

تحریریه و نقش مدیریت در آن

نوشته رابرت اچ. گیلز
ترجمه علی اکبر قاضی زاده

مدیران نیز مانند سردبیران وظایف گوناگونی برعهده دارند که همه این وظایف در تصمیم‌گیری و بهبود روند اجرای امور مؤثر است. کارکردهای مدیریت تحریریه همواره در مقوله‌های نیروی انسانی، امور مالی و منابع مورد نیاز شکل می‌گیرد. شناخت سردبیر از این کارکردها، در ایجاد یک شیوه مدیریت که همزمان ساده و مؤثر باشد، اهمیت دارد.

سردبیر در جایگاه مدیر

پنج قانون پایه‌ای مدیریت (طراحی، سازمان‌دهی، چینش کارکنان، هدایت و نظارت) در سطوح مختلف کار تحریریه اعتبار دارد. اهمیت این قوانین در مورد تمامی کارهایی که به تدارک گزارش‌های خبری روزانه و مدیریت گروه‌های خبری ارتباط می‌یابد، صدق می‌کند. مسئول ارشد خبری (سردبیر، مدیر خبر، یا دبیر تحریریه) موظف به تدوین هدف تحریریه‌ای روزنامه است. این هدف‌گذاری شامل سامان‌دهی کارکنان، سیاست خبری، الگوی پایه برای رویه‌های عملیاتی و معیارهای اجرایی و عملیاتی است. سردبیر ارشد بودجه و تغییرات آن را طراحی می‌کند (در کار خبر و گزارش سازمان‌دهی منابع براساس طرح بودجه را برعهده می‌گیرد، گزینش و آموزش کارکنان برای کار، در سازمان تحریریه را صورت می‌دهد، هدایت کار کارکنان تحریریه به تناسب کارکرد و وظیفه دیگر بخش‌ها را به اجرا می‌گذارد، به نظارت بر عملکرد تحریریه به کمک پرس‌فرست‌ها می‌پردازد و ارزیابی‌ها و موفقیت‌ها را با تنبیه و تشویق اعمال می‌کند. سردبیر نظر خود را درباره خبر مهم روز برداشت‌هایی که از هر رویداد اظهار می‌شود، تیتراها و عکس‌های روزنامه با دیگران در میان می‌گذارد و با یادآوری نکته‌های کوچک، در طراحی صفحه اول روزنامه نقش دارد. در هر زمانی سردبیر به‌طور مستقیم با طراحی یا اصلاح یک خبر خاص، در کار روزنامه درگیر می‌شود.

در روزنامه‌های کوچک‌تر مدیر تحریریه (به عنوان مسئول ارشد خبری) نه تنها تمامی مسئولیت‌های مدیریتی را برعهده می‌گیرد، بلکه همچنین نقش درگیرانه‌ای در گزینش خبرها، آرایش صفحه اول، بازخوانی و اصلاح مطالب مهم یا حساس، طراحی و هدایت کار گزارشی و بازخوانی و اصلاح مطالب در ویژه‌نامه‌ها دارد.

اما در تشکیلات روزنامه‌های بزرگ‌تر که سردبیر یا سردبیر ارشد همه‌کاره تحریریه به‌شمار می‌آید، مسئولیت‌های مدیر تحریریه به‌طور سنتی در حد یک مدیرمیانی محدود می‌شود. کارکرد مدیر تحریریه در این روزنامه‌ها بر محور انتقال دیدگاه‌های کلی سردبیر ارشد به امور روزانه، به منظور اداره کارکنان و تدارک مطالب خبری قرار دارد. چنین مدیریتی بیشتر طرح‌های میان مدت برای پوشش دادن و پیگیری کردن جریان رویدادها را در روزنامه در برمی‌گیرد.

مسئولان درگیرتر مثل دبیر امور شهری، دبیر گزارش و دبیر گروه ورزش، نقطه‌نظرهای سردبیر را از راه طراحی پوشش‌های خبری، سازمان دادن کار خبرنگاران در امور تدارک، نگارش و اصلاح متن‌های خبری، مشاوره با دبیران در زمینه تأمین نیروی انسانی، هدایت فعالیت‌های روزنامه‌نگاران در راه تدارک مطالب خبری و نظارت بر جریان امور از نظر زمان‌بندی عملکرد و شیوه‌های کنترل کیفیت (مثل غلط‌گیری یا صفحه‌آرایی) به اجرا می‌گذارند.

مدیر تحریریه برای آنکه بتواند مسئولیت‌های گوناگونی را که برعهده او قرار دارد اجرا کند، باید نخست دو وظیفه را به اجرا بگذارد:

۱. اولین وظیفه سردبیر یا مدیر تحریریه شکل دادن یک گروه خبری هماهنگ و متحد از میان روزنامه‌نگاران گوناگون به منظور تدارک یک رسانه خبری است که در آن مجموعه‌ای از خبرها، عکس‌ها و تصویرهای گوناگون به صورت هماهنگ و هدف‌دار یافت شود. اگر بخواهیم کارکردهای یک ارکستر سمفونیک و یک روزنامه را با هم قیاس کنیم، بین عملکرد رهبر ارکستر و سردبیر شباهت‌هایی می‌بینیم: هر دو هماهنگ‌کنندگانی هستند که از نیرو، فکر و نفوذ مدیریتی خود برای دریافت قابلیت‌های هماهنگ‌شده از کارکنانی که هر یک شخصیت مستقلی دارند، سود می‌برند. مانند رهبر ارکستر که همزمان باید هم به نواختن هر نوازنده و هم به مجموعه صدای ارکستر توجه کند، سردبیر نیز باید کارکرد هر یک از اعضای تحریریه را همزمان با کار دیگر کارکنان روزنامه زیر نظر بگیرد. (Drucker, 1974:398-99)

به‌منظور سازمان دادن به یک گروه خبری کارا، کوشش سردبیر در مسیر افزایش حداکثر توان هر عضو تحریریه و کاستن حداکثری از ضعف‌های اعضا تمرکز می‌یابد. برای رسیدن به این مقصود، سردبیر مجبور است میان گرایش‌هایی که اغلب در تضاد با یکدیگرند، تعادل ایجاد کند. مثل معیارهای حرفه‌ای کارکنان، هدف‌های اقتصادی روزنامه و جایگاه روزنامه در جامعه. تصمیم‌ها و عملکردهای سردبیر باید هر یک از این گرایش‌ها را پاسخگو باشد. گاه رضایت یک گرایش، نارضایتی گرایش دیگر را در پی دارد (برای مثال فدا کردن یک موضوع اساسی خبری به قیمت به‌دست آوردن امکان خبرگیری در جای دیگر) که در نتیجه موقعیت روزنامه را تضعیف می‌کند.

۲. وظیفه دوم مدیر خبر، توجه همزمان به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت تحریریه و هماهنگ کردن آنها با اهداف دیگر بخش‌های روزنامه است. پیتر اف. دروکر مشاور مدیرخبر این

اصل را مشابه وضعیت محکومی می‌داند که همزمان هم نگران روند اجرای حکم است و هم منتظر کسی که با فرمان بخشش از راه می‌رسد. (Ibid: 399)

سردبیر باید برنامه و کارکرد روزنامه را در دو یا پنج سال آینده درک کند و بتواند این برنامه را در برابر روزمرگی انتشار روزنامه از نظر پوشش مطالب و شکل‌دهی همکاران تحریریه متوازن سازد. اگر قرار است به موجب برنامه درازمدت، آگهی‌های مربوط به حاشیه‌های شهر به روزنامه افزوده شود، سردبیر باید این موضوع را به درستی ارزیابی کند که پوشش مطالب حاشیه شهر چه تأثیری بر نیروی کار روزنامه می‌گذارد. در این مورد، سردبیر باید از منافع فوری تعدیل نیروی انسانی به منظور صرفه‌جویی مالی روزنامه، در برابر هدف پدید آوردن هوادارانی از میان حاشیه‌نشینان شهر حمایت کند.

طراحی

شروط اولیه طراحی، اندیشیدن و نگاه به پیش‌رو، پیش‌بینی آینده، هدف‌گذاری، یافتن ابتکارهایی برای بهبود وضع روزنامه و سپس تصمیم‌گیری مناسب و بهنگام است. جریان طراحی باید تا حد امکان قاطع، آینده‌نگر، خلاق و در عین حال بازتاب‌دهنده برآوردهای عملگرایانه باشد. طراحی را نخستین کارکرد مدیریتی دانسته‌اند زیرا زمینه‌ساز سازمان، نیروی انسانی، هدایت و نظارت است و از پیامدهای بعدی طراحی ارزیابی می‌شود.

طراحی درست مثل لید خبری، باید به عناصر شش‌گانه خبر پاسخ گوید: چه، کی، کجا، چه کسی، چرا و چگونه. «چه»، هدف طراحی است. یعنی توضیحی بر موضوع طراحی و اینکه آن موضوع در بلندمدت یا کوتاه مدت دست‌یافتنی است. «کی» به زمان‌بندی طرح ربط می‌یابد. «کجا» به محل یا مکان‌هایی باز می‌گردد که طرح یا طراحی در آنها تحقق می‌یابد. «چه کسی» درباره نیروی انسانی و اشخاصی که وظایف اصلی اجرای طرح را بر عهده می‌گیرند، بحث می‌کند. «چرا» در واقع عاملی غیر از داوری در مورد ماهیت هدف نیست. «چگونه» نیز شامل مراحل است که برای رسیدن به هدف باید طی کرد؛ از جمله هزینه‌ها. (Warren & Attner, 1983, 98-9)

از نظر سردبیر طراحی ممکن است به چنین نکته‌هایی پاسخ گوید: چگونه باید جریان رقابت‌های انتخابات شهرداری را پوشش داد؟ چگونه می‌شود نگارش تیتراژها را بهبود بخشید؟ چطور می‌شود مطالب زندگی اجتماعی روزنامه را به مخاطبان جوان‌تر نزدیک کرد؟ برای ایجاد یک بخش ویژه بهداشت و درمان در روزنامه چه می‌توان کرد؟ چگونه می‌شود روشی برای ارزیابی صفحه آخر تدوین کرد؟

سردبیر می‌تواند در صورت کم‌شدن درآمد بخش آگهی‌ها، کاهش هزینه جاری تحریریه را طراحی کند. به این کار طراحی بودجه احتیاطی می‌گویند. با این طراحی، سردبیر با در پیش گرفتن رویه‌ای مؤثر برای کاهش هزینه‌های خبری اضافی، کاستن سفرها و خودداری از استخدام تازه، راهی برای مقابله با خسارت‌های طولانی مدت در مسیر تولید خبر پیدا می‌کند.

درعین حال ناشر روزنامه قادر خواهد بود هنگام کم شدن درآمد ناشی از تولید آگهی‌ها به ماندگاری مؤسسه امیدوار باشد.

به ندرت اتفاق می‌افتد که طرحی تدوین شود و بعدها دستخوش تغییر نشود. این تغییرها گاه از محاسبه نادرست در طرح ناشی می‌شود. اما بیشتر دگرگونی در عوامل، طراح را و می‌دارد تا در اجزای طرح تجدید نظر کند. در تحریریه مثل تمامی بخش‌های دیگر اجرایی در روزنامه، به‌طور معمول طراحی دو شکل دارد: راهبردی و موردی (کلان‌نگر و جزئی‌نگر).

طراحی راهبردی

یک طرح راهبردی، سراسر روزنامه و همه عملیات خبری را در بر می‌گیرد و نیازمند درگیر کردن همه عناصر و افراد روزنامه در سطح‌های مختلف کاری است. سردبیر، مسئولیت هدایت گروه امور اجرایی طرح را بر عهده دارد. در همین حال در سطوح پایین‌تر مدیر تحریریه و دبیران با اجرای تمام جزئیات، به پیشرفت کامل طرح کمک می‌کنند. هرچه مضمون طرح به سطح‌های پایین‌تر می‌رسد، نیازهای دستیابی به هدف تخصصی‌تر می‌شود.

پیتر اف. دروکر طراحی راهبردی را به عنوان جریان مداوم و روشمند تصمیم‌گیری‌های جسورانه و مخاطره‌آمیز همراه با آگاهی گسترده از چشم‌اندازها تلقی می‌کند. به نظر او سازمان دادن کوشش‌های پراکنده به صورت روشمند، به اطاعت از تصمیم‌ها و سنجش پیامدهای اجرای این تصمیم‌ها با انتظارات اولیه از طریق پس‌فرست‌های درست ارزیابی‌شده نیاز دارد. این‌گونه طراحی، چه بلندمدت و چه کوتاه‌مدت، کاری است اساسی. یک تصمیم تا وقتی به شکل کاربردی سازمان‌بندی نشود و قاطعانه اجرایی نشود، به سرانجام نخواهد رسید. (Drucker, 1974:125-6)

تفکر، تجزیه و تحلیل قدرت تصور و توان داوری از کیفیت‌های لازم در طراحی راهبردی است. چنان‌که دروکر می‌گوید این طراحی مسئولیت است، نه شیوه و این کیفیت ممکن است در نهاد کسی یافت شود. او چهار نقطه‌نظر را در مورد طراحی راهبردی بیان می‌کند.

۱. این طراحی بساط چشم‌بندی یا مجموعه روش‌ها نیست.
۲. از طراحی راهبردی نمی‌شود به پیشگویی آینده رسید.
۳. طراحی رهبردی با تصمیم‌گیری‌های آینده‌کاری ندارد. اما نوعی آماده‌سازی برای تصمیم‌گیری‌های آینده است.
۴. این طراحی کوششی برای محو مخاطره‌ها نیست.

طراحی راهبردی نیاز به تفکر سنجش‌گرانه دارد که ممکن است عواملی را به تحرک وادارد. برای مثال روزنامه‌ای که قصد تحقیق در زمینه جذب خوانندگان دارد، در واقع وارد جریان یک طراحی راهبردی شده است. از ناشر این روزنامه و از دیگر تصمیم‌سازان ارشد آن پرسش‌هایی اساسی در مورد روزنامه پرسیده می‌شود: چرا از شمارگان و فروش روزنامه کاسته می‌شود؟ از نوسان تعداد خوانندگان روزنامه چه می‌خواهیم بیاموزیم؟ چگونه می‌توان مخاطبان تازه‌ای را به روزنامه جذب کرد، بدون آنکه خوانندگان فعلی را از دست بدهیم؟ چگونه

می‌توان مضمون خبرها را برای جلب توجه مخاطبان گزیده (خاص) تغییر داد؟ آیا خوانندگان روزنامه توزیع صبحگاهی را بر توزیع بعدازظهر ترجیح می‌دهند؟ آیا عملکرد نارسای بخش توزیع باعث از دست رفتن خوانندگان می‌شود؟

تجزیه و تحلیل هوشمندانه مشکلات روزنامه، در یک پرسشنامه قابل تنظیم است. می‌شود حاصل پاسخگویی مردم به این پرسشنامه‌ها را به شکلی خط‌گیری و تحلیل کرد تا مسئولان از آن نتایج، الگویی برای ارزیابی خسارت‌های ناشی از نتایج پیش‌بینی شده تهیه کنند. اما از همه اطلاعات مفیدی که طرح تحقیقاتی به دست می‌دهد، نمی‌توان برای پیش‌بینی رشد آینده روزنامه یا برآورد رشد فروش آن بهره گرفت. تصمیم‌گیران ممکن است با برخی حدس‌های منطقی در مورد رشد کوتاه‌مدت فروش روزنامه به دلیل تغییر در مضمون آن، تبلیغ قوی‌تر (برای روزنامه)، تغییر زمان چاپ، افزایش تک‌فروشی و توزیع مناسب‌تر بتوانند چشم‌اندازهایی به دست آورند. اما نمی‌توانند در طولانی مدت جریان رویکردهای دیگر را که بر میزان وفاداری خوانندگان به روزنامه اثر می‌گذارد، پیش‌بینی کنند. همچنین نمی‌توانند تحول در اقتصاد و تغییر در نرخ پست را که ممکن است صاحبان برخی مشاغل را تقویت یا تضعیف کند یا بر آگهی‌های پستی اثر بگذارد، پیش‌بینی کنند. از سوی دیگر آنها نمی‌توانند افزایش خواستاران تازه برنامه‌های تلویزیون‌های کابلی و رایانه‌های خانگی را که احتمال دارد بر عادت سنتی خرید روزنامه در طولانی مدت اثر بگذارد، پیش‌بینی کنند. چنین برآوردهایی فراتر از توان مسئولان آن روزنامه است.

بنابراین نقش طراحی راهبردی برای مسئولان ارشد روزنامه، در نظر داشتن این اخطار است که همواره باید برای آینده مبهم، خود را آماده نگاه دارند. باید به نتایج پژوهش‌هایشان دقیق شوند و دریابند چه گزینه‌هایی برای عملی کردن اندیشه‌های خود دارند، چه راهکارهایی را باید در نظر گیرند، کدام فرصت‌های محدود، بحران‌زا هستند و چه نکته‌هایی از پژوهش‌ها برای یک تصمیم‌گیری منطقی‌تر به آنان یاری می‌دهد.

مسئولان روزنامه باید بدانند ابهام عظیمی که در چگونگی رویدادهای آینده وجود دارد، پذیرفتن مخاطره‌ها را حتمی می‌کند. یعنی برای برخورد درست با آینده نامعلوم باید خطر کرد. از این مخاطره‌ها گریزی نیست. بنابراین در جریان اجرای راهبردی بهتر است جایی برای پذیرش مخاطره‌های بجا بیابیم. چنین مخاطره‌هایی ممکن است از این نوع باشد: اختصاص پول بیشتر به منظور افزودن بر صفحه‌های خبری با هدف راضی کردن گروه خاصی از خوانندگان. یا به خدمت گرفتن یک نماینده خبری در کشوری دیگر برای رسیدن به گسترش خبری. یا مثلاً افزودن به صفحه‌های رنگی. یا فعال کردن بیشتر بخش اشتراک و..... ناشر روزنامه ممکن است مطمئن باشد (مثلاً به خاطر محاسبه‌هایی که کرده است) که سود کمتر در کوتاه‌مدت می‌تواند موجب داشتن مخاطب بیشتر و آگهی‌دهنده مطمئن‌تر در بلندمدت شود. هر تعهد اجرایی باید بر زمینه اجرایی به‌خصوصی قابل تفسیر باشد. شاید برخی تصمیم‌ها در کوتاه‌مدت قابل اجرا باشند، اما به‌طور معمول این کارها زمان‌بر هستند. برای مثال اجرای تصمیم برای اضافه کردن یک صفحه کاربردی خیلی زمان‌بر نیست. اما وقتی تصمیم می‌گیریم

یکی- دو رنگ به صفحه‌های آگهی بیفزاییم و گرافیک صفحه‌های خبری را تغییر دهیم این تصمیم به معنای خرید یک دستگاه چاپ افست تازه برای روزنامه است تا جایگزین دستگاه چاپ تخت پیشین شود. شاید روزنامه یک سال یا بیشتر وقت نیاز داشته باشد تا این تصمیم را به اجرا بگذارد.

طراحی موردی (جزئی‌نگر)

فرصت هر چه باشد، هدف باید در قالب یک رفتار روشمند و سنجیده که طرح را به عمل به در می‌آورد، عملیاتی شده باشد. این عمل از طریق طراحی موردی یا عملیاتی قابل اجرا است. مسئول اجرای طرح‌های موردی، واحدهای پایین‌تر روزنامه هستند تا مشخص شود باید چگونه عمل کنند و چه کسانی مسئولیت اجرای آن را دارند.

برای مثال افزودن یک صفحه کاربردی، به روشنی در محدوده وظایف صفحه مقالات (*Ibid*:23-4) و شخص سردبیر قرار می‌گیرد و مسئول اجرای بیشتر کارهای آن سردبیر خواهد بود. ممکن است از دبیر هنری خواسته شود که مجموعه‌ای جذاب از عناصر تزئینی را تدارک ببیند؛ اما وظیفه دبیر صفحه مقالات گزینش مطالب و طرح‌های خوانندگان روزنامه و تدوین معیارهایی برای گزینش این مطالب ارسالی است. مثل گزینش مطالب برای ستون «نامه به سردبیر» یا «نامه خوانندگان محلی» که به‌طور معمول طولانی‌تر هستند. کار اصلی انتخاب نامه‌ها، ویرایش ستون‌ها و صفحه‌آرایی صفحه بر عهده دبیر مقالات است. اما این وظیفه را می‌توان به فرد دیگری نیز سپرد.

دبیران امور شهری همیشه طرح‌های موردی برای کاربرد خبرهای غیرمعمول دارند: طوفان، تظاهرات شهری، سقوط هواپیما و مانند اینها. طرح‌های موردی همچنین باید کار در شرایط غیرعادی مثل قطع برق، آتش‌سوزی در ساختمان روزنامه، از کارافتادگی رایانه و اعتصاب را پیش‌بینی کند.

یک طرح موردی در یکی از این دو حالت پایه‌ای شکل می‌گیرد: تک کاربردی که به‌طور معمول برای یک مورد خاص آماده می‌شود و طرح جاری که در قالب یک طرح راهبردی و در مسیر امور جاری، آن را اجرا می‌کنند. در این چارچوب برای طرح موردی، کارکردهای متفاوتی را می‌شود در نظر گرفت: (PlunkeH & AHner, 1983: 102-4)

۱. برنامه، خود یک طرح موردی به شمار می‌رود. نمونه آن برگزاری یک کلاس توجیهی از سوی مشاور حقوقی روزنامه در محور توضیح قانون ضد افترا، برای کارکنان خبری روزنامه است. وقتی این کلاس پایان یافت و دبیران به این اعتقاد رسیدند که هدف، آشنایی کارکنان با موارد، مصداق‌ها و مجازات‌های افترا در روزنامه برآورده شده، تکرار این کلاس بیهوده خواهد بود.

اجرای برخی برنامه‌ها مدت زمانی طولانی می‌طلبند؛ گرچه تنها در یک مورد کاربرد داشته باشد. یک برنامه مربوط به رعایت اصل دقت در کار خبری که در آن از خوانندگان در مورد درست بودن مضمون‌های خبری که آنان را درگیر می‌کند، پرسش شده باشند،

ممکن است به صورت نامحدود ادامه یابد تا جایی که هدف سردبیر را از نظر رعایت دقت و صحت مطالب، به طور کلی و همیشگی تأمین کند.

۲. بودجه روزنامه از موارد طرح‌های تک‌کاربردی است که به طور معمول در حدود هجده ماه عمر می‌کند (شش ماه برای طراحی و دوازده ماه برای نظارت بر عملکرد تحریریه از نظر صرف هزینه‌ها). وقتی سال مالی به پایان رسید، بودجه جدید تدوین می‌شود و بودجه پیشین از اعتبار ساقط خواهد شد.

۳. سیاست اجرایی از جمله طرح‌های جاری است که محدودیت زمانی ندارد. این سیاست‌ها در مورد روش‌های خبری یا مثلاً رفتار فردی کارکنان به عنوان وابستگان روزنامه تدوین می‌شود. بیانیه‌ها و بخشنامه‌های مربوط به سیاست روزنامه همواره به صورت کلی انشا می‌شود و خطاب به دبیران و کارکنان در مسیرهای مختلف است. اما در عین حال به هر عضو روزنامه این امکان را می‌دهد تا داوری حرفه‌ای خود را در شرایط خاص، با مضمون این سیاست‌ها مطابقت دهد.

شیوه‌های رایج اموری است که نانوشته‌اند اما همه خود را ملزم به اجرای آنها می‌کنند. این شیوه‌ها را در اجرائیات روزانه از روی عادت اجرا می‌کنند و به طور معمول ریشه در سنت و تکرار دارند. مثلاً دبیر گروه که به طور مداوم به پیام‌های رایانه‌ای و تلفن‌های مخاطبان پاسخ می‌گوید (یا تأکید می‌کند به این تماس‌ها حتماً پاسخی داده شود) به شیوه‌ای عمل می‌کند که همه آن را درست می‌دانند. به این ترتیب یک شیوه رایج شکل گرفته است. دبیران دیگر بدون اینکه از سیاست خبری خاصی پیروی کنند یا بخشنامه‌ای در این مورد صادر شده باشد، خود را با این شیوه هماهنگ می‌کنند.

- معیار یا هنجار مجموعه‌ای از رویه‌های قدم به قدم است که چگونگی اجرای کارها را توضیح می‌دهد. سردبیری که سرگرم تدوین بودجه اجرایی سال آینده است، ممکن است معیارهایی را که ناشر یا امور اداری روزنامه وضع کرده در نظر گیرد. تحریریه روزنامه‌های معتبر دارای دفترچه معیارهایی هستند که به کمک آنها می‌توان نگرارش یا ویرایش مطالب رسانه‌ای را عملی کرد.

- یک قاعده در واقع طرح خاصی است که می‌کوشد تا رفتار انسانی را زیر نظر بگیرد. برای مثال یک شیوه‌نامه، مجموعه عبارتهایی است که با «بکن» و «نکن» کامل می‌شوند تا کاربرد درست مهارتی را بیاموزند. این مجموعه را «قاعده‌ها» می‌نامند. به همین شکل شرکت‌ها برای تأمین سلامت و امنیت کارکنان خود، قواعدی وضع می‌کنند.

بودجه

رشد مؤسسه‌های ناشر روزنامه و قدرت‌نمایی رسانه‌های دیگر که برای جذب پول و وقت خواننده، هرچه بیشتر با هم رقابت دارند، مسئولیت تدوین بودجه از سوی مسئولان ارشد روزنامه را الزام‌آور می‌کند. سردبیران امروزی دیگر نمی‌توانند شاهد گردش کار بیمارگونه روزنامه و هزینه‌های بدون برنامه برای اعضای تحریریه یا امور فنی باشند. اکنون سردبیران با

چشم باز و دقت زیاد به دو ستون هزینه‌ها و درآمدها توجه دارند. آنان از سوی ناشر روزنامه زیر فشار دائم قرار دارند تا از هزینه‌ها بکاهند و بر سود بیفزایند.

چرا باید بودجه تدوین کرد؟ غیر از برآوردن اشتیاق ناشر روزنامه در جهت مراقبت کامل از هزینه‌ها، این کار چه ارزشی دارد؟

بودجه‌نویسی خود منبع با ارزشی است که می‌تواند به سردبیران کمک کند تا برای هزینه کردن پول در هر موردی مؤثرترین علت و دلیل را در نظر گیرند؛ هزینه‌هایی چون افزایش حقوق، سفر، اضافه‌کاری، استخدام، آموزش، تهیه گزارش، خدمات برقی، و هزینه‌های اصلی دیگر باید منطبق بودجه‌ای داشته باشد.

بودجه کمک می‌کند اولویت‌ها را بشناسیم و درجه‌بندی کنیم. بودجه به سردبیر یاری می‌دهد تا در مورد اینکه چه عاملی مهم و کدام یک کم اهمیت است داوری کند و نیز برای سردبیر همچون ابزاری است که با آن می‌توان اصلاحات اساسی را در فعالیت‌های خبررسانی سال پیش‌رو سازمان داد. در تدوین بودجه، سردبیران به این واقعیت می‌رسند که نظارت بر هزینه دستمزد کارکنان تحریریه در دسترس‌ترین و ساده‌ترین جنبه کار است.

بودجه‌نویسی در روزنامه به سردبیران کمک می‌کند با دیگر بخش‌ها از نظر هزینه‌ها رقابت مالی داشته باشند. مدیران آگهی‌ها، توزیع، تولید و بازاریابی در پی سهم‌خواهی بیشتر در بازی تدوین بودجه هستند. ممکن است چندان پولی برای توسعه یا افزایش در بساط نباشد تا مدیران درخواست کنند؛ اما برای مدیری که بتواند اطلاعات لازم را برای نشان دادن لزوم حرکت تازه در واحد خود عرضه کند، همیشه می‌توان اعتبار تازه در نظر گرفت. تدوین بودجه همچنین برای سردبیر فرصتی ایجاد می‌کند تا اهمیت کوشش‌های حاشیه‌ای خبررسانی را برای ناشر روشن کند.

موانع طراحی

معدودی از سردبیران مانند مدیران، از قدرتی مادرزادی برای برنامه‌ریزی برخوردارند. اغلب آنان به عنوان دستیار دبیران، کار مدیریتی خود را آغاز می‌کنند و به همین سبب پیشینه اندک و آگاهی محدودی از طراحی دارند. اغلب نمی‌دانند چگونه باید در پی جریان طرح‌ریزی بود. اما با گرفتن راهنمایی فکری از سوی سردبیر یا از طریق دریافت آموزش‌های رسمی دانش مدیریت، می‌آموزند چگونه طرح بنویسند.

مهارت‌های ذهنی (قدرت تجزیه و تحلیل، درگیرشدن با نظرات و تصورات و بدعت‌گذاری‌ها) از جمله سرمایه‌های حیاتی سردبیر به‌شمار می‌آید. بدون این توان ذهنی پایه، طراحی به عنوان یک سد محکم در برابر سردبیر می‌ایستد.

طراحی در واقع چیزی غیر از فعال کردن یا گاهی مسکوت گذاشتن فعالیت‌ها نیست. برای سردبیرانی که قادر نیستند زمان خود را تنظیم کنند، طراحی آسان‌تر از حالتی است که دیگر مسئولیت‌های خود را عاطل و باطل بگذارند.

اگر طرحی نباشد، هیچ‌یک از این زمینه‌ها بدون لغزش، خسارت و تأخیر عملی نخواهد شد. داشتن طرح مشکلات را نابود نمی‌کند، اما چارچوبی برای جریان هوشمندانه و کارآمد

پدید می‌آورد که هر نظر را پیش از اجرا در آن چارچوب به‌خوبی می‌توان سنجید. طراحی، شیوه‌ای را برای سازمان دادن به منابع و فعالیت‌ها خلق می‌کند تا بر پایه آن هر نظر را شکل داد، هدایت کار را در خطی روشن ممکن کرد، معیارهایی برای اندازه‌گیری پیشرفت پدید آورد و عناصر اساسی برای نظارت بر امور را برگزید.

جریان طراحی سردبیر باید با نقطه نظرهای گردانندگان روزنامه هماهنگ باشد. یک طرح برای بهبود مضمون خبرها که در جای خود طرح با ارزشی است، باید با دیدگاه‌های بخش تولید، بخش آگهی‌ها و واحد توزیع روزنامه و ناشر روزنامه، علاوه بر همه اینها، همخوانی کند. این همخوانی اغلب مصداق دارد. برای مثال تمایل سردبیر برای راه‌اندازی یک بخش به‌خصوص در روزنامه ممکن نیست عملی شود، مگر آنکه بخش آگهی‌ها بتواند درآمد اضافی و کافی برای پرداخت دستمزد به کارکنان تازه‌وارد تدارک ببیند و بخش تولید از نظر فنی از پس آماده کردن این بخش تازه برآید.

به همین شکل همکاری جمعی میان دبیران و مدیران در طراحی اهمیت دارد. اگر مدیر تحریریه طرحی را تدارک ببیند که با طرح سردبیر همسو نباشد، درگیری‌هایی که روی می‌دهد ایجاد تنش، بی‌اعتمادی و نارسایی خواهد کرد. وضع دلخواه این است که دبیران اجرایی و مدیر تحریریه به سردبیر یاری دهند تا طرح‌های مربوط به تحریریه را به اجرا بگذارد، مخاطرات و محدودیت‌های خود را بشناسد و موفق شود.

طراحی به سردبیر این امکان را می‌دهد که به‌جای واکنش نسبت به رویدادهای غیرمنتظره، به این رویدادها نظم ببخشد. برای مثال در تنظیم و تهیه بودجه سالانه تحریریه، آنان ترجیح می‌دهند با هر وضعیت پیش‌آمده رو به رو شوند و راهکاری برای برون‌رفت از آن بیابند. ترس از شکست، از دلایل دیگر دوری از طراحی است؛ به‌خصوص وقتی تجربه‌ای در برنامه‌نویسی ندارند.

برخی از سردبیران ذاتاً برنامه‌گریزند. آنان ترجیح می‌دهند به جای برنامه‌ریزی برای مقابله با انواع وضعیت‌ها، نسبت به هر وضعیتی واکنش مناسب نشان دهند یا بکوشند تا رویدادها را پیش‌بینی کنند. سردبیرانی که به مشکلات ناگهانی امکان می‌دهند تا بر نیازهای بلندمدت سایه اندازند، باید با مشکلاتی که در آینده روی می‌دهند بسازند. مثلاً فرض کنید امور فوری و روزانه روزنامه در جست‌وجوی جایگزینی یک دبیر اجتماعی تأخیر ایجاد کند؛ دبیری که قرار است سال آینده بازنشسته شود. چنین تأخیری برای چنان کار مهمی به روزنامه و سردبیر لطمه وارد می‌کند و به معنای فدا کردن یک پدیده مهم طولانی‌مدت برای واقعه‌های فوری و کوتاه‌مدت خواهد بود.

برنامه‌ریزی نارسا یا نداشتن برنامه، ممکن است از تمایل ناخودآگاه سردبیران به بحران‌سازی سرچشمه گیرد. وقتی بحران پدید آمد، از سردبیر انتظار می‌رود که سریعاً برای رفع آن چاره‌ای ببیند تا امور را منظم کند. از آنجا که در وقوع بحران، کارکنان به دست سردبیر نگاه می‌کنند، او حس می‌کند کسی است که دیگران به حضور او نیاز دارند. چنین حضور و نقشی به کار سردبیرانی می‌آید که در حرفه خود امنیت ندارند.

نداشتن اطمینان به خود، موجب می‌شود که این سردبیران از برنامه‌نویسی و دادن مسئولیت به دیگران پرهیز کنند. در شرایط نبود یک شبکه روابط سنجیده که بر پایه طرح‌ریزی اثرگذار همراه با دادن اختیار شکل گرفته باشد، هدایت گروه کارکنان ناممکن می‌شود. نتیجه، بحران مدیریت و بهبودی کار همکاران خواهد بود.

از موانع اصلی طراحی مؤثر، داشتن اطلاعات کهنه، مبهم یا با کیفیت پایین است. مثلاً سردبیرانی که از ثبت دقیق زمان ورود متن‌های تنظیم‌شده خبر به واحد حروف‌چینی غفلت کنند، همواره باید با اتهام اهمال کارکنان بخش خبر در پیروی از جدول زمان‌بندی از سوی مدیر فنی روزنامه روبه‌رو باشند. نیز سردبیرانی که از کار طراحی بلندمدت شانه خالی می‌کنند، هنگام دریافت شرح هزینه‌های سالانه تحریریه از سوی خدمات اداری و مالی، بدون اینکه خود از هزینه‌ها و فعالیت‌های پیش‌رو چیزی بدانند، به استقبال بی‌نظمی رفته‌اند.

مانع دیگر تدوین طرح، فعالیت سردبیران کلی‌نگر است که مدیریت خود را متوجه عناصری می‌کنند که با آنها درگیر می‌شوند و با هر چه نمی‌بینند، یا درک نمی‌کنند کاری ندارند. این سردبیران برای هزینه‌های دورریز خبر و اضافه‌کاری برنامه تدوین می‌کنند، اما تنها برای رویدادها و تحولاتی که قابل پیش‌بینی هستند. آنان به‌طور معمول از تدارک منابع برای رویدادهای خبری ناگهانی که بی‌تردید همواره هر سال اتفاق می‌افتد غفلت می‌کنند.

حتی اگر سردبیر دارای تجربه و مهارت‌های ذهنی باشد، به‌طور قطع نیازمند طراحی پویا و روشمند است. خصلت کار روزنامه همیشه با نوعی کم‌انعطافی و فعالیت‌های مربوط به پدیده‌ها و رویدادهای بریده، پراکنده، متنوع و اغلب بدون ربط مستقیم با یکدیگر تعریف می‌شود. عمر کاری سردبیر به شکلی قوی با رویداد و کنش‌های متنوع روزانه آمیخته است و هر آنچه مضمون برنامه‌ریزی را می‌سازد، در این تجربه‌ها می‌گنجد. مشکلاتی که او با آن به‌طور دائم درگیر می‌شود ناچار پیچیده است و حل آنها به هوش و خلاقیت بسیار نیاز دارد.

اصول طراحی موفق

سردبیرانی که در طراحی برنامه موفق می‌شوند، بر چهار اصل تکیه می‌کنند:

۱. طرح باید واقع‌گرایانه باشد. باید بازتاب یک برآورد اندیشمندان از منابع در دسترس باشد و نشان دهد که در یک برش قابل قبول از زمان می‌توان به چه عواملی دست یافت. اگر اجزای طرح به روشنی حاصل فکر آرزومندان سردبیر باشد یا اگر بلندپروازانه به‌نظر آید بخت اندکی برای اجرایی شدن خواهد یافت.
۲. حوزه طرح باید مشخص باشد. باید فرادستان و فرودستان از مضمون طرح دریابند که قرار است در چه زمینه‌هایی در پی اجرای آن تحول و بهبود حاصل شود؛ چگونه این بهبود اتفاق می‌افتد و با چه هزینه‌ای و چقدر باید وقت صرف آن کرد. دیدگاه‌های مبهم را به‌طور معمول ناشر روزنامه رد می‌کند و عرضه طرح‌هایی با سمت‌گیری نامشخص به کارکنان، به آنان نوعی حس بی‌اطمینانی را منتقل می‌کند. حال آنکه همین کارکنان باید مجری این طرح‌ها باشند.

۳. طراحی باید دارای زمان‌بندی درستی داشته باشد. زمان‌بندی برای سردبیر شکلی از مراقبت را امکان‌پذیر می‌کند و به کارکنان مسیری روشن نشان می‌دهد که در آن مسیر طرح را اجرا کنند.

۴. برای اجرای یک طرح تمامی اعضای تحریریه باید همکاری کنند. در بیشتر موارد، این مشارکت به دلیل پدید آوردن امکان بروز نظرها و راه‌های اجرای دیدگاه‌ها مفید ارزیابی می‌شود. مشارکت در عین حال زمینه‌های ارتباط میان کارکنان، عرضه اطلاعات مفید و شناخت طرح و ابعاد و مضمون آن را از سوی گروهی که باید طرح را به اجرا گذارند فراهم می‌آورد.

سازمان‌دهی

سازمان‌دهی در واقع مدیریت فعالیت‌هاست که کارآیی و اقتدار مدیران را برای اجرای طرح به هم پیوند می‌دهد. چهار نوع فعالیت، سازمان‌دهی را در جایگاه یک کوشش مدیریتی تعریف می‌کند. (Ibid:176-7)

۱. تصمیم‌گیری در این مورد که چه کاری باید برای دستیابی به دیدگاه‌های مؤسسه صورت گیرد.

۲. رده‌بندی انواع فعالیت‌ها و گروه‌های درگیر، در دسته‌های قابل اداره کردن.

۳. واگذاشتن مسئولیت متناسب به هر عضو و مشخص کردن وظیفه هر کس.

رابطه روشنی میان طراحی و سازمان‌دهی وجود دارد. برای مثال درست واحد خبرگیری، ممکن است بخشی از طرح سردبیر باشد که بر اثر آن کارکنان راحتی به‌کار خود برسند، خبرهای منابع رایانه‌ای را ویرایش کنند، از رویدادهای محلی مطلع شوند و بتوان از طریق یک دبیر نوبتی نظم این واحد را تأمین کرد. واحد خبرگیری باید با نیروی کافی و زمان‌بندی مناسب سازمان‌دهی شود تا هدف سردبیر را از راه‌اندازی واحد تأمین کند. به بیان دیگر برنامه‌ریزی برای فعال کردن ساختار واحد خبرگیری ابزاری برای مدیریت بر تحریریه به‌شمار می‌آید تا به شکل دقیق به هدف خود که ویرایش درست خبرهای دریافتی است، دست یابد.

اهمیت ساختار در تحریریه وقتی بیشتر فهمیده می‌شود که کارکردهای متفاوتی از یک گروه انتظار می‌رود و باید متن‌های مختلف خبری را روزنامه‌نگاران در گروه‌های تخصصی متفاوت آماده کنند. در یک تحریریه معمولی به‌طور عادی یک بخش خبرهای روز، یک واحد خبرگیری، گروه اجتماعی، گروه اقتصادی، گروه ورزشی، بخش گزارش، واحد عکس، بخش صفحه‌آرایی یا هنری و... فعالیت دارند. وجود این واحدها، بخش‌ها و گروه‌ها به‌روشنی نشانگر سیر شکل‌گیری و آماده‌سازی مطالب روزنامه است. به همین شکل ساختار هر تحریریه به تناسب وظایف و مسئولیت‌های کارکنان در هر بخش، شکل می‌گیرد و به همین علت ساختار تحریریه‌ها با هم تفاوت دارد. این همان پدیده‌ای است که به آن «تفاوت عملکرد» می‌گویند.

چنین ساختاری همچنين همكاري و هماهنگي ميان بخش‌ها و در درون‌بخش‌ها را امكان‌پذير مي‌كند. به دليل سرعت لازم در كار روزنامه، خطر بروز سردرگمي يا مانع‌تراشي در بين نخواهد بود. لزوم تعامل ميان گروه اجتماعي و واحد خبرگيري در چنين ساختاري به‌خوبي درك مي‌شود. ممكن است سردبير براي روان‌تر كردن چنين تعامل‌هايي، ميان دو بخش بخشنامه يا معيارهايي را تدوين كند تا تفاوت در برداشت‌ها مانع گردش كار ميان دو واحد نشود.

جريان اختيار از سردبير به هر يك از بخش‌هاي تحريريه از طريق اصلي كه به آن «وحدت رويه» مي‌گويند اتفاق مي‌افتد. (Ibid: 178-9) اين اصل، در هر كار اجرائي كلان، حضور يك شخصيت داراي اختيار را ايجاب مي‌كند. در اداره تحريريه، مثلاً، شخص سردبير نماد برخورداري از اختيار است. مدير تحريريه، در جاي خود كسي است كه در برابر گروه‌ها يا سرويس‌هاي تحريريه بايد اختيار داشته باشد. دبير گروه گزارش براي اعضاي اين گروه داراي اختيار تلقّي مي‌شود و كار هماهنگ كردن اين اعضا را در اجرائي طرح‌ها و برنامه‌هاي گروه برعهده دارد.

از طريق سازمان گروه‌ها و وحدت رويه مي‌توان به ساختار تصميم‌سازي رسيد. اين ساختار جريان مؤثر كسب اطلاعات و گرفتن تصميم‌ها را از پايين به بالا و از بالا به پايين براي زنجيره مديریت روزنامه امكان‌پذير مي‌كند.

برخلاف ساختار سنتي، تحريريه ساختاري ايستا و منجمد ندارد. تعدادي عوامل تأثيرگذار مي‌تواند دگرگوني‌هايي در سازمان تحريريه پديد آورد و روابط تازه‌اي ميان تصميم‌گيران برقرار كند. بعضي نمونه‌ها عبارت‌اند از نمايندگان مخاطبان، مأموران بازرسي، گروه‌هاي (سرويس‌هاي) تازه در تحريريه، متخصصان گرافيك و ديبراني كه مسؤليت گسترش بهره‌گيري از رايانه را برعهده مي‌گيرند. تغييرات تدريجي فناوري بر چگونگي توليد روزنامه‌ها، به شكل فزاينده‌اي اثر مي‌گذارد و به همين سبب سردبيران را همواره به بازانديشي در سازماندهي كاركنان خبري وا مي‌دارد.

در روزنامه‌هاي متوسط و بزرگ از نظر سازمان، رشد و تغيير بر كساني كه عنوان معاون مدير تحريريه بر آنان مي‌گذارند، بيشتر محسوس است. در چنين روزنامه‌هايي به‌طور معمول مدير تحريريه معاونان و دستياران مختلفی در اختيار دارد. مثل دستيار مدير تحريريه در انتشار روزنامه يکشنبه (روزهاي تعطيل)، دستيار او در روزهاي عادي هفته، دستيار در كار گزارش، و دستيار ديگر مسؤل اموراتاري (كسي كه مراقب بودجه، هدايت ارزيابي‌ها، تغيير در پرداخت‌ها، مصاحبه‌هاي استخدومي و سفرهاي مأموريتي است).

اين گونه‌گوني نقش‌ها، سردبيران را با مسؤليت‌هاي مختلفی درگير مي‌كند. به‌طور سنتي سازمان تحريريه، روزنامه‌ها به صفت «مسؤليت خطي» در روابط ميان اعضا توصيف مي‌شوند.

نمودار ۱ - جریان قدرت از سردبیر



شکل ۱ این نمودار نشان می‌دهد که چگونه مسئولیت‌ها از مدیر تحریریه به دبیران دیگر و سپس به کارکنان تحریریه انتقال می‌یابد. دبیران از نظر سازمانی در یک سطح قرار می‌گیرند و همه زیر نظر دبیر تحریریه کار می‌کنند. اعضای هر گروه با دبیر مربوط به خود سروکار دارند و هماهنگ با طرح کلی مدیر تحریریه و کل ساختار روزنامه فعالیت می‌کنند.

این به معنای وجود رابطه مدیریتی میان مدیر تحریریه و دبیران گروه‌هاست. مسئولیت خطی از سردبیر به مدیر تحریریه، از او به دبیران، از دبیران به خبرنگاران، تصحیح‌کنندگان، طراحان صفحه و عکاسان و از بالا به پایین جریان می‌یابد.

عملکرد مدیران تحریریه که نقش مشورتی دارند، بر میزان مسئولیت گروهی می‌افزاید و مانع تداخل مسئولیت‌ها می‌شود. یک مدیر امور اداری هرگز در کار نظارت بر فعالیت‌های خبری یا کوشش‌های خبرگیری دخالتی نمی‌کند. او مسئول کارهایی چون آماده‌سازی و مدیریت بودجه، جمع‌آوری اطلاعاتی مربوط به فروش و آگهی‌ها، تدارک تجهیزات لازم و ارائه نظرهای لازم به سردبیر است. بسیاری از تصمیم‌های سردبیر بر پایه داده‌های مدیر اداری تحریریه گرفته می‌شود. اما در غیاب سردبیر هیچ‌یک از دستیاران دارای این اختیار نیستند که به جای او مسئولیت اجرایی را برعهده گیرند.

سازمان تحریریه، به خودی خود، یک سازمان خطی است. در ابتدای این خط مدیر آن قرار دارد؛ سردبیر. او مسئول تمامی عملیات اصلی در مجموعه مؤسسه روزنامه است. آگهی‌ها، تولید و بخش توزیع نیز از این موجودیت خطی پیروی می‌کنند و هر یک قطعه‌ای از دستگاه اجرایی روزنامه در امور اصلی هستند: انتشار و پخش اخبار و قبول سفارش‌های آگهی با نرخ مشخص. بخش‌های دیگر روزنامه هر یک به این سازمان خطی و به یکدیگر یاری می‌سازند. اما این واحدها در قبال آن عملیات اصلی و تصمیم‌های محوری، مسئولیت مستقیم ندارند. به‌طور سنتی واحدهای اداری روزنامه شامل حسابداری، خدمات کارکنان، خدمات رایانه‌ای و امور عمومی می‌شوند که هر یک در سازمان روزنامه شامل حسابداری، خدمات کارکنان، خدمات رایانه‌ای و امور عمومی می‌شوند که هر یک از آنان در سازمان روزنامه نیازهای خاصی را از طریق عرضه حمایت‌های تخصصی برای سازمان خطی برآورده می‌کنند. مثلاً مشاوره کارشناسانه متخصصان رایانه در رساندن به‌موقع صفحه‌های روزنامه به چاپخانه اهمیت ویژه و حساسی دارد.

تدارک کارکنان

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه یک روزنامه به حساب می‌آید و مهارت سردبیر در گزینش کارکنانی که به خدمت گرفته می‌شوند یا ترقی می‌کنند، نقش حساسی در موفقیت روزنامه دارد. تدارک کارکنان تأثیر قاطعی بر شخصیت روزنامه در درازمدت می‌گذارد. اگر سردبیر در فرآیند مسئولیت‌گزینش نیروها ضعیف برخورد کند، کارکنانی که دارای هوشیاری و توان لازم برای رساندن روزنامه به اهداف سردبیر نیستند، استخدام می‌شوند.

استخدام کارکنان شامل زنجیره‌ای از کوشش‌هاست که به فرآیند «نیروی کار مناسب، در شغل مناسب» تحقق می‌بخشد. جزئیات بسیاری از این کوشش‌ها را در فصل‌های بعدی توضیح می‌دهیم. اکنون به توضیح برخی اصول پایه در کار استخدام نیروی انسانی می‌پردازیم. (Ibid: 240-2)

طراحی منابع انسانی. تغییر در مضمون خبر یا تغییر در فناوری تولید روزنامه نیازمند ایجاد دگرگونی در سازمان تحریریه است. برای مثال طراحی برای تغییر شماره صفحه‌های روزنامه، ممکن است نیازمند به کارگیری کارکنان تازه در مشاغل تازه برای برآوردن نیاز صفحه‌آرایی تازه باشد. طراحی نیروی انسانی باید روشن کند که به چه مهارت‌هایی برای تأمین شیوه صفحه‌آرایی جدید نیاز داریم. طراحی مؤثر منابع انسانی در کار صفحه‌آرایی، سردبیر را از استخدام نیروهای کارآ و مناسب که در واقع بخشی از طراحی کلی‌تر تدارک تمامی صفحه‌هاست، مطمئن می‌کند.

کارگزینی. استخدام یا کارگزینی به منظور پر کردن فرصت‌های شغلی، ممکن است به شیوه‌های مختلف صورت پذیرد. مثلاً وقتی عده‌ای در مدارس و دانشکده‌های روزنامه‌نگاری دوره‌های کوتاه‌مدت می‌گذرانند یا این نیروها در روزنامه‌های دیگر با زمینه‌های کار روزنامه آشنا می‌شوند، استخدام تحصیلکردگان موسیقی، هنر یا داروسازی، با آشنایی محدودی که با روزنامه‌نگاری دارند، غیراصولی نیست. قدرت این نیروها به دانش تخصصی که دارند ربط دارد. سردبیران این اشخاص را با این استدلال استخدام می‌کنند که آنها بر پایه آن زمینه مهارتی، قابلیت آموزش فنون روزنامه‌نگاری را دارند.

گزینش. به‌طور معمول برای هر محل شغلی خالی، بیش از یک نفر داوطلب وجود دارد که شرایط احراز آن شغل را دارد و باید با او مصاحبه کرد. مراحل گزینش ممکن است شامل مقایسه پرسشنامه‌های استخدامی، ضمیمه کردن پیشنهاد کاری داوطلب، ارائه نمونه کارها، مصاحبه (چه تلفنی و چه حضوری)، آزمون ورودی، اجرای یک نمونه کار، مراجعه به رسیدهای دستمزد قبلی یا امتحان قدرت بدنی باشد.

راه‌اندازی (کارآموزی). آماده کردن یک نیروی تازه در مجموعه کارکنان خبری به‌طور معمول با آشنا کردن او با سیاست‌ها و مقررات روزنامه آغاز می‌شود. در روزنامه‌های کوچک سردبیر یا منشی سردبیر این نکته‌ها را به عضو تازه‌وارد توضیح می‌دهد. نیز نکته‌هایی چون شیوه پرداخت دستمزد، بیمه و مزایای درمانی، زمان‌بندی کار، برنامه حضور، تعصیلات و مرخصی‌ها. در روزنامه‌های بزرگ این وظیفه به‌طور عموم برعهده امور اداری قرار می‌گیرد. بُعد دیگر کارآموزی، جنبه اخلاق اجتماعی است که با معرفی تازه‌وارد به گروه همکاران از سوی سردبیر عملی می‌شود.

آموزش و توسعه حرفه‌ای. این دو فرآیند مجموعه کارکنان روزنامه، مفهوم‌های مختلفی می‌یابد. آموزش، تدارک مهارت‌های کارکنان است. مثلاً گزارشگران تازه یا غلط‌گیران تازه‌وارد، باید در محیط تحریریه با شیوه‌ها و سیاست‌های جاری روزنامه آشنا شوند. مرحله به مرحله سردبیر با برقراری دوره‌های لازم و کارگاه‌های آموزشی برای تازه‌واردان، برخی نکته‌های حرفه‌ای را چون افترا، رویه‌های محاکمات قضایی یا تدوین بودجه مدارس را به آنها می‌آموزد. توسعه حرفه‌ای چیزی غیر از احراز آمادگی برای پذیرش مسئولیت‌های تازه نیست. یک مثال

در مورد توسعه حرفه‌ای وقتی است که یک گزارشگر سرگرم کار جایگزین یک خبرنگار شهری می‌شود که به مرخصی رفته است یا سرگرم پوشش خبری یک سمینار به جای خبرنگار اجتماعی می‌شود. در اینجا گزارشگر، درگیر مسئولیت تازه شده است.

ارزیابی لیاقت. یک برنامه آرام و همیشگی برای ارزیابی رفتار شغلی در ارزیابی لیاقت و کارایی برای تربیت نیروهای بسیار ماهر، اهمیت اساسی دارد. ارزیابی لیاقت باید بر پایه معیارهای درست و پیش‌اندیشیده قرار گیرد و باید در آن پس‌فرست‌های کارکنان هم لحاظ شود.

تصمیم‌های استخدامی. صرف‌نظر از جریان ارزیابی لیاقت، تصمیم‌هایی است که به پرداخت دستمزد، نقل و انتقال، توضیح و فسخ قرارداد ربط می‌یابد. اطلاعات حاصل از بازبینی ارزیابی لیاقت، موجب ایجاد زمینه‌ای برای تصمیم‌های مؤثر سردبیر می‌شود که بر افزایش سطح استانداردها در میان کارکنان روزنامه اثر می‌گذارد. اگر چه روزنامه بخشی از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی است و امور خبرگیری و انتشار در آن به موجب قوانین اساسی تضمین می‌شود، کار استخدام و داشتن روابط شغلی با مؤسسه‌ها، مشمول تأثیر قوانین دیگر هم می‌شود. مثل قوانین مربوط به امکان برابر استخدام نیروی کار یا اقدام‌های پیشگیرانه با هدف حفاظت از جویندگان کار و پرهیز از تبعیض به نفع جویندگان کار و کارکنان.

قانون، امکان برابر استخدام نیروی کار، کارفرمایان را از استخدام، ترفیع یا اخراج براساس نژاد، رنگ پوست، اعتقادات، جنسیت، سن یا ملیت سابق ممنوع کرده است.

قانون با هر دو شکل از تبعیض به صورت قطعی برخورد می‌کند: پنهان و آشکار. سردبیری که به دلیل اصرار بر استخدام مرد در شغل دبیری گروه ورزش، در حالی که در شرایط برابر می‌توانست دبیر زن استخدام کند، مرتکب تبعیض عمدی و ارادی شده است. اما وقتی سردبیر، از طریق نمره‌های آزمون ورودی، کارمندی را استخدام کند، اما برخی اقلیت‌ها امکان حضور در این آزمون را — به دلیل نداشتن اطلاع — نیافته باشند. مرتکب تبعیض پنهان شده است.

براساس قانون فدرال آمریکا اقلیت‌ها شامل گروه‌های زیر می‌شوند:

هیسپانیک‌ها: آمریکاییانی که از خانواده‌های اسپانیایی زبان هستند.

سیاهان: آمریکاییان با پیشینه وطن آفریقایی یا سیاهپوستان سرزمین‌های اسپانیایی زبان.

آمریکاییان اورین‌تال: آسیاییان و مردم بومی اقیانوسیه — بیشتر نژاد زرد.

سرخ‌پوستان: مردم بومی آمریکای شمالی.

اسکیموها: ساکنان حاشیه قطب شمال.

این گروه‌های اقلیت زیر پوشش قانون امکان برابر استخدام کارکنان — در آمریکا — هستند. هر قرارداد یا رویه‌ای که از شمول این قانون خارج باشد و به گروه‌های اقلیت یاد شده مربوط شود، غیرقانونی است. برای مثال در آمریکا تبلیغات مربوط به پیوستن جوانان به ارتش دیگر نباید تنها دربرگیرنده پسران یا دختران باشد. یا یک شرکت نمی‌تواند برای جذب اقلیت‌ها از تبلیغات شفاهی — غیرمکتوب — استفاده کند. نیز تحقیقات پیش از استخدام که

مربوط به پیشینه کاری داوطلب نباشد، ممنوع است. پوشش‌های مربوط به جنسیت، سن و سال، پیشینه نظامی، نژاد، مذهب، خاستگاه، علت ترک ارتش، رنگ مو و چشم، قد و وزن باید به موجب قانون از پرسشنامه‌های استخدامی و مصاحبه استخدامی حذف شود. (Ledvinka & Gatewood, 1977: 22-6)

از سوی کارفرما باید در راه کوشش بیشتر در به کارگماری و ترفیع اعضای اقلیت‌ها گام‌های مثبتی برداشته شود. نیت قانون در پس لزوم برداشتن این گام‌های مثبت، جبران آثار تبعیض نژادی ویرانگر در گذشته ارزیابی می‌شود. این گام‌های مثبت در مورد بسیاری از سردبیران به صورت افزایش امکان استخدام‌های تازه از میان زنان و گروه‌های اقلیت بروز می‌کند. این هدف‌گذاری‌ها اغلب داوطلبانه و خودانگیخته صورت می‌گیرد. اما گاهی اصرار سردبیران برای استخدام یا ترفیع اقلیت‌ها به این دلیل اجرا می‌شود که این کار در معافیت مالیاتی پایان سال مؤسسه تأثیر مثبت می‌گذارد. خلاصه‌ای از قوانین کشوری آمریکا که بر چگونگی استخدام نیرو از سوی سردبیر در تحریریه‌ها اثر می‌گذارد، پس از این خواهد آمد:

نمودار ۲ دید نزدیک

جنسیت نباید علت تفاوت دستمزد برای کار یکسان باشد	پرداخت برابر دستمزد - قانون مصوب ۱۹۶۳
تبعیض به موجب نژاد، رنگ پوست، جنس یا خاستگاه	فصل پنجم، قانون حقوق مدنی - مصوب ۱۹۶۴
سرزمینی ممنوع است. تمامی کارفرمایان خصوصی با	
بیشتر از ۱۵ نفر نیروی کار مشمول این قانون هستند	
تبعیض براساس سن در استخدام ممنوع است. این	قانون تبعیض استخدام براساس سن، مصوب ۱۹۶۷ - با
ممنوعیت شامل کارکنان با سن ۴۰ تا ۷۰ سال نیز	اصلاحات سال ۱۹۷۵
می‌شود.	
مداخله کارفرما با فعالیت قانونی کارکنان با عنایت به	فصل اول: قانون حقوق مدنی ۱۹۶۸
برابری نژادی، رنگ پوست، عقیده، جنسیت یا خاستگاه	
سرزمینی	
ممنوعیت خودداری از استخدام معلولان و داوطلبان جنگ	قانون داوطلبان دوره جنگ ویتنام با قانون بازنگری سال
ویتنام	۱۹۷۴
این قانون حق ارائه نکردن نامه سوءپیشینه مربوط به	قانون حریم خصوصی - مصوب ۱۹۷۴
برخی از استخدام‌شوندگان، در مواردی که قانون مشخص	
می‌کند را تضمین کرده است	
پیش‌بینی مقررات ویژه برای معیارهای گزینش استخدامی	اصلاحیه مقررات قانونی گزینش کارکنان مربوط به
	سال‌های ۱۹۷۶، ۱۹۷۸ و ۱۹۷۹
تأکید می‌کند که کارکنان را نمی‌توان برخلاف میل آنان،	بخشنامه مربوط به سن بازنشستگی - قانون ۱۹۷۸
به اجبار و پیش از ۷۰ سالگی بازنشسته کرد.	
اهانت جنسی را ممنوع اعلام می‌کند. به خصوص اگر این	مقررات فرصت شغلی مساوی - سال ۱۹۸۱
اهانت به صورت صریح یا به کنایه بر چگونگی استخدام	
کسی اثر گذارد. اگر چنین مشکلی بر استخدام یا ترفیع	
نیروی کار اثر گذارد. یا حضور او را در محیط کار با	
مشکل مواجه کند، مشکل جنسی نیروی کار می‌توان پنهان	
نگاه داشت. این قانون زنان و مردان را یکسان زیر پوشش	
می‌گیرد.	

هدایت

هدایت و راهبری کارکردی است که در جریان آن برای رسیدن به اهداف روزنامه، دیگران را به فعالیت وامی داریم. نقش سردبیر در هدایت کار مجموعه کارکنان خبری، دو نوع فعالیت را شامل می‌شود: واگذاری و تصمیم‌گیری. این فعالیت‌ها، شکل‌گیری کار کارکنان تحریریه بر پایه کوشش‌های فردی را روشن می‌کند. به این سبب سردبیران باید سطح قابلیت‌های فردی کارکنان زیردست را بشناسند. همچنین رویه به‌خصوص هدایتی که سردبیر اعمال می‌کند بر فضای روحی تحریریه، کارایی و میزان انگیزش همکاران اثر مستقیم می‌گذارد.

واگذاری کار

حجم و میزان کاری که سردبیر برای اجرا بر عهده می‌گیرد، بستگی به حجم کاری دارد که به دیگران وامی‌گذارد. واگذاری وظیفه به دیگران نشانگر قدرتی است که به سردبیر این امکان را می‌بخشد تا قدرت خود را چند برابر کند. در عرصه‌های اجرایی، به کار گماردن دیگران به معنای خلق سردبیری دیگر با داشتن مسئولیت تصمیم‌گیری (به مانند خودسردبیر) است. یک سردبیر اگر بتواند تصمیم‌های ی بگیرد که دبیران دیگر هم در مواقع لازم بتوانند چنان تصمیم‌هایی بگیرند، کامل نیست. دو دسته کار را می‌شود به زیردستان وا گذاشت:

- یکی از کارهایی که به صورت معمول برای اداره تحریریه اجرا می‌شوند. برای مثال، سردبیر می‌تواند وظیفه اداره نشست روزانه شورای خبر را به دبیر تحریریه بسپارد.
 - گروه دیگر از وظایف قابل واگذاری کارهایی هستند که به شکل نامرتب پیش می‌آیند. مثل اینکه ناشر روزنامه انتظار دارد. هر صبح سردبیر به او در مورد ترکیب مطالب صفحه اول توضیح دهد. این یک وظیفه دائم و ثابت برای سردبیر است. اما اگر او مجبور باشد به شهری دیگر سفر کند، می‌تواند از دبیر تحریریه تقاضا کند کار توضیح صفحه اول را برای یک روز برعهده گیرد. این یک واگذاری وظیفه اتفاقی و موقت است که وقتی سردبیر بازگشت، دبیر تحریریه دوباره به وظیفه روزانه توضیح صفحه اول برای ناشر باز می‌گردد.
- مفهوم واگذاری کارها را وقتی می‌توان خوب فهمید که موضوع مسئولیت‌پذیری مطرح شود. دو دسته مسئولیت متقابل و هم ارزش در جریان هر واگذاری کار مطرح می‌شود. اول، وقتی یک دبیر ارشد وظایف مختلفی را به دیگران واگذارد. در هر مورد دبیر زیردست نسبت به دبیر واگذارکننده مسئولیت متعهد است که وظایف را به صورت کامل به اجرا گذارد. دوم، دبیر مسئولیت گیرنده، همچنان نسبت به دبیر بالادست در زمینه مسئولیت‌های واگذار شده متعهد و مسئول می‌ماند. مثلاً سردبیر ممکن است مسئولیت برنامه‌ریزی شماره روز یکشنبه (تعطیل) را به مدیر اجرایی تحریریه واگذار کند. اکنون اگر مدیر اجرایی ترکیب درستی برای مضمون شماره روز یکشنبه تدارک نبیند، سردبیر نیز مسئول این نارسایی است.

مهم است بدانیم که واگذاری کار و مسئولیت به زیردستان، تنها بخشی از وظایف سردبیر به‌شمار می‌آید. بخش مهم‌تر مسئولیت او در قبال نتیجه اجرای آن کار یا مسئولیت است. این نقش همان‌گونه که واگذاری وظایف در سلسله مراتب رو به پایین می‌رود، واقعی‌تر جلوه می‌کند. واگذاری یک مسئولیت ممکن است از سردبیر به دبیر تحریریه، از او به دبیر اجتماعی، از او به دبیر اخبار شهری و از او به دستیار دبیر اخبار شهری جریان یابد. هریک از این دبیران در مورد حاصل و نتیجه واگذاری کارها به مسئول بالادست خود باید پاسخگو باشد و کسی که در قبال ناشر روزنامه مسئولیت دارد، سردبیر روزنامه است.

مسئولیت‌پذیری را به‌روشنی می‌توان در موضوع ناشر روزنامه توضیح داد. در روزنامه‌هایی که به صورت شرکت اداره می‌شوند، ناشر نماینده اعضای هیئت‌مدیره یا مدیران تعاونی به‌شمار می‌آید. او وظیفه افزایش سطح آگاهی‌ها و فروش و تقویت جریان تولید خبر در روزنامه را برعهده دارد. به نوبه خود، ناشر برخی مسئولیت‌های خاص را به مدیران کلیدی روزنامه وامی‌گذارد. امور آگاهی‌ها به مدیر نیازمندی‌ها، امور توزیع به مدیر پخش روزنامه و کیفیت گزارش‌های خبری به سردبیر روزنامه محول می‌شود. هر یک از این مدیران در برابر خواست ناشر، برای تولید روزنامه با کیفیت مورد انتظار وی متعهد و مسئول هستند.

به هر صورت اگر مدیر پخش در کار خود ناموفق عمل کند، ناشر در برابر اعضای هیئت‌مدیره مسئول شمرده می‌شود، نه در برابر مدیرپخش. ناشر نمی‌تواند ادعا کند: «کم‌کاری از مدیرپخش است؛ من بی‌تقصیرم!»

مسئولیت‌پذیری به این معناست که سردبیر نمی‌تواند به‌سادگی از عواقب مدیریت خود شانه خالی کند. برای سردبیر که به منظور گریختن از مسئولیت، کارها را به دیگران وامی‌گذارد، نتیجه این فرآیند روشن است: زیردستان از پذیرفتن مسئولیت فاصله می‌گیرند و احترام مدیر با خطر زوال مواجه می‌شود. با همین منطق، واگذاری کارها دعوتی برای دوری کردن از کارهای سخت و غیردلچسب و برگزیدن وظایف دلخواه نیست. کارهای غیردلخواه که به کسی ارجاع می‌شود، باید همان‌قدر از آن استقبال شود که با مسئولیت‌های دلچسب برخورد می‌شود.

سردبیر در وا گذاشتن مؤثر نخستین کار، تا چه حد از نظر انگیزش زیردستان در استقبال از آن کار شیوه درستی به کار می‌گیرد؟ اگر سردبیر به‌سادگی کار را از یکی بگیرد و به دیگری واگذارد، نقش او تا به حد یک ناظر یا مشاور نزول خواهد کرد. اگر بخواهد مدیر باشد، خود همگام و همراه با دیگران وارد عرصه کار می‌شود و در دیگران این احساس را تقویت می‌کند که آنان بخشی از خود او هستند و شاخه‌ای از تنه بزرگ تحریریه به‌شمار می‌آیند. آنان وقتی در جریان کامل امور باشند، قادر خواهند بود تا به تعهد و مسئولیت شخصی خود عمل کنند و از نتیجه کارها مطمئن باشند. (Marrison, 1983: 440)

حضور مؤثر در صحنه امور و مشارکت در اجرا، اگر در میان زیردستان رایج شود، به معنای دخالت در همه جزئیات است. نظم خودانگیخته و واریسی منظم، موجب می‌شود که سردبیر از جزئیات فاصله بگیرد. در عین حال او را قادر می‌کند تا در موقع لازم پیشنهادها و

نظریه‌های اصلاحی خود را ابراز دارد و با دقت از بهبود وضع توانایی‌های زیردستان و استعداد آنان اطلاع یابد.

ارزش نقش سردبیر در جایگاه یک مراقب همیشگی در اقدام‌های زیر در فرآیند واگذاری وظایف قابل ارزیابی است: (Ibid: 442-3)

وارسی پیش هنگام مسیر. فرض کنید سردبیر یک طرح اجرایی را به دبیر تحریریه عرضه کند: طراحی یک دوره آموزشی تابستانی برای کارکنان تازه وارد. او از دبیر تحریریه می‌خواهد که تا آخر هفته یک برنامه شامل جزئیات این طرح عرضه کند. در این جریان سردبیر چگونگی اجرا شدن این دوره را از دیدگاه دبیر تحریریه به دست می‌آورد. آن دو نفر می‌توانند در مورد شیوه‌های اجرایی و طرح تفصیلی آن که در صورت لزوم قابل بازنگری و تطبیق باشد، با هم کار کنند.

تداوم پرسش. این شیوه غیررسمی‌ترین و وقت‌گیرترین شیوه واگذاری کارهاست. اما در عین حال به سردبیر امکان می‌دهد تا در جریان پیشرفت کارها قرار گیرد. برای چنین کاری سردبیر باید در زمان مناسب از پیشرفت طرح به دبیر تحریریه مراجعه کند. سردبیر باید در زمان بندی کردن و در پروراندن پیشنهادها و نظریه‌های دوستانه زبردست باشد. ورود به مرحله بازبینی و ارزیابی مجدد، به نوعی نشانه نقص در اعتماد به نفس مدیر تحریریه تلقی می‌شود.

نیاز به گزارش وضعیت. سردبیر از دبیر تحریریه انتظار دارد گزارش‌های منظمی درباره پیشرفت طرح برگزاری کلاس برای همکاران تازه‌وارد را به او بدهد. این کار شیوه کارآمدی برای وارسی کارهاست زیرا دریافت این گزارش‌ها در صرفه‌جویی وقت مؤثر است. به هر حال مفید بودن گزارش وضعیت، به توانایی دبیر تحریریه در تدارک خلاصه پیچیده پیشرفت کارها بستگی دارد که بازتاب دهند، داوری‌ها و براساس معیارهای مکتوب و توافق شده (میان سردبیر و دبیر تحریریه) در شروع برنامه است. تأثیر مطلوب این گزارش‌های دوره‌ای بستگی به میدان دید و هوشمندی دبیر تحریریه از یک سو و دید روشن سردبیر در تلفیق نظرها برای اجرای یک برنامه دارد.

برنامه ریزی نشست‌ها. زمان بندی دقیق آینده برای برآورد پیشرفت یک برنامه، به تعیین مهلت‌های زمانی به پیشرفت هر مرحله از طرح بستگی دارد و فضایی ایجاد می‌کند که در آن باید امکان تجدیدنظر یا تصحیح را از نظر دور نداشت.

در مثال برنامه آموزشی برای اعضای تازه تحریریه، یک برنامه زمان بندی دقیق اهمیت دارد. این کارآموزان به مدت دو هفته در تحریریه در میان کارکنان شاغل کار می‌کنند و به همین سبب اجرای برنامه‌هایی (مثل بازدید از بخش‌های روزنامه، شرکت در نشست‌های اداری و تصمیم‌گیری خبری، نوشتن نقد و نظر در مورد روزنامه و ملاقات با مسئولان ارشد و تصمیم‌گیر روزنامه) آماده‌سازی آنان نیازمند هماهنگی با واحدها و چهره‌های سطح میانی و بالای درون و بیرون روزنامه خواهد بود. برگزاری نشست با کارآموزان برای ارزیابی میزان

پیشرفت آنان متناسب با طراحی اولیه، به داشتن نگاه درست‌تر در مورد اینکه طرح آموزشی تا چه حد انتظارهای اولیه را برآورده می‌کند، یاری می‌دهد.

ترتیب مهلت لازم. واگذاری یک وظیفه مشخص باید با نگاه واقع‌بینانه‌ای در مورد مهلت و فرصت واقعی برای پایان بردن آن همراه باشد. فشار تحمیل شده به سبب زمان (در مورد مثال ارائه شده، زمان ورود کارآموزان و پایان مهلت اعلام شده) سرانجام بر تمامی موانع اجرای طرح، سایه می‌اندازد.

وارسی نتایج. هنگامی که دوره آموزشی کارآموزان آغاز می‌شود، واریسی پیشرفت و موفقیت اهداف این برنامه اهمیت دارد. در این واریسی معیار راستین، نظم خودانگیخته سردبیر است، زیرا اوست که معیارهای دست اول را در اختیار دارد. برای به کار بستن این معیار و آن داوری، لازم است سردبیر در برخی مراحل اجرای برنامه، خود در کارهای اجرایی حاضر شود تا علاقه خود به مضمون آموزش را نشان دهد، بتواند در مورد شیوه و محتوای آموزش پیشنهاد سازنده عرضه کند و کاری کند که یک فضای مثبت از نظر انگیزه ادامه کار باقی گذارد.

ارزیابی نتایج. در پایان مسیر آموزش به کارآموزان و تجربه‌ای که آنان از محیط تحریریه به دست می‌آورند، سردبیر می‌تواند زمینه‌های آمادگی روزنامه را برای برگزاری دوره مشابه بعدی در تابستان آینده فراهم کند. قدم اول برای این آمادگی درخواست از دبیر تحریریه برای نوشتن نامه ارزیابی نقاط ضعف و قوت دوره برگزار شده و نظر او در زمینه تغییر یا تقویت طرح اجرایی است. این کار، طرح اجرای برنامه آموزشی را از نظر آثار آن به‌روشنی توضیح می‌دهد، فرصت ارزیابی مدیریت دبیر تحریریه را در اجرای یک مأموریت فراهم می‌آورد و مشخص می‌کند که دبیر تحریریه تا چه حد می‌تواند در برابر روزنامه و ناشر آن متعهد باشد.

مراحل واگذاری وظایف به دیگران، حق اندیشیدن و حق عمل را در پی می‌آورد، شکوفایی استعدادها را ممکن می‌کند (از طریق اعطای مسئولیت نامحدود و گسترده) و مانع درگیر شدن سردبیر در جزئیات امور (به دلیل تفویض امور به دیگران) می‌شود.

در کار گزینش یک شیوه برای واگذاری مسئولیت به دیگران، سردبیر باید زمان و حجم کار لازم برای رسیدن به بالاترین حد موفقیت را — به جای وسوسه در اختیار گرفتن همه امور — بسنجد. کلید این گزینش برای سردبیر پرهیز از دخالت در همه کارها و در عین حال ایجاد امکان حداکثر نظارت بر فعالیت‌هاست.

در یک پیگیری خبری کلی شاید سردبیر بخواهد در موقعیت‌های زیر باشد (Ibid: 447-8):

- ظهور یک موضوع خبری و اقدام به پژوهش‌های زمینه‌ای برای آن؛
- مطالعه بر روی اطلاعات اولیه و ابتدایی و به‌دست دادن جنبه‌های مختلف خبر، شامل عکس و طرح؛
- تهیه یک پیش‌نویس از متن نهایی که باید تدارک شود؛
- بازخوانی نخستین پیش‌نویس‌های متن؛

- کارهای مربوط به انتشار متن، مثل ویرایش، جمع‌بندی و...؟
- خواندن متن نهایی.

در همه این مراحل سردبیر باید پیشرفت کار را بازبینی کند و در مورد حد و حدود دخالت مستقیم و لازم خود در هر مرحله قضاوت کند. این کار همیشه روندی هماهنگ ندارد. در پیش گرفتن رویه سنجش با توجه به نکات زیر آخرین کاری است که سردبیر باید به آن بیندیشد:

۱. این کار تا چه حد اهمیت دارد؟
 ۲. اگر نتیجه نهایی نارسا باشد، چه هزینه‌ای را باید تحمل کرد؟
 ۳. بررسی کامل و نهایی کار چقدر زمان و هزینه می‌برد؟
 ۴. آیا چنین وقتی در اختیار دارم؟
 ۵. آیا لازم است چنین زمانی به کار تخصیص دهم؟
 ۶. درست است که اجرای طرح را متوقف کنم تا کیفیت آن ارزیابی شود؟
 ۷. مدت این توقف باید چقدر باشد؟
 ۸. مهلت داده شده برای تکمیل روند طرح تا چه حد اهمیت دارد؟
 ۹. مسئولی که کار به او ارجاع شده تا این طرح را برعهده گیرد قابل اعتماد هست؟
- اگر کار آن قدر اهمیت دارد که سردبیر احتمال شکست در آن را مخاطره‌آمیز ارزیابی می‌کند، نظارت بر جزئیات پیشرفت کار موضوعی دارای اولویت خواهد بود. در ویرایش یک متن خبری که در آن احتمال افترا می‌توان یافت، دخالت سردبیر و حتی وکیل روزنامه لازم است. این مداخله به معنای تأخیر در انتشار آن متن مخاطره‌آمیز از راه گرفتن مهلت برای بررسی موضوع به‌شمار می‌رود. این تأخیر در کار خبری، پدیده پسنده‌ای نیست. اما این کار نادلچسب ممکن است روزنامه را از یک محاکمه دشوار با اتهام «وارد کردن افترا» نجات بخشد. (Gray, 1984:356)

یک عنصر محدودکننده در فرآیند واگذاری وظایف اصل استثنا کردن است. تصمیم‌های معمولی مربوط به خبرهای محلی را دبیر امور شهری می‌گیرد. اما اینکه وقتی یک رویداد شهری جنبه‌ای غیرمنتظره پیدا می‌کند، باید در آن زمینه با دبیر تحریریه مشورت شود، پدیده غربی نیست. برای اینکه چنین روندی، حالتی اثرگذار به خود بگیرد، دبیر تحریریه باید بدانند معیارهای رایج چیست. بنابراین دبیر امور شهری اهمیت موارد استثنایی را زمانی درک خواهد کرد که روی دهند. معمول این است که با این موارد پیش‌آمده به عنوان «غیرعجیب» برخورد می‌شود. نتایج مطلوب واگذاری درست وظایف، همزمان به نفع مدیران میانی، مسئولان ارشد، کارکنان تحریریه و اعضای هیئت مدیره مؤسسه روزنامه تمام می‌شود. (Ibid: 358-9) این نتایج مطلوب را می‌توان چنین خلاصه کرد:

آموزش و توسعه پیشبرد. بهترین راه آموزش مسئولیت‌پذیری به دیگران، واگذاری کمی مسئولیت به آنهاست و واگذاری وظایف، راهی برای جلب کمک و تجربه دیگران به‌شمار می‌آید. مسئولیت را می‌توان به صورت جزئی عرضه کرد. این کار، همکاران را قادر می‌کند تا

نقش تازه‌ای در یک بخش کوچک بپذیرند و این مسئولیت را تجربه کنند. این شیوه همواره مؤثرتر از شیوه «یا شنا کن یا غرق می‌شوی» خواهد بود. سردبیر باید عملکرد کارکنان را زیر نظر بگیرد و بر حجم مسئولیت داده شده، به تناسب پیشبرد کارها بیفزاید.

آموزش تأثیرگذار نیاز به وقت دارد. این کار به شرطی موفق خواهد بود که سردبیر با تشریح اصول پایه هر مسئولیت، بازرسی توأم با حوصله پیشرفت کار و با مطلع کردن آنان از پس‌فرست‌ها در کار آموزش وقت بگذارد. سردبیر باید از ارائه آموزش و مسئولیت به زیردستان به این بهانه که «این کار را خود من بهتر اجرا می‌کنم» بپرهیزد. صرف‌نظر از حوصله، نداشتن امکان ارتباط با دیگران و این اصل که به دیگران چگونه باید آموزش داد، از موانع مهم به حساب می‌آید. نگاه نزدیک‌نگر گاهی مانع از در نظر گرفتن این واقعیت می‌شود که کارآموزی داوطلبان کار، پیش از ورود به تحریریه بعدها تا چه حد از هرز رفتن زمان جلوگیری می‌کند.

زمان مدیریت. اگر سردبیری کل بیش از حد لازم وقت خود را صرف مسائل اجرایی تحریریه کند (مثل نوشتن تیتراها یا تدوین بودجه روزانه) از وظیفه مهم مدیریتی خود غفلت کرده است. نتیجه این غفلت اداره ضعیف کارکنان خواهد بود. اگر کارکنان به‌درستی مدیریت نشوند، سردبیر باید به‌طور فزاینده وارد حل و فصل درگیری‌ها شود و وقت بیشتری را صرف کند. این وقت بسیار بیشتر از وقتی است که برای مدیریت باید گذاشت. این به معنای گرفتار شدن در یک گرداب گرفتارکننده و سرگردانی در یک شیوه مدیریتی دردسرساز است. واگذاری کارها به نیروهای شایسته برای سردبیر، وقت کافی در اعمال مدیریت باقی می‌گذارد تا بتواند به‌تنهایی تصمیم‌مدیریتی مناسب بگیرد. در نتیجه سردبیر مبدل به یک مدیرتوانا می‌شود.

اجرای بهتر کار. فارغ از مهارت‌های اجرایی قوی که سردبیر دارد، در میان کارکنان کسانی هستند که استعداد بیشتری برای پذیرش مسئولیت تصحیح یا مسئولیت شورای نویسندگان دارند. برخی از سردبیران نمی‌خواهند این واقعیت را بپذیرند و ترجیح می‌دهند سررشته همه کارها را خود به دست گیرند. این سردبیران شاید در ضمیر آگاه خود از این راضی باشند که مثلاً هنوز می‌توانند تیترا خوبی بنویسند، اما این کفایت نمی‌کند. دبیران زیردست ممکن است دچار این سوءتفاهم شوند که گویا رئیس به آنان اعتماد ندارد. به این ترتیب سردبیر فرصت آموختن مهارت‌های مهم به زیردستان را از دست می‌دهد.

در برخی تحریریه‌ها، نیروهای متخصص مثل گرافیست‌ها در رشته خود، از سردبیر کارآمدتراند و انتظار می‌رود به نتایجی بهتر از سردبیر دست یابند. اینکه کاری بهتر اجرا شود، شاید به این معنا باشد که آن کار به شکلی متفاوت به اجرا در آید. هرگز دو دبیر یا دو مسئول را در روزنامه نمی‌توان یافت که یک کار را ویرایش یا صفحه‌آرایی کنند و نتیجه کار به یک شکل در آید. اما صرف‌نظر از اهمیت، این تفاوت به شیوه مدیریت سردبیر باز می‌گردد. در نظر برخی از سردبیران متفاوت بودن با اشتباه کردن یا بی‌لیاقت بودن یکی است. به‌خصوص سردبیران خودمحمور به نظر می‌رسد در این مورد مشکل بیشتری دارند. آنان در اجرای کارها به

راه خود می‌روند و انتظار دارند دیگران هم راه آنها را بروند. آنان از اینکه زیردستان از شیوه‌های متفاوتی پیروی کنند، آشکارا نگران می‌شوند.

نمودار ۳ دید نزدیک

به‌عنوان دبیر اجرایی در نشریه *اکرون بیکون* مسئول بازنویسی خبرهای محلی مهم بودم. بعد از ظهر یک روز پس از آنکه چندمطلب مربوط به ادارات دولتی محلی را بازنویسی کردم، نظر خود را در مورد این کارها برای پری مورگان سردبیر توضیح دادم. او طبیعتی آرام داشت و اهل جنوب آمریکا بود. از من پرسید: «چرا این کار را کردی؟» جواب دادم: «متن اصلی خیلی نامناسب شکل گرفته بود و فکر کردم بهتر از هر کس دیگر می‌توانم آن را بازنویسی کنم.» مورگان به من گفت: «به یقین تو می‌توانی. اما اینجا برای چنین کاری به تو دستمزد نمی‌دهند. تو دستمزد می‌گیری که در قدم اول به گزارشگران بیاموزی که درست گزارش بنویسند و اگر نمی‌توانند در قدم دوم به دبیران آموزش دهی که چگونه این گزارش‌های نادرست را ویرایش کنند. اگر قرار باشد آنان و نشریه به بازنویسی تو متکی باشند تا همه متن‌ها را بازنویسی کنی، گزارشگران و دبیران هرگز کار درست را یاد نخواهند گرفت.»

ارتباطات بهبود یافته. واگذاری وظایف به دیگران، نیازمند ارثه‌رهنمایی به زیردستان و روشن کردن نتایج مورد انتظار است و اینکه سردبیر در آخر انتظار دارد چگونه پس‌فرستی را دریافت کند. به این ترتیب زیردستان بیشتر می‌توانند در مورد وظایف محوله چیز یاد بگیرند و می‌آموزند که اجرای آن وظایف چه ربطی با دیدگاه‌های کلی سردبیر در قبال روزنامه دارد. جریان کار سیر گردش اطلاعات در زنجیره اجرا را از بالا به پایین و برعکس افزایش می‌دهد و می‌تواند به بهبود روابط میان رئیس و زیردستان کمک کند. مثلاً سردبیر وظیفه بسته شدن چاپ اول روزنامه را به خاطر پانزده دقیقه زودتر به کسی محول می‌کند. سردبیر باید به‌روشنی به کسی که این وظیفه را برعهده می‌گیرد توضیح دهد که این پانزده دقیقه تا چه حد در بهبود وضع توزیع روزنامه و فروش بیشتر نسخه‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد.

رضایت شغلی. واگذاری مسئولیت، ممکن است در میان کارکنان تأثیر مثبتی از نظر روحی و داشتن انگیزه برجا گذارد. فرصت‌های آموزشی در جریان احساس مسئولیت و درگیری با کیفیت شغل را افزایش می‌دهد. واگذاری وظیفه و مسئولیت طراحی تعدادی متن ابتکاری برای آگهی‌های تسلیت مربوط به شخصیت‌های برجسته جامعه به یک عضو ارشد گروه تصحیح (به خصوص وقتی که سردبیر بر اهمیت این متن‌ها تأکید داشته باشد) ممکن است در دبیر گروه تصحیح، انگیزه‌هایی را در مورد ماندن در شغل خود ایجاد کند. این کار همچنین فرصتی برای دبیر گروه تصحیح ایجاد می‌کند تا در مورد کاری که به عضو زیردست او محول شده با سردبیر گفت‌وگو و مشورت کند.

دبیران زیردست گاه از پذیرش مسئولیت اضافی سرباز می‌زنند. این خودداری ممکن است به دلیل این باشد که سردبیر از جمله کسانی است که با سپردن وظیفه به زیردستان، بار اجرایی خود را سبک‌تر می‌کند. برای هر چه بهتر کردن شرایط زندگی دبیران پایین‌دست، بد نیست

سردبیر روابط خصوصی و فردی ویژه‌ای با آنان برقرار کند تا آنان برای سردبیر جایگاه مهمی در نظر آورند. یک رابطه راحت و روان که آن درخواست و انتظار کمی برای پذیرش کار وجود داشته باشد، ممکن است برای دو طرف کاملاً راضی‌کننده به نظر برسد. اما در واقع طرفین آزار می‌بینند. دبیران میانی به حد کافی رشد نمی‌کنند و سردبیر درگیر مشاغلی می‌شود که دیگران باید برعهده گیرند. برای سردبیر، کار مهم ایجاد تمایز میان مفید بودن و ابزار فایده بودن است.

در نظر گروهی خودداری از پذیرش مسئولیت، ایمن‌ترین چاره برای تحمل نکردن عواقب نامطلوب شکست و مجازات است. دبیری که به سبب خطای زیردستان می‌خروشد و تخم ترس را در دل آنان می‌کارد، در بخش خود برای اجرای وظایف مهم، داوطلبی نمی‌یابد تا خود را به مخاطره اندازد.

لغزش، بخشی از آموختن کار است. واگذاری مؤثر وظایف به دیگران باید با این واقعیت همراه شود که انسان اشتباه می‌کند و همین اشتباه اغلب موجب رشد بیشتر و بهبود سطح کار می‌شود. از اشتباه نباید گریخت و نباید آن را نادیده گرفت، بلکه باید از آن به عنوان فرصتی برای سردبیر برای عرضه آموزش مهارت‌ها، گفت‌وگو برای قانع کردن، درس گرفتن بقیه همکاران و تصحیح روش‌ها بهره گرفت.

نمودار ۴ دید نزدیک

در یک پژوهش از ۱۰۰ کارمند در حرفه‌های مختلف، پروفیسور «رابرت میدمنت» استاد طراحی آموزش در کالج «ویلیامز اندمری» موفق شد فهرستی از ملاحظه‌های عقلی در مورد واگذاری وظایف را تدارک ببیند. دو مورد از نظرهای میدمنت ظاهراً به کاربردهای مربوط به تحریریه ربط می‌یابد:

وقتی رئیس من برای اجرای وظیفه‌ای به خصوص که به‌خوبی از عهده آن برمی‌آیم مرا انتخاب نمی‌کند، این چه معنا دارد؟

«بسیاری از سرپرستان و مدیران از واگذاری وظیفه به دلیل ترس از اینکه آن کارمند زیردست ممکن است آن وظیفه را بهتر از خود او اجرا کند، پرهیز می‌کنند. یا فکر می‌کنند کارمند زیردست مرتکب اشتباه می‌شود یا دیگر نمی‌توان بر نیروی زیردست نظارت کاملی اعمال کرد یا آبروی مؤسسه به خطر می‌افتد یا حتی اینکه دیگران ممکن است فکر کنند رئیس آن قدر نقش مهمی ندارد که حضورش لازم باشد.»

همیشه این پوشش در ذهن من بود که چرا رئیس من، به من دستور می‌دهد فهرستی از توصیه‌ها را تهیه کنم، اما آن را کاملاً نادیده می‌گیرد؟ هیچ‌جا نوشته‌اند که مسئولان مجبور به اجرای توصیه‌های زیردستان هستند. به هر حال اگر مسئولان این وظیفه را به زیردستان محول می‌کنند، نباید خود یا کارمند زیردست را به دلیل نداشتن انگیزه کافی برای اجرای کار مشابه بعدی مقصر بدانند. حتی بدتر از این، کار را سرسری اجرا کند. حتی اگر رئیس بخواهد در زمینه‌ای فکر خود را با فکر نیروی زیردست مقایسه کند، چنین قیاسی به‌روشنی و توضیح کافی نیاز دارد. زیرا اصل لزوم اعتماد در محیط کار این شفافیت را الزام آور می‌کند که اگر مدیری از نیروی زیردست می‌خواهد تا نظر یا پیشنهادی بنویسد و عرضه کند، اهمیت دارد که توضیح دهد به چه دلیل قصد دارد نگاه تازه‌ای به یک مشکل بیندازد؛ اگر در واقع آن مشکل وجود داشته باشد.

منبع: Robert Maidment, "Ten Reasons Why Managers Need to Know More about Delegation", *Suervisory Management*, August 1984: 8-10.

یک دستیار دبیر امور شهری تازه اگر بدون دیدن آموزش لازم و کافی ترقی کند و بخواهد به‌طور مؤثر وظیفه سرپرستی گروه را برعهده گیرد، ممکن است از مسئولیت‌پذیری هم‌گیزان باشد. این دبیر تازه ممکن است نداند وظایف محول شده را چگونه به اجرا گذارد. از سوی دیگر شاید سردبیر هم به این تشخیص نرسیده باشد که آموزش مناسب و ارائه اطلاعات کافی برای اجرای آن وظیفه محول شده لازم است. برخلاف اینها، آنان دچار این توهم می‌شوند که گویا انتخاب درستی نکرده‌اند. چنین تجربه‌ای می‌تواند هر نیروی تازه‌کاری را به دلیل اعتماد به نفس ناکافی گیج کند. اشتباهات زود هنگام و در پی آن خرده‌گیری سنگین، بدون داشتن آموزش اولیه ممکن است در شخص حس بی‌لیاقتی ایجاد کند. در این وضعیت آزردهنده، آنهایی که حس اعتماد به نفس ضعیفی دارند، آسیب‌پذیر می‌شوند. در شرایط عدم موفقیت، چنین نیروهایی درباره توانایی خود در انجام وظیفه محول شده تردید می‌کنند.

کارکنان زیردست با تجربه‌تر به‌طور معمول در برابر گرفتن مسئولیت تازه، به بهانه «مشغله فراوان» داشتن متوسل می‌شوند. نداشتن علاقه و انگیزه برای دریافت وظایف تازه باید فوراً سردبیر را به این فکر بیندازد که ادعای مشغله فراوان نیروی زیردست را درست ارزیابی کند. باید این مسئله روشن شود که تقسیم نادرست وقت یا خودداری از دریافت کمک دیگران باعث این بهانه‌جویی است.

برای سردبیرانی که می‌خواهند در کار واگذاری وظایف به دیگران رویه درستی در پیش گیرند، توصیه‌های زیر در نظر گرفته شده است: (Ibid: 366)

- نتایج مورد انتظار از واگذاری را مشخص کنید.
- دلیل واگذاری وظیفه را توضیح دهید.
- به کسی که وظیفه‌ای وا می‌گذارید، اختیار لازم هم بدهید تا وظیفه را اجرا کند.
- دیگران را هم در جریان واگذاری وظیفه بگذارید (منظور کسانی است که با این وظیفه تازه سروکار دارند).
- در زیردستان اعتماد ایجاد کنید.
- همه جزئیات و کلیات کاری را که انتظار دارید اجرا شود، واگذار کنید.
- معیار کار را بالا بگیرید؛ اما انتظار نداشته باشید نیروی زیردست شما درست در سطحی کار کند که خود شما اجرا می‌کنید.
- از دیگران دعوت کنید در جریان واگذاری مسئولیت حاضر باشند. در شیوه واگذاری وظایف که پیش می‌گیرید مستبد نباشید. درست نیست فقط به دیگران دستور دهید چه کار کنند.
- به شیوه‌ای فکورانه کار را واری کنید. اما از اینکه گاه و بی‌گاه نتیجه نهایی واگذاری کار را بسنجید پرهیز کنید.
- در مورد تمامیت کار زیردستان خود درک درستی داشته باشید و به آنان بیش از اندازه مسئولیت ندهید.
- برای نتایجی که زیردستان کسب می‌کنند ارزش قائل شوید.

تصمیم‌گیری

علاوه بر واگذاری وظیفه، تصمیم‌گیری از جمله مسئولیت‌های مهم سردبیر در کار هدایت امور است. یک تصمیم به‌ندرت فرآیند انتخاب میان خیر و شر یا نیک و بد است. فرآیند تصمیم‌گیری اغلب گزینش میان «تا حدی درست» و «احتمالاً نادرست» است. در بیشتر موارد یک تصمیم، گزینش میان دو جنبه یک عمل است که درستی مطلق هیچ‌یک از دو جنبه را نسبت به دیگری نمی‌توان به اثبات رساند. (Drucker, 1974: 470)

اقدام سردبیر برای گرفتن یک تصمیم، بی‌شبهت به کلنجار رفتن گزارشگر با موضوع گزارش نیست. منشأ بسیاری از گزارش‌ها این تصور است که یک رویداد یا وضعیت، ارزش خبری دارد. چنین تصویری قابل اثبات نیست. یک گزارشگر در مسیر همین تصور، به دنبال جمع‌آوری نکته‌ها می‌رود، نظر دیگران را می‌پرسد و به مشاهده‌های لازم می‌پردازد. اگر مجموع نتیجه‌هایی که گزارشگر به دست می‌آورد آن تصور نخستین را تأیید کند، گزارش شکل گرفته است. اگر نکته‌ها و اطلاعات تدارک شده با آن تصور شکل گرفته اولیه جور در آید، گزارش ساختار خود را می‌یابد. اگر زاویه دید گزارشگر نسبت به موضوع با اندیشه اولیه منطبق نباشد، گزارش همچنان وجود دارد و از قضا اغلب این گزارش‌ها جاذبه‌ای بیش از مواردی دارند که در آنها برداشت اولیه با اطلاعات و نکته‌های تدارک شده همسو به نظر آید.

به عنوان هسته نخستین گزارش، تصمیم برای اجرا، یا یک برداشت یا اندیشه آغاز می‌شود، نه با نکته و اطلاعات گرچه درستی یا نادرستی آن برداشتی آزموده نشده باشد. شناخت دبیر یا سردبیر از یک موضوع و گزینش شیوه‌ای برای تدارک گزارش از آن، همواره با برخورد با آرای متضاد یا مخالف تقویت می‌شود. عرضه آرای اندیشمندان از سوی همکاران به دبیر کمک می‌کند تا در مورد حواشی و نکته‌های وابسته به موضوع تشخیص مطلوب‌تری داشته باشد. تصمیم‌هایی که سردبیر با آنها درگیر است، همیشه در دسترس نیست. او باید از میان چند راه و گزینه یکی را برگزیند. او، اگر احتمالات و گزینه‌ها را در کل در نظر نگیرد، ممکن است به کوته‌فکری متهم شود.

نخستین قاعده در کار تصمیم‌گیری این است که همیشه با پیش‌آمدن اختلاف و تضاد باید تصمیمی گرفته شود. گفته‌اند آلفرد پی. اسلون که به مدتی طولانی مدیرعامل جنرال موتورز بود زمانی در نشست مدیران آن مؤسسه گفته بود: «آقایان! گویا همه ما به‌طور کامل اینجا در یک تصمیم هم صدا هستیم...» همه حاضران در حاشیه میز با حالتی موافق و منتظر نجوا کردند: «در چه؟» او ادامه داد: «به همین سبب پیشنهاد می‌کنم بحث بیشتر در مورد این موضوع را به نشست بعدی موکول کنیم. با این تأخیر دقت خواهیم داشت تا زمینه‌های اختلاف‌نظر را بیشتر بشناسیم. شاید آن وقت دریابیم که در اصل چه تصمیمی باید گرفت.» (Ibid: 427)

اختلاف‌نظر برای سردبیر، امکان اندیشیدن به دو یا چند گزینه را می‌دهد که سرانجام باید تصمیم گرفت و یکی را برگزید. به هر حال گزینه وقتی به تصمیم مبدل می‌شود که در مورد فرآیند یک عمل تردیدی در میان باشد. اگر یک تصمیم بر مبنای شناخت کامل و کافی گزینه‌ها گرفته شود، آن انتخاب دقیق خواهد بود.

از سوی دیگر، تصمیم‌گیری به معنای کاربرد قضاوت هم هست. در کار اداره محیط خبری، به چنین قضاوتی، «قضاوت بحرانی» می‌گویند. این قضاوت ترکیبی است از درک گسترده، تجربه، قدرت درگیر شدن با رویدادها و گرایش به عدالت و راستی. سردبیران وقتی به قضاوت بحرانی دست می‌زنند که نمی‌خواهند در مورد ارزش خبرها، خیلی مطمئن باشند.

اگر یک صفحه خبری خالی را با بودجه معین در اختیار گروهی دبیر خبر قرار دهیم، تعدادی ماکت صفحه‌آرایی شده از صفحه خبر دریافت خواهیم کرد که نسبت به هم متفاوت‌اند. برخی متن‌های خبری ممکن است در همه صفحه‌ها یافت شوند. اما بسیاری از خبرها یکسان نخواهند بود. این تفاوت در سلیقه‌ها نتیجه ترکیب متفاوت عناصر تشکیل‌دهنده قضاوت بحرانی شخصی و یگانه نزد هر دبیر است.

در کارهای همیشگی دبیران خبر به‌ندرت مواردی پیش می‌آید تمامی اطلاعات مورد نیاز که برای انتقال یک خبر در صفحه اول لازم است، مهیا شود. موفقیت در گزینش یک متن خوب به‌طور معمول به تجربه‌های غیرقابل توضیح و غیرقابل انتقال بستگی دارد.

تصمیم‌هایی که بر مبنای چنین کامل و تکمیل‌کننده اطلاعات باشد «تصمیم منطقی» نامیده می‌شود (Gray, 1984: 380-1). بسیاری از تصمیم‌ها که در سطح مقام‌ها در تحریریه‌ها گرفته می‌شود، از همین نوع است. تصمیم در این مورد که در شماره فردای روزنامه چند ستون خبر کار شود، به بودجه پیش‌بینی شده بستگی دارد. سردبیر ممکن است تصمیم بگیرد تعداد صفحه‌های روزنامه را به منظور افزایش حجم خبرها زیاد کند. این تصمیم ممکن است با این محاسبه منطقی مواجه شود که افزایش صفحه‌های روزنامه باید چهار یا هشت صفحه‌ای باشد. می‌توان هزینه سفر خبرنگاران، اندازه تیر، زمان تشکیل جلسه و دیگر امور مربوط به روزنامه را با هدف کاستن از تعداد موارد ناشناخته و غیرقابل کنترل از روی منطق محاسبه کرد. این محاسبه منطقی با تعدادی احتمال ثابت به ما می‌گوید از یک تصمیم برنامه‌ریزی چه نتایجی می‌توان انتظار داشت. (Ibid: 382-3)

دبیر امور شهری که بر تعدادی خبرنگار ریاست دارد، هنگام پوشش خبرها، به هر یک برنامه‌ای با جنبه‌های مختلف پیشنهاد می‌کند که خبرنگار در رد و قبول این جنبه‌ها آزاد است. مثلاً موارد زیر تعدادی گزینه معمول، پذیرفته شده و در دسترس برای گزارشگر است:

۱. به رویدادها و پدیده‌های دست اول پرداز.
 ۲. خودت با شاهدان عینی و شرکت‌کنندگان مصاحبه کن (به جای شنیدن از دیگران).
 ۳. با شاهدان عینی و شرکت‌کنندگان تلفنی صحبت کن.
 ۴. از شخص مطلعی که مایل است نام او برده نشود، اطلاعات لازم را بگیر.
 ۵. مدارک و شواهد لازم در مورد رویداد یا پدیده را به دست بیاور.
- دبیر به‌طور معمول گزارشگر را آزاد می‌گذارد که از میان این دستورالعمل‌ها گزینش کند و تصمیم خود را بگیرد. گزارشگر این آزادی عمل را دارد که چه نوع اطلاعاتی را برگزیند تا گزارش و خبر را براساس آنها شکل دهد و چگونه این اطلاعات را در متن جای دهد.

لحن را سردبیر برمی‌گزیند و آن را در خدمت روزنامه قرار می‌دهد، تصمیم می‌گیرد که کدام کلید کدام قفل را باز می‌کند، چه نرم‌افزاری را در تحریریه باید به خدمت گرفت و بودجه عملیاتی را چگونه باید هزینه کرد. اینها تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده‌اند که بر شخصیت و خصوصیت روزنامه اثر می‌گذارند و بر آن سنگینی می‌کنند. البته داوری سردبیر را اهداف و ملاحظه‌های مربوط به سازمان روزنامه تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. نیز فشارهای قانونی و ملاحظه‌های مربوط به آن (عوامل درون سازمانی و برون سازمانی) با این همه، دشواری سردبیر در گرفتن تصمیم‌های درست در موضوع‌های پرمخاطره جدی است و این واقعیت را آشکار می‌سازد که چرا او بیش از دیگران دستمزد می‌گیرد.

همه تصمیم‌های مهم با برخی هیجان‌ها همراه است. تصمیم‌های منطقی، با همه نکته‌های پیرامونی، همواره نسبت به تصمیم‌های اتفاقی که در آن ارزش‌ها و احساسات دخالت بیشتری می‌کند، حساب و کتاب بیشتری دارند. در شرایط آرمانی هر تصمیم بازتاب‌دهنده آمیزه‌ای از اندیشه منطقی و هیجان است.

به هر حال تصمیم برآمده از خشم یا ناامیدی اغلب عاقلانه نیست. سردبیر اگر نگران تذکر کتبی شدید ناشر باشد، باید مراقب واکنش یا پاسخ تندخود به ناشر باشد و بپرهیزد و از اینکه با شتاب پشت ماشین تحریر— یا صفحه کلید رایانه — قرار گیرد و پاسخ دندان‌شکنی به او بدهد. در چنین وضعی پیروی از توصیه «دست نگه‌دار!» جنبه با ارزشی از شهامت به‌شمار می‌آید. بهتر است سردبیر، موضوع گلایه یا تذکر ناشر را پی بگیرد، در مورد آن اطلاعات لازم را جمع آورد و جواب را به فردا موکول کند. این روش، گزینه بهتری برای گریز از پیامدهای یک تصمیم فوری است که ممکن است سبب شود سردبیر بعدها به خاطر آن احساس پشیمانی کند.

موضوعی که همیشه به سردبیران توصیه می‌شود، این نکته است که باید به دستیاران خود اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری بدهند. مشارکت نشانگر کاربرد شیوه‌ای است برای پرهیز از خودمحوری مستبدانه که به آسانی در تمامی سازمان جاری می‌شود و نفوذ می‌کند. عقیده بر این است که مشارکت به گرفتن تصمیم‌های خردمندانه‌تر ختم می‌شود، دیگران را در پیامدهای نیک آن تصمیم سهیم می‌کند و رضایت ناشی از مشارکت جمعی را می‌افزاید. (Steers, 1984: 286-7)

نشست‌های روزانه شورای تحریریه نمونه‌ای است از اینکه چگونه سردبیر از زیردستان دعوت می‌کند تا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت جویند. کمتر سردبیری را می‌توان یافت که همه فصل‌های بودجه روزنامه را تنظیم کند، همه مضمون روزنامه را تدارک ببیند و هدایت همه بخش‌های روزنامه را خود برعهده گیرد. روح شورای دبیران از این باور سرچشمه می‌گیرد که سردبیر می‌خواهد اعتماد و اعتقاد خود را به زیردستان آشکار کند و نشان دهد که هر یک از آنان ممکن است در رأس تصمیم‌گیری روزنامه قرار گیرد. بنابراین او می‌تواند ترکیب مضمون روزنامه را از طریق بحث و تبادل نظر، دادوستد فکری و پذیرش نظر همکاران برگزیند. تحقیقات این نظر را روشن می‌کند که مدیران وقتی خواهان مشارکت می‌شوند که احتمال خطر بالا باشد و پذیرش تصمیم از سوی زیردستان مشکل‌آفرین جلوه کند. نیز مشارکت

همیشه بر مبنای روابط شکل گرفته در محیط اعتماد توصیه می‌شود و در وضعی که برخوردهای مخالفت‌آمیز در میان زیردستان به حداقل رسیده باشد. به هر حال مدیران هنگامی که اطلاعات لازم برای گرفتن یک تصمیم سطح بالا در دسترس باشد، برای مشارکت دیگران، از خود تمایلی نشان نمی‌دهند. همچنین مدیران مایل‌اند وقتی تنها تصمیم بگیرند که ساختار تصمیم، درست شکل گرفته باشد، حل آن ممکن باشد و در گذشته سابقه حل آن وجود داشته باشد. یا وقتی مهلت محدود است و به تصمیم و عمل فوری نیاز است. (Vroom & Yetton, 1973, 10-31)

برخی پژوهش‌های دیگر این طرز فکر را قوت می‌بخشد که تصمیم‌گیری‌های جمعی برای تصمیم‌گیران رضایت بیشتری را در پی دارد و روح همکاری را در آنان تقویت می‌کند و واگذاری محدودتر وظایف و خودداری از مشارکت دادن دیگران، باعث فشارهای عصبی مربوط به کار و میل به غیبت می‌شود. (Steers, 1984: 286)

مشارکت به دلیل روشن کردن نیازهای سازمانی و اینکه به همکاران فرصت می‌دهد انتظارات سازمان را بشناسند، فرآیند مطلوبی است. مشارکت این تلقی را تقویت می‌کند که کارکنان برای نتیجه مطلوب و پیامد ارزش‌هایی که به آن اعتقاد دارند، ارزش قائل‌اند. به همین سبب به کارکنان احساس کنترل و نظارت داشتن بر کاری که می‌کنند می‌بخشد. (Ebert & Mitchell, 1975: 262-3)

تصمیم اگر به عمل و حرکتی ختم نشود، تصمیم نیست؛ در بهترین حالت می‌توان آن را «نیست» نامید. پیتر اف. ردوکر نویسنده کتاب‌هایی در زمینه مدیریت، شش‌گام را در جریان تصمیم‌گیری مؤثر می‌داند: (Drucker, 1983: 464-75)

۱. موضوع را طبقه‌بندی کن. موضوع، مشکلی ماندگار یا پدیده‌ای گذر است؟ پاسخ به یک پرسش اساسی را باید در یک نقش، یک زمینه یا یک معیار جست‌وجو کرد. یک پدیده استثنایی وقتی قابل بررسی می‌شود که ظهور کند. طراحی پرسش خبری بودجه شهر در شورای شهر، موضوعی ماندگار است. همان‌طور که طراحی پرسش خبری یک سیل که در صدسال اخیر بی‌نظیر بوده، موضوعی است گذرا اما بی‌نظیر.

۲. مشکل را تعریف کن. وقتی یک موضوع از نظر ماندگاری یا بی‌نظیر بودن طبقه‌بندی شد، تعریف اینکه چه چیزی در آن موضوع، مخاطره‌آمیز و چه چیز عادی است، تا حدودی آسان می‌شود. اگر تعریف نادرست یا ناقص باشد، حرکت‌هایی را موجب می‌شود که راه حل غلطی را در پی می‌آورد. آزمودن تعریف به کمک نکته‌ها و اطلاعات موجود بهترین ضامن درستی آن است.

۳. مشخص کن که تصمیم باید به اجرای چه چیزی بنجامد. هر تصمیم باید حداقلی از هدف، دیدگاه یا وضعیت را شامل شود. محدوده این مشخصه‌ها، همان‌گونه که موضوع یا مسئله تغییر شکل می‌دهد، ممکن است دگرگون شود. مهلت پایان زمان صفحه‌آرایی در تحریریه نتیجه یک تصمیم‌گیری ماندگار و دیرپاست که باید به شروع کار دستگاه چاپ در موعد پیش‌بینی شده منجر شود. اگر دستگاه رایانه از کار بیفتد و حروفچینی غیرممکن شود، محدوده این زمان‌بندی درهم می‌ریزد. بنابراین هدف اکنون تدبیر وسیله‌ای است که

با آن بتوان صفحه را آماده کرد؛ گرچه این تدبیر عقب انداختن زمان روشن کردن ماشین چاپ باشد.

۴. در پی گرفتن یک تصمیم «درست» باشید؛ نه یک تصمیم قابل قبول. تصمیم و به‌طور معمول حاصل فرآیند مصالحه است. سردبیر می‌تواند میان مصالحه درست و مصالحه نادرست تفاوت قائل شود. این کار از طریق تشخیص تغییر در محدوده‌های مشخص حاصل می‌شود. وقتی یک رویداد ناگهانی مثل خرابی رایانه پیش می‌آید و سردبیر اطلاع دارد که راهی غیر از چاپ روزنامه نیست، ممکن است به این تصمیم برسد که از صفحه‌آرایی صفحه‌های آماده نشده صرف‌نظر کند و روزنامه را با چهار یا هشت صفحه کمتر انتشار دهد و از خیر صفحه‌آرایی بخش‌های دیگر بگذرد. این نوعی مصالحه به شمار می‌آید. (گذشت سردبیر از موضوع همیشگی مبنی بر کامل بودن صفحه‌های یک شماره روزنامه و حذف چهار یا هشت صفحه شامل مطالب بر زمین مانده به منظور نجات بقیه صفحه‌ها و انتشار به موقع روزنامه برای استفاده خوانندگان است). در واقع سردبیر میان دو گزینه، مصالحه برقرار کرده است.

۵. برای اجرای یک تصمیم از سوی دیگران، نتیجه کار را در نظر بگیر. تبدیل یک تصمیم به یک عمل مؤثر به‌طور معمول، دشوارترین و وقت‌گیرترین بخش یک جریان است. در عین حال یک تصمیم تا وقتی در اجزای خود عملی نباشد، تصمیم تأثیرگذاری نیست. در مثال بالا اگر سردبیر در شرایط خرابی رایانه درگیر تدارک دستورات عملی برای تجدیدنظر در مضمون روزنامه باشد و در همان حال عیب دستگاه رفع شود، کارکنان فوری جریان بستن صفحه‌های عادی را پی می‌گیرند و روزنامه به شرایط همیشگی باز می‌گردد. در این حال روش کاستن از صفحه‌های روزنامه، دیگر معتبر نیست؛ بلکه نیت (عمل نشده) مناسبی باید تلقی شود.

تغییر در کیفیت یک تصمیم برای اجرا، نیازمند پاسخ به چند پرسش است: چه کسی باید از تصمیم باخیر شود؟ چه تصمیمی باید گرفت؟ چه کسی باید تصمیم بگیرد؟ دست به کار شدن وقتی به شکلی مضاعف اهمیت می‌یابد که کارکنان رفتار، عادات یا نیت‌های خود را عوض کنند. سردبیر باید نه تنها از اینکه مسئولیت عمل را به‌درستی ابلاغ کرده اطمینان یابد، بلکه باید از این نیز مطمئن شود که کارکنان زیردستی که مسئولیت پذیرفته‌اند، توانایی اجرای آن تصمیم را دارند.

۶. پس‌فرست‌های جمع‌بندی شده می‌تواند نشان‌دهنده اعتبار و تأثیر تصمیم‌ها در جریان پدیده‌ها باشد. گزارش‌ها، آمار و بررسی‌ها، شیوه‌های مرسوم سردبیران برای آزمودن تصمیم‌ها به شمار می‌رود. این پس‌فرست‌ها سردبیر را در سنجش نتایج عملی عملکرد مورد انتظار او یاری می‌دهد.

تصمیم را انسان می‌گیرد و انسان خالی از خطا نیست. هر چه کوشش کند، بسیاری تصمیم‌ها اعتبار طولانی ندارند. این احتمال را باید جدی گرفت که حتی بهترین

تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند نادرست باشد و تصمیم‌هایی که کسی فکر می‌کند تأثیر قاطعی در پی دارد، ممکن است بی‌حاصل از کار درآید.

نظارت

یکی از پنج کارکرد مهم مدیریت، کنترل و نظارت است. نظارت جریانی است که سردبیر به کمک آن کارکردهای دیگر مدیریتی را زیر نظر می‌گیرد. بدون یک رویه نظارتی مؤثر، رسیدن به اهداف مربوط به کارکنان خبر، برای سردبیر با توفیق کمی همراه می‌شود.

جریان برقراری یک شیوه نظارت، برای سردبیر کاملاً سراسر است: قدم اول در نظر گرفتن معیارهایی است که به کمک آن بتوان کارکرد کارکنان را سنجش. قدم دوم سنجش کارکرد کارکنان هنگام اجرای کارها است. سومین قدم حذف یا تصحیح کارکردهایی است که با معیارهای در نظر گرفته شده مطابقت نمی‌کنند. این کار قلب جریان بازبینی کارکردها به حساب می‌آید.

سردبیر برای نظارت بر کارکنان خبری می‌تواند از راه‌های مختلف بهره‌گیرد:

نظارت پیشگیرانه. این نام دیگری برای «شرح وظایف» است که به کارهای تحریریه ربط می‌یابد. مثلاً شرح وظیفه دبیر امور شهری توضیح کارهایی است که برعهده اوست؛ یعنی مسئولیت‌ها و محدوده نظارتی او. نیز این شرح وظیفه جایگاه دبیر امور شهری در سلسله مراتب تحریریه را روشن می‌کند. شرح وظیفه کمک می‌کند کوشش‌ها تکرار نشود و از برخوردهای ممکن سازمانی پیشگیری می‌کند.

نظارت تشخیصی. نظارت تشخیصی به سردبیر می‌گوید چه کاری به غلط اجرا شده است، بدون ذکر علت. گزارش‌های تیترومحور در شیوه ویرایش رایانه‌ای نوعی نظارت تشخیصی به شمار می‌رود. این شیوه نشانگر نظارت بر کیفیت کار مصحح روزنامه (که تیترو را انتخاب می‌کند) است که تیترو مناسبی برگزیده باشد.

گزارش ماهانه بودجه خود شکلی از نظارت تشخیصی است که به سردبیر می‌گوید هزینه‌های تحریریه چگونه از بودجه کلی روزنامه تخطی می‌کند.

نظارت از روی پس‌فرست‌ها. ارزیابی یک طرح اجرا شده این امکان را می‌دهد تا مدیر، تجربه‌ها و ملاحظه‌های آن را برای اجرای طرح‌های آینده به کارگیرد و این خود نظارت از روی پس‌فرست خوانده می‌شود. مثلاً سردبیر از خبرنگاران همکار می‌خواهد تا ارزیابی خود را از پوشش خبری یک حادثه سقوط هواپیما که دیگر خبرنگاران روزنامه تهیه کرده‌اند، اعلام کنند. بنابراین، پیداست این نظرها تأثیری بر آن پوشش خبری نخواهد داشت، زیرا حادثه اتفاق افتاده و خبرها و گزارش‌های آن انتشار یافته است. با این همه، گردآوری این نظرها در پوشش خبری حادثه بعدی برای کارکنان مفید خواهد بود تا مؤثرتر عمل کنند.

به‌طور کلی نظارت و کنترل وقتی سودمند است که کارکنان خواستار آن باشند. آنان باید قانع شده باشند که نظارت‌ها عادلانه و بی‌طرفانه صورت می‌گیرد تا در اجرای آن مشارکت

کنند. کنترل همه جانبه یا کنترل و نظارت‌هایی که نوعی قضاوت و گزینش در پی دارند، ممکن است منجر به بی‌نتیجه شدن و عقیم ماندن بشوند یا به بی‌انگیزه کار کردن بینجامند. یک مدیر خبر که در کار تغییر یا بازنویسی همه تیتراهای صفحات پافشاری می‌کند و قصد دارد نظر خو را به دیگران تحمیل کند، نوعی نظارت را بر دیگران تحمیل می‌کند که در واقع عادلانه و لازم نیست.

کارکنان تحریریه همواره با تعدادی نقطه نظارت جدی مواجه‌اند. مثلاً تمام خبرهای ملی یا بین‌المللی را دبیر بین‌الملل پیگیری و جمع‌آوری می‌کند. این خود یک نقطه نظارت جدی به شمار می‌آید که به دبیر بین‌المللی اجازه می‌دهد تا گزینشی قابل قبول از رویدادهای بسیار مهم برای سردبیر تدارک ببیند. پیداست که کارکرد گروه بین‌الملل نشان می‌دهد گروه‌های خبری دیگر تا چه حد در پوشش حوزه خبری خود موفق بوده‌اند. نقطه نظارت دیگر در واحد تصحیح نهفته است، زیرا همه خبرها از مسیر این واحد به حروفچینی می‌رسند. دبیر واحد تصحیح نمی‌تواند اجازه دهد متن خبرها در زمانی عرضه شوند که وقت کافی برای رسیدن به چاپخانه نمانده باشد. دبیری که می‌خواهد دلیل به موقع نرسیدن خبرها به صفحه‌آرایی را بداند، می‌تواند از این نقطه‌های نظارت استفاده کند تا بداند قصور کدام گروه خبرنگاران در مجموعه موجب این نقص‌ها می‌شود. با این همه، اگر خبرنگاران در زمان مقرر مطالب خود را به واحد حروفچینی و صفحه‌آرایی نرسانند، سردبیر باید با نظارت بیشتر و گسترده‌تر مشکل را حل کند. اگر دبیر شورای تحریریه وظیفه خود را به شکل مؤثر اجرا کند و بتواند به درستی افزایش یا کاهش شمارگان روزنامه را تخمین بزند، اما مشکل سروقت نرسیدن مطالب همچنان در میان باشد، سردبیر باید هزینه اضافی ایجاد نقطه‌های نظارت بیشتر را متقبل شود. مثلاً اگر سردبیر مقرر کند که گزارشگران گزارش‌های خود را پانزده دقیقه زودتر به بخش فنی روزنامه بدهند، برخی گزارشگران شاید مجبور شوند کار خود را زودتر آغاز کنند. به همین سبب نیاز به اضافه کاری داشته باشند و روزنامه مجبور باشد دستمزد بیش‌تری بپردازد. بنابراین سردبیر مجبور است از میان دو گزینه سرموقع رسیدن صفحه‌ها به چاپخانه و پرداخت دستمزد بیشتر، یکی را برگزیند. یا آنکه در پی یافتن راه دیگری برای تأمین یکی از این دو نظر باشد.

شاید سردبیر کشف کند که کمبود اطلاعات به این دلیل است که نقطه نظارت واحد تصحیح درست عمل نمی‌کند. متن‌های خبری که از سوی دبیران خبر تحویل می‌شود، ممکن است از واحد تصحیح عبور نکنند. بنابراین دبیر شورا یکبار به متن‌های متعدد یا پر حجم برای گنجاندن در صفحه مواجه می‌شود. دبیر شورا ناچار برخی از متن‌ها را کوتاه یا حذف می‌کند و بقیه را به واحد صفحه‌آرایی می‌سپارد تا آماده شود. به این دلیل کار در آن واحد به کندی پیش می‌رود. با آگاهی از این مشکل سردبیر باید دستور جدیدی در مورد حجم لازم برای خبرها و گزارش‌ها صادر کند. نظارت خوب و درست بر داشتن اطلاعات تکیه دارد که دستیابی به آن، به اندازه دستیابی به دقت خبری، وقت‌گیر خواهد بود. وقتی خبر یک رویداد بسیار مهم درست در دقایق بستن نهایی روزنامه از راه می‌رسد، لازم می‌شود همه دبیران در ظرف چند دقیقه تصمیم بگیرند دستگاه چاپ را نگه دارند یا بگذارند. با سرعت چاپ کند.

دبیرانی که ناچارند چنین تصمیمی بگیرند نیاز به همفکری و یاری کارکنان زیردست خود دارند که فوری برآوردی از اهمیت و فوریت آن خبر تازه عرضه کنند و روشن سازند که با توجه به چنین اطلاعاتی لازم است جریان چاپ متوقف شود یا نه. چنان تصمیمی، نیاز به چنان کمک فکری دارد.

نظارت و کنترل در روزنامه‌های کوچک قابلیت اجرای مؤثرتری دارد. در روزنامه‌های بزرگ با چند سطح مدیر که جریان مسئولیت پیچیده و درهم تنیده است، این کار دشوارتر صورت می‌گیرد. هرگز نباید یک برنامه کنترل با برنامه دیگر در پی هم اعمال شود. به جای آن توصیه می‌شود معیارها و مبانی مختلف نظارت به صورت ظریف سنجیده شود تا با این کار از پیچیدگی، بلا تکلیفی و دوباره کاری جلوگیری شده باشد.

خلاصه

مدیریت، پنج قاعده اساسی دارد: طراحی، سازمان‌دهی، تدارک نیروها، هدایت و کنترل و نظارت. هر یک از این پنج قاعده، نقش قاطعی در مدیریت تحریریه خیر دارد.

در جایگاه یک طراح، سردبیر توان خلاقیت و قضاوت درباره عملکرد آینده را مشخص می‌کند. طرحی که او می‌ریزد، باید برای همه جریان‌های موجود بنیان‌هایی پدید آورد. طراحی راهبردی با هدف‌های درازمدت و یک دوران اجرا برای رسیدن به این هدف‌ها درگیر می‌شود. طراحی موردی بر هدف‌های فوری و کوتاه مدت متمرکز است و اغلب بر پدیده‌های اجرایی مربوط به رسیدن روزنامه به هدف‌های راهبردی اتکا دارد.

بودجه عملیاتی ابزار کارآمد و با ارزشی در کار طراحی است که سردبیر را در کاربرد هر چه مؤثرتر پول در دسترس برای رسیدن به هدف‌ها یاری می‌دهد.

موانع طراحی را می‌توان با تکیه بر چهار اصل از میان برداشت: الف. طرح‌ها باید واقع‌گرایانه باشند. ب. طرح‌ها باید مشخص و معلوم باشند. ج. طرح‌ها باید مهلت و فرصت اجرا داشته باشند. د. بقیه همکاران باید در اجرای طرح‌ها مشارکت کنند.

سازمان‌دهی به قدرت و اختیار سردبیر نسبت به کاری که باید صورت گیرد، بستگی دارد. سازمان‌دهی مشخص می‌کند که چه چیزی باید اجرا شود، کار را طبقه‌بندی می‌کند، وظایف را ارزیابی می‌کند، زمینه واگذاری مسئولیت‌ها را فراهم می‌سازد و برای تصمیم‌سازی، ارتباطات لازم را برقرار می‌کند. حفظ مسئولیت، روابط سنتی در سازمان اتاق خبر را توضیح می‌دهد و به موجب آن مسئولیت در مدیریت تحریریه از بالا به پایین جریان می‌یابد. مسئولیت کارکنان اغلب به صورت توصیه است و به‌طور کلی کار متخصصانی است که به سردبیر توصیه‌های اداری یا بودجه‌ای را عرضه می‌کنند.

نیروی انسانی مهم‌ترین منبع تحریریه به‌شمار می‌آید. بنابراین مهارت سردبیر در سازمان دادن نیروی انسانی تأثیر گسترده‌ای بر موفقیت او می‌گذارد. گزینش نیروی درست برای شغل درست، تأثیر چشمگیری بر شخصیت طولانی مدت تحریریه می‌گذارد. به کارگماری نیروها چند مرحله دارد: طراحی نیروی انسانی، استخدام، گزینش، هدایت، آموزش و ترفیع، ارزیابی و

تصمیم‌های مربوط به کارگزینی. بسیاری از تصمیم‌های مربوط به نیروی انسانی باید با ملاحظه‌های قانونی مربوط به مقررات کار در جامعه مطابقت داشته باشد.

هدایت به عنوان یک قانون مدیریتی باید دو حرکت را از هم تفکیک کند. واگذاری مشاغل و مسئولیت‌ها و تصمیم‌گیری. مهارت سردبیر در فرایند واگذاری کارها، بر کیفیت کار دیگران و حجم کاری که وی باید برعهده گیرد تأثیر می‌گذارد. سردبیر به عنوان یک توزیع‌کننده مسئولیت‌ها گام‌های زیر را در نظر می‌گیرد تا نتیجه واگذاری کارها قابل ارزیابی شود و کار کارکنان قابل بازرسی باشد: ارزیابی اولیه مسیر، واریسی کار پرسشنامه‌ها، گزارش‌های اداری لازم، برنامه‌ریزی برای نشست‌های بررسی کار، برقراری زمان‌بندی و نظارت و ارزیابی نتایج. تصمیم‌گیری از مسئولیت‌های اساسی سردبیر است و این کار تنها گزینش میان خوب و بد نیست، بلکه گزینشی منطقی میان راهکارهای موجود است.

کنترل و نظارت نیازمند تدوین معیارهایی برای کارهای اجرایی از سوی سردبیر، سنجش کارهای اجرایی با آن معیارها و دنبال کردن عملیاتی است که هر شکل کجروی نسبت به معیارها را تصحیح کند. کنترل برای هرچه مؤثرتر بودن نیازمند پذیرش کارکنان است. آنان باید همچنین دقیق، وقت‌شناس و دارای درک درست باشند تا بتوانند بر نقاط نظارت جدی در تحریریه متمرکز شوند.

* این مقاله ترجمه فصل ششم کتاب زیر است:

News Room Management, Robert H.Giles, Published by R.J.Berg & co.

منابع

1. Drucker, Peter F., *Management*, New York: Harper & Row, 1974.
2. Drucker, Peter F., "The Effective Decision", in *Executive Success: Making It in Management*, New York: John Wiley & Sons, 1983.
3. Ebert, Ronald J., and Terence R. Mitchell, *Organizational Decision Processes: Concepts and Analysis*, New York: Crance, Russak, 1975.
4. Gray, Jerry L., *Supervision*, Boston: Kent, 1984.
5. Harrison, James C. Jr., "How to Stay on Top of the Job", in *Executive Success: Making It in Management*, New York: John Wiley & Sons, 1983.
6. Ledvinka, James., and Robert Gatewood, "EEO Issues with Preemployment Inquiries", *The Personnel Administrator*, 22 February 1977.
7. Plunkett Warren R. and Raymond F. Attner, *Introduction to Management*, Boston: Kent, 1983.
8. Streers, Richard M., *Introduction to Organizational Behavior*, 2d ed. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1984.
9. Vroom, Victor H., and Philip W.Yetton, *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.