جلسه و پیام‌رسان‌های اجتماعی) در شکل و شیوه‌های ابلاغی (دستوری و اقناعی) یا مشارکتی بودن در رویکرد، برای ترجمه‌های عمودی و افقی سیاست‌های خبری شناسایی و از منظر روزنامه‌نگاران (اعم از مدیر، سردبیر و یا دبیر خبر) تحلیل شده‌است. این پژوهش، مواردی همچون افزایش وضوح سیاست‌ها از طریق نزدیک‌تر کردن آن به تصمیم، کاهش واسطه‌ها در ترجمه، توضیح علل حین ترجمه و ضرورت محرم دانستن بیشتر روزنامه‌نگاران را به مدیران صدا و سیما توصیه می‌کند.

### واژه‌های کلیدی

مردم‌نگاری اتاق خبر، کنترل اجتماعی اتاق خبر، ترجمه سیاست خبری، اجرای سیاست خبری، صدا و سیما، بخش خبری ۲۱.

۱. این مقاله براساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است. این مقاله برگرفته از رساله دکتری امین طیب طاهر با عنوان «ساختن خبر در اخبار ۲۱ شبکه یک سیما: پژوهشی مردم‌نگارانه در اجرای سیاست خبری» است.

۲. دکتری ارتباطات، گروه ارتباطات، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

tayebtaher@ut.ac.ir

۳. دانشیار گروه ارتباطات، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

mkousari@ut.ac.ir

۴. استادیار گروه ارتباطات، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

mmontazer@ut.ac.ir

۵. دانشیار گروه انسان‌شناسی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

efayaz@ut.ac.ir

## بیان مسئله

یکی از مهم‌ترین مشکلات روزنامه‌نگاران، اصطکاک میان لایه‌های بالا و انتهایی امر تولید خبر در اجرای سیاست‌های خبری است؛ که گاه به ناامیدی طرفین هم ختم می‌شود (شالت، ۲۰۱۴: ۱۲۷). البته این امر، تنها مسئله داخلی رسانه‌ها، نیست و بر خروجی آنها هم تأثیر می‌گذارد. در نتیجه واجد اثرات اجتماعی و سیاسی خاص خود است. به‌ویژه آن که، اگر هریک از طرفین این نارضایی را نماینده مطالبات نوعی از بازیگران جهان اجتماعی بدانیم، پیچیدگی‌ها بیشتر خود را نشان خواهد داد. در همه سازمان‌های خبری، اقتدار قانونی و البته عملی تعیین سیاست‌های خبری، در اختیار مدیران خبر است. اما تحقق عملی این سیاست‌ها، ساده نیست؛ زیرا برخلاف تصور ایده‌آل و ساده‌انگارانه برای اجرای سیاست، روزنامه‌نگاران ماشین نیستند و به‌میان آمدن روابط انسانی (به‌خصوص با توجه به سنت‌ها، ارزش‌ها و هویت حرفه‌ای روزنامه‌نگاران)، این امر را برای مدیران مشکل می‌کند. ایجاد مطابقت میان آنچه خواست مدیران است و آنچه از آنتن پخش می‌شود، مقوله کنترل خبرنگاران و اتاق‌های خبر برای مدیران را در مقابل مقوله مقاومت برای لایه‌های زیرین تولید خبر، پیش می‌کشد و همین، فضا را برای گفتگوهای سیاسی، حرفه‌ای و اخلاقی در کار روزنامه‌نگاری مهیا می‌سازد و در نهایت این مدیران (به‌خصوص در رسانه‌های خدمت عمومی) هستند که در این چالش، باید تحقق سیاست‌های اتخاذ شده را تضمین و تا انتهای فرآیند ساختن خبر از این سیاست‌ها محافظت نمایند. این، در همه سازمان‌های خبری، با کیفیت‌های متنوع وجود دارد و در سازمان صدا و سیما، بمثابه یک سازمان خبری بزرگ، قابل ردیابی است.

در صدا و سیما، همچون همه رسانه‌های خبری، در صورت معیوب بودن فرآیند ترجمه و تحویل سیاست، بمثابه بخشی از اجرای سیاست خبری، ممکن است چیزی از رسانه پخش شود، که نه‌تنها خواست مدیران نبوده، بلکه گاه در تعارض با آن نیز باشد. در این سازمان بمثابه میدان این پژوهش، بی‌آنکه مدیران معاونت سیاسی بدانند، ضعف‌های ساختاری در اجرای سیاست‌ها، انرژی و زمان زیادی از آنها می‌گیرد، تا تطابق لازم میان نیت سیاست‌گذار و عمل مجری ایجاد شود. بنابراین

بهبود مستمر امر اجرا و ذیل آن ترجمه سیاست، به‌شدت خروجی را بهره‌ورتر می‌کند. هدف ترجمه و تفسیر سیاست برای مجریان و ایجاد فهم مشترک بین سیاست‌گذار و مجری آن است. اهمیت این امر با توجه به ماهیت کار رسانه‌ای، بمثابه عملی خلاق و خیررسانی بمثابه عملی به‌شدت متغیر از نظر سیاست‌گذاری، در سازمان‌های خبری شاید بیش از دیگر سازمان‌هاست.

این پژوهش به کیفیت بخشی از آنچه درباره مسئله «اجرای سیاست خبری»<sup>۲</sup> در بخش خبری ۲۱ شبکه یک سازمان صدا و سیما در جریان است، یعنی کیفیت ترجمه سیاست خبری برای تحریریه می‌پردازد. بر این مبنای، سؤال اصلی این پژوهش چنین صورت‌بندی شده است:

«سیاست‌های خبری چگونه برای تحریریه خبر ۲۱ ترجمه می‌شوند؟» در نتیجه در مسیر پاسخ‌گویی به این سؤال، به‌مواردی همچون ارزیابی کلی شیوه‌های ترجمه و تحویل سیاست در سلسله مراتب معاونت سیاسی، اثر کیفیت افراد در فرآیند ترجمه و در نهایت اقتضائات مؤثر بر انتخاب شیوه ترجمه، پرداخته خواهد شد.

### مرور پژوهش‌های پیشین

این پژوهش در نگاهی کلی به پژوهش‌های خبر، با توجه به سئوالات و روش آن، در دسته مطالعات اتاق خبر ۳ قرار می‌گیرد. کاتل (۲۰۰۰ و ۲۰۰۷) دو موج در مطالعات اتاق خبر را متمایز می‌کند. موج نخست، مطالعات کلاسیک در دوران طلایی روزنامه‌نگاری و موج دوم، که از اواخر دهه ۹۰ قرن گذشته شکل گرفته‌است و به تغییرات بنیادین در شیوه‌های تولید خبر اشاره دارد. البته رابینسون و متزلر (۲۰۱۶) تقسیم‌بندی سه موج را هم ارائه کرده‌اند، که در آن مبنای برای موج سوم، بیشتر متکی بر تغییرات فناوری و ظهور روزنامه‌نگاری آنلاین و تکیه به مفهوم فضا می‌باشد.

اما اگر موضوع این پژوهش را، به‌صورت کلی ذیل مفهوم کنترل اتاق خبر ادراک کنیم، از میان صدها پژوهش اتاق خبر، تعداد کمتری از پژوهش‌ها را می‌توان ذکر کرد. شلزینگر (۱۹۷۵: ۵۴) در دهه ۷۰ میلادی روش‌های کنترل خروجی

1. Continuous Improvement
2. News Policy Implementation
3. Newsroom Studies

اخبار، به‌وسیله سازمان‌های تولیدکننده آنها را کانون اصلی علاقه دانشجویان رسانه‌های جمعی دانست. در آثار قرن گذشته، چهار اثر مردم‌نگارانه برید(۱۹۵۵)، وارنر(۱۹۷۱) و شلزینگر(۱۹۷۵ و ۱۹۷۸) موضوع انطباق خروجی با سیاست‌های خبری را بمتابۀ پرسش اصلی پژوهش خود طرح می‌کنند. در پژوهش‌های قرن جدید، پژوهش‌های مردم‌نگارانه ریف(۲۰۰۹)، شالت(۲۰۱۴)، آشیک(۲۰۱۸) و بونس(۲۰۱۹) به‌روشنی به ارزیابی کیفیت همین موضوع در اتاق‌های خبر می‌پردازند و سازوکارهای مدیران برای کنترل سیاست‌ها و شیوه‌های روزنامه‌نگاران را در برابر آنها(اعم از پذیرش، نارضایتی و یا مقاومت)، شناسایی کرده‌اند. روش این پژوهش، یعنی مردم‌نگاری اتاق خبر و موضوع این پژوهش از نظر کلی، یعنی کنترل اتاق خبر، تا حد زیادی مشابه این پژوهش‌ها می‌باشد؛ اما علاوه بر تفاوت میدان پژوهش، رویکرد آن یعنی استفاده از اجرای سیاست(برآمده از گرایش خط‌مشی‌گذاری در رشته مدیریت) و همچنین تمرکز بر مفهوم ترجمه(برآمده از جامعه‌شناسی ترجمه و تحویل)، کاملاً با پژوهش‌های پیشین متفاوت است. لازم به ذکر است، تاکنون در ایران هیچ پژوهشی در حوزه این سؤال و یا مردم‌نگاری اتاق خبر مشاهده نشده‌است.

### چهارچوب نظری

روزنامه‌نگاران گاهی اشتباه می‌کنند، که تنها بعضی از آنها خبرساز می‌شود و یا مخاطبان رسانه‌ها متوجه آنها می‌شوند؛ حتی مالکان یا مدیران رسانه‌ها با وجود شکایت تقریباً همیشگی از اشتباهات روزنامه‌نگاران، مانند انحراف از سیاست‌های سازمانی، متوجه همه این اشتباهات نمی‌شوند(دیکنیسون، ۲۰۰۷: ۱۹۰). گرچه برای پرداختن به موضوع ترجمه سیاست‌های خبری به تحریریه‌ها، رویکردهای مختلفی می‌توان طراحی کرد، انتخاب این پژوهش، صورت‌بندی: (۱) کنترل اجتماعی اتاق خبر از مسئله، (۲) اجرای سیاست خبری و ذیل آن، و (۳) ترجمه و تحویل آن است. در این مسیر، با توجه به رویکرد اکتشافی و انتخاب مردم‌نگاری بمتابۀ روش پژوهش، با رویکردی از کل به جزء، تلاش می‌شود سه مفهوم نظری مرتبط با سؤال پژوهش، مرور شود.

## کنترل اجتماعی در سازمان‌ها

کنترل اجتماعی، مطالعه سازوکارهایی به شکل الگوهای فشار است که جامعه از طریق آنها نظم و انسجام اجتماعی خود را حفظ می‌کند. این سازوکارها که استاندارد از رفتار را برای اعضای جامعه ایجاد و اجرا می‌کنند، شامل مؤلفه‌های مختلفی مانند شرم، اجبار، زور، خویش‌نمایی و اقلان هستند (کارمیشائل، ۲۰۱۲). اما آنچه در این پژوهش از ادبیات گسترده کنترل اجتماعی مدنظر است، کنترل اجتماعی درون سازمان‌هاست. همه واحدهای اجتماعی اعضای خود را کنترل می‌کنند، اما مشکل کنترل در سازمان‌ها، خاص‌تر و حادث‌تر است.

سازمان‌ها به علت پیگیری اهداف خاص، مرتباً عملکردهای پیشین خود را تحلیل و خود را بازسازی می‌کنند و از این رو با واحدهای اجتماعی طبیعی مانند خانواده، تفاوت دارند (اتزیونی، ۱۹۶۷: ۳۹۶). آنها برای تطابق عملکرد با هنجارهای خود، معمولاً مجبور می‌شوند، سازوکارهایی را در نظر بگیرند، که از نظر مادی بودن (مثلاً میزان تکیه به فناوری و ماشین‌آلات) و میزان رسمیت آنها (مثلاً سیاست‌های رسمی یا روایت‌ها) متفاوت هستند. آنها همچنین در نقطه توجه نیز، متفاوت هستند. به این معنا که چه چیزی هدف قرار می‌گیرد، مثلاً رفتار جسمی یا فرایندهای شناختی، اعتقادات و هنجارها، و اینکه آیا کنترل پیشگیرانه، واکنشی یا تسهیل‌کننده است. همچنین سازوکارهای متفاوت کنترل اجتماعی می‌توانند از راه‌های مکمل یا متناقضی با یکدیگر همزیستی داشته باشند، می‌توانند به اشکال ترکیبی درهم آمیخته شوند، یا در جانشینی تاریخی، از مسیر رقابت یا آزمون و خطا، جایگزین یکدیگر شوند (موریل و آرسینگا، ۲۰۱۸: ۸۰).

## اجرای سیاست

اما یکی از اصلی‌ترین مواردی که همه سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های رسانه‌ای، باید آن را کنترل نمایند، اجرا و پیاده‌سازی است. در واقع فارغ از آن که چه سیاست‌هایی اتخاذ می‌شوند و چه اثری بر اجرای آنها مترتب است، سازمان‌ها باید به حداقل سیاست و اجرا، توجه نمایند. اجرا، همیشه بخشی از روند

۱- برخی همچون افضل‌ی و ذبیحی (جام‌خانه ۱۳۹۸) بین این اجرا، پیاده‌سازی و جاری‌سازی تمایز می‌گذارند. اما با مسامحه، می‌توان نسبت اجرا و پیاده‌سازی را این‌چنین دانست: اجرا فرآیند ایجاد زیرساخت‌ها و ابزارهای لازم برای دستیابی به پیاده‌سازی کامل سیاست‌ها یا راهبردهاست.

توسعه سیاست است و مرحله‌ای است، که سیاست انتخاب‌شده را به عمل تبدیل می‌کند (شولتز، ۲۰۰۴: ۲۲۴). البته، اجرا حتی در شرایط ایده‌آل هم کار ساده‌ای نیست و زمینه مطالعاتی اجرا، پیچیده‌ترین ناحیه در مطالعات سیاست‌گذاری است (اسمیت و لریمر، ۱۳۹۶: ۳-۲۵۲).

برای نمونه در اجرای یک قانون، لازم است ذینفعان، سازمان‌ها، رویه‌ها و فنون مختلف برای اجرای سیاست‌ها، با هدف دستیابی به اهداف سیاست با هم کار کنند. همچنین اجرا را می‌توان یک فرآیند، یک نتیجه و یا یک پیامد فهمید و شامل شماری از بازیگران، سازمان‌ها و فنون کنترل می‌شود (رحمان خان، ۲۰۱۶: ۴).

یکی از پر بحث‌ترین مناقشات پیرامون اجرا، درباره دو روش تحلیلی متفاوت آن است. اولین رویکرد، از بالا به پایین است که به آن مدل اداری یا مدل عقلانی-وبری هم می‌گویند. در این جا به روشنی روند طراحی سیاست، که از ابتدا تعیین می‌شود، کاملاً از مرحله اجرا جداست. بنابراین طراحان در رأس سازمان قرار دارند و مجریان زیردست آنها هستند. نقش آنها هم متفاوت است. نفرات بالادست (با جنس بازیگران سیاسی)، تصمیم می‌گیرند؛ در حالی که نفرات پایین‌دست (بمناوبه بازیگران فنی)، اقدام می‌کنند. اما رویکرد دوم معتقد است، هیچ تفاوتی بین نقش طراحان و مجریان سیاست در چرخه تحلیل سیاست‌های عمومی، وجود ندارد و هر دو، البته به روشی متفاوت، در روند کار سهیم هستند.

بنابراین، محتوای سیاست عمومی، هم به اجرای آن و هم به تصمیم اتخاذ شده، بستگی دارد. به عبارت دیگر، در این رویکرد، روند اجرا شامل چندین نوع بازیگر، اعم از نهادی، سیاسی و اجتماعی است (ماسکو، ۲۰۰۴: ۳۰-۳۲۹).

## ترجمه و تحویل ۲ سیاست

تفسیر، از دیرباز بمناوبه جنبه‌ای مهم در اجرا مدنظر بوده است. مولر (۲۰۱۹):  
(۹) معتقد است مفهوم‌سازی تفسیر بمناوبه فرآیندهای ترجمه، به ما اجازه می‌دهد تا ابهام و تفسیر را بمناوبه جنبه‌های ذاتی اجرا و سیاست بپذیریم. در این پژوهش، برای درک تفسیر در اجرا، از صورت‌بندی ترجمه و تحویل براساس نظریه کنشگر-

1 - Top-down Model

2 - Translation

مردم نگاری ترجمه سیاست خبری در تحریریه خبر ۲۱ شبکه یک سیما

شبکه‌ها استفاده می‌شود؛ که مفهوم کلیدی این نظریه، ترجمه و تحویل است. چیزی که درون همه شبکه‌های اجتماعی-فنی، دستاوردهای ارتباطی از طریق مباحثه و مناقشه میان کنشگران حاصل می‌شود. در اینجا قدرت سخنوری و اقناع و جلب طرفدار با انواع شگردها شرط موفقیت است (قاضی طباطبایی و ودادهیر، ۱۳۸۶: ۱۳۳).

مولر (۲۰۱۹: ۶) ترجمه را شامل ارائه تفسیرهای جدید، برای ایجاد هم‌سویی میان علایق و اهداف بازیگران می‌داند. بر این مبنای کنشگران سازمانی می‌توان چهار مهارت در نظر گرفت: دانش، خلاقیت، شکیبایی و قوت (مولر، ۲۰۱۹: ۹) (جدول ۱) مهارت‌هایی که هرچه در یک فرد (کنشگر) بیشتر ظاهر شود، آن فرد در فرآیند ترجمه سیاست‌ها برای مجریان کلیدی‌تر است؛ اگرچه در سلسله مراتب سازمانی در رأس نباشد.

مهارت	ظهور
دانش	دانش درباره مداخله: محتوا و اصول، تضادها و مصالحه.
	دانش درباره بافتار اجرا: هنجارهای نهادینه‌شده، قوانین، مقررات، روال‌ها، تاریخ محلی، باقیمانده شناختی و عاطفی، رقابت‌ها.
خلاقیت	توانایی بیان شفاهی دانش ضمنی، استفاده از دانش برای ابداع مفاهیم، استعاره‌ها و تصاویری که نشان می‌دهد، چگونه بازیگران خود را می‌بینند و توسط دیگران دیده می‌شوند.
شکیبایی	تمایل به مشارکت در فرآیند تغییر بلندمدت.
قوت	توانایی شناسایی منافع متفاوت، تضادهای احتمالی و بازی‌های قدرت و مقابله با آنها با استفاده از منابع مناسب اقتدار.

جدول ۱: مهارت‌های مترجم (مولر، ۲۰۱۹: ۹)

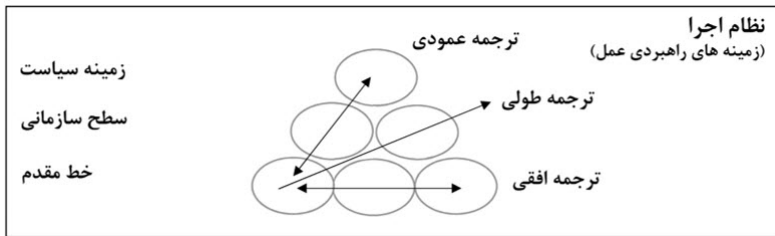
از آن جایی که، میدان‌ها در سازمان‌ها، با یکدیگر به‌صورت عمودی و افقی متصل می‌شوند؛ فرآیندهای ترجمه به‌وسیله عوامل زمینه‌ای و پویایی‌های اجتماعی در هر میدانی شکل می‌گیرند. اما ترجمه، فرآیندی مداوم است؛ زیرا بازیگران در طول فرآیند اجرا به تفسیر و معنا سازی ادامه می‌دهند و حتی ممکن است، چندین دهه طول بکشد. همچنین، درک بازیگران از محتوا و اهداف سیاست

۱ - Actor-Network Theory. برخی این نظریه را نظریه پذیرش یا عضوگیری و جامعه‌شناسی ترجمه و تحویل هم نامیده‌اند (قاضی طباطبایی و ودادهیر، ۱۳۸۶: ۱۲۹).

ثابت نیست؛ اما ناگهانی هم نیست. بلکه احتمالاً در طول زمان، در نتیجه تجربه، یادگیری و یا عوض شدن شرایط تغییر می‌کند. بنابراین فرآیندهای ترجمه در ساختار سلسله‌مراتبی (بعد عمودی)، درون میدان‌ها (بعد افقی) و در طول زمان (بعد طولی) آشکار می‌گردند (مولر، ۲۰۱۹: ۱۰). (شکل ۱)

### مفاهیم کلیدی مطالعه اتاق خبر

پژوهشگران مطالعات اتاق خبر، در میدان پژوهش، علاوه بر مواردی پژوهشگران که در سایر مردم‌نگاری‌ها مشاهده می‌کنند، مفاهیمی را صورت‌بندی کرده‌اند که راهنمای آنها باشد. این مفاهیم را با مسامحه، می‌توان اختصاصات کار روزنامه‌نگاری در مقایسه با سایر انواع فعالیت‌های رسانه‌ای هم محسوب کرد. برخی از این مفاهیم در ادامه مرور می‌شوند.



شکل ۱: نظام اجرا (مولر، ۲۰۱۹: ۱۰)

اتاق خبر (تحریریه): اتاق خبر در تعریفی معمول جایی در تلویزیون‌ها، رادیوها، روزنامه‌ها یا خبرگزاری‌هاست، که در آن اخبار جمع‌آوری و ویرایش می‌شوند و برای پخش یا انتشار آماده می‌گردند. مطالعه اتاق خبر، از آن جهت که تولید خبر بمثابة یک عمل حرفه‌ای، در آنجا متمرکز و جمع می‌شود و روشن‌ترین محلی است که فرهنگ روزنامه‌نگاری در آن تجلی می‌یابد، مهم است (وال-یورگنسن، ۲۰۰۹: ۲۳). بنابراین اتاق خبر بمثابة یک «ناحیه کار» مطالعه می‌شود؛ که ردپای خود را در شکل و محتوای روزنامه‌ها و میزان استقبال مخاطب باقی می‌گذارد (نرون و بارنهورست، ۲۰۰۳: ۴۳۵).

روال‌ها ۲: اما آنچه در اتاق خبر و میان افراد و سازمان جریان می‌یابد،

1. Work Zone
2. Routines



روال‌های روزنامه‌نگاران است. در واقع، فرد روزنامه‌نگار میان رویه‌های اتاق خبر عمل می‌کند. پرداختن به مفهوم روال بدان معناست، که عمل افراد به‌وسیله روال‌ها محدود و کنترل می‌شود. عملی که البته در یک سلسله مراتب تأثیرگذاری قرار دارد و عاملیت آن یکه نیست (شومیکر و ریز، ۱۹۹۶: ۱۰۱). یکی از کارکردهای روال، مدیریت‌پذیرترکردن کار روزنامه‌نگاری است. تاچمن معتقد است سازمان‌ها وظایف را عادی می‌کنند، زیرا کنترل کار را تسهیل می‌کند (تاچمن، ۱۹۷۳ به نقل از بکر و ولد، ۲۰۰۹: ۶۱).

تقسیم کار در تحریریه‌ها (نقش‌ها): روال‌ها، در نسبت نقش‌ها و تقسیم‌کار در اتاق‌های خبر، معنا پیدا می‌کنند و از این طریق به سطوح بالاتر هم پیوند می‌خورند. افراد مختلف، هر یک در محتوای خروجی بخش خبری و در نتیجه کنترل آنها با سیاست‌ها درگیر هستند.

هنجارهای روزنامه‌نگاری، از اسطوره‌ها به عناصر: شاید بیشترین هنجارهایی، که روزنامه‌نگاران به آنها ارجاع می‌دهند، عینیت، استقلال (خودمختاری)، حرفه‌ای‌گرایی، حقیقت‌گویی و انصاف (تعادل، بی‌طرفی و غیره) باشند. این پنج مورد درهم تنیده، مبهم و به‌شدت سیال هستند. برای همین، گروهی از روزنامه‌نگاران مطرح آمریکایی و اساتید روزنامه‌نگاری، مفاهیم مبهمی همچون انصاف را کنار گذاشته و با برگزیدن ترکیب عناصر روزنامه‌نگاری، مواردی همچون: تعهد به بازگویی حقیقت، وفاداری به شهروندان، تأیید صحت اخبار، استقلال، بسترسازی برای انتقاد و مصالحه عمومی، معنادهی به رویدادها، جامعیت و رعایت تناسب در نسبت اهمیت، مسئولیت در برابر وجدان خود و غیره را فهرست کرده‌اند (کواچ و روزنستیل، ۲۰۲۱: ۲۱).

سیاست خبری، از سیاست رسانه‌ای به تصمیمات سردبیری: سیاست خبری، اساساً زیرمجموعه سیاست رسانه‌ای<sup>۲</sup> است. به همین منظور، این جا سیاست به معنای کلان آن مدنظر نیست و بیشتر می‌توان گفت آنچه در تحریریه‌ها وجود دارد، بر مفهوم تصمیم‌گیری<sup>۳</sup> متمرکز است.

### 1. The Elements of Journalism

۲- سیاست رسانه‌ای هم، به نوبه خود ذیل سیاست ارتباطی است.

### 3. Decision-making

لازم به ذکر است در آثار نخستین مردم‌نگاری اتاق خبر، مانند برید(۱۹۵۵) و وارنر(۱۹۷۱) بیشتر از مفهوم سیاست استفاده شده‌است، اما در آثار متأخر مانند عبدالطیف(۲۰۱۵)، سالدانا و همکاران(۲۰۱۶) و گرین‌گزالز(۲۰۱۷)، مفهوم تصمیم‌گیری ترجیح داده شده‌است. همچنین باید گفت، آنچه در تحریریه به فراوانی تبادل می‌شود، «ملاحظات» است؛ که باید به سرعت و به آسانی قابل اعمال باشند، تا بتوان بدون تأمل زیاد انتخاب کرد(گنز، ۱۹۷۹: ۸۲). بنابراین ما با مفهوم جدیدی مواجه هستیم، که بین سیاست و تصمیم، برای روزنامه‌نگاران واسطه‌گری و یا شاید ترجمه می‌کند. به عبارتی، سیاست خبری وقتی به شیوه‌های اجرا آغشته می‌شود، بیشتر رنگ و بوی تصمیم می‌گیرد. تصمیمات، برای زیردستان، قابل مصرف‌تر از سیاست هستند و این محقق نمی‌شود، مگر آن‌که ملاحظات تا حد ممکن اعمال شده باشد.

## روش‌شناسی

روش: روش این پژوهش برای پاسخ به سئوالات، مردم‌نگاری با فنون گردآوری داده مشاهده مشارکتی و مصاحبه است. از نظر واحد اجتماعی مطالعه شده، این پژوهش در دسته مردم‌نگاری سازمان قرار می‌گیرد. این دسته، درک عمیق و نزدیکی از چگونگی سازمان‌دهی روزمره کار و چگونگی سازمان‌دهی افراد به وسیله کار در زندگی سازمانی روزمره ارائه می‌دهد(بیمما، ۲۰۰۹: ۱).

میدان پژوهش: میدان این پژوهش، تحریریه خبر ۲۱ شبکه یک سازمان صدا و سیما است. پژوهشگر در این مطالعه از دی ماه ۱۳۹۶ تا فروردین ۱۴۰۰ در میدان حضور داشته و مشاهده مشارکتی را با بالاترین حد مشارکت(دبیر و سپس جانشین سردبیر) انجام داده است. همچنین با ۱۱ نفر شامل: مدیرکل(سردبیر ارشد)، قائم‌مقام مدیرکل(مرد)، دو سردبیر(مرد)، یک جانشین سردبیر(زن)، ۴ دبیر(مرد) و ۲ دبیر(زن)، مصاحبه شده‌است. نمونه‌گیری این افراد به صورت هدفمند انجام شده‌است.

روش تحلیل: شیوه کدگذاری داده‌ها در این پژوهش، کدگذاری ارزیابی است که انتساب کدهای غیرکمی(بیشتر مثبت و منفی) به داده‌های کیفی است که درباره

شایستگی، ارزش یا اهمیت برنامه‌ها یا سیاست‌ها دآوری می‌کند(سالدانا، ۱۳۹۵: ۱۸۲). اخلاق پژوهش: تلاش شده است، افراد گمنام باقی بمانند و تنها سمت آنها قید شود. هرچند افراد دارای مسئولیت، برای کارکنان خبر به راحتی قابل تطبیق است و بعید است که افراد از این ناحیه آسیبی ببینند. اما معرفی آنها برای افراد بیرون از صدا و سیما، ممکن است پیامدهایی منفی داشته باشد.

قابلیت اعتماد پژوهش: در این جا، داده‌های به دست آمده با شیوه چندبعدی کردن، اعتبارسنجی می‌شوند(اتکینسون و همکاران، ۲۰۰۷: ۵۴). یعنی داده‌های حاصل از مشاهده مشارکتی(همچنین دریافت خود پژوهشگر بمثابة عضوی از گروه)، با داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های مختلف(هم مصاحبه‌ها با یکدیگر و هم با داده مشاهده مشارکتی) چندبعدی و در نتیجه اعتبارسنجی می‌شود. همچنین پایایی بر اساس رویه تحقیق(فلیک، ۱۳۹۱: ۳-۴۱۲)، در این پژوهش، مورد توجه قرار می‌گیرد و کیفیت ضبط و مستندسازی داده‌ها، محور اصلی ارزیابی پایایی داده‌ها و نتیجه‌ای است که از آنها اخذ می‌شود. در نتیجه در این پژوهش تلاش شده است، فرآیند تحقیق بمنزله یک کل با جزئیات بیشتری ثبت شود، تا پایایی کل نیز افزایش یابد.

### یافته‌ها

در این پژوهش از منظر سامان‌دهی یافته‌ها، بر اساس ساختار سلسله مراتبی مطرح شده در نظام اجرا(شکل ۱)، عمل می‌شود. در نتیجه ارزیابی فرآیند ترجمه سیاست‌ها از رأس مثلث مذکور، یعنی شورای مدیران معاونت سیاسی، ارائه یافته‌ها آغاز می‌شود و در میانه ساختار سطح اداره کل و در نهایت سطح تحریریه، به صورت افقی و عمودی تحلیل می‌شود. همچنین کیفیت دبیران از نظر مهارت و بعد طولی هم در سطح تحریریه تحلیل می‌شود.

### ترجمه عمودی

شورای مدیران معاونت سیاسی، عالی‌ترین شورا در حوزه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری است(نصراللهی، ۱۳۹۴: ۹۰)، که مصوبات(و مباحثات) بمثابة سیاست‌های خبری سازمان، باید در سلسله مراتب این معاونت برای بخش‌های

مختلف ترجمه شود. از این‌رو ردیابی مصوبات این شورا، مبنای مطالعه ترجمه عمودی سیاست‌های خبری است. جلسه شورای مدیران صبح روزهای زوج (بین ساعت ۸ تا ۹ یا ۹ تا ۱۰) در محل سالن جلسات معاونت سیاسی برگزار می‌شود. اعضای این جلسه را معاون سیاسی و قائم‌مقام او، رئیس شبکه خبر (یا نماینده این شبکه)، رئیس خبرگزاری صداوسیما و قائم‌مقام او، مدیران کل این خبرگزاری (اخبار داخلی، خارجی و استان‌ها)، مدیران کل پخش اخبار سیما و صدا (یا نماینده آنها)، مدیرکل برنامه‌های سیاسی، رئیس باشگاه خبرنگاران جوان و مدیر پژوهش معاونت سیاسی (دبیر جلسه) تشکیل می‌دهند. در این جلسه هر یک از اعضا، چند خبر (رویداد) را که پیش‌تر اتفاق افتاده و یا در آینده اتفاق می‌افتد، بنا به ضرورت، ارائه می‌دهند. در این میان درباره برخی از این اخبار که جمع، لایه‌های عمیق‌تری را در آن تشخیص می‌دهد، همه اعضا به فراخور «نکاتی» را می‌گویند؛ نکاتی که در نهایت می‌توان گفت ملاحظات پوشش اخبار را ذیل سیاست‌های خبری شکل می‌دهند. جمع‌بندی جلسه نیز به صورت اجماعی (در برابر رأی‌گیری) است.

لازم به ذکر است، در مواردی متناسب با فضای عمومی کشور، میهمانانی (اعم از مسئول یا کارشناس) از بیرون دعوت می‌شود و یا نظرسنجی‌های عمومی و اختصاصی (درباره رسانه‌ها و خود معاونت سیاسی) ارائه می‌شود تا ذهنیت اعضا درباره مسائل کشور دقیق‌تر شود<sup>۲</sup>. اما در رابطه با مسئله ترجمه سیاست، باید گفت خروجی‌های این جلسه به دو صورت اصلی مکتوب (صورت جلسه و در پیام‌رسان‌های اجتماعی) و شفاهی در سلسله مراتب منتهی به تحریریه خبر ۲۱ ترجمه می‌شوند.

### ترجمه عمودی مکتوب در قالب صورت جلسه

مکتوب این جلسه را دبیر جلسه که مدیر پژوهش معاونت سیاسی است، در قالب اداری صورت جلسه، براساس مباحثات آماده می‌کند و بعد از تأیید معاون

۱- یکی از مدیران می‌گوید: اصل بر نیامدن رئیس شبکه خبر بود و بیشتر قائم مقام وی و کمتر یکی از مدیران کل شبکه خبر در جلسه حاضر می‌شد.

۲- این بخش را چون پژوهشگر خود مشاهده نکرده بود، بر اساس مصاحبه با مدیرکل پخش اخبار سیما و قائم‌مقام او، همچنین یکی از سردبیران که در این جلسه شرکت کرده بود، استخراج شده است. البته بارها در جلسات شورای سردبیران و جلسه تحریریه خبر با مدیرکل، مدیرکل یا قائم مقام وی شرح جلسات را ارائه کرده‌اند و همین در صورت‌بندی پژوهشگر از آن جلسه بسیار موثر است.

سیاسی(با جرح و تعدیل یا بدون آن)، برای هریک از اعضای حاضر در جلسه با مهر محرمانه ارسال می‌کند. انتشار این متن تنبیهات بسیار سنگینی برای فرد منتشرکننده دارد. زیرا در گذشته در چند مورد معدود، به بیرون(خاصه دولت یازدهم) درز کرده و باعث اعتراض ذی‌نفعان و تولید هزینه سیاسی فراوان برای بخش خبر شده‌است. درباره نحوه نگارش متن صورت‌جلسه هم باید گفت، معمول این عبارات به‌گونه‌ای «کلی‌گویی» است و بیشتر جهت تصمیمات را مشخص می‌کند. برای نمونه در یکی از این صورت‌جلسه‌ها آمده است:

«نشست سه‌جانبه سران کشورهای ایران، روسیه و ترکیه و سفر آقای روحانی به سوچی روسیه به‌خوبی در آیتم‌های متنوع خبری پوشش داده شود».

همان‌گونه که مشخص است این عبارات ابهام دارد اما چون مخاطب این متن، حاضران در جلسه هستند، این شیوه تنظیم صورت‌جلسه در ذهن آنها معانی دیگر و وضوح بیشتری در مقایسه با غایبان دارد؛ البته این به معنای ابهام نداشتن آن برای حاضران هم نیست، چه آن که محتوای شفاهی هم ممکن است واجد درجاتی از ابهام باشد. همچنین خود اعضا هم(با توجه به قابل‌اتکا نداشتن صورت‌جلسه‌ها) معمولاً در سررسیدها یا دفترچه‌های همراه، مطالب جلسه را یادداشت می‌کنند. البته در این صورت‌جلسه‌ها، الزاماً موارد به‌صورت کلی قید نمی‌شود و گاه مطالب جزئی، شکلی(قالب، میهمان، نوع شات‌بندی تصاویر و غیره) و حتی بعضاً کدهای اخلاقی ارائه می‌شود. یکی از مدیران البته این دست موارد را «نادر» می‌داند که مثلاً در حوزه کاری پخش اخبار سیما، بگویند چه کسی در ارتباط تصویری یا برنامه‌های گفتگو محور حاضر شود.

در آینده درباره جنبه‌های مثبت ترجمه مکتوب سیاست‌های خبری به تحریریه‌ها نکاتی طرح می‌شود که مشمول این صورت‌جلسه هم می‌شود. اما به‌صورت اختصاصی از مشکلات این صورت‌جلسه‌ها نداشتن استاندارد است. به تعبیر یکی از مدیران «به یک استاندارد حداقلی نرسیدیم. حتی آن بحث مفاهیم تخصصی رسانه که باز مدنظر شماسست، اینکه مثلاً آقا برجسته‌سازی به معنی این است که آیا شما خبر را در عناوین بیاری، خبر اول کنی، بعد ارتباط(با خارج از استودیو) بگیری، این‌ها را مشخص نمی‌کند». نزدیک به همین نکته، اشکال تنظیم اداری

صورت‌جلسه در برابر تنظیم رسانه‌ای است. البته این بدان معنی نیست که متن هیچ درک رسانه‌ای را به خواننده نمی‌دهد. پژوهشگر معنای «برجسته کردن» را از مدیرکل پخش اخبار سیما و یکی از سردبیران پرسید و هردو تعریفی بسیار مشابه ارائه دادند. باوجوداین مشاهده شده است گاه بین همین دو نفر، در مصادیق اختلاف شده‌است و همین نشانه ابهام‌موردی در اجراست.

نکته منفی دیگر، تمرکز صرف روی باید و نبایدها (ملاحظات) و غفلت از سایر جنبه‌هایی است که می‌تواند شورا به آن بپردازد. یکی از مدیران می‌گوید: «اینکه نگاه خوب و بدی داشته باشی بدون ورود به آن لایه‌های زیرین، نتیجه‌اش همین می‌شود (انحراف از تصمیمات)، درحالی‌که اگر آنجا موضوع را باز بکنی، بعد زاویه دیدش را باز بکنی، دستور کار را تعیین بکنی آن شاید خیلی تأثیرگذارتر باشد». البته این پیشنهاد به‌نوعی مغل‌خودمختاری زیردستان است. از دیگر نکات منفی، تأخیر زمانی در تولید و توزیع صورت‌جلسه‌هاست. البته اخیراً برای همان افراد (حاضران و جانشین‌های آنها) در نرم‌افزار اتاق خبر دسترسی به صورت‌جلسات ایجاد شده است که تا حدودی سرعت توزیع را افزایش می‌دهد. متن محوری هم از اشکالات دیگر ذکر شده است. یکی از مدیران می‌گوید: «ما در رسانه تلویزیون کار می‌کنیم ولی متن‌محوریم. این متن‌محوری از مرحله سیاست‌گذاری شروع می‌شود تا پایین».

اما سردبیران بخش‌های خبری (و بعضاً مدیران) و در اینجا بخش خبری ۲۱، به‌شدت روی دایره محدود اعضای شورای معاونت سیاسی معترض هستند. سردبیران معتقدند حضورشان در آن جلسه هم به فهم فضا (سیاست‌ها) به‌وسیله آنها کمک می‌کند و هم آنها می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند. این اعتراض البته تنها متعلق به سردبیران نیست و بخش‌هایی همچون نظارت و ارزیابی معاونت سیاسی هم جای خود را در آن جلسه خالی می‌بینند.

### ترجمه عمودی مکتوب در پیام‌رسان‌های اجتماعی

اما یک صورت دیگر ترجمه مطالب شورای سیاسی برای سردبیران، گروه‌های مشترک در پیام‌رسان‌هاست. در اداره کل پخش اخبار سیما اصلی‌ترین پیام‌رسان، تلگرام است. در آنجا سردبیران، گروهی به نام «هماهنگی سردبیران» دارند. در این گروه بعضاً قائم‌مقام پخش اخبار سیما مطالبی را می‌گذارد که مطالب آن از بابت

شکل کار نزدیک به همان صورت‌جلسه معاونت سیاسی است. البته قائم‌مقام پخش اخبار سیما می‌گوید: «صورت‌جلسه‌ها دقیق‌تر از متن در گروه هماهنگی است». برخی اوقات هم مدیرکل به‌صورت تک‌محوره، سیاستی را ابلاغ می‌کند. به‌صورت موردی اگر کسی ابهام و یا اعتراضی (اعم از صریح و یا غیرمستقیم مثل «تیکه انداختن») را داشت، در گروه مطرح می‌کند. سردبیران هم به‌صورت اقتضایی برخی از آن محتواها را با دبیران به اشتراک می‌گذارند و گاه این امر در گروه‌های خود تحریریه‌ها به اشتراک گذاشته می‌شود.

فارغ از درست یا غلط بودن، یکی از عوامل مهم به اشتراک گذاشته شدن همه محتوای سیاستی، موضوع محرمانگی است. درواقع هرچه لایه‌های بیشتری درگیر می‌شوند باینکه محرمانگی کم می‌شود اما از بین نمی‌رود. درباره متون به اشتراک گذاشته‌شده، مدیران تأکید دارند که این متن‌ها الزاماً همان مصوبات و تصمیمات شورا نیست. این امر شاید برای شانه خالی کردن نسبی معاونت از بار مسئولیت لورفتن چنین متونی است. یک روز سردبیر از من خواست تا یک سیاست را به دبیری منتقل کنم. من کل متن، حاوی چندین موضوع را برای آن دبیر فرستادم. بعد که به سردبیر گزارش دادم، سردبیر مرا بازخواست و تأکید کرد تنها باید بند مربوط به آن دبیر را به او می‌دادی و این متن‌ها محرمانه است. همچنین در فضای کاری آنجا اشتراک کلی این متن در گروه هم اشتباه محسوب می‌شود. البته این از نظر قانونی منعی ندارد اما رویه بین سردبیران منتشر نکردن این متون است. تفاوت‌های سردبیری هم در اینجا مهم است، یعنی برخی سردبیران متون بیشتر و برخی متون کمتری را به اشتراک می‌گذارند.

اما باوجوداین، بیشتر دبیران هم این مطالب را به‌نوعی دیده‌اند و این متون بین دبیران و سردبیران محبوب است. یکی از اصلی‌ترین نقاط مثبت حذف فاصله صف و ستاد از طریق دسترسی به اصل سیاست و حذف خطای دریافت و یا نحوه بیان هریک از واسطه‌هاست (یک کلاغ و چهل کلاغ شدن سیاست). یکی از مدیران می‌گوید: «شما فاصله‌ای که بین ستاد، تصمیم‌گیری و صف را شما به حداقل می‌رسانی، یعنی یک فهم مشترک. لازمه کار این است که در بحث‌های رسانه‌ای با جلساتی شما به یک فهم مشترکی بررسی دیگر، وقتی این فضا به خاطر نبود فرهنگ سازمانی و گستره‌ی تشکیلاتی امکان‌پذیر نیست، به نظرم تنها راه‌کاری

که شاید یک مقدار بتواند آن نگاه‌ها را به هم نزدیک بکند این (مکتوب‌کردن سیاست‌ها) باشد». آن‌گونه که مشخص است کیفیت جلسات شفاهی از نظر این مدیر ارجح است اما در نبود امکان آن جلسات، متون مکتوب کمک‌کننده است. یکی از سردبیران می‌گوید: «خب ببین بیس (اصل و پایه) اونه دیگه، بیس آن سیاست مکتوبیه که هست». او این مکتوب‌کردن را «به بند کشیدن سیاست» تعبیر می‌کند که از خطر شفاهی شدن بیش‌ازحد سیاست و تأثیرپذیری از تفسیرهای فردی، آن را محافظت می‌کند.

همچنین در ادامه نکات مثبت، برخی دبیران از روشن بودن متون می‌گویند: «بله، می‌فرستن. گاهی شده. مثلاً یک قسمتی از خبرو می‌گن حتماً استفاده بشه یا نشه، حالا از کسی گرفتن یا از خودشونه نمیدونم. روی یک جمله مشخص یا خاصه». قاعدتاً یکی از عواملی که باعث انتقال به دبیر می‌شود همین روشن بودن متن‌هاست، چون تصمیم و کاری که باید دبیر انجام بدهد به او منتقل می‌شود و نه سیاستی کلی که تفسیرپذیر است. این رضایت البته دوطرفه است. یعنی هم سردبیر و هم دبیر از نزدیک بودن متن به کاری که باید انجام بشود رضایت دارند. این تقریباً قاعده است که اگر تصمیمی از شورای سیاسی بیشتر از جنس شیوه اجرا (در برابر کلی‌گویی) بود، احتمال رسیدن (و فهم) متن مکتوب آن به دبیر بمثابة آخرین حلقه بیشتر است. درواقع وضوح تصمیم شورای سیاسی، هرچه بیشتر باشد، احتمال رسیدن متن مکتوب آن از مدیران به سردبیران و از سردبیران به دبیران بیشتر است.

اما از نکات منفی، در رابطه انتقال مکتوب مصوبات شورای سیاسی در گروه‌های مجازی (به صورت غیررسمی) و البته برخی موارد دیگر، می‌توان به اثرپذیری مصوبات شورای سیاسی از ماهیت لحظه‌ای سیاست خبری اشاره کرد. چه آنکه برخی از اعضا بعد از جلسه خود بانی تغییر مصوبات می‌شوند. برخی هم امکان مکتوب کردن همه سیاست‌ها را به علت لحظه‌ای بودن، منکر می‌شوند: «سیاست‌هایی کلی هستند که چه اتفاقی بیافته که اون‌ها تغییر بکنه. پس ما در این‌ها نیاز به مکتوب شدن نداریم در سیاست‌هایی که در حال تغییرن، به روز هستند هم به نظر من باز امکان مکتوب وجود ندارد». این دبیر به دو حالت اشاره می‌کند که یکی از ضرورت نداشتن مکتوب کردن همه چیز و دیگری، سرعت بالای تغییر



در سیاست‌هاست. سرعتی که گاه دبیران معتقدند از حتی از سرعت انتقال از شبکه‌های اجتماعی هم بیشتر است و اصطلاحاً تلفنی مسائل بهتر منتقل می‌شود. شیوه تلفنی در اینجا در واقع چند مزیت برای مدیر و هم‌زمان دبیر دارد، یک؛ طرفین مطمئن می‌شوند آخرین به‌روزرسانی سیاست به اشتراک گذاشته شده است. دو؛ اینکه ابهام درجا برطرف می‌شود. سه؛ اطمینان حاصل می‌شود که پیام کاملاً دریافت شده است (در گروه‌ها ممکن است یک تغییر سیاست گم شود یا اهمیت و جزئیات آن به خوبی منتقل نشود) و چهار؛ جزئیات بیشتر، از جمله برخی علل تغییر سیاست‌ها و یا موافقت و مخالفت منتقل‌کننده (با تصمیمات) ترکیب سیاست و شیوه اجرا)) منتقل می‌شود که به تصمیم‌گیری بهتر واحد عملیاتی کمک می‌کند. بر این مبنای همچنان تلفن رسانه اصلی انتقال محسوب می‌شود و کاملاً بر متن مکتوب (چه صورت‌جلسه و چه متون منتقل‌شده در فضای مجازی) برتری دارد.

نکته منفی دیگر، همچنان احتمال لو رفتن است. مشکل دیگر، ابهام و باقی ماندن سئوالات است. بخشی از ابهام مشابه بحث صورت‌جلسه شورای معاونت سیاسی است. البته آن‌چنان‌که پیش‌تر اشاره شد، سردبیران تا حدودی از متون به اشتراک گذاشته شده، به دنبال دلالت‌هایی برای تصمیم‌گیری هستند. البته این متون با وجود چنین مدل ترجمه‌ای همچنان بسندگی ندارند و گاه فهم غلط از این موارد باعث مناقشه می‌شود؛ چه آنکه به تعبیر یکی از دبیران «گاهی همین متون ضدونقیض است».

اما مشکل مهم دیگر ناشی از انتقال مکتوب سیاست‌ها، کاهش خلاقیت خبرها (و شعاری شدن)، یک‌شکلی و دادن حس منفی آمرانه بودن سیاست به دبیران است. یکی از دبیران می‌گوید: «مکتوب کردن سیاست خبر رو نابود می‌کند. یعنی بعضی مواقع به جایی می‌رسد که دبیر مجبور می‌شود به واژه این سیاست‌ها رو در خبرش اعمال کند. اشکال اینست که فهم مشترکی شکل نمی‌گیره. تا زمانی که فهم مشترک نباشه. ادبیات بسیار شعاری و مستقیمه». یکی دیگر از دبیران هم می‌گوید کاملاً حس می‌کند دستش بسته می‌شود. یکی دیگر از دبیران هم می‌گوید: «من دیدم وقتی مکتوب، سیاست را گفتند، روی بچه‌ها

یک اثر منفی گذاشته است». بنابراین شیوه مکتوب به‌خصوص وقتی بیشتر به تصمیمات روشن نزدیک می‌شود، برای برخی دبیران (و گاه سردبیران) در تعارض با خودمختاری آنها تفسیر می‌شود. البته آن‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، برخی از دبیران که حوصله در دسر را ندارند، دریافت تصمیمات روشن را ترجیح می‌دهند.

### ترجمه عمودی شفاهی

مهم‌ترین کسی که ترجمه عمودی تصمیمات شورای مدیران معاونت سیاسی را برای اداره کل پخش اخبار سیما برعهده دارد، شخص مدیرکل و پس از او قائم‌مقام این اداره کل است. در حالت شفاهی در جلسات، او دو جلسه مهم دارد. در جلسه نخست، مدیرکل، تصمیمات شورای سیاسی (به‌اضافه برخی موارد دیگر) را به تحریریه ۱۴ که از ۲۰ فروردین ۱۳۹۹ با تحریریه ۲۱ ادغام شده است، منتقل می‌کند. این جلسه تنها در روزهای جلسه شورای مدیران معاونت، بین ساعت ۱۰ تا ۱۱ (معمولاً به طول ربع ساعت) برگزار می‌شود و در روزهای فرد به دو علت برگزار نشدن جلسه شورا و البته دیرآمدن مدیرکل، برگزار نمی‌شود. محل جلسه در اتاق جلسات اداره کل پخش اخبار سیما (در کنار اتاق مدیرکل) است. او سررسیدش (و نه مثلاً صورت جلسه) را باز کرده و نکاتی را که یادداشت کرده است، کاملاً با حوصله و به ترتیب برای اعضای تحریریه توضیح می‌دهد، به سئوالات آنها پاسخ می‌دهد و در صورت نیاز پس از ترجمه سیاست‌ها در قالب ملاحظات، می‌گوید (یا پیشنهاد می‌دهد) که مثلاً چه چیزی عناوین شود، چه چیزی وی‌سی (گزارشی که در تحریریه بخش خبری آماده می‌شود) شود، چه چیزی در کدام محدوده کنداکتور باشد، خبرگزاری چه کارهایی را انجام می‌دهد، منتظر چه چیزهایی باشید، چه احتمالاتی وجود دارد و برای هر یک چه باید کرد و غیره.

جلسه دوم، که البته همه‌روزه (در محدوده ۱۶:۳۰ تا ۱۷:۳۰) در حدود نیم ساعت برگزار می‌شود با سردبیران اداره کل پخش اخبار سیماست که در آنجا هم مدیرکل تقریباً همان مطالبی را که در جلسه صبح با تحریریه ۱۴ می‌گفت، تکرار می‌کرد. البته موارد دیگری که بعد از جلسات شورای سیاسی اتفاق می‌افتد، به‌ویژه بعد از

۱- تأخیر در برگزاری آن به هر علتی، با اعتراض تحریریه‌ها مواجه می‌شود چون دبیران معتقدند زمان کار روی خبرهایشان کم می‌شود و در نهایت هم کیفیت افت می‌کند و هم کل تحریریه (و عوامل فنی) فشار بیشتری را تحمل می‌کند.

تجربه خبر ۱۴ و واکنش‌ها به آن، ارزش‌افزوده جلسه صبح برای سردبیر یا جانشین سردبیر خبر ۱۴ و ۲۱ است. در واقع در اینجا بیشتر چیزها یک‌بار امتحان شده است. در جلسه سردبیران، بازهم همان فضای صبح برقرار است با این توضیح که سردبیران مشارکت بیشتری در مباحث دارند و سئوالات بهتری در مقایسه با دبیران خبر ۲۱ می‌پرسند. سئوالاتی که البته ریشه در تفاوت‌های مأموریت بخش خبری آنها هم دارد و آنها هم بیشتر ابهامات مرتبط با بخش خبری خود را برطرف می‌کنند. البته در صورت برگزاری نشدن این جلسات به هر علتی، اصلی‌ترین، قدیمی‌ترین و شاید مطمئن‌ترین راه تلفن است. مدیرکل حتی در صورتی که بعد از جلسه به بیرون سازمان رفته باشد، به صورت تلفنی نکات جلسه را به سردبیر و یا سردبیران بخش‌های خبری منتقل می‌کند.

اما یکی از انتقادات به مدیرکل، شخصی شدن و منتقل نکردن همه موارد بعضاً مهم (و شخصی شدن) جلسه شورای مدیران معاونت سیاسی است. یکی از سردبیران می‌گوید: «این خوب منتقل نمی‌شود چون کاملاً شخصی شده. چون اون آدم اگر وقت داشت یا اگر حال داشت مثلاً شاید اونجا پنج صفحه بنویسه در سررسیدش، چیزهای مهمو. اینکه این‌ها را چه جوری گلچین کنه چطوری منتقل کنه به سردبیر یا دبیرش، این خیلی اتفاق مهمیه. چون اطلاعات کلیدی در آن است که وقتی منتقل نمی‌شود همین سردبیر یک تصمیم بسیار اشتباهی می‌گیره». یکی از دبیران هم می‌گوید: «حتماً در سطح بالاتر دلیل‌ها گفته می‌شود ولی هرچه می‌آید پایین‌تر، دلیل‌ها کمتر گفته می‌شود حالت آمرانه دارد و یک اثر منفی می‌گذارد». یکی دیگر از دبیران هم می‌گوید: «آیا حتماً باید مثلاً چند واسطه باشند تا به او برسد که قطعاً در این واسطه‌ها یک‌چیزی از قلم بیافته خواه‌ناخواه؟». در واقع هر سه نفر به تقلیل مطالب شورا در طول سلسله‌مراتب انتقال سیاست، به‌ویژه به‌وسیله مدیرکل اشاره دارند. البته یکی از دبیران این امر تعمدی می‌داند: «حرف معاون به ما نمی‌رسد حرف مدیرکل به ما می‌رسد. ممکنه ۱۰ تا چیز معاون گفته باشه، مدیرکل خودش چند تا را قبول نداشته باشه، به ما ۷ تا شو گفته باشه به جای ۱۰ تا».

## ترجمه افقی در سطح اداره کل پخش اخبار سیما

### شورای سردبیران

در گذشته و هنگام بحث درباره ترجمه عمودی سیاست‌های شورای مدیران معاونت سیاسی به تحریریه‌ها درباره این جلسه گفتگو شد و حالا نوبت به ترجمه افقی در سطح اداره کل است. آنچه در این بخش مدنظر است بیشتر به مواردی برمی‌گردد که ارتباط مستقیمی با تصمیمات جلسه شورای مدیران ندارد. در این جلسه که بیشتر با مدیریت مدیرکل حدود ساعت ۱۶:۳۰ در اتاق جلسات اداره کل برگزار می‌شود، قائم‌مقام و سردبیران بخش‌های خبری (۲۱ شبکه یک، ۲۰ و ۳۰، ۲۲ و ۳۰، جوانه‌ها و گفتگوی ویژه خبری شبکه دو، ۲۲ شبکه ۳، ۱۸:۳۰ تهران، ۲۰ شبکه چهار، اخبار جام جم (و ۱۹ شبکه یک)، سیمانیز و تحریریه ورزشی (همه شبکه‌ها و بخش‌ها)) و مدیر واحد ارتباطات اداره کل حضور دارند. پس از آنکه مدیرکل نکات خود را که بیشتر مربوط به جلسه شورای سیاسی است می‌گوید، هریک از تحریریه‌های اداره کل، شروع به خواندن خبرهایی می‌کنند که دیده‌اند. در نهایت پس از بحث، هریک از اعضا، که باید تا حد ممکن در جلسه سیاست‌ها در حوزه کاری بخش خود را فراگرفته باشند، موظف به ترجمه (و انتقال) سیاست‌های خبری (در قالب ملاحظات) به تحریریه‌ها هستند. البته به تعبیر یکی از دبیران، تنها موارد مهم در این جلسه طرح می‌شود و بقیه موارد را خود سردبیر درباره آن تصمیم می‌گیرد.

در اینجا ترجمه عمودی و افقی درهم‌تنیده است. مهم‌ترین کارکرد این شورا در نسبت شورای مدیران معاونت، توضیح (و رفع ابهام) سیاست‌ها برای سردبیران بمثابة نمایندگان تحریریه‌هاست. یکی از سردبیران می‌گوید: «غالباً در جلساتی که مربوط به سردبیران هست، سیاست‌ها درباره موضوعات روز، به‌صورت ریز بیان می‌شود». این «ریزکردن» در واقع به تعبیر یکی از مدیران و براساس مشاهده پژوهشگر، با ارائه اطلاعات تکمیلی سیاست مانند چپستی و چرایی، داده‌ها و آمار،

۱- در غیاب سردبیر، جانشین او موظف به حضور در جلسه است. اگر نماینده بخش‌های خبری اصلی در جلسه حضور نداشته باشد، گاه علاوه بر دفتر مدیرکل، شخص او هم پیگیر حضور نماینده آن بخش می‌شود و بابت غیبت یا تأخیر افراد را توبیخ می‌کند. بعضاً جلسه را شروع نمی‌کند تا آن نماینده برسد. برای نظم‌دهی هم گاه تنبیهاتی مانند خرید بستنی یا شیرینی در نظر گرفته می‌شود تا فضای دوستانه هم تقویت شود.

نتایج مورد انتظار، سوابق و تجربیات پیشین مواجهه رسانه‌ای با موضوعات مشابه و غیره اتفاق می‌افتد. این اطلاعات تکمیلی الزاماً در جلسه شورای مدیران معاونت سیاسی ارائه نشده است و گاه آن‌گونه که مدیرکل می‌گوید، برخی اطلاعات را او از خود ارائه می‌کند. همچنین باید گفت که منابع ورودی اداره کل، تنها از مسیر معاونت نیست، یعنی خود دستگاه‌ها بعضاً به صورت مستقیم با اداره کل ارتباط می‌گیرند. بنابراین، شورای سردبیران، گاه شئونی همچون شورای مدیران معاونت سیاسی در سیاست‌گذاری دارد. ضمن آنکه خود مدیرکل (سردبیر ارشد) هم در اخبار جستجو می‌کند و گاه پیشنهادهایی را می‌آورد که نه تحریریه‌ها ارائه داده‌اند و نه بحثی در شورای معاونت درباره آن انجام شده است (و گاه مرز این دو مشخص نیست).

اما فارغ از مسائل کلی، یکی از مدیران که پیش‌تر سردبیر بوده است، روایتش از دوره گذشته این‌چنین است که در دوره سردبیری‌اش، جلسه سردبیران تنها به مدت ده دقیقه و صرفاً ابلاغی بود اما در دوره مدیریتش، هم طول جلسه و هم فرصت گفتگوی سردبیران بیشتر شده است تا علاوه بر ابلاغ‌ها (در ابتدای جلسه)، سردبیران در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند. او مهم‌ترین هدف این تغییرش را اقناع سردبیران از طریق گفتگو و مباحثه می‌داند. او البته این‌چنین روایت می‌کند که اگر گاه جمع با سیاستی مخالف بوده و دلایل هم منطقی بوده است، محتوای جلسه را به معاون سیاسی برای تغییر سیاست یا تصمیمات منتقل کرده است و گاه هم این موارد به تغییر هم منتهی شده است. او می‌گوید: «مگر در یک روز چند خبر ابلاغی است، ۴ یا نهایتاً ۵ تا، مابقی را در همین جلسه، خودمان سیاست‌گذاری می‌کنیم». یکی از دبیران که پیش‌تر سردبیر و جانشین سردبیر بوده است، می‌گوید: «در جلساتی که برای سردبیران هستش حتی در جلسات معاونت هم همین‌طوری است، فقط از بالا به پایین نیست، یک نظرخواهی و تصویرسازی آنجا می‌شود. آقای مسئول که ممکن است معاون باشد یا مدیرکل باشد بره در بالاتر طرح کنه و تأثیرگذار هم باشد». همچنین این پذیرش در فرهنگ سازمانی پخش اخبار سیما وجود دارد که برای آنکه متخصص نبوده مدیر و سردبیران در موضوعی خاص، در ترجمه سیاست اخلال کمتری ایجاد کند، مقرر می‌شود با کارشناسان بیرونی مشورت شود.

## جلسه تحریریه با مدیرکل

در گذشته از منظر ترجمه عمودی، به این جلسه اشاره شد. مانند جلسه شورای سردبیران، مدیرکل همان موارد ابلاغی را تلاش می‌کند با رویکرد اقتناعی ارائه دهد و بعد در ادامه سردبیر و یا جانشینش، کنداکتور را با توجه به ساعت برگزاری جلسه، بین ۱۰ تا ۱۱ صبح، ارائه می‌دهند. روی هر خبر هم ممکن است مدیرکل ملاحظاته‌اش را بگوید. بدین معنا که ملاحظات در قالب عباراتی همچون «بچه‌ها مواظب این باشید»، «حواستون به این باشه»، «اینو فعلاً مصلحت نیست این‌قدر برجسته کنیم»، «حالا بذارید اینو کمی زمان بگذره»، «این احتمالم ببینید که تا ظهر این خبرم بیاد» و غیره به دبیران ارائه می‌شود.

اما این جلسه تفاوت‌های بسیاری با جلسات شورای مدیران معاونت و شورای سردبیران دارد. برای همین از دید دبیران نقاط مثبت و منفی آن فهرست می‌شود. یکی از موارد مثبت حذف خطای سردبیر است زیرا حذف یک واسطه آن‌هم در خبرهای حساس به‌خودی‌خود، ارزشمند است؛ هرچند ذهن و پیشنهاد سردبیر حذف نمی‌شود و او در جلسه حاضر است. این حذف خطای سردبیر و البته بحث به‌صورت جمعی درباره سیاست‌ها، به ایجاد فهم مشترک کمک زیادی می‌کند. یکی از دبیران می‌گوید: «اون مطالبی که به شما منتقل می‌کنه، چارچوب‌های نگارش خبرو به شما ارائه می‌ده»، بحث روی خبرها بمثابة نکته مثبت دیگر فوایدی مشابه جلسه شورای سردبیران دارد. یکی از دبیران می‌گوید: «در همان جلسه واقعاً یک چیزهایی هست که می‌توان به بحث گذاشت حتی اگر به قبولاندن سیاست هم منجر نشود، در بهبود کیفیت خبر تأثیرگذار است و بالاخره جهتش بهتر می‌شود». به‌خصوص آنکه این روزانه بودن آن از نظر دبیران بسیار در حل ابهامات به آنها کمک می‌کند. ضمن آنکه روی این سیاست‌ها اطلاعات تکمیلی ارائه می‌شود. امکان ارائه پیشنهادها هم از دیگر نکات مثبت این جلسه است. یکی از دبیران می‌گوید: «ما یک سری مستندات جور می‌کنیم که لازم است امشب مثلاً پرونده ویژه راجع به کرونا برویم. آنها می‌گویند نرم‌الآن فضا خوب نیستغیره

۱- مدیرکل معتقد است این جلسه مستقیم با تحریریه، برای همه بخش‌های حساس ضروری است که حالا با توجه به محدودیت زمان در بعدازظهرها، تنها تحریریه ۱۴ و ۲۱ در صبح روزهای زوج این امکان را دارند.

(بحث می‌کنیم) اما ممکن است قبول کنند. به شرطی که با سیاست‌های خود آنها تزاخم نداشته باشه. فقط باید دلیل بیاری، فکت بیاری».

اما همه نکات درباره این جلسه مثبت نیست. دبیران بانگیزه هم گاه «حال و حوصله» این جلسه را ندارند. یکی از مهم‌ترین مسائل زمان است. یکی از دبیران می‌گوید: «الآن خیلی استقبال خوب نیست به خاطر زمان نامناسب. آن جلساتی که داریم یا بعضی وقتا موضوع نامناسبی که داریم و به درازا می‌انجامد». این بدزمانی هرچه که به ساعت اوج کار یعنی از ۱۱ و نیم به بعد نزدیک‌تر شود، بیشتر می‌شود زیرا این جلسه زمان دبیر برای آماده‌سازی خبرها را کم می‌کند و فشار کار و احتمال خطا را افزایش می‌دهد. در نتیجه به تعبیر یکی از دبیران، «هنوز کلی از خبرها مونده که روش بحث نشده، بلند می‌شن می‌رن». روی دیگر مسئله زمان این است که برای اینکه زمان کار تحریریه گرفته نشود، طول جلسه کوتاه است، در نتیجه از کیفیت جلسه کاسته می‌شود. نکته منفی دیگر درباره زمان این است که اگر جلسه خیلی زود برگزار شود، خبرهای حساس هنوز نیامده‌اند در نتیجه جلسه ناقص خواهد بود و اگر دیر برگزار شود، مزاحم کار تحریریه می‌شود.

نکته منفی دیگر، این است که به هر علتی<sup>۱</sup> همه دبیران نمی‌خواهند، در جریان همه خبرها باشند. یکی از سردبیران می‌گوید: «حالا ممکن است یک کسی خیلی هم عالی باشد منتهی حال نکند یا اینکه بخواهد در خبر کسی دیگر هم برود، کار خودش را ولی تمیز می‌دهد». در واقع یکی از مهم‌ترین عوامل این است که ارزیابی‌ها فردی است و هرکس باید خبر خودش را درست بزند. برای همین دبیر همه توجه خودش را به خبر خودش جلب می‌کند و به‌ویژه وقتی بحث‌ها طولانی می‌شد، بی‌حوصلگی یا اعتراض خودش را از راه‌های مختلف نشان می‌دهد. ممکن است علنی مثلاً بگوید «حاج‌آقا (مدیرکل) نزدیک خبره و نمی‌رسیم»، یا اینکه از جلسه خارج شود، یا اینکه با ارتباطات غیرکلامی مثل نگاه کردن به ساعت، سرتکان دادن، ورفتن با گوشی و غیره حس خود را منعکس کند. البته می‌توان این وضع را غلبه روحیه کارمندی در برابر رسانه‌ای را هم در میان دبیرخبرهای این‌چنینی توصیف کرد. در مقابل اما مدیران و سردبیران این‌که همه در جریان خبر هم باشند، بسیار مثبت ارزیابی می‌کنند. یکی از سردبیران می‌گوید: «وقتی مدیرکل پخش با کل اعضای تحریریه جلسه می‌گذاشت و بخش عمده اطلاعات را منتقل می‌کرد یعنی

۱ - این بحث در جای خود مفصل است و بسیار با کیفیت دبیر درهم‌تنیده است.

دبیری که مثلاً فقط خبر کوتاه می‌زد، در جریان پشت پرده تحولات سیاسی و امنیتی قرار می‌گرفت. حالا شاید آن روز به دردش نمی‌خورد ولی وقتی یک‌ماه، دو‌ماه، شش‌ماه در معرض این اطلاعات بود این آدم صاحب تحلیل می‌شد و یک روزی اگر می‌دادن آن خبر را بزنه، این عقبه را می‌دانست». درواقع هم در این فرآیند آموزش سیاست‌ها و رشد دبیر مدنظر است.

اما اساسی‌ترین نکته منفی، اگر گفته نشود، بی‌فایده دانستن این جلسه به‌وسیله دبیران، کم‌فایده دانستن آن به‌وسیله برخی از دبیران است که درواقع این امر دو علت دارد. نخست اینکه دبیران معتقدند همان ترجمه عمودی مدیرکل برای سردبیر کفایت می‌کند. دو اینکه این امر در نتیجه حس بی‌فایده دانستن بحث با مدیرکل ایجاد شده است. نکته منفی و شاید مثبت دیگر این است که پنهان‌کاری و یا دستوری بودن موارد روشن می‌شود. مثلاً در بعضی موارد مشخص می‌شود که کدام سیاست ابلاغی و دستوری است و حتی ممکن است خود مدیرکل هم با آن مخالف باشد (به‌گونه‌ای که جمع می‌رساند که سر او غر نزنند) اما بالاخره باید به آن پرداخت. سوی منفی آن به این‌گونه است که مشخص می‌شود مدیرکل چیزی را می‌داند اما جمع را محرم نمی‌داند تا بگوید. این به دبیران حسی منفی منتقل می‌کند و در انگیزه‌های آنها تأثیر بد می‌گذارد.

## ترجمه طولی و افقی درون تحریریه خبر ۲۱

تاکنون بیشتر ترجمه سیاست‌های خبری در نسبت ترجمه عمودی مصوبات شورای مدیران معاونت سیاسی برای اداره کل و تحریریه و ترجمه افقی در سطح اداره کل مدنظر بود. در این بخش، در مقایسه با گذشته، بیشتر به تعامل مدیرکل و قائم‌مقام او، سردبیر و دبیران پرداخته می‌شود. در اینجا بازهم مبنا تقدم و تأخر بخش‌ها با هدف تحلیل ترجمه سیاست است. در این بخش در کنار ارزیابی کیفیت ترجمه افقی در تحریریه، ترجمه طولی هم روشن‌تر به‌خصوص در زیرعنوان یادگیری سیاست و البته بحث مهارت ترجمه در قالب کیفیت دبیر هم بیان می‌شود. لازم به ذکر است که در اینجا با توجه به اینکه از ۲۰ فروردین ۱۳۹۹ تحریریه‌های ۱۴ و ۲۱ ادغام شدند، تلاش می‌شود بیشتر نسبت به زمان نزدیک‌تر، یعنی پس از ادغام مطالب ارائه شود.



## ترجمه طولی (یادگیری سیاست در طول زمان)

زمان مهم‌ترین رکن در آموزش سیاست‌های خبری است و «به‌مرور زمان دبیر خبر خودش یه چیزایی یاد می‌گیره». در اینجا باید گفت که این آموزش حتی پیش از آنکه دبیر وارد تحریریه شود، شروع شده است. یکی از دبیران می‌گوید: «هیچ‌وقت نیومدن به ما بگن، یک‌چیزی هست که ما از سال‌ها دیدن خبر می‌فهمیم که این خط قرمز تلویزیون است». بر این مبنا باید گفت دبیر خبر ۲۱ بالاخره روزنامه‌نگار است و حداقل کلیات سیاست‌های خبری بیشتر رسانه‌های اصلی فعال در سپهر رسانه‌ای کشور را می‌شناسد. او هنگامی که به تحریریه وارد می‌شود حتی تا حدودی تفاوت مأموریت و سبک کار تحریریه‌های مختلف را می‌شناسد. شناختی که به‌مرور عمق بیشتری می‌یابد. سردبیری دیگر می‌گوید: «به‌مرور زمان متوجه می‌شویم که مثلاً برجام، کجایش تابو است». همچنین به تعبیر سردبیری دیگر «ما انقدر در آن سیکل این کار را بکن اون کار را نکن، این را بگذار اون را نگذار قرار گرفتیم که در ناخودآگاه خودمان به یک چارچوبی رسیدیم». بنابراین سازمان خبری به‌مرور به دبیر خبر سیاست‌های کلی را منتقل می‌کند و پس‌از آن بیشتر به آموزش تصمیمات مرتبط با مسائل روز می‌پردازد؛ مسائلی که به‌صورت متوسط شاید ۳۰ درصد کندانکتور خبر ۲۱ هم نباشند.

البته این فرآیند صورت هوشمندانه دیگری هم دارد که مرتبط با زمان است. سردبیران با دبیران جوان‌تر و بانگیزه که پیشنهادهایی غیرمنطبق با سیاست‌ها می‌دهند، با فن‌هایی همچون تعویق رفتار می‌کنند یکی از سردبیران می‌گوید: «خب یک‌روز، دوزوز، سه‌روز، دفعه اول می‌گن، حالا آره می‌شه ولی یک‌ذره احتیاط کنین، نه حالا فعلاً دست نگه دارین، امروز می‌شه ولی به خاطر این اتفاقی که افتاده شما کوتاه بیا، روز چهارم، روز پنجم، یک ماه اول که می‌گذره یواش‌یواش می‌بینی که طرف آروم آروم داره بادش می‌خوابه». در واقع دبیر به‌مرور فهمانده می‌شود که کدام پیشنهادهایش مقبول می‌افتد و کدام پیشنهادهای راهی به آنتن ندارند.

## کیفیت دبیر (مهارت‌های مترجم)

در اینجا درباره مهارت بازیگران در ترجمه صحبت می‌شود. البته این توضیح

ضروری است که همه افراد در سلسله‌مراتب خبری بخش خبری ۲۱، دبیران خبری هستند که سردبیر، مدیرکل و یا معاون شده‌اند. در اینجا باید گفت آموزش‌پذیری دبیران یکسان نیست و عوامل متعددی در این فرآیند مؤثرند که کیفیت دبیر را شکل می‌دهند؛ کیفیتی که به‌شدت روی عامل زمان اثر می‌گذارد. به تعبیر یکی از سردبیران، «ممکن است اینجا یکی سی سالش باشد تجربه خوبی داشته باشد، یکی ۵ سالش باشد تجربه خوبی نداشته باشد و این را سابقه کاری آنها نشان داده است. رسانه جای نخبه‌ها است». در مصاحبه‌های این پژوهش این موارد در آموزش سیاست، بمثابه عوامل مؤثر شناسایی شده‌اند: سن و تجربه، هوش و نخبگی، وفاداری و فهم ایدئولوژیک، علاقه به کار خبر و امر سیاسی، تحصیلات، داشتن حوزه تخصصی، جنسیت، مسئولیت‌پذیری و اعتمادپذیری، رفیق‌بازی و پشت‌گرمی، شخصیت و جایگاه اجتماعی دبیر، داشتن تعارض منافع با خبرها، کیفیت استدلال و قدرت ارائه نکات خود درباره اخبار. لازم به ذکر است که این موارد به ترتیب اهمیت نیستند اما در کدگذاری مصاحبه‌های این پژوهش، وفاداری و فهم ایدئولوژیک، تجربه و سن (این دو با هم متفاوت‌اند)، حرفه‌ای بودن و کیفیت استدلال و قدرت ارائه نکات خود درباره اخبار به ترتیب پرتکرارترین کدها بودند. گفتنی است برخی از این موارد همچون وفاداری و فهم ایدئولوژیک، تجربه و سن و مسئولیت‌پذیری و اعتمادپذیری با مهارت دانش، هوش و نخبگی، داشتن حوزه تخصصی، کیفیت استدلال، علاقه به کار خبر و امر سیاسی و جنسیت با مقوله خلاقیت، تجربه و سن و شخصیت و جایگاه اجتماعی با مهارت شکیبایی و رفیق‌بازی و پشت‌گرمی، تعارض منافع و وفاداری و فهم ایدئولوژیک با مهارت قوت آشکارا در ارتباط هستند.

### توزیع خبر میان دبیران

کیفیت دبیر، اساساً با مؤلفه بسیار مهمی برای دبیران که با منزلت و هویت شغلی آنها گره‌خورده است، یعنی توزیع خبر مرتبط است. اساساً یکی از سازوکارهای اصلی حفظ سیاست به‌وسیله سردبیر، نحوه تقسیم خبرها میان دبیران است. البته گاه مدیران هم در برخی خبرهای حساس به سردبیر در زمینه توزیع خبر مشاوره می‌دهند. توزیع خبر ماهیتاً بر سازوکار کنترلی تشویق و تنبیه دبیرخبر تکیه دارد، زیرا اگر سردبیری به دبیری خبر حساس بدهد او را تشویق کرده است

و اگر خبر کم‌اهمیت بدهد، او را تنبیه کرده است. البته این تشویق و تنبیه علاوه بر انگیزه‌های حرفه‌ای و نمادین، پشتوانه مالی هم دارد و در دست‌مزد (برآورد) ماهیانه دبیران انعکاس دارد و بنابراین به نوعی رقابت روی گرفتن خبر خوب، به تلاش دبیر برای فهم و اجرای بهتر سیاست‌ها در خبر ختم می‌شود. همچنین احتمال ارتقا و به تعبیر یکی از مدیران «بازی دادن دبیر» در آینده شغلی هم با امر توزیع خبر درهم‌تنیده است.

البته یک مؤلفه مهم در توزیع خبر، کیفیت امر سردبیری است. یعنی سردبیران در این میان رفتارهای مختلفی در توزیع دبیر دارند و دبیران هنگامی در جمع خود صحبت می‌کنند مرتباً این موارد را میان سردبیران مقایسه می‌کنند. برخی از دبیران برخی از سردبیران را بیشتر دوست دارند و برخی با استدلال‌های دیگری از توزیع خبر برخی دیگر از سردبیران دفاع می‌کنند. با وجود این، یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها برای سردبیر این باشد که دبیری که خبری به او سپرده می‌شود به تعبیر خود سردبیران «خبر شسته رفته‌تر و جمع و جورتری» را به آنها تحویل بدهد که هم از نظر فنی تنظیم خبر و هم از نظر سیاستی کمترین کار و ویرایش را از آنها ببرد.

## ترجمه افقی شفاهی در تحریریه

### شکل ترجمه

مرسوم‌ترین شیوه انتقال و آموزش سیاست در میدان تحریریه شکل شفاهی است، به تعبیر یکی از دبیران: «عموماً به صورت گفتار شفاهی است، معمولاً کتبی نیست». گرچه می‌توان مواردی همچون رودروی دونفره یا چندنفره و یا تلفنی را از هم تفکیک کرد، در تحریریه‌ها چندان این موارد از هم متمایز ادراک نمی‌شود، مگر آنکه این شیوه، تخصیص‌هایی همچون جلسه بودن (درون تحریریه و غیره) بگیرد.

در ترجمه شفاهی سردبیر پس از توزیع در صورتی که نکته (اعم از سیاستی یا فنی) مدنظرش باشد، معمولاً هنگام سپردن خبری به دبیر، به او می‌گوید. همچنین هنگامی که اصطلاحاً خط خبری را چک می‌کند و با خبری دیگر در همان موضوع مواجه شود، اگر تشخیص بدهد که وجهی جدید به کار افزوده شده است، اکثراً در همان لحظه به دبیر نکته مدنظرش را منتقل می‌کند. یکی از مسائل مهم در

ترجمه شفاهی، شیوه چینش میزها در تحریریه و نوع توزیع دبیران (متناسب با کیفیت آنها) در میان آنهاست. سردبیر متناسب با فاصله (دور، صدای بلند، نزدیک صدای آرام) حجم صدا و طول مذاکره را تعیین می‌کند. البته طول مذاکره تابع عامل ضرورت است و در صورت نیاز به زمان بیشتر، دبیر و کمتر سردبیر، پیش دیگری می‌رود و حضوری با یکدیگر گفتگو می‌کنند. گاه اگر بحث طولانی بود (مثلاً درباره انتخاب سوژه تیتراژ یک و پرونده ویژه) یا اگر اعتراضی به سیاست وجود داشت، سردبیر و دبیر مربوطه (و گاه به اتفاق جانشین سردبیر) برای اینکه مزاحم کار بقیه نشوند، محل خود را جابجا می‌کنند (گاه در استودیو قدم می‌زنند، گاه به حیاط می‌روند و غیره). در مجموع این شیوه مؤثرترین و رایج‌ترین شیوه‌ای است که سردبیر برای دبیران سیاست‌ها را ترجمه می‌کند، جوانب را می‌گوید و تصمیمات را برای اجرای سیاست‌ها منتقل می‌کند. همچنین در این فرآیند بازخورد لازم را هم می‌گیرد که آیا مفاهیم کامل صورت گرفته است؟ در نتیجه اطمینان به دست آمده برای سردبیر در این شیوه به مراتب از جلسه یا ترجمه به صورت مکتوب بیشتر است. البته در نهایت این محدودیت زمان است که همه چیز، از شیوه تا طول مذاکره در ترجمه سیاست را تعیین می‌کند.

### محتوای ترجمه شفاهی

اما پس از شیوه انتقال، باید گفت که آنچه در گفتگوها می‌گذرد، چه از نظر فرآیندی و چه برای دبیران، اصل و مهم‌تر است. بدین معنا که در این فرآیند ارتباطی، که هدف آن ترجمه سیاست برای دبیر است، چه سازوکارهایی برای نیل به این هدف استفاده می‌شود. ذهنیت عمومی درباره خبر صداوسیما این است که اگر نگوییم همه این فرآیند انتقال سیاست، ابلاغ است، بخش زیادی از آن محتوای گفتگو، ابلاغی و دستوری است. در حالی که معدل سردبیران و دبیران با بیشتر سیاست‌ها موافقاند و با تعداد کمی از آنها ممکن است مخالف باشند؛ گرچه نباید فراموش کرد که اختلاف در نحوه اجرای سیاست‌ها بسیار بیشتر است. در نتیجه اختلاف واقعی کمتر از چیزی است که عموم متصورند.

اما در اینکه چقدر گفتگوها ابلاغی (اعم از اقناعی یا دستوری) و چقدر مشارکتی است، بین مدیران، سردبیران و دبیران اختلاف وجود دارد. یکی از مدیران تخمین

می‌زند که روزانه حدود چهار یا پنج خبر هستند که سیاست‌های آن ابلاغی است و بقیه محتوای اخبار در اختیار اداره کل (و خبرگزاری) است. همچنین در همان موارد معدود هم دست اداره کل برای تصمیم‌گیری درباره نحوه تحقق آن سیاست‌ها باز است و در نتیجه امکان مشارکتی شدن فرآیند وجود دارد. همچنین با وجود تفاوت میان سردبیران، بیشتر آنها هم معتقدند تا حدودی در تحریریه همین رویکرد اجرا می‌شود. یعنی در تحریریه در سیاست‌گذاری اخبار و شیوه اجرای خبرهایی که سیاست‌های آن ابلاغی است، رویکرد مشارکتی است و مثلاً بعد برخوردن سردبیر به خبری که پیش‌تر به دبیری سپرده شده است، نسبت خبر جدید و سیاست پیشین، بیشتر مشورتی تعیین می‌شود تا درباره شکل نهایی کار (سیاستی و فنی) مفاهمه انجام شود. همچنین این دو گروه معتقدند هدف و رویکردشان در گفتگو با دبیران، اقلان آنهاست اما در صورتی که اقلان اتفاق نیفتاد، دیگر کار کاملاً دستوری است. چه آنکه ممکن است در مواردی خودشان هم نسبت به سیاست‌ها اقلان نشده باشند اما باز هم مجبور به اجرای آن به بهترین نحو ممکن هستند.

این پرسش که چرا وقتی با دستور کار به پیش می‌رود، مدیران و سردبیران ابتدا به سراغ رویکرد اقلانی می‌روند، بسیار کلیدی است. پاسخ به این سؤال واجد جنبه‌های مختلفی است اما خود مدیران می‌گویند، این احترام گذاشتن منافع زیادی برای آنها دارد. یک؛ به نیرو حس مشارکت داشتن دست می‌دهد و در نتیجه انگیزه او تقویت می‌شود. تقویت این حس، با هویت و ایدئولوژی شغلی روزنامه‌نگاران کاملاً هماهنگ است زیرا هرچه سازمان خبری حس استقلال‌خواهی آنها را کمتر به چالش بکشد، کیفیت کار آنها افزایش می‌یابد. دو؛ یکی از کارهای اصلی (و شاید اصلی‌ترین کار) به تعبیر یکی از مدیران «تبدیل سیاست به پیام» است که این امر در نهایت در ذهن دبیرخبر بمثابة مجری نهایی سیاست‌ها اتفاق می‌افتد. خاصیت خلاقه ذهن دبیر (به تعبیر یکی از مدیران، ذوق)، هم سرمایه یک بخش خبری (و سازمان) است و هم باید آن را کنترل کرد تا از سیاست منحرف نشود. سه؛ ممکن است دبیران قوی، نکاتی (در قالب ملاحظات) را از منظر فنی یا سیاستی طرح کنند که هم به بهبود اجرای سیاست در همان بخش خبری (اعم از ۲۱ یا دیگر بخش‌ها) کمک کند و هم سایر بخش‌های سازمان از آن بهره‌مند شوند. به تعبیر یکی از سردبیران، مدیران به علت آنکه در حلقه بسته‌ای زندگی

می‌کنند، سیاست‌های آنها کمتر واقع‌بینانه است: «سیاست‌گذاری از بالا و با قدرت باید باشه، ولی به بدنه هم باید بها داد، به تشخیصش، یعنی چون اون به مردم نزدیک‌تره، چون خیلی آلوده قدرت نیست، چون واقع‌بین‌تره، بعضی جاها باید تلفیق کرد، یعنی نظر این را هم گرفت». براین‌مبنا سازمان خبری به تجربه تا جایی که آن قدرت (به‌ویژه فرمان‌بری و کنترل‌پذیری زیردستان) به‌خطر نیفتد، برای این تقویت سیاست در فرآیند ترجمه وقت می‌گذارد. هرچند درباره زیاد و کم بودن این امر، همان اختلاف دیدگاه میان نقش‌های مختلف در تحریریه‌ها وجود دارد. چه آنکه در میان خود نقش‌ها و در اینجا دبیران در این‌باره اتفاق‌نظر وجود ندارد. برخی دبیران معتقدند که همه‌چیز دستوری است و آنها چندان اختیار عملی ندارند. آنها رفتارهای سردبیران و مدیران را هم‌بازی تصنعی و فریبکارانه می‌خوانند. اما در برابر این دیدگاه، دبیرانی هستند که معتقدند واقعاً مجموعه معاونت سیاسی در صورتی‌که واقعاً حرفی قابل‌قبول باشد، به آن بها می‌دهند؛ هرچند این موارد نادر باشد.

### مری‌گری سردبیر روی متن

در گذشته به بخشی از کارهای سردبیر برای ترجمه سیاست اشاره شد اما او در این میان گاه نقش مری‌گری دارد. بخشی از این مری‌گری که علاوه بر توزیع خبرها و تقسیم کارهاست، در ویرایش و نهایی‌کردن (و تأیید) خبرها به‌وسیله سردبیر متمرکز است که در نهایت این کار سردبیر، دبیر فرآیند فهم بهتر سیاست را طی می‌کند. یکی از دبیران می‌گوید: «اگر سیاستو رعایت نکنیم معمولاً خودش می‌گه مثلاً در چارچوب‌هایی که بهمون اعلام شده، خبرو بزن، یک بازنویسی بکن و حجت این اصطلاح را هم خیلی به کار می‌برد، قلم بزن، تا جایی که می‌شه خودش به خبر دست نمی‌زنه. یوسف دقیقه عکس این است و سیاست را هم نمی‌گوید. می‌بینی خبر کاملاً متحول و زیورور شده». بنابراین در این شیوه مری‌گری هم بین سردبیران اختلاف وجود دارد. اما در نهایت این فرآیند دبیر پس از رفت‌وبرگشت‌های متن (و گاه تصویر) هم به لحاظ سیاستی (و به‌مرورزمان) فهمش به فهم سردبیر (و در مواردی مدیران و معاون در صورت ورود به تغییر متن) نزدیک‌تر می‌شود و هم از نظر فنی پخته‌تر می‌شود.

## جلسه درون تحریریه

این جلسه، جزء روال‌های روزانه کار تحریریه خبر ۱۴ و ۲۱ نیست و پژوهشگر موارد بسیار نادری از آن را سراغ دارد. همان موارد هم هیچ‌یک موضوعش انتقال سیاست خبری روز نبوده است و برای نمونه در مورد کلیت اخبار یا مسائل اجرایی بوده است. کلیت اخبار هم بدین معنا که مثلاً در ماجرای سیل نوروز ۹۸، دبیران پیشنهادهای خود را برای تغییر در نحوه پوشش ارائه دهند. مسائل اجرایی می‌تواند درباره خبر تحول خبر ۲۱، نظم و انضباط کاری، تحلیل یک اشتباه و غیره باشد. این در حالی است که مدیرکل که زمانی خود سردبیر خبر ۲۰ و ۳۰ بوده است او در تحریریه خود دو بار (یک‌بار جلسه مرور خبرها) پیش از جلسه سردبیران و یک‌بار جلسه سیاستی) جلسه داشته است. البته محل جلسه در همان تحریریه بوده است. او می‌گوید که او همیشه به سردبیرانش تأکید می‌کند که این جلسه را برگزار کنند اما نمی‌داند چرا آنها در انجام این کار کوتاهی می‌کنند. درواقع باید جستجو کرد و دید سردبیران چه چیزی را و چرا با آن جایگزین می‌کنند. البته سردبیران عملاً به علت علاقه نداشتن همه دبیران، تلاش کرده‌اند آن جلسه را با خرده‌جلسات (با دبیران با کیفیت) و یا اعلام و پرسش‌های عمومی مثلاً برای گرفتن سوژه تیتراژ یک و پرونده ویژه جایگزین کنند.

## جمع‌بندی

مردم‌نگاری اتاق خبر، سفر به دنیاهای روزنامه‌نگاری است (بویور و هنرز، ۲۰۰۶: ۵). در این پژوهش تلاش شد با مشاهده مشارکتی و مصاحبه، «اکنون» روزنامه‌نگاران شاغل در تحریریه خبر ۲۱، حول مسئله اصلی پژوهش فارغ از تصاویر رمانتیک و یا بدبینانه آنها به ورطه توصیف و تحلیل کشیده شود. براین مبنا تلاش شد برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش یعنی چگونگی ترجمه سیاست‌ها برای این تحریریه، کیفیت ترجمه عمودی (به‌صورت مکتوب) صورت‌جلسه و پیام‌رسان‌های اجتماعی) و شفاهی (جلسات مدیرکل با سردبیران پخش اخبار سیما و تحریریه ۲۱)، ترجمه افقی به‌وسیله مدیرکل (در جلسات شورای سردبیران و تحریریه ۲۱) و به‌وسیله سردبیر درون تحریریه (در انتقال شفاهی، جلسه، ویرایش خبرها و غیره) و ترجمه طولی (در بحث شیوه یادگیری سیاست‌ها) ارزیابی شد. همچنین در حوزه مهارت‌های ترجمه

هم در بحث کیفیت دبیران، عوامل مؤثر از نظر آنها فهرست شد. براین مبنا برخی موارد مهم در نسبت ادبیات نظری چنین فهرست می‌شود:

- ❖ هرچه سیاست خبری واضح و نزدیک‌تر به تصمیم باشد، مصرف آن برای دبیرخبر راحت‌تر و احتمال رسیدن متن مکتوب آن به دست او بیشتر است. این البته استقلال و خلاقیت را کم می‌کند.
- ❖ حذف واسطه‌ها نه تنها کیفیت تطبیق نیت سیاستگذار را با عمل مجری افزایش می‌دهد، بلکه می‌تواند خود سیاست‌ها را هم تقویت کند.
- ❖ دادن اطلاعات تکمیلی و توضیح علل یک تصمیم، علاوه بر افزایش احتمال موفقیت یک سیاست در اجرا، امری محترمانه از ناحیه دبیران تلقی می‌شود و خلاقیت و مشارکت‌طلبی آنها را تقویت می‌کند.
- ❖ برخی از سردبیران و دبیران قائل‌اند، بیشتر محتواها دستوری است؛ درحالی‌که مدیران معتقدند هم شمار این موارد کم است و هم تا حد ممکن رویکرد اقتاعی است.
- ❖ یکی از مشکلات مدیران، خطر لو رفتن سیاست‌های خبری و اعتمادداشتن به کارکنان خود است که این بی‌اعتمادی حاصل تجربه‌های تلخ گذشته است. این نگاه مورد اعتراض دبیران و سردبیران است.
- ❖ مدیران و سردبیران در نسبت لایه‌های بالاتر با مهارت‌های خود، برخی سیاست‌ها را آن‌گونه که می‌خواهند ترجمه می‌کنند اما مواظب هستند این اتفاق در حوزه زبردست روی ندهد.
- ❖ جلسه حضوری و تلفن همچنان مطمئن‌ترین شیوه‌های شکلی در ترجمه سیاست‌ها هستند.



## منابع

- اسمیت، کوین بی؛ لریمر، کریستوفر دبلیو(۱۳۹۶)، *درآمدی نظری بر سیاست عمومی*، ترجمه بهزاد عطار زاده، تهران: علمی و فرهنگی.
- افضل، حمیده؛ ذبیحی جامخانه، محسن(۱۳۹۸)، *تبیین تمایز میان مفاهیم پیاده‌سازی، اجرا و جاری‌سازی استراتژی*. در سومین کنفرانس ملی مطالعات نوین مدیریت و حسابداری در ایران. دسترسی در: <https://civilica.com/doc/913254/doc>
- سالدانا، جانی(۱۳۹۵)، *راهنمای کدگذاری برای پژوهشگران کیفی*، ترجمه عبدالله گیویان، تهران: علمی و فرهنگی
- فلیک، اووه(۱۳۹۱)، *درآمدی بر تحقیق کیفی*، ترجمه هادی جلیلی، چاپ پنجم، تهران: نشر نی.
- قاضی طباطبایی، محمود، و دادهیر، ابوعلی(۱۳۸۶)، *جامعه‌شناسی علم‌فن‌آوری؛ تأملی بر تحولات اخیر جامعه‌شناسی علم*، فصلنامه نامه علوم اجتماعی، شماره ۳۱، تهران: دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران
- نصراللهی، اکبر(۱۳۹۴)، *مدیریت پوشش خبری بحران*، تهران: همشهری.
- Abdul Latif, Roslina(2015 ): *Decision Making in the Newsroom – Tell Me Something I Don’t Know*, In International Journal Advances in Social Science and Humanities, vol.3, Issue 05, pp 01-12.
- Aşlk, Ozan (2018): *Politics, power, and performativity in the newsroom: an ethnography of television journalism in Turkey*. In Media, Culture & Society 41 (5), pp. 587–603.
- Atkinson, Paul; Coffey, Amanda; Delamont, Sara; Lofland, John; Lofland, Lyn (2007): *Handbook of Ethnography*. London: Sage, pp. 1-7.
- Becker, Lee B; Vlad, Tudor(2009): *News Organizations and*

*Routines*. In The handbook of journalism studies. Wahl-Jorgensen, Karin; Hanitzsch, Thomas(Eds.), London: Routledge (ICA handbook series).

- Boyer, Dominic; Hannerz, Ulf (2006): Introduction: Worlds of journalism. In *Ethnography* 7 (1), pp. 5-17.
- Breed, Warren(1955): Social control in the newsroom: A functional analysis, *Social Forces*, Vol. 33, No. 4 (May, 1955), pp. 326-335. Oxford University Press
- Bunce, Mel (2019): Management and resistance in the digital newsroom. In *Journalism* 20 (7), pp. 890-905.
- Carmichael, Jason (2012): *Social Control*, In *Oxford Bibliographies Online Datasets*. DOI: 10.1093/OBO/9780199756384-0048
- Cottle, Simon (2000): *New(s) Times: Towards A "Second Wave" of News Ethnography*, *Communications: The European Journal of Communication Research* 25: 19-41.
- Cottle, Simon (2007): *Ethnography and News Production: New(s) Developments in the Field*. In *Sociology Compass* 1 (1), pp. 1-16.
- Dickinson, Roger (2007): *Accomplishing Journalism: Towards a Revived Sociology of a Media Occupation*. In *Cultural Sociology* 1 (2), pp. 189-208.
- Etzioni, Amitai (1967): *Social Control: Organizational Aspects*, In *International Encyclopedia of Social Science*, Vol. 14, New York: Macmillan, pp. 369-402.
- Green González, María Francisca (2017): *The newsroom. A space of decision making*. Oxford: Peter Lang Ltd.

- Kovach, Bill; Rosenstiel, Tom (2021): *The elements of journalism*. Revised and updated 4th edition. New York: Crown.
- Masco, Mila(2004): *Policy Implementation*, In Encyclopedia of Public Administration and Public Policy. Schultz, David A. (Ed), New York: Facts On File.
- Moller, Anne Mette(2019): *Interpretation and translation in policy implementation*. Draft paper presented at the Public Management Research Conference, 11-14 June 2019, University of North Carolina Chapel Hill. Retrieved from: <https://easychair.org/publications/preprint/Tp6g>
- Morrill, Calvin; Arsiniega, Brittany (2018): *Social Control in Organizations*. In *The Handbook of Social Control*, Mathieu Deflem (Ed.). vol. 39. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, pp. 77–92.
- Nerone, John; Barnhurst, Kevin G. (2003): *News form and the media environment: a network of represented relationships*. In *Media, Culture & Society* 25 (1), pp. 111–124. London: Routledge.
- Saldaña, Magdalena; Sylvie, George; McGregor, Shannon C. (2016): *Journalism–Business Tension in Swedish Newsroom Decision Making*. In *Journal of Media Ethics* 31 (2), pp. 100–115. DOI: 10.1080/23736992.2016.1152896.
- Schlesinger, Philip (1975): *The social organisation of news production: a case study of BBC radio and television news*. PhD thesis, The London School of Economics and Political Science (LSE).
- Schlesinger, Philip(1978): *Putting 'Reality' Together*. BBC News. London: Constable.

- Schulte, William(2014): *Newsroom Resistance: An Ethnographic Study of the Modern News Worker, Policies, and Organizational Dissatisfaction*, In IAFOR Journal of Media Communication & Film, vol(2), issue 1., 2 (1). DOI: 10.22492/ijmcf.2.1.08.
- Schultz, David A. (2004): *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*. New York: Facts On File.
- Shoemaker, P., & Reese, S. D. (1996): *Mediating the message: Theories of influences on mass media content*. (2nd ed.). New York, NY: Longman.
- Rahman KHAN, Anisur(2016): *Policy Implementation: Some Aspects and Issues*, Journal of Community Positive Practices, XVI(3) , 3-12.
- Robinson, Sue; Metzler, Meredith (2016): *Ethnography of digital news production*. The SAGE Handbook of Digital Journalism. London: Sage, pp. 447-459.
- Ryfe, David M. (2009): *Structure, agency, and change in an American newsroom*. In Journalism 10 (5), pp. 665-683.
- Wahl-Jorgensen, Karin(2009). *News production, ethnography, and power: On the challenges of newsroom-centricity*. In: Bird, S. Elizabeth ed. *The Anthropology of News and Journalism: Global Perspectives*, Bloomington: Indiana University Press.
- Warner, Malcolm (1971): *Organizational Context and Control of Policy in the Television Newsroom: A Participant Observation Study*. In *The British Journal of Sociology* 22 (3), p. 283. DOI: 10.2307/588891.