

راديو، مدیریت و جامعه



حسن خجسته

دفتر پژوهش های راديو

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رادیو، مدیریت و جامعه

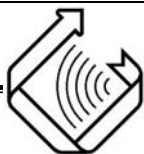
حسن خجسته

دفتر پژوهش‌های رادیو

فروردین ۱۳۸۷

تهران

سرشناسه	: خجسته، حسن، ۱۳۳۱-
عنوان و پدیدآور	: رادیو، مدیریت و جامعه / نویسنده حسن خجسته؛ [برای] دفتر پژوهش‌های رادیو.
مشخصات نشر	: تهران: طرح آینده، ۱۳۸۷.
مشخصات ظاهری	: ب، ۱۱۸ ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۸۸۲۸-۵۷-۳ ریال: ۱۵۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه
موضوع	: رادیو-پخش-جنبه‌های اجتماعی.
موضوع	: رادیو-پخش-مدیریت.
موضوع	: تحول سازمانی--مدیریت.
شناسه افزوده	: صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران. اداره کل پژوهش‌های رادیو. دفتر پژوهش‌های رادیو.
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۸۷: ۲/۳ خ/۸۶۹۴ HE
رده‌بندی دیویی	: ۳۰۲/۲۳۴۴:
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۲۱۳۸۸۴:



نویسنده: حسن خجسته

ویراستار: مراد مهدی‌نیا

حروف‌نگار: محبوبه یوسفی مقدم

طرح روی جلد: مهدی بخشایی

ناشر: طرح آینده

نوبت چاپ: اول

شماره پژوهش: ۵۲۴

تاریخ انتشار: فروردین ۱۳۸۷

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

بها: ۱۵۰۰۰ ریال

تهران، خیابان ولیعصر، خیابان جام‌جم، صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، ساختمان شهدای رادیو، تلفن: ۲۲۱۶۷۷۰۸ نمایان: ۲۲۶۵۲۴۸۶ مرکز پخش: فروشگاه‌های سروش هر گونه استفاده کلی منوط به اجازه کتبی از دفتر پژوهش‌های رادیو می‌باشد.

فهرست مطالب

مقدمه.....	الف
فصل اول: رسانه‌های سنتی در عصر دیجیتال: چالش‌ها و راهکارها.....	۱
مقدمه.....	۱
عصر دیجیتال و رسانه‌های جدید و قدیم: ویژگی‌ها و چالش‌ها.....	۲
فصل دوم: ما و واقعیت‌سازی‌های رسانه‌ای؛ چه باید کرد؟.....	۱۱
فصل سوم: ساختار سازمان‌های رسانه‌ای.....	۲۵
قدرت انتخاب و گزینش مخاطبان در ایران.....	۳۷
ساختار رسانه‌های داخلی در فضای رقابتی.....	۳۸
ویژگی‌های ساختار رسانه‌های داخلی.....	۳۸
ویژگی‌ها و تفاوت‌های ساختار سازمانی صدا با سیما.....	۴۱
فصل چهارم: دو رسانه رو در رو: رادیو و تئاتر.....	۴۵
مقدمه.....	۴۵
تئاتر؛ محیط پیرامون رادیو.....	۴۶
رادیو به مثابه محیط پیرامون تئاتر.....	۴۷
تئاتر در غیاب.....	۵۰
هم‌افزایی رسانه‌ها.....	۵۱
نمایش رادیویی در جهان؛ پیشینه‌ها و کارکردها.....	۵۳
پیامد یک نمایش رادیویی: جنگ دنیاها.....	۵۴
جنگ دنیاها: تأثیرگذار در هنگام پخش مجدد.....	۵۵
سابقه نمایش رادیویی در ایران.....	۵۷

۵۸ تفاوت ویژگی
۶۵ فصل پنجم: ضرورت‌های برنامه‌ریزی در رادیوهای تخصصی
۷۶ نقطه اصلی فعالیت کجاست؟
۷۸ مخاطب شناسی در رادیوهای تخصصی
۸۳ فصل ششم: مدیریت تحول در رادیو
۸۳ مقدمه
۸۴ مفهوم تحول سازمانی چیست؟
۸۵ عوامل مهم تحول سازمانی و نهادینه کردن آن
۹۰ عوامل ناکامی در ایجاد تحول دائمی
۹۲ اقدامات ضروری برای ایجاد تحول و تغییر
۹۳ گروه‌های ذینفع
۹۴ وظایف و نقش‌های لازم در اجرای برنامه تغییر
۹۶ نقش‌های کلیدی تقویت‌کنندگان
۹۶ برنامه‌ریزی آموزشی
۹۶ چرا در برابر تغییر و تحول مقاومت می‌شود؟
۹۷ انواع عکس‌العمل‌ها در برابر تحول و تغییر
۹۸ الگوهای تغییر برنامه‌ریزی شده
۹۹ پیش‌فرض‌های تحول در رادیو
۱۰۰ آیا رادیو نیازمند تحول است؟
۱۰۱ سابقه تغییر و تحول در برنامه‌سازی رادیو
۱۰۲ شیوه‌های قبلی برون‌رفت رادیو از بحران مخاطب
۱۱۱ نحوه اجرای استراتژی تحول پویا در جدول پخش برنامه‌ها
۱۱۶ آثار قابل انتظار اجرای طرح تحول دائمی

مقدمه

رادیو، رسانه‌ای به ظاهر ساده؛ اما سرشار از پیچیدگی است. شاید نگاه نخستین، تنها ترکیبی از کلام، موسیقی و جلوه‌های صوتی را به اندیشه و ذهن برساند، اما نگاهی عمیق‌تر به این نخستین پخش‌کننده عمومی، هزاران نکته باریک‌تر از مو را در برابر دیدگان هر اندیشمند، صاحب‌نظر و اهل تخصص و تحقیق قرار می‌دهد.

اینها همه ریشه در ماهیت و ویژگی‌های رسانه جمعی رادیو دارد؛ ویژگی‌هایی که نیازمند کاوش افزون‌تر برای درک توانمندی‌ها و نقاط قوت رادیو و حضور مؤثرتر آن در سپهر پرقابلیت رسانه‌ای است. رادیو از آنجا که بر عنصر «صدا» متکی است، رسانه‌ای کور به نظر می‌آید؛ اما در حقیقت، توانمندی منحصر به فرد آن از همینجا سرچشمه می‌گیرد. صدا، جهانی را به درون انسان می‌آورد و نفوذ آن، تنها با دامنه تخیل انسان محدود می‌شود؛ حال آنکه تصویر، انسان را به درون جهان می‌برد و نفوذ آن، تنها در حد منظور فرستنده محدود می‌ماند. از اینجاست که رادیو را تفسیرناپذیر، اما تفسیرساز می‌خوانند. به دیگر سخن، در رسانه جمعی رادیو، برنامه ساز نمی‌تواند به تفسیر متن برنامه دست زند؛ بلکه مخاطب، خود، با زمینه‌های روان شناختی و جامعه‌شناختی به صحنه می‌آید و با تخیل خود به تفسیر متن دست می‌زند. این ویژگی منحصر به فرد در کنار دیگر ویژگی‌های مطرح، چون سهولت دریافت، هزینه ارزان، اطلاع‌رسانی پرمایه و صمیمیت همراه با تمرکز پائین شنونده که مانع دیگر فعالیت‌ها نمی‌شود، می‌تواند همچنان رمز کارآمدی و موفقیت روزافزون رادیو در سپهر رسانه‌ای باشد؛ گرچه تحقق آن، در کنار تأمل در ماهیت و ویژگی‌های ذاتی رادیو، نیازمند اندیشه‌ورزی در چگونگی پیوند رسانه جمعی رادیو با جامعه و تأثیر و تأثر متقابل این دو از یکدیگر است.

دفتر پژوهش‌های رادیو، از نخستین روزهای تشکیل خود، به این مهم اهتمام ورزیده است. چاپ و نشر کتاب‌ها و مجموعه مقالات با موضوع جامعه‌شناسی رادیو که از دیدگاه درون و برون‌سازمانی به جایگاه و نقش رادیو در سپهر رسانه‌ای جهان و ایران می‌نگرد، گواهی بر درستی چنین ادعایی است.

کتاب پیش رو که در ادامه طرح مباحث جامعه‌شناسی رادیو به نگارش درآمده است، این بار از زاویه تحول سازمانی، مدیریت تحول و تبعات و پیامدهای اجتماعی آن به عرصه جامعه‌شناسی رادیو می‌نگرد. مؤلف محترم که خود از زمره صاحب نظران و دست‌اندرکاران فعال این عرصه به شمار می‌رود در این کتاب تلاش بسیار کرده‌اند تا با نگاهی میان‌رشته‌ای به سازمان رادیو، از تحول سازمانی و چگونگی تأثیر آن در رسانه‌ها سخن به میان آورند. در برخی فصل‌ها از نگاهی بیرونی به سازمان رسانه‌ها در عرصه جهانی نگریسته‌اند و پیوند آن را با حوزه‌های دیگر مرتبط چون فناوری و روابط بین‌الملل برجسته ساخته‌اند و در برخی دیگر، از درون به سازمان رسانه‌ها، به ویژه رادیو، نگاه کرده‌اند و درباره لزوم مدیریت و تحول و تأمل در عناصر ساختار سازمانی، داد سخن داده‌اند.

امید آن که اثر پیش رو بتواند چون همیشه در نظر اهل علم، متخصصان و پژوهشگران جامعه‌شناختی، رسانه و ارتباطات و دست‌اندرکاران برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی در رادیو قرار گیرد و بر استحکام و غنای شاخه نوپدید جامعه‌شناسی رادیو در ایران بیفزاید.

دفتر پژوهش‌های رادیو

رسانه‌های سنتی در عصر دیجیتال: چالش‌ها و راهکارها

مقدمه

مروری بر ادبیات حوزه‌های مختلف علمی و دانشگاهی گواه آن است که اگر چه اندیشه‌ورزان این حوزه‌های متکثر معرفتی، برچسب‌های مفهومی متفاوتی بر مقطع تاریخی‌ای که هم‌اکنون در آن به سر می‌بریم زده‌اند و عصر جدید را از مناظر مختلف تخصصی خود به صور گوناگون مفهوم‌سازی کرده‌اند، با این وصف تمامی این گرایش‌های نظری و معرفتی بر تحول تکنولوژیک عمیقی که در این عصر حادث شده‌است و ساحت‌های مختلف زندگی فردی و اجتماعی (و حتی وجودی) انسان‌ها را درنور دیده، اشتراک نظر دارند. به صورت مشخص‌تر، تمامی این صاحب‌نظران، در سیر تکوین تاریخ بشریت - همچنانکه از انقلاب کشاورزی یا انقلاب صنعتی یاد می‌کرده‌اند- امروزه از «انقلاب دیجیتال» و بالطبع «عصر دیجیتالی» یاد می‌کنند. مفهوم عصر دیجیتال اگرچه بار تکنولوژیکی و ابزاری زیادی داشته و ممکن است تأکید بیش از حد بر آن، ما را در ورطه نظریه‌های ابزارگرا بکشاند، اما به هر تقدیر نمی‌توان از تأثیرات شگرفی که این تحول در شخصی و فردی‌ترین عرصه‌های زندگی تا عمومی‌ترین جلوه‌های آن بر جای نهاده است غافل شد. امروزه فناوری‌های دیجیتال نه تنها اقتصاد، سیاست و فرهنگ که حتی احساسات، عواطف، روابط اجتماعی، نظام تفکر و... ما را نیز متحول نموده است.

لذا، تعبیر «الکترونیک برای همه چیز» که حکایت از «دیجیتالی شدن» یا «الکترونیکی شدن» فراگیر می‌کند بیشتر مصداق می‌یابد.

بدیهی است که در این مجال، درصدد نیستیم تا گستره وسیع این تحولات را واکاوی نماییم. سهم ما از این کارزار، به فراخور موضوع پیش رو، تنها آن است که تأثیر این تحول تکنولوژیک را در عرصه فعالیت‌های رادیو - تلویزیون‌های آنالوگ که هنوز مرسوم‌ترین مدل پخش عمومی‌اند - پی‌گیری نموده و در پرتو نظریه همگرایی،^۱ آسیب‌های متلاشه و چالش‌های پیش روی این رسانه‌های سنتی را احصا نموده و در حد توان راهکارهایی نیز جهت برون‌رفت از این چالش‌ها و سازگارشدن این رسانه‌ها با شرایط جدید ارائه نماییم.

عصر دیجیتال و رسانه‌های جدید و قدیم: ویژگی‌ها و چالش‌ها

حال اجازه دهید قبل از پرداختن به چالش‌های رسانه‌های سنتی و راهکارها به طور خلاصه به ویژگی‌های عصر دیجیتال اشاره کنیم. بسیاری از جامعه‌شناسان «فشرده‌گی زمان» یا «سرعت‌گرفتن تاریخ» را یکی از کلیدی‌ترین ویژگی‌های عصر جدید دانسته‌اند. بر این مبنا آنها معتقدند که مرز میان «سنتی»^۲ و «جدید»^۳ بسیار کم و رقیق شده است. در ارتباط با بحث حاضر، در حالیکه تا چند دهه پیش، از رادیو و تلویزیون به‌عنوان رسانه‌های مدرن و جدید در مقابل رسانه‌های سنتی - که سابقه‌های به قدمت چندین سده داشته‌اند - یاد می‌شد، امروزه، در پرتو تحولات دیجیتالی و الکترونیکی صورت‌گرفته در عرصه رسانه‌ای، از آن رسانه‌های جوان و پرامید با عنوان رسانه‌های سنتی و قدیمی^۴ یاد می‌شود. به بیان دیگر در حالیکه تا پیش از این، صدها قرن زمان لازم بود تا تطور تاریخی شگرفی صورت گرفته و رسانه‌های سنتی جای به رسانه‌های جدید بسپرنند، امروزه در پرتو این تحولات الکترونیکی و دیجیتالی، تنها چند دهه کافی است تا رسانه‌های جدید و تازه‌نفس به رسانه‌های

-
1. Convergence
 2. Traditional
 3. New
 4. Old

سنتی تبدیل شده و در مواجهه با رسانه‌های الکترونیکی و دیجیتال جدید، مجبور به بازسازی خود شده و با استفاده از ظرفیت‌های عصر دیجیتال به حیات پررنگ خود ادامه دهند و یا آنکه، در صورت ناهماهنگی با شرایط جدید، در خوش‌بینانه‌ترین حالت، تبدیل به رسانه‌های حاشیه‌ای و جنبی شوند.

اما، سؤال این است که رسانه‌های جدید (دیجیتال و الکترونیکی) چه ویژگی‌هایی داشته و به تولید و بازتولید چه شرایطی می‌پردازند که اینچنین در تقابل با رسانه‌های سنتی (بالاخص رادیو و تلویزیون) قرار گرفته و عرصه حیات آنها را تنگ می‌کنند؟

۱. رسانه‌های الکترونیکی و دیجیتالی فی‌نفسه و با اتکا بر ظرفیت‌ها و امکانات فنی و تکنولوژیکی خود زمینه‌های سخت‌افزاری لازم را جهت تکثیر و تنوع رسانه‌ای فراهم می‌کنند. البته شاید اشاره و توجهی به «رادیو آماتوری» جهت اثبات اینکه امکان چنین تنوع و تکثری در چارچوب امکانات رسانه‌های سنتی نیز مقدور بوده است صورت گیرد، اما اندکی آشنایی با رسانه‌ای نظیر «پادکست» می‌تواند امکانات تنوع و تکثری را که در پرتو تولید محتوای رادیویی در فضای اینترنتی حاصل می‌شود در قیاس با «رادیو آماتوری» کاملاً مشخص سازد. به بیان دیگر تنوع و تکثیر حاصل از فعالیت پادکستها، چه از حیث امکانات و مقدرات و چه از حیث ظرفیت‌ها و توانایی‌ها، قابل قیاس با رادیو و حتی رادیو آماتوری نیست.

نمونه‌ای دیگر از این تنوع و تکثیر رسانه‌ای را می‌توان در فضای اینترنت (سایت‌ها، وبلاگ‌ها و...) موبایل و... نیز پی‌گیری کرد، که در مجموع فضای رسانه‌ای کاملاً متفاوتی نسبت به فضای پیشین - که تحت سیطره شبکه‌های محدود رادیویی و تلویزیونی بود- می‌سازد.

۲. رسانه‌های الکترونیکی و دیجیتالی بر فردیت خلاق و فعال دامن می‌زنند. نظریه‌پردازان انتقادی دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی جامعه مدرن را جامعه‌ای معرفی می‌کردند که در آن افراد منفرد با روابط سرد و رسمی نهادهای بوروکراتیک به یکدیگر مرتبط شده و وجودشان تحت سیطره رسانه‌های فراگیر مدرن به صورت منفعلانه‌ای شکل می‌گرفت. اما رسانه‌های الکترونیکی و دیجیتالی بر مبنای شرایط فراهم آمده

مدعی فضای ارتباطی‌ای هستند که در آن هر فرد می‌تواند فعالانه درگیر در یک نظام ارتباطی شده و با استفاده از این رسانه‌های جدید به لَف و نشر عقاید و اطلاعات خویش بپردازد.

در چنین فضایی، دیگر پیام از یک منبع منفرد برای انبوه انسان‌ها ارسال نمی‌شود، بلکه این امکان وجود دارد که در سطحی وسیع افراد به‌صورت انفرادی با استفاده از این رسانه‌های دیجیتال و الکترونیک به صورت اختیاری و داوطلبانه به تولید پیام و یا مشارکت در فرایندهای ارتباطی تعاملی بپردازند و فارغ از ارتباطات عمودی سابق، در درون شبکه‌های افقی با یکدیگر ارتباط برقرار سازند.

۳. رسانه‌های الکترونیکی و دیجیتال آنچنان مصرف رسانه‌ای و نقش مخاطب را دگرگون کرده‌اند که برخی از صاحب‌نظران داعیه عصر مرگ «مخاطب» و ایجاد «متعامل»^۱ را دارند که حکایتگر ارتباط دوسویه میان فرستنده و گیرنده است.

باز هم در پرتو تحولات سخت‌افزاری صورت‌گرفته در این عصر، این امکان به وجود آمده است که گیرندگان پیام، فعالانه در تولید، تدوین و ارسال پیام مشارکت داشته و بر مبنای عقاید و سلیق و ... حتی ریزترین و خاص‌ترین ویژگی‌های شخصیتی خود، برنامه‌های موردنیاز خود را انتظار داشته باشند؛ در صورتی که در رسانه‌های سنتی عموماً مخاطب به صورت تخیلی در امور مشارکت دارد.

۴. رسانه‌های الکترونیکی و دیجیتال «منوی رسانه‌ای»^۲ و در نتیجه دامنه انتخاب مخاطبان را بسیار وسیع می‌سازند.

با توجه به تحولات صورت‌گرفته پیشین، بدیهی است که دیگر دایره انتخاب مخاطب تنها محدود به چند رسانه سنتی پیشین، آن‌هم تحت نظارت و کنترل نیست. مخاطبان می‌توانند با استفاده از رسانه‌های مختلف موجود و با توجه به علائق و نیازهای خاص خود، نه تنها در خصوص چاپی، تصویری، صوتی یا چندرسانه‌ای بودن ارتباط موردنظر خود تصمیم گرفته و رسانه‌موردنظر خود را انتخاب نمایند، که در سطوحی دیگر، با توجه به علائق، ویژگی‌ها و حتی ساعت

1. Interactor

2. Media Menu

خواب خود نیز دست به چنین انتخابی بزنند. امروزه بسیاری از رسانه‌های دیجیتال متناسب با علاقه مخاطبان خود در خصوص رنگ، موسیقی، ساعت پخش و ... محصولات خود را تغییر می‌دهند.

۵. شتابندگی از دیگر ویژگی‌های عصر دیجیتال است. در نتیجه این ویژگی فاصله میان «پرسش و پاسخ» و «درخواست و اجابت» به شدت کاهش می‌یابد. چنین شتابندگی رسانه‌های سنتی را بر آن می‌دارد تا با اختصاص سهم وسیع‌تری از تولیدات خود به تولیدات زنده و مستند با شرایط جدید سازگار شوند.

۶. رسانه‌های دیجیتال با اتکا به ظرفیت‌ها و ویژگی‌هایی نظیر «برقراری ارتباط دوسویه و تعامل»، «بازسازی واقعیات به صورت مجازی»، «استفاده از ظرفیت‌های چندرسانه‌ای» و ... کارکردهای آموزشی بسیار وسیع و جذابی یافته‌اند و عرصه را برای فعالیت آموزشی رسانه‌های سنتی بسیار تنگ کرده‌اند.

۷. رسانه‌های دیجیتال و الکترونیکی در قیاس با رسانه‌های سنتی گستره توزیع وسیع‌تری داشته و کمتر کنترل‌پذیرند. به عبارت مشخص‌تر در حالیکه گستره پخش رسانه‌های سنتی توسط تحریم‌ها و مقررات سرزمینی و در نتیجه حاکمیتی عموماً محدود می‌شود، رسانه‌های جدید (اینترنت یا ماهواره) چنین محدودیتی نداشته و در گستره بسیار وسیعی پخش می‌شوند. لذا بسیاری معتقدند در حالیکه اصالتاً رسانه‌های سنتی ملی هستند، رسانه‌های دیجیتالی جدید از اساس جهانی‌اند. البته این سخن بدان معنا نیست که هیچگونه کنترلی بر رسانه‌های دیجیتالی اعمال نمی‌شود؛ بلکه گستره‌ای از اهرم‌های کنترلی پنهان و چندلایه بر آن حکمرانی می‌کند.

۸. در حالیکه استفاده از رسانه‌های سنتی احتیاج به کمترین سطح آموزش داشته و دارد و بر همین اساس به راحتی در میان مردم کشورهای مختلف به صورت بالقوه قابل استفاده بود، رسانه‌های دیجیتال عموماً پیچیدگی‌هایی دارند که استفاده از آنها را محتاج به آموزش و یادگیری کرده‌است. بر این اساس، در سطح ملی و بین‌المللی و نیز در تمامی بخش‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، تولید، توزیع و مصرف، شاهد شکافی اساسی به نام «شکاف دیجیتال» هستیم. به صورت خاص، این شکاف در عرصه ملی در میان گروه‌های اجتماعی مختلف کشورهای توسعه

یافته و به ویژه در حال توسعه و در عرصه بین‌المللی میان کشورهای «مرکز» و «پیرامون» قابل ملاحظه بوده و تبعات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ناگواری را به همراه آورده است. در چنین فضایی رسانه‌های سنتی به کمک رسانه‌های دیجیتال آمده و با ارائه آموزش‌های لازم برای دیجیتالی‌شدن گروه‌های محروم به صورت دیالکتیکی امکان فراگیری بیشتر آن را فراهم می‌سازند.

۹. رسانه‌های دیجیتال و الکترونیک با توجه با امکانات فناورانه‌ای که جهت همگرایی تکنولوژیک دارند و نیز با توجه به روندهای اقتصادی و سیاسی حاکم بر عرصه بین‌الملل تمایل بسیار زیادی به تولید محصولات چندرسانه‌ای (ترکیب متن، گرافیک، صدا، تصویر و...) جهت جذب مخاطب داشته و سعی دارند که تمامی احساسات انسان را درگیر فرایند ارتباطی نمایند. در نتیجه، مرزهای حایل بین حوزه‌ها، سازمان‌ها، ساختارها و افراد فرو می‌ریزند و قطب‌های رسانه‌ای غول‌پیکری شکل می‌گیرند که عموماً در خدمت کارتل‌های اقتصادی و قدرتمندان سیاسی قرار داشته و «امپراطوری دیجیتالی» را شکل می‌دهند. این امپراطوری‌ها بر مالکیت مستعمره‌ها تمرکز ندارند، بلکه بر کنترل شبکه‌های جهانی رسانه‌ای، امنیتی، بازارها و ارتباطات تأکید داشته و به «کنترل انفورماتیک» جهان می‌پردازند. بنابراین، علاوه بر این که جریان همگرایی را در سطوح نهادی و سازمانی در عرصه بین‌المللی می‌توان مشاهده و ملاحظه نمود، در عرصه فرآورده‌ای و تولیدی نیز شاهد ظهور و گسترش جریان همگرایی می‌باشیم که به موجب آن تمام اشکال اطلاعاتی و ارتباطی در یک رسانه منفرد همچون لوح فشرده (CD) وجود دارد.

راهکارها و راه‌حل‌ها

در این قسمت، نظر به ویژگی‌های مثبت و منفی‌ای که برای رسانه‌های دیجیتال و الکترونیکی برشمردیم و نیز با توجه به نسبت (تقابلی، تکمیلی یا...) این رسانه‌ها با رسانه‌های سنتی به ارائه چند راه‌حل جهت برون‌رفت از این معضلات می‌پردازیم.

فرض پایه‌ای در اینجا بر این رویکرد بنا می‌شود که رسانه دیجیتال جدیدترین تحفه سفر تاریخی نامکشوف انسان است که هیچ‌گیزی از حرکت در درون تاریخ دیجیتالی نیست و لذا یقیناً باید به شناخت هر چه دقیق‌تر الزامات و شرایط عصر

ارتباطی و رسانه‌ای جدید پرداخت و از ظرفیت‌های آن استفاده نمود. اما چنین استقبالی به‌منزله رد و طرد رسانه‌های سنتی و پذیرش تام و تمام رسانه‌های جدید نیست؛ بلکه باید ضمن انتقاد از وجوه مخرب و غیرانسانی رسانه‌های جدید که طرد و حذف خرده‌فرهنگ‌ها و سلطه فرهنگی غرب را موجب می‌شوند، تلاش کرد تا با در نظرگیری مقوله پویای فرهنگ- به ویژه در سطح نهادی، سازمانی و نیز برنامه‌سازی- به بازسازی رسانه‌های سنتی در پرتو وجوه مثبت رسانه‌های جدید پرداخت؛ چرا که تکنولوژی‌های رسانه‌ای در بستر فرهنگ‌های مختلف پیامد‌های گوناگونی به بار می‌آورند که علیرغم تشابهات، تفاوت‌های عمیقی با هم دارند. بنابراین:

الف: رسانه‌های سنتی باید نقاط آسیب‌پذیر خود را در قبال رسانه‌های جدید مشخص‌نمایند و تا آنجا که مقدور است در همان نقاط، خود را تقویت کنند. به عنوان مثال، اگر شتابندگی یکی از ویژگی‌های اصلی برخی از رسانه‌های دیجیتال است، رسانه [های] قدیم - و به ویژه رادیو - می‌تواند با توجه به ویژگی‌های ذاتی و فنی‌اش گوی سبقت را در این زمینه از آنها برآید. همچنین، توجه به تکرار عرضه و راه‌اندازی ایستگاه‌های رادیویی و تلویزیونی متنوع و متکثر که پاسخگوی نیازهای اقشار و گروه‌های اجتماعی مختلف باشد نیز از دیگر راهکارهایی است که تا حدودی می‌تواند فضای متکثر رسانه‌های دیجیتال را تعدیل نماید.

ب: رسانه‌های سنتی به جای تأکید بر کارکردهای مشترک، باید بیشتر بر کارکردهای اصلی و اختصاصی خود تکیه کنند. به عنوان مثال، رادیو با توجه به ویژگی‌ها و ظرفیت‌های خاصش می‌تواند اصلی‌ترین تأکید خود را بر کارکرد اطلاع‌رسانی سریع بگذارد و از این قابلیت می‌تواند به عنوان رسانه‌ای غیردرگیر - که در پشت صحنه زندگی روزمره مورد استفاده قرار می‌گیرد- نهایت استفاده را ببرد. با چنین نگاهی، نه تنها بسیاری از کارکردهای فراموش‌شده یا نامکشوف رسانه‌های سنتی دوباره مکشوف می‌گردد، که حتی در سطحی بسیار جزئی‌تر، ساختارها و قالب‌های برنامه‌سازی‌ای که می‌تواند موقعیت ممتازی به این رسانه ببخشد نیز هویدا می‌گردد.

ج: رسانه‌های سنتی همچنین می‌توانند از ظرفیت‌های رسانه‌های دیجیتال به صورت مختلف استفاده کنند. رادیو و تلویزیون‌های ماهواره‌ای نمونه‌ای از چنین استفاده‌ای هستند. نمونه‌ای دیگر از این نوع گسترش ظرفیت‌ها، تولید محصولات چندرسانه‌ای می‌باشد. از منظری حتی «رادیو اینترنتی» یا «پادکست» را نیز می‌توان نمونه‌ای از این تکمیل ظرفیت‌ها دانست. به هر ترتیب، این به معنای استفاده از ظرفیت‌های همگرایی تکنولوژیک است.

د: یقیناً بالابردن کیفیت تولیدات نیز کلی‌ترین راه‌حلی است که در این زمینه و بسیاری از زمینه‌های دیگر می‌توان ارائه نمود. اما این توصیه کلی، بالاخص در تقابل با رقبای جدید عرصه رسانه‌های ظرفیت‌های عملی و کاربردی بیشتری را می‌طلبد که این مهم نیز در پرتو استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌های دیجیتال و محصولات آنها حاصل می‌آید.

ه: توجه بیشتر به افکار عمومی و نیازهای مخاطبان نیز از دیگر راه‌های ابقای رسانه‌های سنتی در عصر دیجیتال است. براین اساس، رسانه‌های سنتی علاوه بر تقویت کانال‌های ارتباطی و مشارکتی سنتی باید راهکارهای جدیدی را جهت مشارکت فعالانه‌تر مخاطبان در تولید و پخش برنامه، تمهید نمایند.

و: برطرف‌نمودن شکاف دیجیتالی از دیگر استراتژی‌های مؤثر می‌باشد که اگرچه در نهایت به کاهش قدرت رسانه‌های سنتی و نظام تولید و پخش آنها منجر می‌شود، اما در سطح ملی و منطقه‌ای موجبات «توانمندسازی» گروه‌های آسیب‌پذیر را فراهم ساخته و آنها را در برابر هجوم دیجیتال واکسینه و قدرتمند می‌سازد. بر این اساس کشورها باید سعی نمایند بسترهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری شکاف دیجیتال را در جامعه مرتفع سازند.

ما در عصر دیجیتال زندگی می‌کنیم و رسانه‌های دیجیتال سهم عظیمی در تولید واقعیات پیرامونمان دارند. با این حال، و علیرغم تأثیرات شگرفی که این رسانه‌های جدید در ساحت‌های مختلف وجودی و اجتماعی ما دارند، نمی‌توان رسانه‌های سنتی را به فراموشی سپرد. این رسانه‌ها، ضمن استفاده از عناصر ذاتی و کارکردهای اصلی خود، قادرند در پرتو استفاده بهینه از ظرفیت‌های این عصر و رسانه‌های جدید نیز به بازسازی خود پرداخته و قدرتمندانه در نظام رسانه‌ای جدید به حیات خود ادامه دهند.

ما و واقعیت‌سازی‌های رسانه‌ای؛ چه باید کرد؟

مقدمه

هر فرد در این زمانه در دو جهان زندگی می‌کند؛ یکی دنیای طبیعی ساخته‌شده از گوشت و خون و محیط و دنیای دیگر دنیای رسانه‌های گروهی که به لحاظ تاریخ بشری دنیایی جدید است که به صورت مداوم دچار دگرگونی و تغییرات شگرف است. عصر حاضر، نه تنها عصر رسانه که به حقیقت، عصر «واقعیت‌های رسانه‌ای» است؛ آن هم در دنیایی که بخش اعظم رسانه‌های دیداری و شنیداری در اختیار سرمایه‌دارانی است که از خاستگاه فرهنگ و تمدنی به پیرامون خود می‌نگرند که سودانگاری و حاکمیت همه‌جانبه، بیت‌الغزل هر کنش و واکنش رسانه‌ای آنهاست و سیاست، فرهنگ و اجتماع آنها، جملگی، در چنین چارچوبی معنی و مفهوم می‌یابد. از دیدگاه این رسانه‌ها و شاید به بیانی بهتر، امپراتوری‌های رسانه‌ای، جهان در دوپاره سلطه‌گر و سلطه‌پذیر تأویل می‌شود؛ دولت-ملت‌های مستقل وجود ندارد و «هر آن که با ما نیست، بر ماست!»

شاید واژه «واقعیت‌های رسانه‌ای» هم نتواند فعالیت و اهداف رسانه‌ها و مراکز عمده تولیدات رسانه‌ای - چه خبری و تفریحی- را بازگو کند؛ چرا که بیشتر با «واقعیت‌سازی رسانه‌ای» مواجه هستیم. اگر امروز را عصر «ژئومدیا» بدانیم، شاید سخنی گزاف نگفته باشیم؛ چرا که امروزه رسانه‌ها نقش خاصی پیدا کرده و تبدیل

به قدرت نرم در نظام جهانی شده‌اند. از این رو، بهره‌برداری از آنها برای قدرت‌ها در راستای کنترل حوزه‌های مختلف جهانی به‌مراتب ارزان‌تر و ساده‌تر از استفاده از قدرت سخت است.

ژئومدیا، که در پی کنترل تولید و توزیع و نحوه بهره‌برداری اطلاعات در سطح جهان از طریق رسانه‌های جمعی است، به مثابه ایده‌ای جهانشمول است که باید واقعیت زمانه ما را بازتاب دهد و از بافت^۱ ناشناخته پیرامون ما پرده بردارد، اما در پی امکانات بی‌پایان و روزافزونی که در سایه فناوری‌های جدید ایجاد شده آنچه تحقق عملی یافته تنها شکاف اطلاعات و آگاهی و اخبار است.

واقعیت‌سازی‌های رسانه‌ای در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه براساس تعامل آنچه رسانه از واقعیت ارائه می‌دهد، شرایط محیطی و باورهای ذهنی مخاطب پدید می‌آید. پس نباید آن را ساده انگاشت و تنها در نگاهی تک‌عاملی به جست‌وجوی دلایل اثرگذاری آن پرداخت.

شاید نظریه برجسته‌سازی^۲ که از اوایل دهه ۱۹۷۰ میلادی به یکی از مفاهیم اصلی در نظریه‌های ارتباطات تبدیل شده است، تبیین‌کننده‌ای مناسب بر چنین تعاملی باشد؛ چرا که حاکی از شیوه‌ای است که رسانه‌ها براساس آن، توجه ما را به مشکلات و مسائل معین سوق می‌دهند، بدون آن که الزاماً مسائل و مشکلات مورد تأکید همان‌هایی باشد که در واقعیت عینی بارز است. البته برخی مطالعات انجام‌شده که به ارتباط بین برجسته‌سازی و واقعیت پرداخته‌اند حاکی از آن است که هر چند از نظر بسیاری از مردم رسانه‌های خبری منابع اطلاعاتی باثباتی هستند اما داده‌های ارائه‌شده نشان‌دهنده آن است که این موضوع ضرورتاً درست نیست و پوشش رسانه از موضوعات مختلف ارتباط چندانی با حقایق امور ندارد. (باگدیکیان، ۱۶:۱۳۸۵)

به لحاظ رسانه‌ای، برجسته‌سازی فرایندی است که طی آن رسانه‌ها سعی می‌کنند بر ذهنیت مخاطبان به نحوی دلخواه تأثیر گذارند و افکار عمومی را به جهات موردنظر سوق دهند و این امر از طریق دروازه‌بانی و رده‌بندی اهمیت رویدادها،

1. Context

2. Agenda Setting

صورت عملی به‌خود می‌گیرد. در واقع در این فرایند، اولویت‌های رسانه میزان نوع رویدادها را در بخش‌های خبری مشخص می‌سازد.

این مفهوم مدعی است که اولویت‌های رسانه تا حدودی به صورت اولویت‌های جامعه درمی‌آید و نه تنها مدعی رابطه مثبت بین آن چیزی است که رسانه‌های جمعی متعدد بر آن تأکید می‌کنند و آنچه رأی‌دهندگان به عنوان یک امر به شمار می‌آورند، بلکه همچنین این تأثیرگذاری را به عنوان فرآورده گریزناپذیر جریان عادی اخبار تلقی می‌کنند. (ویندال و همکاران، ۱۳۷۶: ۳۵۴)

دو مفروضه‌ای که اساس و بنیاد اکثر پژوهش‌ها در مورد نظریه برجسته‌سازی را تشکیل می‌دهند بدین قرارند:

الف: رسانه‌ها واقعیت را منعکس نمی‌کنند، بلکه واقعیت را دستکاری کرده و به آن شکل تازه‌ای می‌دهند.

ب: تمرکز رسانه‌ها بر تعداد خاصی از مسائل و موضوعات باعث می‌شود تا آن مسائل و موضوعات در نزد مخاطبان مهم جلوه کنند و در اولویت قرار گیرند.

به لحاظ محتوایی، تکرار بیش از حد رویدادها، برجسته‌سازی را مشخص می‌سازد؛ رویدادهایی که نه از ارزش خبری برخوردارند و نه برای مخاطبان مهم تلقی می‌شوند. در این موارد، تکرار به اندازه‌ای است که رویداد مورد نظر وجه خبری خود را از دست داده و جنبه تبلیغی پیدا می‌کند.

به لحاظ تأثیر بر مخاطبان، در فرایند برجسته‌سازی تصاویری که از رسانه ارائه می‌شود با تصاویر جهان واقعی همخوانی ندارد و از آنجا که مخاطب از طریق رسانه با جهان بیرونی در ارتباط است، تصویر ذهنی وی از واقعیات، متفاوت از واقعیات است و در واقع تصویری رسانه‌ای است. این جنبه از فرایند برجسته‌سازی، نخستین بار توسط والتر لپین در کتاب **افکار عمومی** ارائه و سال‌ها بعد توسط مک کامب مدون و تئوریزه شد. (تانکار، ۱۳۸۱)

برجسته‌سازی چگونه عمل می‌کند؟

این پرسشی است که می‌توان پاسخ آن را در پژوهش مانهایم (۱۹۸۷م) جست

وجو کرد. فرض مانهایم آن است که برجسته‌سازی کنشی است که سه اولویت اساسی را در برمی‌گیرد: اولویت رسانه‌ها، اولویت عموم و اولویت سیاسی.

الف: اولویت رسانه‌ها که ارزش‌های خبری و سلیقه‌های ملموس مخاطبان بر آن اثر می‌گذارد و به آن ساخت می‌دهد (ویندال و همکاران، ۱۳۷۶:۲۵۲). ابعاد آن شامل مشهودبودن، موضوع برجسته از نظر مخاطب و مطلوب‌بودن است (تانکار، ۱۳۷۶:۳۵۶)

ب: اولویت عموم که تحت تأثیر رسانه‌هاست (ویندال و همکاران، ۱۳۷۶:۲۵۲). این ابعاد عبارتند از: آشنابودن یا درجه آگاهی عموم از یک موضوع، موضوع برجسته از نظر شخص و مطلوب‌بودن. (تانکار، ۱۳۷۶:۳۵۶)

ج: اولویت سیاسی که اولویت‌گروه‌های سیاسی یا گروه‌های ذینفع است (ویندال و همکاران، ۱۳۷۶:۲۵۳) ابعاد آن شامل: حمایت (عمل کم و بیش مطلوب در جهت یک موضوع معین)، احتمال عمل و آزادی عمل است. (تانکار، ۱۳۷۶:۳۵۶)

از دیدگاه مانهایم هیچ یک از اولویت‌های برشمرده‌شده تنها یک فهرست نیست، بلکه هر اولویت در جای خود نظامی پویاست. اولویت‌های گوناگون بر تأثیر بر یکدیگر گرایش دارند. اولویت همگان در اولویت سیاسی نفوذ می‌کند و اولویت سیاسی بر اولویت رسانه اثر می‌کند، ولیکن معقول به نظر می‌رسد که اولویت همگان با اولویت رسانه‌ای رابطه‌ای دوسویه داشته باشند (راجرز و بیرینگ، ۱۳۸۵:۳۵۶). از این رو، کنش و واکنش در درون و میان اولویت‌ها و چگونگی مدیریت آن، رمز عملکرد دیروز و امروز نظام‌های رسانه‌ای مسلط در برخورد و مواجهه با رخداد‌های پیرامون، به ویژه در کشورها و جوامعی است که «غیرخودی» می‌نامد؛ پدیده‌ای که در پرتو بیان یافته‌های دو پژوهش تجربی زیر، بیشتر و بهتر تبیین می‌شود:

۱. «بررسی نحوه استفاده رسانه‌های بیگانه فارسی‌زبان از مسائل زنان برای تغییرات فرهنگی در ایران» عنوان نخستین پژوهش تجربی است که در راستای نظریه برجسته‌سازی و براساس واقعیت‌سازی رسانه‌ای قابل بررسی است. فرض

اساسی این پژوهش آن است که از ظرفیت امروزی رسانه‌ها، برای تغییرات حوزه فرهنگی- اجتماعی جهان سوم - به ویژه ایران- بهره‌برداری زیادی صورت می‌گیرد. در این راستا، اطلاعات و اخبار پخش‌شده مربوط به ۲۰ رادیو، تلویزیون و خبرگزاری که بیشتر آنها به زبان فارسی برنامه پخش می‌کردند، بررسی شد. خبرگزاری‌ها یا برخی شبکه‌های خبری مانند **BBC** و **CNN** از آن رو در نظر آمدند که اخبار آنها در جهان اطلاعات به سرعت گردش می‌کند و مورد بهره‌برداری سایر کاربران و دیگر رسانه‌های جهانی یا ملی و منطقه‌ای نیز قرار می‌گیرد.

روش بررسی، تحلیل محتوا^۱ و فاصله زمانی بررسی، از سال ۱۳۷۴ه.ش (۱۹۹۵م) تا ۱۳۸۱ه.ش (۲۰۰۲م) بود. مجموعه جدول‌ها و تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات آنها، حاکی از آن بود که:

— رسانه‌های مورد نظر در جریان پیوسته^۲ سعی بسیار دارند تا چهره منفی از نگرش جمهوری اسلامی به زنان و جایگاه اجتماعی آنها در ایران امروز ارائه دهند. بررسی موضوعاتی که این رسانه‌ها در طی دوره مورد بررسی مطرح کرده‌اند نشان می‌دهد که تمامی موضوعات جنبه‌هایی حساسیت‌زا که با نگاهی منفی پرداخته‌شده اند را دربرمی‌گیرد:

جدول ۱- فراوانی مسائل ذکر شده درباره زنان در رسانه‌های بیگانه به تفکیک سال

واقعیت	۱۳۷۱	۱۳۷۵	۱۳۷۹	۱۳۸۳	۱۳۸۷	۱۳۹۱	۱۳۹۵	۱۳۹۹	تعداد
بهبود وضعیت زنان	۰	۱	۰	۶	۴	۵	۱۲	۷	۳۵
مشکل حجاب	۱۴	۵	۷	۲۴	۱۶	۳۹	۱۰	۳۹	۱۵۴
فعالیت‌های سیاسی و اجتماعی	۳۵	۱۳	۸۰	۴۸	۲۴	۱۰۹	۴۶	۱۳۰	۴۸۵
فعالیت‌های حقوقی و اجتماعی	۸۶	۱۸	۳۰	۲۵	۳۵	۱۰۷	۵۷	۵۵	۴۱۳

1. Content Analysis
2. Main Stream

۱۴۳	۶۸	۱۱	۲۹	۱۲	۱۶	۴	۱	۲	مشکلات مربوط به ازدواج و ارتباط زن و مرد
۹۸	۲۷	۱۷	۱۸	۸	۶	۱۱	۳	۸	خشونت علیه زنان
۲۱۰	۹۷	۳۳	۴۸	۱۰	۴	۸	۸	۲	افزایش مشکلات زنان پس از انقلاب
۱۵۳۸	۴۲۳	۱۸۶	۳۵۵	۱۰۹	۱۲۹	۱۴۰	۴۹	۱۴۷	جمع

چنانچه در جدول مشخص است، محورهای عمده‌ای که در رسانه بیگانه مورد توجه قرار گرفته، بهبود وضعیت زنان، مشکل حجاب زنان، نابرابری حقوقی زنان، فعالیت‌های سیاسی و اجتماعی زنان، خشونت علیه زنان و افزایش مشکلات زنان است.

— اینگونه رسانه‌ها با طرح نادرست و غلط برخی سنت‌های اجتماعی مربوط به زنان و مرتبط کردن آنها به حوزه آموزه‌های دینی، سعی در تضعیف باورهای دینی مردم دارند.

— با ارائه ارزش‌های متقابل و متضاد درباره زنان، در دو شکل زن سنتی به طور منفی و زن مدرن به طور مثبت، به نهادینه‌سازی ارزش‌های منبعث از فرهنگ غرب توجه دارند.

— آمار دوسالانه حاکی از رشد مداوم طرح مسائل زنان در شکل منفی است، به گونه‌ای که افزایش خبر در سال ۱۳۷۴ و ۱۳۷۵ ه.ش (۱۹۹۴ و ۱۶۶۵ م)، از ۹۸ خبر به ۳۰۴ خبر در سال‌های ۱۳۸۰ و ۱۳۸۱ ه.ش (۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ م)، رشدی فوق العاده را نشان می‌دهد. اما علیرغم بهبود وضعیت زنان در این سال‌ها در آمار گزارش خبر در مورد این پیشرفت‌ها رشدی مشاهده نمی‌شود.

— دولت ایالات متحده آمریکا از طریق **رادیو آزادی** که به طور رسمی زیر نظر سازمان «سیا» اداره می‌شود - و بعدها به **رادیو فردا** تغییر نام داد- بیشترین هجوم را به چنین حوزه‌ای آورده است.

همه این موضوعات در حالی برجسته شده‌اند که به گواهی آمار و ارقام رسمی و حتی گزارش ناظران مستقل، نه تنها حضور زنان در حیطه تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سیاسی و اجتماعی کمرنگ نشده، که افزایشی چند برابر نیز یافته

است: نرخ رشد تحصیلکردگان و فارغ‌التحصیلان زن دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به بیش از ۶۰ درصد و حضور دو معاون زن در هیئت دولت جمهوری اسلامی ایران، تنها گوشه‌هایی از افزایش این حضور است؛ حضوری که بار دیگر تفاوت میان «واقعیت‌رسانه‌ای» و «واقعیت‌عینی» را به ما گوشزد می‌کند.

۲. «نهمین دوره انتخابات ریاست جمهوری اسلامی ایران و نقش رادیوهای فارسی‌زبان بیگانه» عنوان دومین پژوهش تجربی است که نتایج آن را بازگو می‌کنیم. تردیدی نیست که در دنیای امروز یکی از امکانات انتخاباتی سیاسی در هر جامعه‌ای، رسانه‌ها هستند؛ چرا که به کمک آنها پیام به آسانی به مخاطبان منتقل می‌شود. در نهمین دوره انتخابات ریاست جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۴ ه.ش / ۲۰۰۵ م) وسایل ارتباط جمعی کشورهای مختلف به پوشش خبری و تفسیری این موضوع پرداختند و سعی کردند با ارائه تصویری از فضای انتخاباتی ایران و تجزیه و تحلیل آن، این انتخابات و حاصل آن را به مخاطبان خود آنگونه که می‌خواهند، بشناسانند. پوشش خبری رسانه‌ها از ایران و انتخابات آن به نحوی بود که بیش از همه انگاره‌های مورد نظر خود را گزارش می‌دادند. در راستای درک درستی چنین سخنی، تبلیغات رادیو فارسی‌زبان **فردا**، **آمریکا** و **BBC** و تلویزیون **CNN** در فاصله ۱۳۸۳/۱۰/۴ ه.ش (۲۰۰۴/۱۲/۲۵ م) تا ۱۳۸۵/۴/۶ ه.ش (۲۰۰۷/۶/۲۷ م) بررسی شد. گرچه بیان جزئیات یافته‌ها فرصت بسیار می‌برد، اما به همین اندازه می‌توان اکتفا کرد که: رسانه‌های بیگانه سعی بسیار داشتند تا با سازوکار رسانه‌ای مشارکت مردم را به حداقل ممکن برسانند و بدین ترتیب تلاش در اثبات ادعای همیشگی خود مبنی بر فقدان مقبولیت و عدم مشروعیت نظام جمهوری اسلامی ایران به عنوان نمونه‌ای از یک الگوی مستقل و نو برای اداره جامعه در عرصه جهان و افکار عمومی جهانی داشتند. جداولی که ملاحظه خواهید کرد، درستی ادعای فوق را به خوبی به نمایش می‌گذارند:

جدول ۲- درصد فراوانی تبلیغات هر یک از رسانه‌های مورد بررسی براساس موضوع انتخابات ریاست جمهوری (درصد ستونی)

موضوع	راديو فردا	درصد	راديو آمريكا	درصد	راديو BBC	درصد	CNN	درصد
اصلاح طلبان و انتخابات	۳۰	۴/۶۲	۹	۲/۱	۲۱	۵/۵۴	۰	۰
انتخابات و مشارکت بالا شاخص مقبولیت نظام	۲۷	۴/۱۶	۲۵	۲/۸۴	۱۴	۳/۶۹	۰	۰
انتخابات و مذاکرات هسته‌ای	۲۰	۳/۰۸	۱۲	۲/۸	۱۳	۳/۴۳	۵	۱۳/۸۸
دیدگاه منفی و غیردمکراتیک بودن انتخابات (تحریم- استقبال کم)	۳۹۰	۶۰/۰۹	۳۰۷	۷۱/۷۲	۱۷۲	۴۵/۳۸	۲۴	۶۶/۶۶
رقابت‌های انتخاباتی در ایران	۷۹	۱۲/۱۷	۳۱	۷/۲۴	۷۱	۱۸/۷۳	۳	۸/۳۳
تأثیرات بین‌المللی انتخابات	۹	۱/۳۸	۸	۲/۱	۷	۱/۸۴	۱	۲/۷۷
صدا و سیما و انتخابات	۲۴	۳/۶۹	۲	۰/۴۶	۱۹	۵/۰۱	۰	۰
افکار عمومی و انتخابات	۳۱	۴/۷۷	۱۷	۳/۹۷	۱۹	۵/۰۱	۰	۰
بی‌اهمیت بودن انتخابات برای غربی‌ها	۲	۰/۳	۰	۰	۴	۱/۰۵	۰	۰
دیدگاه منفی نسبت به اصول‌گرایان	۳۷	۴/۷۷	۱۶	۳/۷۳	۲۹	۱۰/۲۹	۳	۸/۳۳
جمع	۶۴۹	۱۰۰	۴۲۸	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰	۳۶	۱۰۰

آنچه ذکر شد، تنها نمونه‌هایی اندک از پدیده‌ای بود که روزانه در شمار بسیاری از رسانه‌ها در حال رخدادن است و فقدان توجه کافی به آن می‌تواند پیامدهایی نامطلوب در عرصه تصویرسازی‌های رسانه‌ای به دنبال آورد. پس باید تدبیری اندیشید و به‌دور از واگذاری رخدادها به تقدیر و سرنوشت، تأملی اساسی، جامع و همه‌سونگر را سرلوحه کار رسانه‌های خود قرار داد.

اما چه باید کرد؟

به نظر می‌رسد پاسخ به این پرسش نیازمند درکی عمیق از ماهیت رسانه‌ها و چگونگی کارکرد آنها در جهان امروز باشد. مک لوهان می‌گوید: «رسانه همان پیام است.» شاید هیچ بیانی به ژرفای این سخن نتوانسته باشد پرده از ماهیت امروزی رسانه‌های مسلط جهانی بردارد. این در حالی است که برخی رسانه‌های مسلط امروزه تلاش بسیار می‌کنند تا با ادعای بی‌طرفی، تنها نقش «انتقالی» و میانجی برای خود قائل شوند و خویش را چون «آینه»‌ای در بازتاب رخدادها و وقایع مجسم سازند. این پندار نادرست که گاه دامنگیر برخی نظام‌های رسانه‌ای مستقل می‌شود، به حقیقت، فرجامی جز باخت زودرس و تسلیمی رعب‌آور به سلطه‌گری این‌گونه رسانه‌ها در پی ندارد و در نهایت، رسانه‌های ملی را به تریبون رسانه‌های فراملی، با خاستگاه اندیشه‌ای خاص خود، تبدیل می‌کند.

پس باید بهوش بود و «آرایش رسانه‌ای» خود را بر مبنای «عدالت رسانه‌ای»^۱ شکل داد. درک صرف ابزاری از رسانه‌ها نمی‌تواند آنچنان که باید و شاید، کارساز باشد؛ چرا که رسانه‌ها ظرف‌هایی گلین نیستند که هر مظلومی را به خود بگیرند؛ بلکه ریشه در فرهنگی دارند که چه بخواهیم و چه نخواهیم، در حال سلطه‌گری بر سلطه‌پذیران و همسان‌سازی فرهنگی است.

نخستین و آشکارترین دین ما در توجه به مفهوم عدالت رسانه‌ای پذیرفتن این نکته است که هیچ اثرگذاری سیاسی بالقوه‌ای نمی‌تواند صرفاً ناشی از گزارش‌های

خبری و امور مادی باشد. در حوزه بررسی‌های فرهنگی ماهیت سیاسی فرهنگ مطلوب توده مردم اگر همیشه هم مطرح نباشد نکته وسیعاً پذیرفته‌شده‌ای است. یقیناً مردم دقیقاً در شرایطی مطابق خواست رسانه‌ها عمل می‌کنند، تفاسیر آنها از پیام‌ها تحت شرایط خاصی درست است، در فرایند ارتباطی که مخاطب با آنچه می‌بیند و می‌شنود و می‌خواند ارتباط برقرار می‌کند، پیام قابل درک است و این شرایط لزوماً مطابق آنچه رسانه پیش‌بینی کرده، نمی‌باشد. این امر بر تأثیرگذاری رسانه به نحوی که دلخواه اوست اثر می‌گذارد. (استریت، ۱۳۸۴:۱۳۹)

از «عدالت‌رسانه‌ای» سخن گفتیم و به عمد «عدالت» را معادل واژه Justice نگرفتیم؛ چرا که عدالت در چارچوب باورها، جهان‌بینی و نظام فرهنگی بومی محقق می‌شود و در خارج از آن، آنچنان که «مطلوب» است، امکان تحقق ندارد.

عدالت رسانه‌ای چگونه محقق می‌شود؟

پاسخ، کوتاه؛ اما بسیار پرمعناست: توجه به نیازها، علایق و دل‌بستگی‌های مخاطبان و شناخت استعدادها، توانمندی‌ها و ظرفیت‌های پیدا و پنهان رسانه‌ها در پرتو نیل به غایت و هدف جهان‌بینی، باورها و نظام فرهنگی بومی. باید مخاطب را به درستی - و نه چون یک کالا - شناخت و اولویت‌های عموم را در پرتو آن تعریف و بازبینی کرد. باید دانست که مخاطب ما چه نیازها، علایق و دل‌بستگی‌هایی دارد و این مجموعه تا چه اندازه دارای نیازهای «مستقل» و «وابسته» است؛ یعنی تا چه اندازه می‌توان با لحاظ‌کردن پاسخ‌گویی به برخی نیازها و اولویت‌ها، گره‌گشای دیگر اولویت‌ها و نیازها شد. همچنین، باید با شناخت استعدادها، توانمندی‌ها و ظرفیت‌های پیدا و پنهان رسانه‌ها که برآمده از ذات و ماهیت آنهاست، به جایگاه و نقش «مطلوب» آنها در آرایش رسانه‌ای خود اندیشید؛ یعنی تهدیدها و فرصت‌ها و نقاط قوت و ضعف حضور آنها را رصد کرد و با ظیفی از رسانه‌های سنتی و بومی - از فردی‌ترین تا جمعی‌ترین و از حاشیه‌ترین تا درمتن‌ترین - کارکردهای جبرانی و مکمل برای رسانه‌های مدرن پدید آورد. اینجاست که می‌توان اولویت‌های رسانه‌ای را متأثر از چنین فضایی قرار داد و هر رسانه را با به

خدمت‌گرفتن در چارچوب باورها و جهان‌بینی خود، تا حد امکان، بازبینی و تعدیل کرد.

اما همه اینها در صورتی رخ می‌نماید که دولت‌ها و به بیانی بهتر، نظام سیاسی و اقتصادی ملی، خود را در چارچوب چنین ارزش‌هایی تعریف نماید و به آن متعهد باشد. اسب تروای پیشرفت و ترقی را تنها در ظاهر نبیند، بلکه مهاجمان درون آن را نیز بشناسد و هر تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را در پرتو غایت و هدف برآمده از ارزش‌های بومی نقد و بررسی کند.

در پایان تأکید بر این نکته ضرورت دارد که: امروز، بیش از همیشه، در مقابله با واقعیت‌سازی‌های رسانه‌ای در عصر «ژئومدیا» نیازمند مقابله بهنگام، کارآمد و مؤثر هستیم.

آرایش رسانه‌ای بر مبنای «عدالت رسانه‌ای» تنها یک پیشنهاد نیست، بلکه ضرورتی است که خود را چه در سطح اتحادیه و چه در سطح کشورهای عضو به ما نشان می‌دهد. پس باید با احترام به باورها و جهان‌بینی فرهنگی اعضا، در چارچوب ارتباط میان‌فرهنگی سازنده و مؤثر، نقاط اشتراک را برجسته و نقاط افتراق را کمرنگ ساخت و راه را بر شکل‌گیری آرایشی متوازن از رسانه‌ها، آن هم بر بنیان «عدالت‌رسانه‌ای» هموار کرد.

در سطح اعضا نیز باید بار دیگر به آرایش رسانه‌ای و نقاط ضعف و قوت آن نظر کرد و «عدالت» را در عرصه تولید و توزیع پیام‌های رسانه‌ای و نسبت آن با کارآیی و تأثیر، به بوته بررسی و نقد سپرد.

باور کنید برای چنین کاری امروز دیر و فردا دیرتر است!

منابع و مآخذ

- استریت، جان. (۱۳۸۴). *رسانه‌های فراگیر*. ترجمه حبیب‌الله فقیهی‌نژاد. تهران: روزنامه ایران.
- باگدیکیان، بن‌اج. (۱۳۸۵). *انحصار نوین رسانه‌ای*. ترجمه علیرضا عبادتی. تهران: روایت فتح.
- تانکارد، جیمز و سورین، ورنر. (۱۳۸۵). *نظریه‌های ارتباطات*. ترجمه علیرضا دهقان. تهران: دانشگاه تهران.
- راجرز، اورت و بیرینگ، جیمز. (۱۳۸۵). *برجسته‌سازی رسانه‌ها*. ترجمه علی‌اصغر کیا و مهدی رشکیانی. تهران: سازمان معین ادارات.
- ویندال، سون و همکاران. (۱۳۸۶). *کاربرد نظریه‌های ارتباطات*. ترجمه علیرضا دهقان. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.

ساختار سازمان‌های رسانه‌ای

مقدمه

سازمان‌ها واقعیت‌هایی برآمده از زندگی جمعی و گروهی جامعه بشری هستند. هر سازمان به دلیل ارتباطات و پیوندهایی که با محیط بیرونی و دیگر عوامل مستقل از خود دارد، تحت تأثیر آنها قرار می‌گیرد. این ارتباطات به طور ذاتی موجب پیدایش روابطی می‌شود که سازمان را ناگزیر از بروز رفتار خاصی می‌سازد. درک مدیران از ساختاری که بر سازمان آنها احاطه پیدا کرده است موجب می‌شود تا راه‌های مناسبی را برای دستیابی به هدف‌های سازمانی بیابند.

ساختارشناسی سازمانی نیازمند دو عنصر است: شناخت عواملی که ساختار را ایجاد می‌کنند و درک میزان اثرگذاری آنها بر مسائل درون سازمانی؛ زیرا در هر شرایطی ممکن است میزان تأثیر هر یک از آنها متفاوت باشد.

این مقاله با استفاده از رویکردی میان‌رشته‌ای و با نظری اجمالی به جامعه‌شناسی و علم مدیریت و تا حدی نگاهی فلسفی به حوزه ارتباطات، در پی بیان ساختار سازمان‌های رسانه‌ای و تفاوت موجود میان ساختار سازمان رادیو با سازمان تلویزیون جمهوری اسلامی ایران است.

مبانی نظری سازمان و ساختار آن

کلیدواژه‌های زیادی برای توضیح سازمان و ساختار لازم است. همه این واژه‌ها بخشی از زندگی روزانه ما هستند که نشان‌دادن آنها کار سختی است. همه ما به سازمانی تعلق داریم، اما نشان‌دادن سازمان‌ها درست همانند آنچه توصیف می‌شود نیست. ما یک برنامه رادیویی را می‌شنویم، یک خبر را در تلویزیون تعقیب می‌کنیم، از یک دانشکده فارغ‌التحصیل می‌شویم، در یک رستوران همراه خانواده غذا می‌خوریم، از اداره ثبت، کد ملی دریافت می‌کنیم، به دفاتر ملکی برای اجاره یا خرید خانه مراجعه می‌کنیم، یا در یک سازمان دولتی یا شرکت خصوصی کار می‌کنیم اما وجود سازمان آنها را درک نمی‌کنیم؛ به دلیل تماس‌های مکرر روزانه، وجود آنها برای ما عادی شده است.

سازمان چیست؟

مروری در ادبیات موجود درباره «سازمان» بیانگر آن است که نه تنها از منظر رشته های علمی گوناگون تعاریف متفاوتی از آن صورت گرفته است، بلکه در درون هر رشته خاص نظیر جامعه‌شناسی، بر اساس پارادایم‌ها و چارچوب‌های مفهومی گوناگون تعاریف متفاوت و گاه غیرقابل‌جمعی از این مفهوم ارائه شده است. در یک تعریف کلی سازمان عبارت از نهادی اجتماعی است که هدف‌های جمعی را تعقیب می‌کند و بر چگونگی اجرای فعالیت‌هایش نظارت و کنترل دارد و دارای مرزهای مشخصی با محیط پیرامونی خود است. (ویکی‌پدیا)

در جامعه‌شناسی، سازمان به‌مثابه یک فعالیت برنامه‌ریزی‌شده، هدفمند و مبتنی بر همکاری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

رویکرد علم مدیریت به بررسی سازمان نگاهی ابزاری است، زیرا سازمان برای یک شرکت یا مؤسسه وسیله دستیابی به اهداف آن است.

ریچارد ال دفت، معتقد است: سازمان‌ها علیرغم تفاوت‌های ظاهری فراوانی که دارند به دلیل خصلت و ذات سازمان دارای ویژگی‌ها و وجوه مشترک هستند.

— نهاد اجتماعی است.

— دارای هدف است.

— ساختار آن آگاهانه طراحی شده و دارای سیستم فعال و هماهنگ است.

— با محیط خارجی ارتباط دارد. (ال دفت، ۱۳۷۷: ۱۹)

کلید واژه دیگر «ساخت» یا ساختار است. ساخت از دیگر مفاهیم مناقشه‌برانگیز در ادبیات علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی است. هر پارادایمی تعریفی خاص ارائه می‌دهد. ساختگرایان آلمانی و فرانسوی به نظام روابط عمیق در پس‌لایه‌های آشکار ترتیبات سازمانی اشاره دارند، در حالی که نگاه ساختگرایان آمریکایی به سلسله‌مراتب عینی و ملموس موجود در سازمان‌ها و نهادها (و نهادهای غیررسمی) است.

به هر صورت علیرغم نگاه‌های متفاوتی که به مفهوم ساخت و ساختار وجود دارد، می‌توان این تعریف را از ساخت مبنا قرار داد: ساخت عبارت از روابط پایدار میان عوامل و عناصر یک مجموعه است که کلیت آن مورد نظر است.

به نظر لوی اشتراوس ساخت مشخصات یک نظام را تشکیل می‌دهد و از عناصر متعددی تشکیل یافته است، به گونه‌ای که هیچ یک از عناصر بدون آن که دیگر عناصر را نیز تغییر دهد، نمی‌تواند تغییر کند (توسلی، ۱۳۶۹: ۱۴۲). از این جهت می‌توان گفت ساخت در عین این که یک واقعیت عینی است یک صورت ذهنی و مجرد نیز می‌باشد. در جامعه‌شناسی ساختارگرایان در پی کشف ساختارهای اجتماعی و تغییرات ساختی و تأثیر آن بر دیگر حوزه‌های اجتماعی هستند.

حدود و عوامل مؤثر در ساختار سازمانی رسانه‌ها

کشف ساختار سازمان‌ها نیاز به شناخت عناصر اصلی و عمده‌ای است که کلیت مورد نظر را شکل می‌دهند. این کلیت نه تنها دربرگیرنده یک سازمان است بلکه دربرگیرنده عنصر یا عناصر عمده دیگری نیز می‌باشد که رابطه پایدار میان آنها و سازمان مورد مطالعه وجود دارد؛ به طوری که هر تغییری در آنها موجب تغییر در عوامل عینی شکل‌دهنده سازمان نیز می‌شود.

هر سازمان را اگر یک سیستم بسته در نظر بگیریم، ساختار شکلی آن مطابق تعریف علم مدیریت عناصر عینی شکل‌دهنده آن خواهد بود. در این صورت، ساختار شکلی سازمان‌ها و مؤسسات به دو بعد تجزیه می‌شوند که بر روی یکدیگر

تأثیرگذار هستند و به همان صورتی سازمان را معرفی می‌کنند که ویژگی‌های فیزیکی معرف افراد هستند. این دو بعد سازمانی در دو گروه «ابعاد شکلی» و «ابعاد محتوایی» طبقه‌بندی می‌شوند که بعداً شرح آنها خواهد آمد.

اما اگر سازمان را یک سیستم باز در نظر بگیریم، که اینچنین است، در این صورت نمی‌توان عناصر اصلی و مهم خارج از سیستم - که هم واقعیت عینی را می‌سازند و هم واقعیت مجرد و ذهنی برآمده از روابط ثابت و پایدار میان این عناصر را به وجود می‌آورند - را نادیده گرفت. در صورت غفلت، چون ادراک ما از ساخت پدیده مورد بررسی نادرست است، در تجزیه و تحلیل آن راه ناصوابی را خواهیم رفت و نتایج آن گمراه‌کننده خواهد بود.

رویکرد کشف عناصر ساختار سازمانی ترکیبی از نگاه مبتنی بر ادبیات علم مدیریت و جامعه‌شناسی است. بی‌شک مدیران موفق با این نگاه ترکیبی مسائل درون سازمانی و برون سازمانی خود را آگاهانه و حتی ناآگاهانه تجزیه و تحلیل می‌کنند تا راه‌حل مناسبی برای آنها پیدا کنند. از این جهت می‌توان گفت آنچه ساختار واقعی یک سازمان یا شرکت را دربرمی‌گیرد فقط با نگاه به درون و استفاده صرف از ادبیات مدیریتی حاصل نخواهد شد، بلکه عوامل و عناصر دیگری نیز در ساخت دهی مؤثر هستند. در اینجا سؤال مهمی پیش خواهد آمد و آن این که چه عناصری ساخت را با همان تعریفی که گفته شده است ایجاد می‌نمایند و کلیت واحد و یگانه ای را می‌سازند؟

هیچ مدیر یا هیچ محقق نمی‌تواند ادعا کند که عناصر ساختی سازمانی را به درستی دریافته است؛ چون هیچ معیار روشنی برای آن وجود ندارد. شاید از نگاه جامعه‌شناسی بتوان معیار صحت را در آن دانست؛ اگر یکی از عناصر ساختی تغییر کند موجب تغییر دیگر عناصر می‌شود، یعنی اصل تأثیرپذیری در تغییر، و از منظر علم مدیریت موفقیت مدیر در تبیین مسائل سازمانی و یا ضرورت‌های پیش رو حاکی از درک صحیح آن مدیر از عوامل مؤثر در ساختار سازمان باشد. در اینجا به طور آگاهانه تأکید بر تبیین مسائل سازمانی است و نه اجرای موفق یک مدیر در سازمان. موفقیت هر مدیر در اجرای آنچه بر اساس این ساختار سازمانی ادراک می

کند و باید انجام دهد، به عوامل دیگری مربوط می‌شود که در اینجا محل بحث نیست.

عوامل اصلی ساختاری در سازمان‌های رسانه‌ای

ساختار سازمان‌های رسانه‌ای تحت تأثیر سه عنصر اصلی شکل می‌گیرد. بین این سه عنصر رابطه دیالکتیکی وجود دارد. این ساخت بر تمام فعالیت‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تأثیرگذار است، به طوری که تغییر در هر یک موجب تغییر کامل در دیگر عناصر و در نتیجه در شکل و نوع فعالیت سازمان رسانه‌ای می‌شود. این سه عبارتند از:

— سازمان رسانه

— نوع رسانه

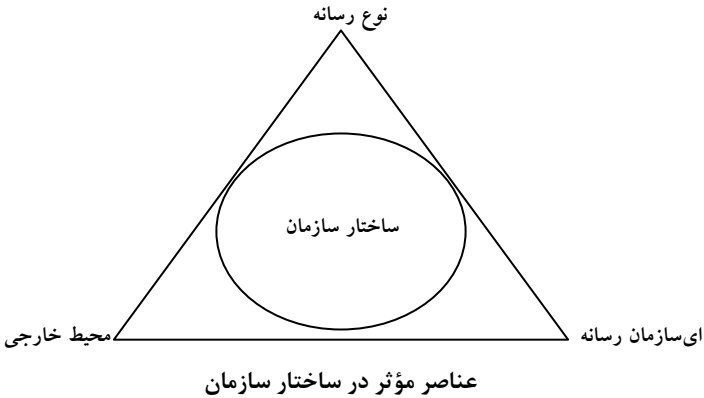
— محیط بیرونی

هر رسانه بر روی سازمانی شکل می‌گیرد که تعاریف ویژگی‌های آن قبلاً گفته شد. هر سازمان رسانه‌ای یک شکل سازمانی^۱ دارد و دارای دو بعد روشن و مشخص است که بعداً به تفصیل این ابعاد مورد بحث قرار می‌گیرند.

عنصر دیگر معطوف به نوع رسانه و ماهیت آن است. شاید به همین دلیل نمی‌توان انتظارات یکسانی از سازمان‌های رسانه‌ای مختلف داشت. رسانه‌های مکتوب با رسانه‌های صوتی و تصویری متفاوت هستند. میان رسانه‌های سنتی با رسانه‌های مدرن شکافی به عظمت تاریخ وجود دارد. تفاوت در نوع رسانه موجب تفاوت در ساختار می‌شود.

عنصر سوم ساخت‌دهی، محیط بیرونی سازمان رسانه‌ای است که آن را به سختی در خود پیچیده و بر تمام فعالیت‌های آن اثرگذار است.

۱. از واژه «شکل» استفاده شد تا با واژه «ساخت» که در این فصل در مفهومی بین‌رشته‌ای استفاده می‌شود، اشتباه نشود.



ماهیت و نوع رسانه: ماهیت و نوع رسانه تأثیر شگرفی بر ساختار سازمان رسانه‌ای دارد. اگر چه بحث در حوزه رسانه‌های جمعی است، اما می‌توان به روشنی و وضوح تفاوت اساسی دو سازمانی که خدمات ارتباطی می‌دهند را دریافت. به طور مثال اگر یک مؤسسه یا سازمان رادیو تلویزیونی را با سازمانی که خدمات پستی یا تلفنی می‌دهد مقایسه کنید، تفاوت‌های زیادی در آن دو خواهید یافت. این تفاوت‌ها در تمام شئون این دو سازمان مشهود خواهد بود.

در حوزه وسایل ارتباط جمعی مدرن نیز تفاوت‌های مهمی در میان آنها به دلیل تفاوت‌های ذاتی که با هم دارند وجود دارد که نباید از تأثیر آنها غافل بود. از اولین تقسیمات ذات‌گرایانه شاید بتوان به مطالعات مک لوهان اشاره کرد. تقسیم‌بندی رسانه‌ها به رسانه‌های سرد و گرم یا جمله معروف او که «رسانه پیام است»، حاکی از نگاهی ذات‌گرایانه و پذیرش جبرگرایی تکنولوژیکی است. همچنین می‌توان مارکسیست‌ها و نئومارکسیست‌ها از جمله اصحاب مکتب فرانکفورت را در این زمره به حساب آورد.

ماهیت رسانه در دو شکل اساسی تأثیر خود را در ساختار نشان می‌دهد:

الف: کارکردها و تفاوت آنها در هر نوع رسانه؛

ب: تکنولوژی و رویه‌های تولید.

برای رسانه‌ها سه کارکرد عمده و اصلی وجود دارد. به نظر می‌رسد دیگر کارکردهایی که در حوزه ادبیات ارتباطاتی مطرح می‌شوند، کارکردهای ضمنی و ثانوی ناشی از کارکردهای فوق باشند. این سه عبارتند از:

- کارکرد آموزشی
- کارکرد اطلاع‌رسانی
- کارکرد تفریحی و سرگرمی

کارکردها از آن جهت که در هر نوع رسانه دارای ارزش متفاوتی می‌باشند، بر ساختار تأثیر می‌گذارند. این اصل موضوعه‌ای است که مکتب کارکردگرایی ساختی نیز بدان معتقد است. درجه اهمیت کارکرد تفریحی و سرگرمی تلویزیون با همین کارکرد در رادیو نه تنها یکسان نیست، بلکه کاملاً متفاوت است. شاید بتوان گفت در دنیای امروز برجسته‌ترین کارکرد تلویزیون، تفریحی و رادیو، اطلاع‌رسانی است. در صورتی که کارکرد تفریحی رادیو، عموماً معطوف به کانال‌های پخش موسیقی شده است که این که آیا این کانال‌ها را می‌توان یک رادیو دانست خود جای تأمل است. البته در دیگر رسانه‌های جمعی مدرن نیز باید چنین ملاحظه‌ای درباره کارکرد داشت. از میان آنها، اینترنت به دلیل چندرسانه‌ای بودن^۱ متفاوت است و در هر جایگاه رسانه‌ای یکی از کارکردها برجسته می‌شود.

تفاوت تکنولوژی و رویه‌های تولید هر رسانه خود نیز موجب شکل‌بندی ساختار متفاوتی می‌شود. مقایسه سه رسانه جمعی رادیو، تلویزیون و مطبوعات این تأثیرگذاری را بیشتر نشان می‌دهد. روزنامه و مطبوعات در مرحله نخست به صاحب قلم یا نویسنده‌ای نیاز دارد که دانش کافی در زمینه مورد نظر داشته باشد. تلویزیون در مرحله اول به دنبال چهره است و پس از آن قدرت مناسب بیان برای مخاطبان مورد نظر. رادیو در ابتدای امر به قدرت و ویژگی‌های فیزیکی و رنگ آمیزی لازم توجه دارد و سپس به دیگر ابزارها و لوازم یک ارتباط اثربخش می‌اندیشد. از این رو تلویزیون برای جذب مخاطب بیشتر در پی ستاره‌های سینما و

قهرمانان ورزشی یا خوانندگان - خصوصاً خوانندگان پاپ- است، در صورتی که این امر در رادیو و مطبوعات اثر کمتری دارد. مطبوعات که بر اساس کارکرد اطلاع رسانی تفصیلی به زندگی خصوصی این نوع چهره‌ها می‌پردازند، فوراً در گروه مطبوعات زرد دسته‌بندی می‌شوند که به معنی نشان‌دادن کارت قرمز به آنهاست.

همانگونه که قبلاً مطرح شد، هر سازمان را می‌توان در ساختار شکلی آن معرفی کرد که شامل دو بعد است که هر بعد با مجموعه عناصری گروه‌بندی می‌شود. این دو بعد بر روی یکدیگر اثرگذار هستند و در نهایت می‌توانند موجب درک عینی ما از آن سازمان شوند.

ابعاد شکلی:^۱ این مفهوم در ادبیات مدیریتی با ابعاد ساختی یا ساختاری مطرح شده است. در اینجا برای جلوگیری از بروز اشتباه در درک «ساختار سازمانی» که در مفهومی وسیع‌تر از ادبیات مدیریتی به کار گرفته شده، از اصطلاح «ابعاد شکلی» استفاده شده است.

ابعاد شکلی بیان‌کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند که می‌توان به وسیله آنها سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد و شامل هشت مورد است که عبارتند از:

- درجه رسمی بودن
- نوع تقسیم کار و تخصصی بودن
- دارا بودن استاندارد در اجرای فعالیت‌ها
- نحوه سلسله مراتب اختیارات
- درجه پیچیدگی
- میزان تمرکز
- درجه حرفه‌ای بودن سازمان
- نسبت کارکنان یا پرسنل که عبارت است از تقسیم تعداد کارکنان یک گروه بر کل تعداد کارکنان.

ابعاد محتوایی:^۱ معرف کل سازمان و جایگاه آن هستند و بر ابعاد شکلی اثر می‌گذارند. ابعاد محتوایی می‌توانند مبهم باشند، زیرا نشان‌دهنده سازمان و محیطی هستند که ابعاد شکلی در درون آن قرار می‌گیرند. ابعاد سازمان بر یکدیگر رابطه متقابل دارند و برای رسیدن به اهداف سازمانی آنها خود را با یکدیگر وفق می‌دهند.

الف- اندازه سازمان: عبارت است از اندازه بزرگی آن که به صورت تعداد افراد یا کل دارایی و یا کل فروش مشخص می‌شود.

ب- تکنولوژی سازمان: عبارت است از ماهیت زیر سیستم تولید، شامل عملیات و روش‌های فرایند تولید.

ج- اهداف و استراتژی سازمان: اهداف و شیوه‌های رقابتی که موجب تفاوت با دیگر سازمان‌ها و مؤسسات می‌شود.

د- فرهنگ: مجموعه ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی که سازمان در آنها با کارکنان وجه مشترک دارد.

در ادبیات و منابع علمی مدیریتی از محیط هم به عنوان یکی از عوامل محتوایی نام برده شده است (برای اطلاع بیشتر مراجعه شود به: ریچارد ال دفت). محیط شامل مجموعه عواملی است که از بیرون، سازمان را احاطه کرده و بر همه ابعاد آن تأثیرگذار است؛ از اینرو باید در بررسی ساختار سازمان (در مفهومی که این مقاله به کار گرفته است) یک رسانه به عنوان یک عنصر اصلی در بیرون سازمان و نه عنصری در کنار و همراه دیگر عناصر درون سازمانی، مورد بحث قرار گیرد.

محیط خارجی: تحلیل‌های جامعه‌شناسان از سازمان‌ها بر اساس محیط اجتماعی که آنها را در بر گرفته، انجام شده است. این دیدگاه بر این عقیده است که محیط پیرامونی محدودیت‌ها و الزام و اجباری را بر آن سازمان ایجاد می‌کند. از این جهت سازمان‌های مشابه به دلیل تفاوت محیط پیرامونی دارای ساخت‌های متفاوتی هستند. در حقیقت ساختار واقعی سازمان رسانه‌ای با وجود این عنصر قابل تصور و فهم است. امروزه محیط رسانه‌ها محیط بسیار رقابتی و فشرده‌ای است. عوامل و عناصر متعددی شکل‌دهنده این محیط هستند. از این جهت سپهر رسانه‌ای جهانی یا ملی و

محلی سپهر رقابتی شدیدی است.

محیط بسیار رقابتی رسانه‌ها باعث می‌شود مدیران همواره در پی تحلیل درستی از رقیبان باشند. بسیاری از سازمان‌های رسانه‌ای برای تدوین استراتژی‌های خود، شناخت رقیبان را بسیار جدی می‌گیرند؛ زیرا ممکن است رقیبانی بالقوه و بالفعل بتوانند محصولات و خدمات خود را جایگزین فعالیت‌های آن سازمان نمایند. از این جهت چگونگی شناخت رقیبان و مخاطب موجود در این بازار رقابتی نیازمند یک چارچوب نظری است تا مدیران و برنامه‌ریزان رسانه‌ای بتوانند بر اساس دریافت روشنی از محیط، مسیر فعالیت‌ها را روشن نمایند. الگوی تجزیه و تحلیل پیشنهادی محیطی مبتنی بر الگوی پورتر است که در تجزیه و تحلیل محیط‌های صنعتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. طبق این الگو در حوزه‌ها و فعالیت‌هایی که بازده کم است، رقابت شدید است. مخصوصاً در رسانه‌هایی که هزینه‌های خود را از طریق آبونمان یا تبلیغات تجارتي تأمین می‌کنند این رقابت خود را بیشتر نمایان می‌سازد. این الگو بر پنج عامل به شرح زیر تأکید دارد:

۱. رقابت و همچشمی بین رقیبان

۲. توان بالقوه برای ورود رقیبانی جدید

۳. فعالیت‌ها و محصولات رسانه‌ای جایگزین (بالقوه و بالفعل)

۴. توان عرضه‌کنندگان و تأمین‌کنندگان کالاها و خدمات رسانه‌ای (قدرت چانه

زنی)

۵. قدرت انتخاب و گزینش مخاطبان.

۱. رقابت و همچشمی بین رقیبان: معمولاً از میان پنج نیروی رقابتی، رقابت و

همچشمی بین شرکت‌های رقیب دارای بالاترین قدرت است. تنها زمانی یک مدیر رسانه می‌تواند موفق باشد که بتواند از مزیت‌ها و برتری‌های سازمان یا مؤسسه خود، مانند: اعتبار، سطح پوشش، میزان مخاطب و ... در برابر سازمان‌ها و مؤسسه‌های دیگر استفاده کند. وقتی محیط رقابتی است، اگر هر مؤسسه رسانه‌ای رقیب، تغییری در سیاست رسانه‌ای خود بدهد، سایر رقیبان در مقابل آن واکنش نشان خواهند داد، مانند: افزایش قیمت یک روزنامه، کاهش یا افزایش نرخ تبلیغات، جابجایی زمان پخش برنامه‌های مورد علاقه مردم، مانند فیلم سینمایی، خبر و

گاهی رقابت به دلیل برخی رویدادها افزایش می‌یابد که عبارتند از:

الف: افزایش یا کاهش سازمان‌ها و مؤسسات رسانه‌ای رقیب

ب: یکسان‌شدن بزرگی سازمان‌های رقیب

ج: افزایش یا کاهش جمعیت مخاطبان یا مصرف‌کنندگان خدمات و تولیدات

رسانه‌ای

د: زمانی که مخاطبان یک رسانه به راحتی جذب دیگر رسانه‌ها بشوند

ه: هنگامی که هزینه‌های ثابت تولید و پخش و توزیع بسیار بالاست

و: هنگامی که زمان، اصل مهمی در استفاده و مصرف از محصولات و خدمات

رسانه‌ای باشد، مانند: خبر و گزارش‌های خبری یا سبقت در پخش یک فیلم

سینمایی طرفدار.

همانطور که در بالا مشهود است، چگونگی ساختار صنعت رسانه‌ای در سطح

ملی و سطح جهانی بر وضعیت رقابت رسانه‌ای تأثیر زیادی دارد. در سال‌های اخیر

ساختار این صنعت در جهان دگرگونی زیادی داشته است به طوری که در اواخر

قرن بیستم تعداد شرکت‌های رسانه‌ای از حدود ۸۰ به ۲۰ شرکت کاهش یافت، در

صورتی که تعداد کانال‌های پخش یا تعداد رسانه‌های مکتوب افزایش خارج از

تصوری داشته‌اند.

۲. توان بالقوه برای ورود رقیبانی جدید: هنگامی که هر رسانه یا سازمان تازه

تأسیس بتواند به راحتی وارد سپهر رسانه‌ای شود، موجب افزایش رقابت خواهد

شد. شاید یک تفاوت عمده میان صنعت رسانه‌ای با دیگر صنایع محدودیت کمتر

آن در مصرف است. همین امر سبب می‌شود در این صنعت برای رقیبانی بالقوه،

ظرفیت بالفعل شدن بیشتری فراهم باشد. برخی عوامل مانع از ورود یک رسانه

جدید و یا یک شرکت رسانه‌ای جدید به سپهر رسانه‌ای محلی، منطقه‌ای، ملی و

بین‌المللی می‌شوند. این عوامل از این قرارند:

الف: وجود مقررات و قوانین درون سرزمینی و فراسرزمینی

ب: وفاداری شدید مخاطبان یک رسانه

ج: احساس نیاز به استفاده از فناوری پیشرفته و روش‌های تخصصی

د: ثبت قبلی برخی نام‌ها و یا فرکانس‌ها و طول موج‌های مطلوب

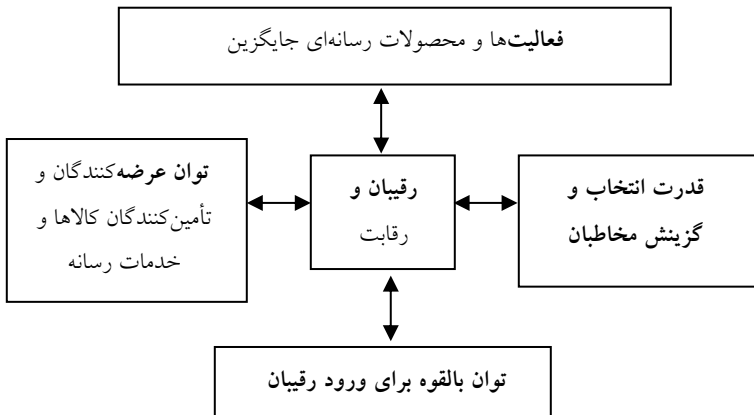
ه: نامطلوب بودن مکان فعالیت

و: احساس اشباع بودن بازار و حوزه مخاطب

ز: نیاز به سرمایه گذاری ثابت و سنگین

۳. فعالیت ها و محصولات رسانه‌ای جایگزین (بالقوه و بالفعل): در حوزه رسانه

ها، دلایلی که مردم از یک رسانه استفاده می کنند، اگر به سهولت تأمین نشود، ممکن است به وسیله فعالیت‌ها و محصولات جایگزین تأمین شود. محصولات جایگزین غالباً در صنایعی تولید می شوند که سودآوری بالایی دارند، مثل ویدئو که محصول جایگزین سینما و تلویزیون است و ضبط صوت و Mp3 و CD Player که جایگزین رادیو هستند. یکی از نقش‌های عمده جایگزین‌ها این است که به یک صنعت اجازه نمی دهد محصولات یا فرآورده‌ها و خدمات خود را به هر شکلی که بخواهد به مخاطبان ارائه دهد.



ای الگوی رقابت و جایگزینی در سپهر رسانه

۴. توان عرضه کنندگان و تأمین کنندگان کالاها و خدمات رسانه‌ای (قدرت چانه زنی): گاهی عرضه کنندگان و تأمین کنندگان این صنعت به دلایل زیر قدرت چانه زنی زیادی پیدا می کنند:

الف: هنگامی که عرضه مواد اولیه یا تولیدات در انحصار قرار گیرد؛ مانند : انحصار پخش مسابقات فوتبال بین‌المللی و جهانی.

ب: هنگامی که فقط چند قلم کالا یا خدمات برای جایگزینی وجود داشته باشند.

ج: هنگامی که هزینه استفاده از مواد جدید یا تولیدات جدید (جایگزین) زیاد باشد.

۵. قدرت انتخاب و گزینش مخاطبان: وقتی مخاطبان و استفاده‌کنندگان یا مصرف‌کنندگان تولیدات رسانه‌ای قدرت انتخاب بیشتری در میان گزینه‌های مختلف پیدا کنند، موجب تشدید رقابت در میان رسانه‌های رقیب می‌شوند. قدرت مخاطبان ناشی از عوامل زیر است:

الف: تعداد زیاد رسانه‌های موازی با استانداردها و تولیدات همانند

ب: تعداد زیاد رسانه‌ها با رویکرد متفاوت

ج: وجود رسانه‌های جایگزین

د: وجود خدمات و امکانات و کالاهای جایگزین

قدرت انتخاب و گزینش مخاطبان در ایران

بررسی تاریخی از سپهر رسانه‌ای ایران به ما سه دوره زمانی را نشان می‌دهد:

الف: از آغاز فعالیت رادیو در سال ۱۳۱۹ شمسی تا انقلاب اسلامی ایران. در

این دوره قدرت رادیو و تلویزیون انحصاری بود. تقریباً هیچ گزینه دیگری برای مردم مخصوصاً شهرستان‌ها و مناطق روستایی وجود نداشت. سینما گزینه رقابتی محدودی در شهرهای اصلی و برخی شهرهای درجه دو محسوب می‌شد. رادیو BBC در اواخر دوره پهلوی گزینه خبری جدیدی بود.

ب: از آغاز انقلاب تا آغاز دهه ۱۳۷۰ شمسی. در این دوره رسانه‌های

جدیدتری وارد سپهر رسانه‌ای ایران شدند. گسترش، تعدد و تکثر روزنامه‌ها همراه رسانه‌های دیگر نظیر انواع ضبط صوت که موجب سرعت و سهولت استفاده کاربران شده بود بعلاوه انواع ویدئو و تاحدی شبکه‌های تلویزیونی ماهواره‌ای، گزینه‌های جدیدی در اختیار مخاطبان قرار داده بودند.

ج: از ۱۳۷۰ تا امروز. سپهر رسانه‌ای به رقابت فشرده‌ای در داخل و خارج وارد شده است. بیش از صدها شبکه تلویزیونی و رادیویی ماهواره‌ای در کنار شبکه وسیع و سهل دریافت اینترنت همراه با افزایش مدت‌زمان پخش **BBC** فارسی و **صدای آمریکا** و **رادیو فردا** و دیگر شبکه‌های تلویزیونی و رادیویی فارسی‌زبان فضای رقابتی و از منظر سیاسی، گاهی تهدیدآمیزی را ایجاد کرده‌اند.

رقابتی‌بودن سپهر رسانه‌ای موجب شده است تعداد شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی در دو شکل سراسری و محلی افزایش یابد تا قدرت رقابت بیشتری در داخل به وجود آید. این شبکه‌های جدید داخلی در ساختار خاصی می‌باید قدرت رقابتی خود را افزایش دهند، در غیر این صورت کمک چندانی به رسانه ملی در این رقابت نمی‌کنند.

ساختار رسانه‌های داخلی در فضای رقابتی

سپهر رسانه‌ای رقابتی بسیار متراکم داخلی همانند سیستم بازی است که ورود به آن برای هر نوع رسانه غیرایرانی بسیار ساده و بدون هرگونه مزاحمتی مقدور است. در صورتی که این نوع ورود بدون هرگونه مزاحمتی حتی قانونی، در هیچ سپهر رسانه‌ای وجود ندارد، زیرا حداقل دریافت مجوزهای قانونی برای هر نوع پخش لازم است. تعداد محدود و اندک شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی داخلی در مقابل انبوه رادیوها و تلویزیون‌های ماهواره‌ای و شبکه‌هایی که از طریق فرستنده‌های زمینی پخش می‌شوند، رقابت را برای شبکه‌های داخلی از جهاتی سخت کرده است. از این رو این شبکه‌ها در یک ساختار خاص و از جهتی جدید شکل یافته‌اند. عملکرد آنها در این ساختار ظرفیت چند برابری برای رقابت در این سپهر رسانه‌ای به شبکه‌ها می‌دهد.

ویژگی‌های ساختار رسانه‌های داخلی

رسانه‌های داخلی در یک ساختار سخت و بسیار پیچیده وارد عرصه رقابت در سپهر رسانه‌ای شده‌اند. این ساختار موجب برخی محدودیت‌ها و الزاماتی درون هر شبکه

شده است. اگر این الزامات به دلیل عدم شناخت مورد توجه نباشد، نه تنها مشکلات داخلی میان مدیریت و تولیدکنندگان بروز پیدا می‌کند، بلکه در میان مخاطبان نیز خود را نشان می‌دهد. ساختار سازمانی رادیو با تلویزیون تا حد بسیار زیادی متفاوت است. این تفاوت ناشی از تفاوت‌هایی است که در سه عنصر اساسی ساخت‌دهی (یعنی: نوع رسانه، شکل سازمان و محیط بیرونی) وجود دارد.

در نوع رسانه، تفاوت‌های گفته‌شده موجب تفاوت ساخت می‌شود. رادیو با مخاطبانش سخن می‌گوید، در حالی که تلویزیون باید خود را نشان دهد. رادیو چون فقط شنیده می‌شود از این رو تفسیرپذیر است، در حالی که تلویزیون با تصویرش تفسیرگر است. مخاطبان رادیو معروف به وفاداری هستند. در واقعه طوفان کاترینا در آمریکا اکثر افراد در منطقه طوفان‌زده برای دریافت اخبار جدید به رادیوهایی که همیشه گوش می‌کردند، مراجعه کرده بودند، در صورتی که مخاطبان تلویزیون عموماً از یک کانال و از یک شبکه به کانال و شبکه دیگر می‌روند. به سخن دیگر مخاطب تلویزیون برنامه مطلوبش را از میان برنامه‌های گوناگون شبکه‌ها و کانال‌ها انتخاب می‌کند، حال آن که مخاطب رادیو، یک شبکه یا کانال رادیویی را از میان انبوه شبکه‌ها و کانال‌ها برمی‌گزیند. یعنی مخاطب رادیو عموماً شبکه انتخاب می‌نماید.

علاوه بر چگونگی تأثیر تفاوت نوع و ماهیت رسانه رادیو با تلویزیون بر ساختار سازمانی آنها، وضعیت محیط رقابتی سپهر رسانه‌ای در ایران نیز دارای تأثیر متفاوتی بر رادیو و تلویزیون است. فشردگی و تراکم این سپهر برای تلویزیون بیشتر از رادیوست. همین تفاوت یکی از دلایل و علل تفاوت ساختار سازمانی این دو رسانه با یکدیگر شده است. در سپهر رسانه‌ای ایران، رقیبان و جایگزین‌های زیادتری برای تلویزیون وجود دارد تا رادیو. رقیبانی که برای مجموعه شبکه‌های صدای جمهوری اسلامی ایران وجود دارد، عموماً رادیوهایی با رویکرد سیاسی هستند. حتی برخی از آنها مانند **رادیو فردا** اگر چه نوع برنامه‌هایشان در حوزه اجتماعی است اما ماهیت آن سیاسی دارند، زیرا مستقیماً زیر نظر سازمان سیا کار

می‌کند. اصلاً مهم‌ترین دلیل این که **رادیو آزادی** آمریکا به **رادیو فردا** تغییر نام یافت و در چارچوب جدیدی با رویکرد اجتماعی به پخش برنامه پرداخت، پنهان کردن مقاصد سیاسی در شکل اجتماعی بود.^۱

در حوزه رادیو از آن جهت که فرستنده‌های زمینی اندکی خارج از ایران قابل دریافت است رقابت یا تهدید کمتری وجود دارد. گیرنده‌های ماهواره‌ای اغلب برای دریافت کانال‌های تلویزیونی استفاده می‌شود تا رادیو. وجود بیش از هزار کانال تلویزیونی ماهواره‌ای و انواع فیلم‌های سینمایی مجاز و غیرمجاز و حتی کامپیوتر و اینترنت محیط رقابتی را برای تلویزیون- که عمده کارکردش تفریحی و سرگرمی است- بسیار سخت کرده است، در حالی که اینترنت و کامپیوتر می‌تواند رادیو را همراهی کند و حتی به افزایش مخاطبان آن کمک نماید. یک نفر ضمن کار با این دو رسانه می‌تواند به رادیو هم گوش کند.

دیگر عنصر ساخت‌دهی در سازمان‌های رسانه‌ای نیز دارای تفاوت‌های اساسی در رادیو و تلویزیون است. ابعاد شکلی سازمان تلویزیون با رادیو از چند جهت متفاوت است: تلویزیون از جهت اندازه و بزرگی و نسبت میان کارکنان تولید و پشتیبانی یا صف و ستاد متفاوت است. این نسبت در مقایسه با رادیو چند برابر است. بعلاوه در رادیو در چند مورد تمرکز اداری وجود دارد که بر روی رفتار سازمانی مدیران و برنامه‌ریزان هر شبکه تأثیر زیادی دارد. این تمرکز در سه وجه صورت می‌گیرد: در حوزه نیروی انسانی، در نظام دستمزد و پرداخت و در نظام اداری و مالی رادیو. در صورتی که در سیما این تمرکز وجود ندارد. شاید به دلیل فضای شدید رقابتی آزادی عمل بیشتری باید وجود داشته باشد تا هر شبکه سیما به مقتضای امکاناتش بتواند سهم خود را از مخاطب کسب کند و در رقابت فشرده با صداها کانال تلویزیونی ماهواره‌ای و دیگر رقیبان و جایگزین‌هایی که در سپهر رسانه

۱. برای اطلاع بیشتر در این زمینه به مقاله:

- خجسته، حسن (۱۳۸۱). «مقایسه کارکرد واقعیت‌های سیاسی رسانه‌ای در رادیو و تلویزیون»، *درآمدی بر جامعه‌شناسی رادیو*، تهران: تحقیق و توسعه صدا، ویرایش دوم، مراجعه فرمایید.

ای داخلی وجود دارد، نقش خود را ایفا نماید.

این شرایط و نوع روابطی که در میان سه عنصر اصلی ساخت‌دهی سازمان رسانه‌ای برقرار شده است، ساختار خاص و البته متفاوتی در صدا و سیما ایجاد کرده‌اند. این ساختارها را هرگز نباید ثابت و غیرقابل تغییر دانست. به طور مثال در حال حاضر تعداد شبکه‌های رادیویی سراسری دوازده کانال است که برخی از آنها دارای کمتر از بیست و چهار ساعت زمان پخش هستند. اگر تعداد این شبکه‌ها افزایش یابد، یعنی بعد شکلی سازمان رادیو گسترش یابد، به احتمال زیاد تمرکز فعلی در بخش‌هایی که گفته شد لزوماً کاهش می‌یابد. تغییر در یک عنصر اساسی ساختار موجب تغییر در سایر عناصر شده و در نهایت موجب بروز ساختار سازمانی دیگری می‌شود.

این تفاوت‌ها در وضعیت عوامل و عناصر ساخت‌دهی موجب تفاوت‌های زیادی در ساختار دو سازمان صدا (رادیو) و سیما (تلویزیون) در درون سازمان صدا و سیما شده است.

ویژگی‌ها و تفاوت‌های ساختار سازمانی صدا با سیما

محیط شدیداً رقابتی در سپهر رسانه‌ای، ماهیت و کارکرد تلویزیون و انتظارات و توقعات مخاطبان از آن، همراه وضعیت ابعاد شکلی و محتوایی سازمان تلویزیون موجب ساختار خاصی شده است. ساختار سازمان سیما را می‌توان اینگونه تعریف کرد:

- **ساختار رقابتی - تکمیلی:** رابطه میان شبکه‌های تلویزیونی داخلی در مرحله اول رقابتی است. این رقابت بر سر جذب هر چه بیشتر مخاطب است. شبکه‌های تلویزیونی ناچار از یک رقابت دوگانه و البته فرساینده‌ای هستند. در مرحله نخست، این رقابت در میان شبکه‌های داخلی است. در مرحله دوم، هر شبکه تلویزیونی همراه دیگر شبکه‌ها باید با شبکه‌های بین‌المللی در محیط رسانه‌ای رقابت بکند؛ در حالی که ناچار است دیگر رقیبان و کالاهای فرهنگی و تفریحی را نیز در نظر داشته باشد. همانطور که قبلاً گفته شد مخاطب تلویزیون همواره به دنبال برنامه مطلوب خودش است. از این جهت شبکه‌های داخلی تلویزیونی اگر چه با یکدیگر رقابت

دارند اما در یک صف واحد باید به رقابت و گاهی به مقابله با شبکه‌های خارجی بپردازند. در این هنگام ناچار از پذیرش نقش تکمیلی برای یکدیگر هستند. سریال‌ها، فیلم‌های سینمایی، برنامه‌های کودک و اکثر برنامه‌های تفریحی و سرگرمی به اضافه برنامه‌ها و بخش‌های خبری بدون کمترین همپوشانی پخش می‌شوند، زیرا جدول پخش برنامه‌های شبکه‌های داخلی تلویزیون در این امور بر اساس نظام تکمیلی تنظیم می‌شود. رقابت در میان شبکه‌های تلویزیونی داخلی را می‌توان در جذب ستاره‌ها برای اجرای برنامه‌ها، در انتخاب سوژه‌های سیاسی و اجتماعی حساس و گاه جنجالی، در گرافیک و رنگ‌بندی تصویر، کارگردان‌ها یا بازیگران نامور در سریال‌ها و فیلم‌های تولیدی خاص هر شبکه و حتی نوع دستمزد و میزان پرداخت برای جلب افراد خاص به شبکه و نظایر آن به وضوح دید.

ساختار سازمانی صدا تا حد بسیار زیادی با سیما متفاوت است. این امر ناشی از تفاوت نوع و ماهیت رادیو با تلویزیون، تفاوت در ابعاد گوناگون شکلی این دو سازمان و تفاوت در محیط پیرامونی این دو رسانه است. مجموعه این تفاوت‌ها موجب آن شده است که رادیو ساختار سازمانی کاملاً متفاوت با تلویزیون داشته باشد. این ساختار را می‌توان به طور خلاصه چنین تعریف کرد:

- ساختار کمتر رقابتی - منظومه‌ای: مفهوم این ساختار این است که در میان شبکه‌های رادیویی رقابت کمتری وجود دارد، زیرا اکثر مخاطبان رادیو، کانال یا شبکه‌ای را انتخاب می‌کنند و نه مانند تلویزیون، برنامه‌ای را. البته رقابت مجموعه شبکه‌های رادیویی صدای جمهوری اسلامی ایران در سپهر رسانه‌ای ملی، با رادیوهای فارسی‌زبان بیگانه است. گاهی این رقابت تبدیل به مبارزه و مقابله نیز می‌شود. رقابت کمتر در حوزه میان شبکه‌های داخلی سبب شده است تا آنها در امور برنامه‌ای خود در چارچوب‌های کلی تعیین‌شده آزاد باشند. این شبکه‌ها در جداول پخش برنامه‌ها آزادی تام دارند و بدون وا همه از همپوشانی برنامه‌ها با دیگر شبکه‌های رادیویی، جدول پخش خود را تنظیم می‌کنند. با این وصف شبکه‌های رادیویی از طریق تمرکزهایی که قبلاً گفته شد، قادر به تغییر مسیرهای اصلی حرکت خود نیستند. انواع تمرکزی که در ابعاد شکلی و محتوایی سازمان رادیو وجود دارد وضعیتی منظومه‌ای همانند منظومه شمسی به آنها داده است؛ به این ترتیب که شبکه

های رادیویی در برنامه‌ریزی‌های خود آزادند و تندی یا کندی حرکت در اختیار مجموعه هر شبکه قرار دارد. اما تمرکزهای پیش‌بینی‌شده مسیر کلی و البته روشنی را برای آنها ترسیم کرده است که حرکت بر روی آن از هرگونه مواجهه و برخورد ناخواسته میان شبکه‌های رادیو جلوگیری می‌کند.

تفاوت‌های ساختاری سازمانی صدا با سیما موجب تفاوت‌های مهمی در مجموعه عناصر هر دو سازمان - که در اصل دو بخش از یک سازمان بزرگ هستند- می‌شود. فرهنگ سازمانی، روابط میان بخشی، سطح روابط و گروه‌های رسمی و غیررسمی، منابع انسانی، نوع مخاطب و انتظاراتش از رسانه رادیو و ... اگر مورد بررسی قرار بگیرند و مقایسه‌ای از این جهت در رسانه‌های مختلف از جمله در رادیو و تلویزیون صورت بگیرد، حتماً نتایج تعجب‌انگیزی خواهد داشت.

نگاه ساختاری به سازمان رسانه‌ای توصیه مؤکد به مدیران آن است. پیچیدگی فوق‌العاده محیط درونی و محیط بیرونی رسانه را می‌توان با نگاه ساختاری به محیط‌هایی تا حدی بسیط و قابل تجزیه و تحلیل تبدیل کرد و هدف‌های توسعه‌ای را به سرمنزل مقصود رسانید.

منابع و مآخذ

- توسلی، غلام عباس. (۱۳۶۹). *نظریه‌های جامعه‌شناسی*، تهران: سمت.
- دفت ال، ریچارد. (۱۳۷۷). *تنوری‌های سازمان*، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- صبوری، منوچهر (۱۳۷۴). *جامعه‌شناسی سازمان‌ها*، تهران: شب تاب.
- www.wikipedia.org

دو رسانه رو در رو: رادیو و تئاتر

مقدمه

امروزه تئاتر نه در جایگاه هنری محض، که به منزله یک رسانه معنی‌آفرین جریان ساز به حوزه مطالعات رسانه وارد شده است. هرچند به نظر می‌رسد مخاطبان اندک و خاص و شرایط محدود اجرا، تا حدودی تئاتر را مهجور و تا حدی گوشه‌نشین کرده است، اما اهمیت و جایگاه تئاتر در حوزه هنر و ارتباطات و همراه با آن، تأثیر و تأثر متقابل آن با رسانه‌های جمعی مدرن چون سینما، رادیو و تلویزیون سبب کسب جایگاه مهم و غیرقابل‌انکار این هنر - رسانه در جامعه شده است.

در این میان، شباهت‌ها، تفاوت‌ها و تأثیر و تأثر متقابلی که میان رادیو و تئاتر وجود دارد، موجب تبادل تجربه‌های حرفه‌ای میان این دو رسانه می‌شود. بهره‌گیری هر دو رسانه از نمایش و ظرفیت‌های آن و البته سرچشمه‌های یکسان آنها از هنر، ادبیات و بسیاری عناصر دیگر، مطالعه‌ای جدی‌تر را در مورد تأثیر متقابل میان رادیو و تئاتر طلب می‌کند.

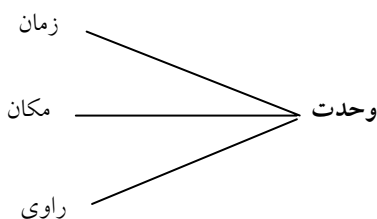
پرسش اساسی اینجاست که تئاتر به‌عنوان رسانه‌ای سنتی و رادیو به‌عنوان رسانه‌ای مدرن هنگامی که از سینه خود اطلاعاتی را به یکدیگر انتقال می‌دهند، چه تغییراتی در آنها به‌صورت ایجاد می‌کنند؟ تئاتر چه تأثیری بر محیط پیرامونی خود دارد؛ رادیو چه تأثیری بر این محیط می‌گذارد و به‌طور متقابل، هر کدام از محیط پیرامون چه تأثیری می‌پذیرند؟

در اینجا محیط پیرامونی رادیو، تئاتر است و محیط پیرامونی تئاتر، رادیو.

تئاتر؛ محیط پیرامون رادیو

مهد هنرهای امروزی و به بیانی بهتر، هنر- صنعت‌های عصر ما را باید در مراسم های آیینی^۱ یونان باستان جست‌وجو کرد. تئاتر از جمله این پویش‌های انسانی دیرینه است که به همت نمایشنامه‌نویسان بزرگ و با مایه‌های داستانی اساطیری غنا و قوام یافته است. تئاتر هم یکی از قدیمی‌ترین هنرها و هم یکی از جدیدترین هنرهاست. مبادی این هنر در جهان غرب شاید به ۵۴۰ سال قبل از میلاد - و حتی بیش از آن- بازگردد. این هنر با گذشت زمان تغییرات زیادی کرده است مگر در یک اصل ثابت که آن را همواره هنری متعلق به زمان خود کرده است و آن همانا به‌اجرا در آوردن یا به‌نمایش در آوردن حدوث در بعد واحدی از زمان و مکان است که توسط عده‌ای تماشاگر اشغال شده باشد. موقع بازگویی رمان، داستان کوتاه و یا حتی داستان، راوی همواره میان حوادث و تماشاگر واسطه است. ما در تئاتر شاهد اعمالی هستیم که در برابر چشم‌انمان روی می‌دهد. ما نمی‌توانیم از آنها دور شویم، درباره بازی تأمل کرده و یا آن را قطع کنیم. (هورتن، ۱۳۶۷: ۲۱)

ارسطو، تئاتر را از هنری ذوقی به نظامی خلاق تبدیل کرد. او اصول سه‌گانه «وحدت» را به گونه‌ای تبیین نمود که تا قرن بیستم کسی را یارای تخلف از آن نبود.



تئاتر یونان باستان یک گردهمایی آیینی در حلقه فرهیختگان بود که در آن نمایشنامه‌نویسان به برجسته‌سازی نقاط عطف در سرنوشت و مسیر زندگی آدمیان

می‌پرداختند. امتداد این تئاتر در دوران معاصر بازتاب مکاتب فلسفی و نحله‌های فکری است که از جمله انواع آن تئاتر پوچی^۱ و یا تئاتر اگزیستانسیالیست است. (ویکی‌پدیا)

در ایران نیز باید ریشه‌های تئاتر را در مراسم آیینی کهن نظیر نوروز، مراثی، حماسه‌های شاهنامه‌خوانی، تعزیه، پرده‌خوانی و نمونه‌هایی از این دست مشاهده کرد؛ گرچه باید اعتراف کرد: پایگاه تئاتر، در سبک و سیاق غربی آن، در کشور ما چندان ریشه‌دار نیست که کنکاش در دلایل آن مجال دیگری می‌طلبد. کانون توجه ما در این مقاله، جایگاه رسانه‌ای تئاتر و کارکرد آن است. حقیقت آن است که تئاتر بنا به دلایلی که ذکر خواهیم کرد یکی از اثرگذارترین رسانه‌ها با درجه نفوذپذیری بالا در مخاطب است.

رادیو به مثابه محیط پیرامون تئاتر

صدها نوشته درباره رادیو و ویژگی‌ها و کارکردهای آن، سخن‌گفتن را برای ما به ویژه در این قسمت، آسان کرده است. رادیو، هنر- صنعت ارتباطی متولد اوایل قرن بیستم و سلطان بلامنامه دهه‌های ۲۰، ۳۰ و ۴۰ میلادی در عرصه رسانه‌هاست که به یکباره نقش حلقه مغفول‌مانده الگوهای ارتباطی یعنی مجرای ارتباط را برجسته کرد. فناوری به ما رسانه‌ای را ارزانی داشت که یک متن شنیداری قابل حمل^۲ بود. رادیو، این مجرای دسترسی به متن شنیداری، در حقیقت باعث دخل و تصرف در زمان و مکان شد. شنونده می‌توانست در مکان و زمانی دلخواه به رادیو گوش فرادهد. البته میان شنیدن^۳ و گوش‌دادن^۴ تمایز فراوان است. این تمایز مخاطبان را به دو دسته تقسیم می‌کند:

— مخاطب گرم یا فعال؛ که گوش می‌کند و پیگیری می‌نماید.

— مخاطب سرد یا منفعل؛ که می‌شنود و سرگرم کار دیگری است یا شنیدن را در

-
1. Absurde
 2. Portable Audio Text
 3. Listening
 4. Hearing

نیمه رها می‌کند.

جذابیت رسانه رادیو در ادغام دو امکان بسیار مهم است:

الف: تخیل مکان: شما چیزی نمی‌بینید، بلکه براساس شنیده‌ها تجسم می‌کنید.
ب: مطلوبیت زمان: شما مختار هستید آن زمان که دوست دارید رادیو گوش کنید یا بشنوید. صرف‌نظر از کیفیت شنیدن و نوع مخاطب، گیرنده رادیو برخلاف تئاتر، در یک موقعیت محافظت‌شده و ایزوله چون سالن تئاتر نیست، بلکه ارتباطی حسی با محیط دارد و در یک بافت فراگیرنده پیام رسانه‌ای را درک می‌کند.

رادیو	تئاتر
مطلوبیت پیام در رادیو، ایجاز و اختصار است.	پیام تئاتر سنگین و حجیم است.
پیام رادیو دارای ساختاری موزائیکی است، اما از تواتر و تناوب بهره می‌برد.	پیام تئاتر یک متن دیداری- شنیداری منسجم و پیوسته است.
رادیو هویت فرامتنی و بینامتنی بالایی را داراست.	تئاتر هویت رسانه‌ای خود را تنها از متن می‌گیرد.
مکان برای مخاطب رادیو تعریف نشده است.	مکان تئاتر ایزوله و کنترل‌شده است.

مطلوبیت پیام

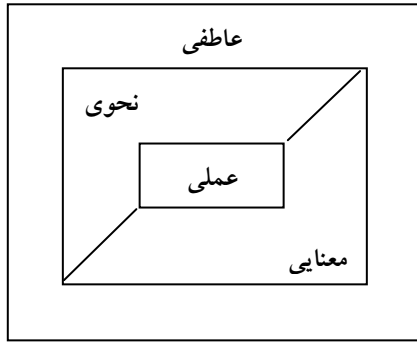
نکته کلیدی در هر ارتباط، درک چگونگی انتقال پیام و انگیزش معناست؛ درکی که عصاره آن در پاسخگویی به این پرسش نهفته است: «در چه زمانی، در چه مکانی، با چه وسیله‌ای و با چه اثری می‌خواهیم ارتباط برقرار کنیم؟»

پاسخگویی به چنین پرسشی ما را به تأمل در جنبه‌ها و ساحت‌های وجودی پیام وامی‌دارد. در نگاه صاحب‌نظران، پیام دارای چهار وجه یا ساحت است:

— عاطفی^۱

- عملی^۱
- معنایی^۲
- نحوی^۳

چنین ساختی بیانگر این حقیقت است که دریافت اولیه پیام، دریافتی عاطفی است. در گام بعد، رمزگشایی دستوری و معنایی به صورت توأمان انجام می‌گیرد و در نهایت، سویه عملی پیام اثربخشی آن بر مخاطب و ایجاد انگیزش در وی است.



ساخت پیام

نقش رسانه به‌عنوان مجرای ارتباطی در ارسال پیام، بر نحوه رمزگذاری پیام و به‌طور مشخص، بر وجه نحوی پیام اثرگذار است؛ چنانکه دستور زبان شنیداری در رسانه رادیو با الفبای چهارگانه موسیقی، گفتار، افکت و سکوت سامان می‌یابد. اما تئاتر از الفبای غنی‌تری بهره‌می‌برد که در آن فیزیک چهره، پوشش، اجرای صحنه، دکوراسیون، ترکیب‌بندی اجزا و... نقش‌آفرین هستند. این تنوع در ابزار بیان، درجه تأثیرگذاری و ضریب نفوذ پیام را بالا می‌برد؛ همچنانکه وجه عاطفی هم به کمک شرایط کنترل‌شده مکانی بالا می‌رود. چنین عواملی سبب می‌شوند تئاتر به لطف زنده‌بودن و ارتباط بدون‌واسطه و کانالیزه‌نشده میان ارتباط‌گران، بازیگران و عوامل و

-
1. Pragmatic
 2. Semantic
 3. Syntactic

ارتباط‌گیران، مخاطبان، اثربخشی بسیار بالاتری از همردیف خود، سینما داشته باشد؛ چنانکه سینما این برتری را به لطف پردهٔ عریض، سکوت و تاریکی سالن بر تلویزیون دارد. اما نقطهٔ ضعف بزرگ هنوز پابرجاست: «عدم فراگیری پیام!»

ایده‌آل در کار رسانه‌ای، اثرگذاری^۱ در برقراری ارتباط است. این اثرگذاری بر مخاطبان گسترده، نیازمند استفاده از ابزارهای اثرگذار است. فرصت و فراغت پرداختن به تئاتر در روزگار ما چندان زیاد نیست. در نتیجه، تصور خلاق تئاتر در رادیو و یا تئاتر در تلویزیون می‌تواند عناصر اثربخشی و فراگیری پیام ارتباطی را یکجا گرد هم آورد.

عصر نمایش در رادیو، بستری را فراهم می‌کند تا وجه عاطفی پیام بالا رود. بالارفتن ضریب نفوذ عاطفی پیام، موجب پیگیری پیام از سوی مخاطب می‌شود. در حقیقت، موجب درگیری عاطفی مخاطب با برنامه رادیویی شده، بستری فراهم می‌سازد تا وجه معنایی پیام در مخاطب محقق شود. استفاده از مزایای رسانه‌ای تئاتر و نمایش در رادیو، سبب می‌شود تا هدف کارگزاران رسانه در انتقال و ارائه مجموعه پیام‌های بسته‌بندی شده^۲ که همانا وجه عملی و انگیزشی پیام است، به‌گونه‌ای شایسته جامعه عمل به خود پیوشد.

تئاتر در غیاب

رادیو، رسانهٔ تخیل است. حتی پخش یک موسیقی یا تصنیف ساده از رادیو یا تلویزیون بسیار متفاوت است؛ چراکه خلاقیت تصویری مخاطب جایگزین تصاویر تلویزیونی می‌شود. از همین رو، تئاتر و نمایش در رادیو، اهمیتی دو چندان می‌یابد؛ چراکه مکان نمایش و صحنهٔ تئاتر، در کارکرد رادیویی خود، در ذهن مخاطب ترسیم و تصور شده، مخاطب را درگیر رابطه‌ای پویا می‌سازد؛ به ویژه آنکه این حضور ذهنی با مطلوبیت زمانی و خلوت مخاطب نیز همداستان باشد. با این وصف، مکان و زمان واقعی در اغلب موارد، عامل تداخل در ارتباط نیز به شمار می‌آید.

1. Impact

2. Package of Messages

جذابیت برنامه، تنها ابزاری است که به کارگزاران رسانه کمک می‌کند تا به غلبه مطلوبیت محیطی بر عامل تداخل دست یابند. عامل جذابیت یکی از دلایل رویکرد برنامه‌سازان به گونه‌های برنامه‌سازی نظیر نمایش رادیویی یا سایر مؤلفه‌های ترکیبی رسانه‌ای است.

هم‌افزایی رسانه‌ها

تئاتر هنری مکان-بنیاد است که کارکرد اجتماعی آن در قالب مخاطب محدود^۱ شکل می‌گیرد. این مخاطب طیف خاص و فرهیخته است که پایگاه اجتماعی نسبتاً خوبی دارد. تأکید بر حضور فیزیکی مخاطب، نقطه تمایز این رسانه دیرین با رسانه‌های مصطلح امروزی است که به جای **Communication** بر **Telecom** استوار هستند.

رادیو و تلویزیون با کمک فناوری بر محدودیت زمانی و مکانی غلبه کرده‌اند و کارکرد اجتماعی خود را در قالب پخش وسیع و گسترده و مخاطب را در مفهوم انبوه^۲ جست‌وجو می‌کنند. از این روست که رادیو و تلویزیون برخلاف تئاتر که به نوعی هنر روشنفکری^۳ در نظر می‌آید، هنری **Popular** ارزیابی می‌شوند. گرچه، نوع مشارکت مخاطب در شکل‌گیری معنا در تئاتر و تلویزیون پسینی و منفعلانه است؛ اما در رادیو مشارکت فعال و درزمان، تخیل مخاطب را در افادۀ معنا طلب می‌کند.. جدول ارائه شده، نشانگر شاخص‌های مقایسه‌ای این رسانه‌هاست:

رسانه	جنس هنری	نوع رسانه	نوع مخاطب	نوع تأثیر	برد اجتماعی
-------	----------	-----------	-----------	-----------	-------------

1. Narrow Csting
2. Mass
3. Intellectual Art

محدود	عمیق	فرهیخته	سرد	High art	تئاتر
گسترده	وسیع	عامه	رادیو: سرد تلویزیون: گرم	Industrial art	رادیو و تلویزیون

اما نکته بسیار مهم، توجه به سویه ارتباط در ایفای نقش رسانه‌ای است که از رهگذر آن مؤلفان رسانه‌ای چون نویسنده، کارگردان، تهیه‌کننده و... بسته به نوع رسانه‌ها، کارکردها و نقش‌هایی متفاوت برعهده می‌گیرند.

هنرمند تئاتر در مسیر تکامل شخصیت هنری^۱ خویش ستاده‌هایی دریافت می‌دارد که در عرصه فعالیت رادیویی و تلویزیونی به ندرت به آن دست می‌یابد. چنین تمایزی به درجه آزادی و خلاقیت فردی و همچنین به آفرینشگری و کنشگری هنرمند در مقام نویسنده و یا بازیگر بازمی‌گردد.

تفکر تلفیقی رسانه‌ای با تأمل در چنین نقاط افتراقی به دنبال ایجاد و برقراری آشتی میان تئاتر با رادیو و تلویزیون با هدف هم‌افزایی^۲ و فائق آمدن بر نقاط ضعف هر کدام است که این تلاش منجر به تولد Audio theatre و Teletheatre شده است. حاصل چنین تفکر برتری آن است که سویه مخرب ریزش و حرکت نیروهای فرهیخته از رسانه‌ای به رسانه دیگر متوقف می‌شود؛ کارکرد اجتماعی مطلوب با تأثیر بهینه همراه می‌شود و مخاطب، خویش را فارغ از سطح تحصیلات و طبقه اجتماعی می‌یابد.

اینگونه استفاده جدید که حاصل تلفیق رسانه‌هاست، سبب می‌شود تا آتش اختلاف در طبقات مختلف اجتماعی کاهش یابد، فرهنگ همراه با بسط و گسترش در همه اقشار اعتلا یابد و آسیب حاصل از صنعت - فرهنگ تلویزیون که بر سرگرم‌سازی استوار است به کمک جوهره والای هنری موجود در تئاتر و اندیشه‌ای که در آن پرورده می‌شود، تا حدودی جبران شود. اما به رغم این هم‌افزایی، تئاتر متکی به صحنه است؛ چنانکه فیلم متکی بر پرده عریض. جلوه حقیقی این دو با حضور مجازی آنها متفاوت است و دارای کیفیتی یگانه نیست. شاید بتوان گفت:

-
1. Catharsis
 2. Synergy

امروزه رادیو این رسالت را بر عهده دارد تا تئاتر را در اجتماع، همچون سینما، به هنری مقبول و عامه‌پسند تبدیل کند، ریشه‌های آن را استوارتر سازد تا پویایی این عرصه افزون‌تر شود. در ادای دین رادیو، تئاتر می‌تواند به صحنه بیاید و چنان کند تا فرهنگ بر فناوری غالب شود.

نمایش رادیویی در جهان؛ پیشینه‌ها و کارکردها

Audio Theater از دهه‌های ۱۸۸۰ و ۱۸۹۰ میلادی آغاز شد. این پدیده ابتدا با ضبط یک موسیقی و بعد، انواع دیگر برنامه‌های آوازی و موسیقایی نضج گرفت. چنین نمونه‌های تولیدی در آغاز از طریق تلفن و بعدها از طریق گرامافون به دست مشتاقان می‌رسید.

در سال ۱۹۰۶ میلادی و در روز عید میلاد حضرت مسیح، یک برنامه شبه رادیویی برای اولین بار پخش شد که شامل قرائت بخش‌هایی از کتاب مقدس همراه ساز ویلون بود. اما به‌نظر می‌رسد نخستین نمایش‌های رادیویی امروزی یا اجداد نمایش‌های فعلی رادیو در سال ۱۹۲۱ میلادی از رادیو **KDKA** پیتزبورگ و لیوانیا پخش شد: نمایشی ساده با نام **A Rural Line on Education** در مورد تاریخچه نمایش یا درام رادیویی گزارش‌های دیگری نیز وجود دارد. به طوری که در آمریکا، برخی ایستگاه‌های رادیویی تجاری مثل **KYW** در نوامبر سال ۱۹۲۱ میلادی مجموعه‌ای کامل از اپرا را پخش کردند. در فوریه ۱۹۲۲ میلادی، یعنی سال بعد، کمدهی موزیکال از ایستگاه **WJZ** پخش شد. گروهی از هنرمندان از ایستگاه رادیویی سان‌فرانسیسکو در تابستان ۱۹۲۲ یک نمایش اجرا کردند.

نقطه عطف درام‌های رادیویی به پخش هفتگی نمایش‌های طولانی ایستگاه رادیویی **WGY** نیویورک بازمی‌گردد که در آگوست سال ۱۹۲۲ میلادی آغاز شد و در سپتامبر همان سال، همراه با موسیقی، افکت و بازی گروهی بازیگران پخش شد. به‌دنبال این موفقیت برخی ایستگاه‌های دیگر به‌طور مرتب به پخش قطعات منتخب از کارهای طولانی پرداختند و دیگر ایستگاه‌ها نیز به تقلید از این کارها به پخش درام از رادیو دست زدند. تا آن زمان، ایستگاه‌های محدودی بودند که فقط نمایش‌هایی که برای رادیو نوشته می‌شد، پخش می‌کردند. در همان سال چند

ایستگاه رادیویی دیگر در فراخوانی عمومی از شنوندگان خود خواستند که نمایشنامه رادیویی بنویسند تا به وسیله گروه هنرمندان ایستگاه اجرا شود. بر اساس آنچه **نیویورک تایمز** و دیگر منابع به آن اشاره کرده‌اند، در سال ۱۹۲۴ میلادی حداقل ۲۰ درام رادیویی نوشته شد که شامل: کارهای نمایشی یک قطعه‌ای با یک هنرنییشه (one-acts)، گزیده‌ای از نمایش‌های طولانی یا قطعاتی با سه یا چهار هنرنییشه، اپراهای کوتاه و کارهایی براساس نمایش‌های مولیر و... بود.

پیامد یک نمایش رادیویی: جنگ دنیاها

معروف‌ترین نمایش رادیویی به ارسن ولز و داستان **جنگ دنیاها** بازمی‌گردد که در سال ۱۹۳۸ میلادی از رادیو **CBS** آمریکا پخش شد. به دنبال دلهره و هراس گزارش شده، اعتراض عمومی شکل گرفت؛ اما **CBS** به اطلاع مقامات رساند که در طول پخش برنامه به شنوندگان تذکر داده شده که آنچه می‌شنوند تنها یک نمایش رادیویی است. ولز و گروه نمایش مرکوری مجازات نشدند، اما مورد سرزنش و انتقاد قرار گرفتند و از سوی شبکه **CBS** متعهد شد که هرگز از ابزار قطع برنامه برای اهداف نمایش استفاده نکند.^۱ باور این واقعیت برای مردم دشوار بود، زیرا آنها می‌دیدند که آگهی‌های رادیویی با این عنوان که «ما این برنامه را قطع می‌کنیم»، آغاز می‌شوند.

مطالعه‌ای که بر روی این پروژه رادیویی انجام شد، این واقعیت را آشکار ساخت: شنوندگانی که دچار ترس و دلهره شده بودند، تصور می‌کردند که آلمانی‌ها - و نه مریخی‌ها- به آنها حمله کرده‌اند. سایر مطالعات نشان داد که رسانه‌های معاصر در بیان میزان ترس و دلهره مردم غلو کرده‌اند. آنگاه که ملاقات **H.G.Wells** و ارسن ولز در ۲۸ اکتبر ۱۹۴۰ از رادیو **KTSA** سان آنتونیو پخش شد، ولز بیان داشت که علت ترس آشکار مردم را نمی‌دانم و گفت شاید این عکس

۱. در تاریخ ۳۰ اکتبر ۱۹۳۸ میلادی برای آنکه نمایش «جنگ دنیاها» واقعی جلوه کند، اقدام به قطع اخبار رادیو کردند؛ آنچنانکه بیشتر مردم تصور کردند مریخی‌ها به زمین هجوم آورده‌اند.

العمل مردم بیشتر جنبه تظاهری داشته است؛ درست مانند نسخه آمریکایی **هالوین** که جنبه سرگرمی دارد و ترس واقعی در کار نیست. این دو نفر مصاحبه‌کننده رادیویی نکات خنده‌دار جالبی راجع به موضوع گفتند؛ هر چند شرمندگی نیز در سخنانشان خودنمایی می‌کرد. **KTSA** به عنوان شعبه‌ای از **CBS** اصل برنامه را پخش کرد. جنگ دنیاها و ترس و دلهره ناشی از آن به عنوان نمونه‌هایی از هیجان جمعی و توهم خلقی در کتاب‌های درسی مطرح هستند. (مجله رادیو، ش ۳۶)

در سال ۱۹۸۸ همزمان با پنجاهمین سالگرد پخش **جنگ دنیاها**، جشنواره مریخی برگزار شد. این جشنواره صرفاً به منظور کسب درآمد توریستی طراحی شده بود و این رخداد شامل تیراندازی مریخی‌ها با سلاح‌های لیزری بود و کارناوال‌های سوارکاری و دکه‌های دست‌فروشی را نیز دربرمی‌گرفت. مجله **New Yorker** این واقعه را با نقدی پوشش داد که با این جمله آغاز می‌شد: «روزی نیست که ما بیدار شویم و منتظر حمله مریخی‌ها نباشیم...»

جنگ دنیاها: تأثیرگذار در هنگام پخش مجدد

گفته می‌شود مردم آمریکا اخبار حمله ژاپنی‌ها به پرل هاربر را با بدگمانی حاصل از تأثیر نمایش رادیویی **جنگ دنیاها** با شک و تردید پذیرفته‌اند. جالب است بدانیم، این نمایش رادیویی به شیوه‌ای شگفت‌انگیز با اجرا و پخش مجدد در جاهای دیگر همان نتایج مشابه را در پی داشت. نمونه‌های زیر، به خوبی، گویای چنین سخنی است: در سال ۱۹۴۴ میلادی، اجرای این نمایش در سانتیاگو پایتخت شیلی ترس و دلهره مردم را به دنبال داشت؛ آنچنان‌که ارتش به فرمان فرماندار به حالت آماده‌باش درآمد. در ۱۲ فوریه سال ۱۹۴۹ میلادی، این نمایش در **Quito** اکوادور پخش شد و دلهره و ترس ده‌ها هزار تن را به دنبال داشت. برخی شنوندگان با تحریک دیگران به خشم آمدند و به ایستگاه رادیو و دفاتر روزنامه اصلی پایتخت حمله کردند. در نتیجه این آشوب، بیست نفر کشته شدند و خسارت مالی در حدود ۳۵۰ هزار دلار به بار آمد؛ در ضمن، سه نفر از مسئولان به دلیل پخش این نمایش دستگیر شدند.

ترس و دلهره ناشی از پخش نمایش رادیویی **جنگ دنیاها**، شبکه‌های تلویزیونی آمریکا را واداشت تا با ارسال بولتن‌هایی برای مخاطبان، آنها را به این موضوع آگاه

سازند که برخی مجموعه‌های تلویزیونی صرفاً نمایشی است و نه یک رخداد واقعی. این شیوه با پخش فیلم تلویزیونی **بولتن ویژه** در سال ۱۹۸۳ میلادی و پخش تله فیلم **بدون هشدار** تکذیب شد. این دو، برنامه‌هایی نمایشی بودند که به عنوان اخبار واقعی پخش می‌شدند.

در فیلم **بدون هشدار** که از تلویزیون **CBS** پخش شد، زمین مورد اصابت سه قطعه سنگ آسمانی قرار گرفت که در واقع این برنامه قدردانی از نمایش **جنگ دنیاها** در پنجاه و ششمین سالگرد پخش آن از رادیو به حساب می‌آمد. **NBC** برای تکذیب این شیوه به نمایش تلویزیونی اکتبر ۱۹۹۹ استناد جست که در آن اثرات فاجعه‌آمیز ویروس **Y2K** به نمایش درآمد. هرچند این فیلم به طور آشکار یک نمایش بود و بعید به نظر می‌رسید که واقعی به حساب آید، اما چنین نشد.

در ۱۶ ژانویه ۱۹۹۱ میلادی، تلویزیون استونی گزارشی پخش کرد که در آن به شیوه ارسن ولز از روش قطع برنامه بهره گرفته بودند. در این برنامه چنین وانمود شد که دولت فنلاند اسکناس‌های صد مارکی فنلاند را که در آن زمان رایج‌ترین اسکناس در استونی بود، بی‌اعتبار اعلام کرده است. این زمان، مصادف با زمانی بود که روبل شوروی به سبب تورم زیاد چندان قابل اتکا و مورد اعتماد نبود. هرچند اصلاحاتی درباره پول جاری شوروی صورت گرفته بود، اما هزاران تن از مردم این گزارش را باور کردند و برای تعویض اسکناس‌های صد مارکی هجوم آوردند و عده‌ای نیز اسکناس‌هایشان را به کمتر از قیمت بازار فروختند. مردم خشمگین که اسکناس‌های خود را فروخته بودند، گزارشگران این برنامه یعنی **Ivar vigla** و **Felix undusk** را تهدید کردند. در حالی که خریداران اسکناس‌ها از این سود بسیار زیاد غیرمنتظره شادمان شدند.

در ۲۲ دسامبر ۱۹۹۱ میلادی کانال یک تلویزیون بلغارستان یعنی **KUKU** گزارشی پخش کرد که طی آن اعلام شد حادثه‌ای در نیروگاه هسته‌ای **Kozlo duy** بلغارستان رخ داده است. هدف از پخش این گزارش، ایجاد آمادگی برای مقابله با چنین رخدادهایی بود. پخش این گزارش تأثیری زیاد بر روی مردم گذاشت، زیرا آنان خاطره حادثه چرنوبیل و پوشش ناقص رسانه‌های رسمی را در سال ۱۹۸۶ میلادی به یاد داشتند. در این برنامه نمایشی از گزارشگران واقعی بهره گرفته

شد، زیرا مردم بازیگران را می‌شناختند و در نتیجه پذیرش واقعیت برایشان دشوار می‌شد. در طول پخش برنامه‌های موسیقی به مردم اعلام شد برنامه‌ای که بعداً خواهند دید تخیلی است؛ اما عده‌ای زیاد به آن اخطار توجه نکردند. گزارش رسید که مردم برای حفظ سلامت غده تیروئید خود در مقابل جذب تشعشعات هسته‌ای، از قرص‌های ید استفاده کرده‌اند. با توجه به چنین پیامدهایی، پخش این برنامه لغو شد و کارگردان، نویسنده و تهیه‌کننده برنامه اخراج شدند.

در سال ۲۰۰۵ میلادی، ایستگاه رادیویی دانمارک موسوم به **P2** اعلام کرد که قصد دارد برنامه بازسازی شده‌ای از نسخه اصلی واقعه سوم سپتامبر را پخش کند. به محض اینکه پخش برنامه آغاز شد، گوینده، برنامه را قطع کرد تا یک داستان ساختگی درباره حمله تروریستی بیولوژیکی در کپنهاگ گزارش کند.

در سال ۲۰۰۶ میلادی، گزارشی ساختگی از **RTBF** بلژیک پخش شد. در این گزارش ساختگی چنین وانمود شد که ساکنان بخش آلمانی زبان فلاندر بلژیک اعلام استقلال کرده‌اند. پخش این گزارش دلهره و هراس زیادی را در بخش فرانسه‌زبان بلژیک به همراه داشت. این عمل در واقع حقه‌ای بود که با الهام از **جنگ دنیاها** ارسن ولز زده شد.

سابقه نمایش رادیویی در ایران

عزیزالله حاتمی نخستین نمایشنامه رادیویی را در سال ۱۳۱۹ خورشیدی به نگارش درآورد. این نمایش دو شخصیتی، به سبب دارابودن مضمون توقیف و تراژیک و غمناک نویسنده آن تویخ شد.

سال ۱۳۲۹ خورشیدی آغاز استفاده از افکت در نمایش‌های رادیویی است. شادروان بهمینار در خاطرات خود می‌گوید: «من مجبور بودم صدای انواع حیوانات را برای نمایش‌های خودم دربیآورم.»

تا اواخر سال ۱۳۲۸ و اوایل سال ۱۳۲۹ خورشیدی، نمایش رادیویی بعدازظهر جمعه‌ها و تنها در یک قسمت پخش می‌شد. مرحوم نصرت‌الله محتشم کارگردان اصلی این نمایش‌ها بود.

از سال ۱۳۳۶ خورشیدی، نخستین داستان شب رادیو با نام **کابوس** به نویسندگی عزیزالله حاتمی و کارگردانی صادق بهرامی پخش شد. سال ۱۳۵۳ خورشیدی، سال تأسیس گروه تئاتر و نمایش رادیوست. امروزه، اداره کل نمایش رادیو با حدود ۱۴۰۰ ساعت تعهد تولید به رادیوهای عمومی، اختصاصی و تخصصی صدا، تنها مرجع تولید و ضبط نمایش‌های رادیویی در ایران است.

رادیو و تئاتر : دور رسانه با دو ویژگی متفاوت

میان تئاتر به عنوان رسانه‌ای سنتی و رادیو در جایگاه رسانه‌ای مدرن، تفاوت‌هایی وجود دارد :

— تئاتر در حضور انجام می‌شود، صحنه و نمایش بر مخاطبان حاکم است و مخاطبان می‌بینند و گوش می‌کنند. نوشتن و نویسندگی در تئاتر برای دیدن است. اما در رادیو، تئاتر در غیاب است. ممکن است عناصر دیگر محیطی بر فضای میان شخص و رادیو حاکم شوند. در این حالت مخاطب گوش می‌کند و گاهی می‌شنود. بنابراین، نوشتن و نویسندگی برای شنیده‌شدن است و در این نوع رابطه، مخاطب کمتر درگیر می‌شود.

— در رادیو نه تنها مخاطبان رؤیت نمی‌شوند، بلکه در هنگام ضبط نیز غایب هستند. حتی مخاطبان هنگامی که به نمایش گوش می‌دهند با فضای شخصی خود سر و کار دارند. در حالی که در تئاتر مخاطبان به شکل‌های مختلف با نمایش ارتباط برقرار می‌کنند. آنها با خرید بلیت قسمتی از هزینه‌های مالی اجرای نمایش را می‌پردازند و با حضور خود مهم‌ترین نشانه معنادهی مفهوم مخاطب هستند.

— حضور تماشاگر در تئاتر تأثیری دوگانه دارد؛ چرا که هم می‌تواند اجرای نقش‌آفرینان و هنرپیشگان را قوی‌تر سازد و هم با تحریک دیگر تماشاگران موجب قبول نمایش یا نوعی تأیید برای نمایش ایجاد شود. اما نقش، فضا و شرایط برای مخاطبان نمایش رادیویی متفاوت است؛ زیرا برخلاف مخاطبان تئاتر، هیچ پولی برای خرید بلیت پرداخت نشده و افراد همراه با انجام کارهای دیگر می‌توانند به نمایش گوش دهند و «مجبور» به گوش دادن به نمایش نیستند.

— اگرچه اساس تئاتر بازیگر است و تئاتر بدون بازیگر هیچ معنا ندارد، اما نمادهای بسیاری برای اتصال پیام یا تولید معنا وجود دارد؛ در حالی که در رادیو نمادها بسیار محدود و منحصر به نمادهای صوتی است.

— صحنه تئاتر تکرارناپذیر است؛ از این رو، برای عوامل، حساس و هیجان‌انگیز و گاهی سرنوشت‌ساز است و فرصت دوباره‌ای برای جبران آن وجود ندارد. اما در رادیو نمایش ضبط شده است و درجه حساسیت حداکثر محدود به محیط استودیو - و نه مخاطب- است.

— استفاده از صدا محدودیتی را به رادیو تحمیل می‌کند که همانا نفی سکوت است. در تئاتر و سینما ممکن است صحنه‌های طولانی فاقد هر گونه صدایی باشند. وقتی موضوع صحنه دزدی است، سکوت ضروری و مؤثرترین عامل است که کیفیت صحنه را تجسم می‌کند. اما در نمایش رادیویی سکوت معنی ندارد. حتی اگر از نگاه نمایشنامه‌نویس، کنشی در مدت‌زمان سکوت انجام می‌شود، باید موسیقی و جلوه‌های صوتی مناسب جای سکوت را پرکنند. سکوت در نمایش رادیویی به معنی مرگ برنامه، قطع یا پاره‌شدن نوار برنامه است.

— در تئاتر هنرمند با نوعی ژست مناسب با نقش خود یا حتی حالت چهره می‌تواند بی‌آنکه کلمه‌ای به زبان بیاورد، به راحتی حالت‌هایی چون عشق، خشم و نفرت را منتقل کند. اما در رادیو به صدا با کیفیت خاص نیاز است. بسیاری از کیفیت‌ها مانند چاقی و لاغری و حالات و عواطف مختلف فقط با صوت باید منتقل شود.

— اجرای نمایشنامه‌هایی که در آنها تعداد شخصیت‌ها و بازیگران زیاد است، در تئاتر از رادیو امکان‌پذیرتر است. در هر صحنه نمایش رادیویی فقط چهار یا پنج شخصیت که صداهای متفاوت دارند، می‌توانند حضور داشته باشند.

— تعریف تئاتر و نمایش صحنه‌ای فقط در قالب هنر است؛ در حالی که نمایش رادیویی در چارچوب هنر - صنعت شایسته تأمل است.

— در تئاتر با وجود تماشاگران اغلب حرفه‌ای نقدها جدی‌تر، کارشناسانه‌تر و مستقیم است. حال آنکه به سبب عمومی‌بودن شنوندگان، نمایش رادیویی از نقدهای گاهی حرفه‌ای و بی‌رحمانه مستقیم مخاطبان در امان است.

— نویسندگی تئاتر هزینه‌ای زیاد می‌طلبد. در حقیقت، هنرمند عرصه نمایش، فرصت ذاتی ندارد که همه استعدادهایش را به کار گیرد. اما در رادیو به دلیل دسترسی اندک و ناآشنایی با فضای کاری تئاتر، نویسندگان گمنام می‌آیند و برای تئاتر آماده می‌شوند.

— در رادیو به علت بینامتن‌های گوناگون، درام رادیویی تفاسیری متفاوت به خود می‌گیرد.

— تئاتر در مقابل رادیو رسانه‌ای بسیار پرهزینه است. یکی از مزیت‌های استثنایی رادیو کم‌هزینه‌بودن آن است که هیچ رسانه‌ای تاکنون نتوانسته این انحصار را بشکند.

— ارتباط مستقیم با تماشاگر در تئاتر موجب می‌شود که هنرمند به سرعت از تأثیر بازی خود بر تماشاگر مطلع شود؛ اما در رادیو به سبب آنکه بازیگر ارتباط مستقیمی با مخاطب ندارد، از چگونگی تأثیر فعالیت خود هم‌واره بی‌خبر است. به همین دلیل، همبستگی میان تولید و هویت بازیگر ناقص است؛ زیرا بین بازیگر و شنونده ارتباط غیرمستقیم و در فضایی مبهم شکل می‌گیرد. بازیگر رادیو از عکس العمل‌های شنوندگان چندان خبری ندارد یا بسیار اندک مطلع می‌شود. تقریباً اکثر افرادی را که به تماشای تئاتر می‌نشینند می‌توان به یک معنی در محیط نزدیک این رسانه تصور کرد، چون تأثیر مستقیم و فوری بر این رسانه دارند، اما شنوندگان نمایش‌های رادیویی را از این بعد می‌توان در محیط دور این رسانه تصور کرد؛ زیرا تأثیر آنها بر این رسانه - خصوصاً عوامل نمایش - غیرمستقیم است.

— تعریف حرفه‌ای‌بودن در تئاتر در ارتباط و پیوستگی با صحنه‌ها، موضوع نمایش، سالن‌های نمایش و مخاطبان لحاظ می‌شود. در رادیو حلقه‌های حرفه‌ای بی‌ارتباط با مخاطب است و نمایش با نام نمایشنامه‌نویس و احتمالاً کارگردان و دیگر بازیگران ارزیابی می‌شود. سهم عمده شاخص‌های حرفه‌ای در تئاتر را شاید باید در ترکیب درک کارشناسان و اقبال تماشاگران از یک اثر یا یک متن یا یک بازیگر و دیگر عوامل دانست، حال آن که در آرایش حلقه‌های حرفه‌ای رادیو سهم

اصلی و عمده مربوط به ادراک کارشناسان از یک نفر در هر فعالیت است.^۱ معمولاً میلی شدید میان هنرمندان رادیو برای حضور در تئاتر وجود دارد. چنین میلی میان بازیگران تئاتر برای حضور در رسانه‌های مدرن رادیو، تلویزیون و سینما نیز وجود دارد. شاید بسیار مهم باشد که بدانیم چرا این تمایل همواره وجود دارد و کاهش پیدا نمی‌کند.

سه رسانه تئاتر، رادیو و تلویزیون را حداقل از دو جهت می‌توان مورد توجه قرار داد: اول نقش و مرتب اجتماعی که از آن برخوردار هستند و دوم درجه پیچیدگی هنری آن برای یک هنرمند. این دو، معیارهای ساده‌ای هستند که به ما نشان می‌دهند چرا هنرمندان یک رسانه به رسانه دیگر مراجعه دارند.

ممکن است برخی نیازهای زیستی و زندگی را دلیل اصلی بدانند، اما این دلیل کافی نیست؛ زیرا گاهی حضور در دیگر رسانه‌ها حتی موجب لطمه به فعالیت‌های اصلی آنها نیز می‌شود.

این سه رسانه از جهت شأن اجتماعی و موقعیتی که در حوزه عمومی دارند به نظر می‌رسد تلویزیون را باید در صدر قرار داد که انبوه توده‌ها اسیر دست‌بسته آن هستند و سپس رادیو قرار می‌گیرد با ضریب نفوذ کمتر از تلویزیون و پس از این دو، تئاتر قرار می‌گیرد که مخاطب آن محدود به سالن‌های نمایش است.

حرکت بازیگران تئاتر و رادیو به تلویزیون از یک جهت به این دلیل است که در این رسانه می‌توانند هنر و مهارت‌های خود را برای تعداد بیشتری از مردم و گاهی تمام مردم یک شهر یا کشور نشان دهند. آنها بدین ترتیب هویت حرفه‌ای خود را بسط می‌دهند و رضایتمندی بیشتری از این شغل هنری در خود ایجاد می‌نمایند.

از جهت درجه هنری و صعوبت و سختی کار، تئاتر در رده نخست جایی

۱. برای آگاهی بیشتر مراجعه کنید به:

- خجسته، حسن (۱۳۸۱). «مقدمه‌ای بر ارزشیابی کیفیت در رادیو»، *درآمدی بر جامعه*

شناسی رادیو. تهران، تحقیق و توسعه صدا: ۹۱-۱۰۶

دست‌نیافتنی دارد و پس از آن رادیو قرار می‌گیرد و بعد تلویزیون. رادیو از این جهت قبل از تلویزیون است، چون رسانه‌ای است که تحولات و تغییرات تکنولوژیکی بر تبدیل اندیشه به پیام رادیویی تأثیر چندانی ندارد. از این جهت رسانه‌ای است که در پیچیدگی اندیشه‌ای قرار دارد، حال آن که تلویزیون کاملاً اسیر فناوری جدید است و بسیاری از تکنولوژیست‌ها اداره‌کننده بخش‌های مهمی از یک برنامه تلویزیونی هستند. به معنای دیگر، مهارت‌های تکنولوژیکی جایگزین مهارت‌های هنری شده است.

اما حرکت بازیگران تلویزیون به سمت تئاتر و رادیو در واقع برای شفای احساس ناخوشایند سطح هنری است. بدین ترتیب هرکس می‌تواند ضمن بازی در تلویزیون با بازی در تئاتر و یا رادیو جایگاه حرفه‌ای خود را ارتقا دهد و خود را در مقایسه با دیگر رقیبان حرفه‌ای برتر معرفی نماید.

منابع و مأخذ

- هورتن، اورلی. (۱۳۶۷). *مقدمه‌ای بر تئاتر*، ترجمه محبوبه مهاجر، تهران: سروش.
- محسنیان راد، مهدی. (۱۳۶۹). *ارتباط‌شناسی*. تهران: سروش.
- (۱۳۸۶). «روزی روزگاری رادیو سلطان بود»، *مجله رادیو*. سال ششم، شماره ۳۶.
- www.wikipedia.org

ضرورت‌های برنامه‌ریزی در رادیوهای تخصصی

برنامه‌ریزی در سازمان‌ها و مؤسسات از رویکردهای گوناگون، شایستگی اندیشه و طرح دارد؛ رویکردهایی که بسته به امکانات و شرایط سازمان و مؤسسه، هر یک، از دیدگاهی به چنین عنصر مهم و سرنوشت‌ساز در مدیریت سازمانی می‌نگرند.

به راستی! ما برنامه‌ریزان سازمان رسانه‌ای رادیو برای برنامه‌ریزی در یک رادیوی تخصصی به چه عواملی نیازمندیم که در دیگر انواع رادیوها - یعنی رادیوهای عمومی و اختصاصی^۱ - نیاز چندانی به آنها نداریم؟ شباهت‌ها و تفاوت‌های برنامه‌ریزی در میان انواع رادیوها چیست؟

این سخن که اصول برنامه‌ریزی در انواع رادیوها دارای شباهت‌هایی است، نباید ما را از تفاوت‌های اساسی آنها غافل سازد؛ چراکه در این صورت نتیجه‌ای که از اجرای برنامه به دست می‌آید حتماً با آنچه مورد نظر برنامه‌ریزان بوده است، انحراف و فاصله بسیار می‌یابد.

۱. میان مفهوم رادیوهای اختصاصی و تخصصی، علیرغم شباهت‌های ظاهری، تفاوت بسیار است. رادیو اختصاصی، رادیویی است که برای مخاطبی خاص یا گروه‌های مخاطب خاص راه‌اندازی شده است؛ مانند: رادیو جوان. اما رادیو تخصصی، رادیویی است که بر گرد موضوعی خاص شکل یافته است؛ مانند: رادیو سلامت. گرچه بسیاری رادیوهایی که می‌توانند هم اختصاصی و [هم] تخصصی باشند؛ مانند: رادیو معارف.

در یک برنامه‌ریزی جامع برای یک رادیو- چه عمومی، اختصاصی و تخصصی- فصل‌های مشترکی وجود دارد که عناصر و عوامل همیشگی و دائمی برنامه‌ریزی برای هر نوع رادیو هستند. می‌توان گفت: در یک نظام برنامه‌ریزی برای انواع رادیو، عوامل مشترک و عامی وجود دارد که در برنامه‌ریزی انواع رادیوها یکسان است. عناصر و عوامل اختصاصی و شاید منحصربه‌فرد یک رادیوی تخصصی در فراسوی چنین عوامل مشترک و عام قرار می‌گیرند. این عوامل عبارتند از:

- نگاهی هستی‌شناسانه به رسانه رادیو؛
- مأموریت سازمانی رسانه؛
- مخاطب و انتظارات آن؛
- اقتصاد رسانه؛
- نیروی انسانی و کیفیت آن؛
- هنجارها، قواعد و ارزش‌های حاکم بر محیط رسانه؛
- رقیبان و رسانه‌های جایگزین؛
- هویت‌سازی رسانه‌ای.

شناخت صحیح و کامل این عوامل به مدیران و برنامه‌ریزان رادیو کمک می‌کند تا برنامه‌ای واقعی و قابل‌اجرا پیشنهاد کنند؛ به طوری که اجرای آن دسترسی به اهداف شبکه رادیویی را بیش از پیش تسهیل نماید.

هستی‌شناسی رادیو: رسانه‌ها نیز همانند هر عنصر دیگر دارای ماهیت با استقلال ذاتی هستند؛ اما با امکان تعامل با محیط پیرامونی. باید به این نکته اذعان کرد که میان رسانه‌های مختلف تفاوت جوهری و ذاتی وجود دارد. صرف تشابه در لفظ رسانه یا قرارگرفتن در یک نوع خاص نباید موجب غفلت از چنین تفاوت‌هایی شود؛ چراکه در این صورت برنامه‌ریزی به جای آن که بر مبنای حقیقی صورت بگیرد، مبتنی بر وهم و خیال می‌شود. این ویژگی که رادیو فقط از عنصر صدا استفاده می‌کند و دیگر رسانه‌ها از جمله تلویزیون از عناصر دیگر مانند صوت و تصویر بهره می‌گیرند، باعث شده است تا برخی ذات‌گرایان چون نیل پستمن بر این

عقیده شوند که: «ذات تلویزیون این جهانی است و قادر نیست تا مسائل آن جهانی را به درستی ارائه دهد.»^۱

تأمل در ذات و هستی رادیو به معنای توجه به مخاطب‌شناسی، نوع اثربخشی، ساختار سازمانی، عناصر خاص فرهنگ سازمانی و بسیاری مسائل مهم و اساسی دیگر از این دست در رسانه جمعی رادیوست.

مأموریت سازمانی: مأموریت یا رسالت سازمان آن چیزی است که ماهیت و مفهوم فعالیت‌های آینده سازمان را بیان می‌دارد. به مأموریت سازمان هدف بنیادی نیز گفته می‌شود. هدف بنیادی هدفی است که یک مؤسسه، سازمان و شرکت را از سازمان‌های مشابه جدا می‌سازد؛ حوزه عمل آن را در نوع و حوزه فعالیت تعریف می‌کند و بیانگر مقصد سازمان و مؤسسه است. (حسینی: ۳۴)

مأموریت یا رسالت سازمان باعث می‌شود که استراتژیست‌ها و برنامه‌ریزان درباره ماهیت و دامنه فعالیت‌های کنونی سازمان بیندیشند و ظرفیت‌های بالقوه مخاطبان را مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند. رسالت و مأموریت یک سازمان مسیر آینده آن را مشخص می‌سازد. در مقایسه میان مأموریت شبکه‌های مختلف رادیویی می‌توان تفاوت‌های مورد نظر را به خوبی دریافت. این تفاوت‌ها سبب می‌شود که برنامه‌ریزی برای جدول پخش برنامه‌های هر رادیو با دیگر رادیوها متفاوت باشد و همپوشانی‌ها و موازی‌کاری‌ها به حداقل ممکن برسد. برای نمونه، مأموریت و وظایف **رادیو ورزش** اینگونه بیان شده است:

الف: مأموریت: نظر به تنوع موضوعات و رویدادهای ورزشی و کثرت مخاطبان برنامه ورزشی و با توجه به تأثیر ورزش بر ارتقای کیفی، روحی، جسمی، فرهنگی و... جامعه و به منظور ارائه برنامه‌های جامع برای مخاطبان در جهت تعالی جامعه از رهگذر طراحی، جذب طرح، تهیه، تولید و پخش برنامه‌های رادیویی

۱. برای اطلاع بیشتر نگاه کنید به:

– مجموعه مقالات همایش بین‌المللی دین و رسانه (۱۳۸۶)، به کوشش: محمدرضا جوادی یگانه و حمید عبداللهیان، انتشارات دفتر پژوهش‌های رادیو.

تفریحی- ورزشی، در چارچوب سیاست‌های سازمان، شبکه ورزش صدا ایجاد می‌شود.

ب- شرح وظایف:

- آگاهی از سیاست‌های کشور و سازمان در زمینه مسائل ورزشی
- طراحی، جذب طرح و تولید برنامه‌های ورزشی در چارچوب قوانین و مقررات سازمان
- پخش برنامه‌های ورزشی اعم از برنامه‌های عمومی، آموزشی و تخصصی بر پایه سیاست‌های مصوب سازمان
- ایجاد ارتباط، هماهنگی و همکاری با مراکز مختلف داخلی و خارجی به منظور تهیه و تأمین برنامه
- انجام و یا سفارش پژوهش‌های راهبردی و کاربردی به منظور شناسایی و به کارگیری راهکارهای مناسب در زمینه طراحی، تولید و پخش برنامه‌های ورزشی
- ایجاد انگیزه در اقشار مختلف جامعه به منظور پرداختن به ورزش همگانی در جهت دستیابی به جامعه‌ای سالم، بانشاط و پویا
- مخاطب و انتظارات آن: مخاطب یک رادیوی تخصصی فردی است با توقعات و انتظارات ویژه. در تقسیم‌بندی مخاطبان این نوع رادیوها جزء گروه گوش شنوا قرار می‌گیرند. این گروه به دنبال آن نوع اطلاعاتی هستند که موجب توسعه فعالیت‌ها در محیط رقابتی شود. گرچه رادیو اطلاعات را به طور یکسان برای همه پخش می‌کند؛ اما تفاوت‌های فردی وسیله تمایز عمل میان آنها می‌شود. برای این گروه از مخاطبان صحت و سرعت در انتقال آخرین اطلاعات مهم‌ترین دلیل برای شنونده بودن است. همه چیز در این رادیوها باید بر این اساس شکل بگیرد تا مخاطب حضور داشته باشد و همپوشانی و کارهای مشابه به حداقل ممکن برسد.
- اقتصاد رسانه: این عامل بر پرسش‌های جدی برآمده از مباحث نظری و عملی حوزه اقتصاد استوار است. اقتصاد رسانه دربرگیرنده سیاست‌ها و شیوه‌های اقتصادی است که در شرکت‌ها، سازمان‌های رسانه‌ای و همراهان آنها مانند: ژورنالیسم و صنعت خبری، تولید فیلم سینمایی و برنامه‌های تفریحی، چاپ و نشر،

پخش ایستگاه‌های رادیویی و تلویزیونی، ارتباط از طریق موبایل، اینترنت، تبلیغات و روابط عمومی جریان دارد. در اقتصاد رسانه، مالکیت رسانه و نحوه تمرکز آن، حقوق مالکیت معنوی، استراتژی‌ها و راهبردهای رقابتی اقتصادی، اقتصاد سازمان یا مؤسسه، مالیات و عوارض مربوط به رسانه، از جمله مسائل و منابعی است که به عنوان بخش‌هایی از حوزه اقتصاد در نظر گرفته می‌شود. اقتصاد رسانه دارای پیچیدگی‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است.

مطالعات اقتصاد رسانه از دهه ۱۹۷۰ میلادی آغاز شد و در دهه ۱۹۸۰ با ایجاد کلاس‌های درسی در برخی دانشگاه‌های آمریکایی و اروپایی به شکوفایی رسید. البته گاهی اقتصاد فرهنگ به جای اقتصاد رسانه به کار می‌رود، در صورتی که قابل جایگزینی نیست؛ زیرا اقتصاد فرهنگ مجموعه‌ای وسیع و متنوع از فعالیت‌هایی است که ضرورتاً نیاز به پخش رسانه‌های جمعی معمول ندارند؛ مانند: موزه، تئاتر، جشنواره، کنسرت موسیقی و ... که خود رسانه‌ای خاص با فلسفه وجودی و مختص به خود هستند. اما زمانی که این فعالیت‌ها تبدیل به ضبط‌های صوتی و تصویری شده یا به شکل مجموعه بر روی لوح فشرده (CD) عرضه می‌شوند، به حوزه اقتصاد رسانه ورود می‌یابند.

در قلمرو اقتصاد رسانه پرسش اساسی و مهم آن است که: رسانه‌ها چگونه نیازهای مخاطبان خود را در سیستم رقابت بازار تأمین می‌کنند؟ (پیکارد، ۱۳۸۳) از این منظر رابطه رسانه با مخاطب برابر تعریف اقتصاد بازار، رابطه تولیدکننده و مشتری است و به جای واژه «استفاده» که دارای معنای خاص مبتنی بر آگاهی و خردمندی است، واژه «مصرف» به کار می‌رود.

اقتصاد رسانه بر مبنای هزینه - فایده اقتصادی به تحلیل رفتار سازمان‌های رسانه‌ای می‌پردازد. هرگونه افزایش یا کاهش فعالیت، دلایل سود و ضرر اقتصادی، چگونگی رقابت در بازار رسانه‌ای، منابع درآمدی و نحوه تأمین آن و ... از جمله محورهای قابل توجه در قلمرو اقتصاد رسانه به شمار می‌آید.

برای رسانه رادیو به دلیل این که هزینه تولید به نسبت پوشش جمعیتی آن بسیار پایین است، فرصت‌های زیادتری نسبت به دیگر رسانه‌های جمعی فراهم است. رادیو و تلویزیون در ایران در حوزه عمومی واقع شده‌اند. از این رو نباید نگاه

ما به مخاطب نگاهی مشتری‌مدار باشد؛ بلکه باید به مخاطب چون دوست نگاه کنیم. در این صورت است که منافع آشکار و پنهان مخاطب مهم‌تر از منافع و سود و زیان رادیو می‌شود. کنکاش در این بحث نیازمند فرصتی دیگر است تا تفاوت‌های این دو رویکرد در برنامه‌ریزی برای رسانه و شیوه‌های تولید رسانه‌ای روشن شود.

آنچه در رسانه‌های حوزه عمومی بدیهی و روشن است آن است که چون این رسانه‌ها عمده هزینه‌های خود را از بودجه عمومی دریافت می‌دارند، نباید دغدغه تأمین هزینه‌های جاری خود را با نگاهی تاجرانه به نتیجه کار خود داشته باشند. از این رو، این رسانه‌ها برخلاف اکثر رسانه‌های بخش خصوصی که مبنای تجاری دارند، چارچوب‌های اخلاقی جامعه را رعایت می‌کنند. تولیدات این رسانه‌ها مبتنی بر نیازها و مصالح مخاطبان یا دوستان است؛ در صورتی که رسانه‌های خصوصی غالباً از نیاز به سمت امیال و گاهی شهوات مخاطبان یا مشتریان کشیده می‌شوند؛ به گونه‌ای که می‌توان مدعی شد فضای غیراخلاقی حاکم بر اکثریت رسانه‌های جمعی در دنیا محصول پیوند نامبارک تجارت سرمایه‌سالار با رسانه جمعی جدید است.

در اقتصاد رسانه‌های جمعی فعال در حوزه عمومی، پرسش‌هایی چند مطرح است که مدیران و برنامه‌ریزان به آن نظر دارند و بر اساس پاسخگویی به آن، به تنظیم برنامه‌های خود می‌پردازند:

- نسبت منابع مالی مصوب یا موجود با نیازهای سازمان رسانه‌ای؛
- چگونگی توزیع بهینه منابع مالی مصوب یا موجود در بخش‌های مختلف سازمان؛

- نحوه پاسخگویی به نیازهای توسعه‌ای سازمان؛
- میزان دریافتی قابل قبول برای کارکنان و تولیدکنندگان؛
- در صورت لزوم، بررسی راه‌های جذب منابع جدید مالی برای فعالیت‌های لازم با رعایت اصول رسانه‌های حوزه عمومی و ... از جمله نمونه پرسش‌های شایسته پاسخی هستند که در اقتصاد رسانه‌های این حوزه خودنمایی می‌کنند.

- **نیروی انسانی و کیفیت آن:** تردیدی نیست که محیط رسانه و سپهر رسانه‌ای مشحون از انواع رسانه‌ها، بسیار رقابتی است. مخاطبان که بسته به نوع نگاه به مشتریان یا دوستان تقسیم می‌شوند، تمام هستی و دلیل بقای هر نوع رسانه هستند.

بزرگ‌ترین سرمایه سازمانی برای جذب مخاطبان جدید و حفظ مخاطبان قبلی نیروی انسانی و عوامل تولیدی کارآمد است. ستاره‌ها در سازمان‌های رسانه‌ای جای ویژه‌ای دارند، زیرا از راه میان‌بر می‌توانند هر رسانه را به بزرگ‌ترین هدفش - که همانا جذب مخاطب است - برسانند. تا مخاطب برای رسانه فراهم نباشد، دسترسی به اهداف تجاری و مادی یا اهداف انسانی و دینی چندان میسر نیست. نیروی انسانی با کیفیت مناسب برای فعالیت در یک سپهر به شدت رقابتی و بسیار متحول اگر شرط اول برای موفقیت نباشد، به طور حتم یکی از شرایط اصلی و مهم آن خواهد بود.

- **هنجارها و ارزش‌های حاکم بر محیط رسانه:** رسانه در کدام چارچوب هنجاری عمل می‌کند؟ این پرسش از نخستین پرسش‌هایی است که هر مدیر، آگاهانه و آشکار یا ناخودآگاه و ضمنی مورد نظر قرار می‌دهد. اگر در تعریف و تبیین مأموریت رسانه دقت شود، می‌توان ارزش‌های اصلی سازمانی را استخراج کرد. این بخشی از نظام ارزشی درون سازمانی یا بخشی از فرهنگ سازمانی است. اما هنجارها و ارزش‌هایی نیز در میان مخاطبان وجود دارد که رسانه لزوماً باید به آنها نیز توجه داشته باشد. شناخت نظام ارزشی حاکم بر محیط، اولیوی اساسی در برنامه‌ریزی است. در غیر این صورت، اهداف و ایده‌آل‌های رسانه دست‌نیافتنی می‌شود و نتیجه‌ای غیرقابل‌انتظار در پیش رو قرار می‌گیرد.

- **رقیبان و رسانه‌های جایگزین:** مدیریت رسانه‌ها را فقط باید در چارچوب مدیریت استراتژیک تعریف کرد. فهم درست از موقعیت رقیبان و عناصر و امکانات جایگزین در برنامه‌ریزی واقعی و عملیاتی بسیار مهم است. به طور مثال، یک ایستگاه رادیویی باید ظرفیت‌های رقیبان و ویژگی‌های محیط تحت پوشش خود را به درستی بداند، مخاطبان وفادار رقیبان یا مشتریان همیشگی آنها را بشناسد و علاوه بر رقیبان در صحنه باید رقیبان بالقوه را نیز شناسایی کند، زیرا هر نوع فعالیتی ممکن است زمینه جدیدی برای بالفعل شدن رقیبان بالقوه باشد. در کنار این نوع محیط‌شناسی لازم است جایگزین‌ها را نیز در نظر بگیرد. رسانه جایگزین رسانه‌ای است که در صورت نبود یک نوع رسانه، جایگزین نوع دیگر می‌شود. این جایگزینی همواره موقتی است، اما ممکن است به دلایلی برای مخاطب مطلوبیت

پیدا کند و کاملاً جایگزین رسانه قبلی شود. به طور نمونه، رقیبان رادیو را در میان رادیوها باید جست‌وجو کرد. اگر یک رادیو نتواند به نیاز مخاطب - چه دوست یا مشتری - پاسخ دهد احتمالاً در مرحله اول یک رادیوی دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر به مخاطبان رادیو در پیرامون خود بنگرید، خواهید دید غالباً با دو یا سه رادیو آشنا هستند و در زمان‌های مختلف به آن گوش می‌دهند. مثلاً در صبحگاه شنونده یک رادیو و در وقت دیگر شنونده رادیوی دیگر هستند. شرایط تلویزیون از این زاویه با رادیو متفاوت است.

مخاطبان رادیو با تمام کانال‌ها یا شبکه‌های رادیویی که قادر باشند در حافظه کوتاه‌مدت خود نگه دارند، آشنا هستند؛ زیرا مخاطب رادیو نوعی وفاداری به ایستگاه یا شبکه رادیویی دارد. شاید به دلیل این که برای ارتباط با صدای کسی که هرگز او را ندیده است، نیازمند آشنایی با صدا و زمینه‌های یک برنامه رادیویی است؛ در صورتی که مخاطب تلویزیون نه به دنبال شبکه یا ایستگاه تلویزیونی؛ بلکه به دنبال برنامه مورد علاقه خود است. از این رو، محیط تلویزیون رقابتی‌تر از محیط رادیوست.

اگر مخاطب رادیو پس از مراجعه به رادیوی رقیب ایستگاه اولیه نتواند نیاز خود را دریافت کند، دو وضع پیش می‌آید: در حالت اول، ممکن است با چرخش یک پیچ یا زدن یک دکمه رادیو را خاموش کند یا این که در حالت دوم سراغ رسانه جایگزین برود. اما از رادیو سراغ کدام جایگزین خواهد رفت، بسته به شرایط و محیط اجتماعی دارد. مثلاً برای تکمیل اطلاعات به سراغ روزنامه‌ها یا احتمالاً بخش‌های خبری یک شبکه تلویزیونی و اخیراً سایت‌های خبری می‌رود؛ یا برای شنیدن موسیقی به ضبط یا انواع دیگر سیستم‌های پخش صوتی و نظایر این جایگزین‌ها روی می‌آورد.

بنابراین با در نظر گرفتن نارضایتی اولیه مخاطبان از ایستگاه، سه حالت در محیط رقابتی برای یک ایستگاه رادیویی، در صورتی که نتواند نیازهای مخاطبان را پاسخگو باشد، پیش می‌آید:

الف: خاموش کردن رادیو و قطع ارتباط با آن.

ب: از شبکه‌ای به شبکه دیگر رفتن.

ج: از رسانه‌های جایگزین استفاده کردن.

خطر این جابه‌جایی‌ها در آن است که مخاطب رفته، دیگر بازنگردد یا ارتباطاتش با ایستگاه اولی بسیار ضعیف شود.

- **هویت‌سازی:** هر ایستگاه رادیویی یا هر نوع رسانه دیگر باید بتواند در میان انبوه رسانه‌ها، رقیبان و جایگزین‌ها هویت مناسبی ارائه دهد. بی‌شک شخصیتی که رسانه در ذهن مخاطبان پیدا می‌کند می‌تواند تضمین‌کننده برقراری ارتباط دائمی میان رسانه و مخاطب باشد. عناصر نه‌گانه‌ای که موجب شکل‌گیری هویت یک رسانه هستند، بسیار متنوع و البته بسیار مهم‌اند. در یک تقسیم‌بندی که پیشتر صورت گرفته است، آنها به دو گروه عناصر شکلی و محتوایی تقسیم می‌شوند.^۱

عناصر شکلی هویت‌بخش به رادیو در این تقسیم‌بندی عبارتند از:

- نام شبکه یا ایستگاه رادیویی؛

- نوع فرستنده؛

- شکل برنامه و نحوه پخش آن؛

- گوینده خاص.

اما عناصر هویت‌بخش محتوایی به رادیو در این تقسیم‌بندی عبارتند از:

- نام ایستگاه رادیویی؛

- آرم، نشانه صوتی و شعار ایستگاه؛

- برنامه‌های خاص؛

- اطلاعات خاص.

نام ایستگاه رادیویی در دو گروه قرار می‌گیرد. این به آن سبب است که نام ایستگاه نخستین نشانه هویتی است که به طور مرتب در معرض قضاوت شنوندگان قرار دارد، از این رو، نام هم از نظر ظاهری، یعنی خوش‌آوای بودن و هم از جنبه معنایی مورد توجه قرار می‌گیرد.

به نظر می‌رسد آنچه در این قسمت باید در کانون توجه برنامه‌ریزان رادیوهای

۱. برای آگاهی بیشتر نگاه کنید به:

- خجسته، حسن (۱۳۸۶). *جامعه‌شناسی رادیو و رسانه*: دفتر پژوهش‌های رادیو

تخصصی باشد، اطلاعات خاص است تا ایستگاه رادیویی تخصصی هویت واقعی خود را پیدا کند. اگر نوع اطلاعات **رادیو سلامت** با دیگر شبکه‌ها تفاوتی نداشته باشد یا **رادیو تجارت** نتواند تفاوت معناداری از جهت اطلاعات عرضه‌شده به مخاطب میان برنامه‌های خود با برنامه‌های اقتصادی رادیویی دیگر مثلاً **رادیو ایران** ایجاد کند، نمی‌تواند هویت یک رادیوی تخصصی را به دست آورد. البته یک بخش مهم در برنامه‌ریزی برای رادیوهای تخصصی فعال‌کردن افراد یا سازمان‌هایی است که می‌توانند اطلاعات تخصصی تولید کنند. همچنین باید چگونگی جمع‌آوری اطلاعات تولیدشده و شیوه‌های پردازش برای استفاده در رادیو را جزئی از برنامه‌ریزی در اینگونه رسانه‌ها دانست.

اما فارغ از تمام عناصر و عواملی که در برنامه‌ریزی برای تمام رادیوها مشترک است، عواملی دیگر وجود دارند که برای هر نوع ایستگاه رادیویی به اقتضای موقعیتش متفاوت هستند. در حقیقت، این عوامل بنیاد و شالوده اختصاصی هر رادیو را تعریف می‌کنند و مخاطب مشتاق بر آن اساس به جمع شنوندگان جدی می‌پیوندد یا در تعریفی که پیشتر ارائه شده است به مثابه گوش شنوا با رادیو همراهی می‌کند.

رادیوهای تخصصی از سویی محکوم به رعایت و ملاحظه عناصر و عوامل مشترک میان همه رادیوها و از سویی دیگر، ملزم به رعایت اصول رادیوهای تخصصی هستند. از این جهت هر رادیوی تخصصی به سه حوزه برای فعالیت‌های محدود است. این حوزه‌های سه‌گانه که دربرگیرنده عمده فعالیت رسانه‌های تخصصی هستند، عبارتند از:

— حوزه فعالان؛

— حوزه مدیریت‌بر؛

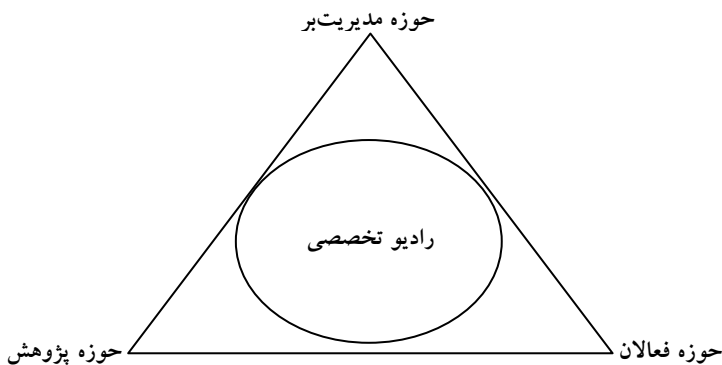
— حوزه پژوهشگران و کارشناسان.

الف- حوزه فعالان: این حوزه از آن سبب که بیشترین مخاطبان را دارد، اصلی‌ترین حوزه برای یک رادیوی تخصصی یا هر نوع رسانه تخصصی دیگر است. در این حوزه نه فقط انتظارات و خواسته‌های فعالان؛ بلکه تمام چیزهایی که از چشم آنها پنهان مانده است یا دیگران تلاش می‌کنند پنهان دارند، باید مورد توجه قرار

گیرد. در برنامه‌ریزی، شناخت این گروه از مخاطبان، بر اساس آنچه بیان خواهد شد، یکی از پایه‌های اصلی برنامه‌ریزی است.

ب- حوزه مدیریت بر: این حوزه دربرگیرنده تمام افراد و سازمان‌هایی است که مستقیم یا غیرمستقیم بر این حوزه مدیریت می‌کنند؛ نه اینکه در این حوزه مدیریت دارند. مانند: وزارتخانه‌های ذریبط، مجلس شورای اسلامی، اتحادیه‌های صنفی، شهرداری‌ها و هرسامانی که مقررات، قوانین یا سیاست‌های آن بر انجام امور در دو حوزه دیگر اثرگذار است، باید در برنامه‌ریزی‌ها مورد توجه قرار گیرد.

ج- حوزه پژوهش و تحقیق: در این حوزه که کارشناسان و مشاوران پژوهشی حضور دارند، چگونگی درک آنها از محیط تخصصی و نقاط ضعف و قوت و تهدید و فرصتی که در این محیط می‌بینند یا برای آن متصور هستند، موجب جهت دهی به فعالیت‌های رادیو می‌شود. بنابراین، این گروه و کسانی که در حوزه مدیریت بر قرار دارند، اگر چه از نظر جمعیتی و کمیتی زیاد نیستند، اما به دلیل درک نظام‌مند و توجه ژرف باید مورد توجه قرار گیرند.



مثلت برنامه‌ریزی بالا نشانگر آن است که برنامه‌ریزی اثربخش در یک رادیوی تخصصی، وابسته به درک و تبیین مناسب سه حوزه مدیریت بر، فعالان و پژوهش است. حرکت نامتوازن رسانه تخصصی به سمت هر یک از سه رأس مثلث به عنوان منبع اصلی تأمین محتوا، برای دو حوزه دیگر به منزله جانبداری و رفتار غیرمنصفانه

رسانه تفسیر می‌شود. در این صورت، گروهی از مخاطبان ممکن است رابطه خود را با این رسانه قطع کنند؛ مگر آن که در مأموریت رسانه روشن شده باشد که این رسانه تخصصی مربوط به کدامین حوزه است. به طور مثال، **رادیو تجارت** یا **رادیو ورزش** اگر در یک موضوع فقط نظرات کارشناسان و پژوهشگران را طرح و آن را در میان همان گروه و قشر پیگیری کنند، چندان خوشایند فعالان (بازیکنان، مربیان، داوران و تجار و صادرکنندگان) و مدیران (مدیران باشگاه‌ها، مسئولان فدراسیون‌ها، مقامات رسمی امور بازرگانی و تجاری و ...) نخواهد بود. به نظر آنها، چون مسائل با سوگیری و جانبدارانه طرح می‌شود؛ بنابراین، ضمن بیان مخالفت خود با این رادیوی تخصصی ارتباط خود را نیز با آن قطع می‌کنند. شاید بتوان گفت: تأمین محتوای مناسب در رادیوهای تخصصی بر خلاف تصور مشکل‌تر از دیگر انواع رادیوهاست.

نقطه اصلی فعالیت کجاست؟

یک رادیوی تخصصی موفق چگونه می‌تواند عمل کند؟ رابطه این رادیو با هر حوزه چگونه باید باشد؟ مسائل هر حوزه چگونه باید مورد نظر قرار گیرد؟ پرسش‌هایی از این دست می‌توانند اهمیت نقطه‌ای را نشان دهند که در برنامه‌ریزی یک رادیوی تخصصی باید مورد توجه قرار گیرد.

در حقیقت، می‌توان گفت: رمز موفقیت یک رادیوی تخصصی در تأمین نیازهای رسانه‌ای سه گروه مخاطب اصلی آن است. بنابراین در نظام برنامه‌ریزی باید درجه اهمیت هر گروه از مخاطبان مشخص شود. به طور قطع رویکرد یک رادیوی تخصصی با مبنای تجاری برای درجه‌بندی اهمیت مخاطبان با یک رادیوی تخصصی دولتی یا غیردولتی غیرانتفاعی متفاوت است. اما به هر روی هر رادیو باید مخاطبان خود را بر اساس شاخص‌های موردنظر درجه‌بندی کند. برای این درجه‌بندی می‌توان مبنای گوناگونی در نظر گرفت: ممکن است جمعیت مخاطبان مبنایی برای تقسیم‌بندی باشد. در این صورت، حوزه فعالان در درجه اول اهمیت قرار می‌گیرد؛ اما دو حوزه دیگر بر اساس نوع نیاز مخاطب گروه اول مورد توجه قرار می‌گیرند. به طور مثال، اگر یک رادیوی محلی تخصصی در یکی از مراکز کشاورزی و

باغداری مانند جیرفت یا گنبد بر اساس ترویج روش‌های درست کاشت، داشت و برداشت محصولات کشاورزی فعالیت کند، گروه مخاطب اولیه آن فعالان این حوزه؛ یعنی: باغداران و کشاورزان هستند و در درجه بعد، حوزه کارشناسان قرار می‌گیرد. حتی مراجعه این رادیو به حوزه مدیریت بر برای تقویت ارتباط میان آن دو گروه مخاطب است.

بنابراین در یک برنامه‌ریزی باید به نحوی عمل کنید تا هویت معلوم و روشنی در میان گروه مخاطبان به دست آورید. در طول برنامه‌ریزی، باید همواره هشت عنصری را که بیشتر مورد بحث قرار گرفت، در نظر داشته باشید. در حقیقت اینها عواملی هستند که جبر وجودی خود را تحمیل می‌کنند.

به همین دلیل، چه بخواهید و چه نخواهید، رادیوی شما بعد از مدتی از خودش در میان مخاطبان تعریفی ارائه می‌دهد یا مخاطبان از آن تعریفی دارند که ممکن است سرنوشت‌ساز باشد؛ این همان هویت است.

مدیران و برنامه‌سازان اگر ماهیت رادیو را نشناسند یا به این هستی بی‌توجه باشند، به آن سبب که این هستی بر کار آنها تأثیری ناخواسته دارد، می‌تواند موجب شکست و ناامیدی آنها از نتایج به‌دست‌آمده شود. همانگونه که برخی تهیه‌کنندگان از اثربخشی کارهای خود ناامید هستند؛ زیرا نتوانسته‌اند یا ناخواسته‌اند تفاوت ماهیت و هستی این رسانه را با دیگر رسانه‌ها دریابند و آنها را در تولیدات خود مورد توجه قرار دهند. این غفلت و شاید بی‌خبری در حدی است که شکل و فرم برخی برنامه‌ها بیشتر مناسب رسانه کتاب است تا یک رسانه در زمانی مانند رادیو.

از دیگر ویژگی‌های رسانه‌ها؛ به ویژه رادیوهای تخصصی، فرم و نحوه اجرای برنامه‌های آن است. برنامه‌های این رادیوها بیشتر به شکل مستقیم و زنده است. بنابراین، مدیران و برنامه‌سازان به ناچار افزایش هزینه‌های اینگونه برنامه‌ها را نسبت به برنامه‌های تولیدی به دلیل ضرورت‌های آن تحمل می‌کنند؛ چراکه به لحظه‌کردن اطلاعات تخصصی و ایجاد رابطه تعاملی فعال با مخاطب که باعث توجه او به رادیوست، تنها در شکل برنامه‌های زنده عملی است.

از منظری دیگر، این نوع رادیوها کارشناس-مجری‌محور هستند. در صدای جمهوری اسلامی ایران تقسیم‌بندی سه‌گانه‌ای وجود دارد که در جذب و پرورش

نیرو در یک رادیو تخصصی می‌تواند مهم باشد:

گوینده: فردی است که در یک برنامه متن‌های نوشته‌شده را مطابق نظر تهیه‌کننده برنامه اجرا می‌کند. نمونه کامل این نوع گویندگی اخبار است. گوینده، اخبار را با لحنی که حاکی از بی‌طرفی است، قرائت می‌کند.

مجری: فردی است که در یک برنامه رادیویی گاهی بدون متن یا با مقدار کمی متن نوشته‌شده فقط با روشن‌بودن اهداف برنامه و توجهی که فرد به سیاست‌های اصولی رادیو دارد، آن را اجرا می‌کند. اکثر برنامه‌های ترکیبی رادیو از این نوع هستند. این نوع برنامه‌ها به اطلاعات عمومی مجریان وابسته‌اند.

کارشناس - مجری: این نوع برنامه‌ها بر محور یک مجری که خود در موضوع مورد بحث در برنامه تا حد کارشناسی آشنایی دارد، قرار می‌گیرد. کارشناس - مجری باید علاوه بر توانایی‌های یک مجری رادیو بتواند سؤالات مناسب را از خلال مباحث استخراج کند. برای این که مخاطبان بتوانند به درک درستی از آنچه مورد بحث و گفتگو واقع شده است برسند، باید قادر باشند محدوده بحث را کنترل کنند و از گسترش سطحی و انفجاری آن جلوگیری نمایند. از این رو، این فرد حتماً باید کارشناس موضوع مورد بحث نیز باشد. شاید بتوان گفت در **رادیو پیام** برای اولین مرتبه از چنین تعبیری استفاده شد. در سال‌های ۱۳۷۴ و ۱۳۷۵ و در بخش‌های شبانه‌گاهی **رادیو پیام**، برخی همکاران که از کارشناسان و یا صاحب‌نظران ادبیات بودند، به اجرای برنامه‌های چهار ساعته پرداختند. در این برنامه‌ها مباحث گوناگون ادبی به اقتضای زمان، حس و شرایط روحی کارشناس - مجری بیان می‌شد. این بخش‌ها هنوز با گسترش بیشتری ادامه دارد.

مخاطب شناسی در رادیوهای تخصصی

بیشتر رادیوهای تخصصی بر محور توجه به حوزه فعالان که در مقایسه با دو حوزه دیگر گسترده‌تر است شکل می‌گیرند. یک برنامه‌ریزی موفق در این حوزه نیاز به شناخت واقعی از هر سه حوزه دارد. این شناخت از خلال دو گونه اطلاعات به دست می‌آید:

الف: اطلاعات کمی که به آن جمعیت‌شناسی گفته می‌شود؛

ب: اطلاعات کیفی که روان‌شناسی و جامعه‌شناسی جمعیت را در نظر دارد.

— جمعیت‌شناسی: نخستین اصل داشتن اطلاعات جداگانه کافی از تعداد جمعیت هر سه حوزه، به ویژه حوزه فعالان است. اگر چه میزان جمعیت دو حوزه دیگر با حوزه فعالان تفاوت بسیار زیاد و معناداری دارد؛ اما از آنجا که نگرش‌ها و رفتارهای دو گروه دیگر بر روی فرایند تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها مهم است، باید به ویژگی‌های کیفی این دو گروه؛ یعنی کسانی که در حوزه‌های مدیریت‌بر و پژوهش قرار دارند، توجه جدی شود. در این مرحله بهتر است علاوه بر تعداد مخاطبان فعال، تعداد مخاطبان بالقوه‌ای که می‌توانند به جمع شنوندگان بپیوندند، در نظر گرفته شود.

مخاطب هر رادیوی تخصصی از ایستگاهی به ایستگاه دیگر ممکن است از جهاتی چند متفاوت باشد. به طور مثال، مخاطب نوجوان برای **رادیو ورزش** مهم است، در صورتی که رادیوی تخصصی **تجارت** می‌تواند این قشر جمعیتی را در نظر نگیرد.

به هر صورت، در این مرحله اطلاعات کمی جمعیتی مورد نیاز برای برنامه‌ریزی فراهم می‌شود. این اطلاعات عبارت‌اند از: تعداد جمعیت و تقسیم‌بندی آن بر مبنای گروه‌های سنی، جنسی، درآمدی، شهری - روستایی، شغلی و نظایر آن.

چنین اطلاعاتی می‌تواند گام آغازین بسیار مهم برای شناخت مخاطبان بالقوه و فعال باشد؛ اما هنوز نیاز به اطلاعات تکمیلی بیشتر برای برنامه‌ریزی مؤثر وجود دارد.

— ویژگی‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی: در این مرحله برای تکمیل اطلاعات کمی جمعیت لازم است اطلاعات کیفی آن نیز استخراج شود. برنامه‌ریزان در این سطح در پی آن هستند تا اطلاعاتی کیفی و کیفی‌تر از جمعیت مورد مطالعه به دست آورند. این اطلاعات صد البته وابستگی شدیدی به نوع ایستگاه تخصصی دارد و دربرگیرنده: اعتقادات دینی، آداب و رسوم، علایق، دلبستگی‌ها و وابستگی‌های فردی و اجتماعی، طرز تلقی‌ها، نیازهایی که از سوی برنامه‌ریزان حس می‌شود و گروه‌بندی آنها، اولویت‌های مرتبط با حوزه نیازهای مرتبط با رادیو تخصصی و نظایر آن است.

گزاره کلیدی در این مرحله آن است که: مخاطب شناسایی شده در مرحله اول، بر اساس کیفیت‌های جمعیتی و در پرتو ضرورت‌های یک رادیوی تخصصی شناسایی و طبقه‌بندی شود.

استخراج هر نوع کیفیتی، به دور از توجه به این گزاره کلیدی، پیامدی جز انباشتن و تلمبارساختن اطلاعات غیرمفید، که گاهی با صرف هزینه زیاد به دست می‌آید، در پی ندارد؛ به طور مثال، در **رادیو ورزش** مناسب است تا علائق مخاطبان را در زمینه نحوه گذران اوقات فراغت جويا شويم و يا از تمايل و علاقه آنها به پيگيري انواع ورزش‌ها، به جمع‌آوری اطلاعات بپردازيم. اما برای **رادیو سلامت**، **رادیو قرآن** یا **رادیو تجارت** باید کیفیت‌هایی دیگر را مورد نظر قرار داد. البته در **رادیو قرآن** اگر از زاویه اوقات فراغت به تلاوت‌ها نگاه کنیم، اطلاعات مربوط به نحوه گذران اوقات فراغت نیز مهم می‌نماید.

شاید بتوان گفت: در این مرحله است که ما می‌توانیم پیشنهادهای خود را برای برنامه‌ریزی تولید ارائه دهیم؛ پیشنهادهایی که در حقیقت مبتنی بر اصول هشتمانه عمومی و سه گروه مخاطب مؤثری هستند که از ویژگی‌های کمی و کیفی شناخته شده‌ای بهره می‌گیرند. در تمام مراحل برنامه‌ریزی و اجرا همیشه این ویژگی‌ها به صورت عینی یا ضمنی قابل درک است. اگر در برنامه‌ریزی‌ها و یا در هر بخش آن، این ضرورت‌ها و ویژگی‌ها در نظر نیاید، ناکامی رادیوی تخصصی قابل پیش‌بینی و تصور است.

منابع و مأخذ

- جان. ای. پیرز و ریچارد. بی. رابینسون (۱۳۸۳). *مدیریت راهبردی*، ترجمه سیدمحمود حسینی، تهران: سمت.
- خجسته، حسن (۱۳۸۶). *جامعه‌شناسی رادیو و رسانه*، تهران: دفتر پژوهش‌های رادیو.
- *دین و رسانه* (مجموعه مقالات) (۱۳۸۶). به کوشش: محمدرضا جوادی یگانه و حمید عبداللهیان، تهران: دفتر پژوهش‌های رادیو.
- رابرت جی. گارد (۱۳۸۳). *اقتصاد رسانه*، ترجمه داوود حیدری، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها، چاپ دوم.

مدیریت تحول در رادیو

مقدمه

چه ضرورتی برای تحول وجود دارد؟ چگونه می‌توان در رادیو تحولی پایدار و دائمی ایجاد کرد؟ این تحول از چه زمانی می‌تواند شروع شود؟ چگونه می‌توان تحول را آغاز کرد؟ برای نهادینه‌کردن تحول چه باید کرد؟ نقطه کانونی و اصلی برای شروع تحول در کجاست؟

پرسش‌های بسیاری از این قبیل پیش روی مدیران و کارکنان رادیو و پژوهشگران حوزه‌های ارتباطات برای ایجاد تحول در رسانه‌ها و سازمان‌های رسانه ای وجود دارد که پاسخ به آنها هرچند سخت و تا اندازه‌ای دشوار است؛ اما راهگشای ماندگاری اثربخش در سپهر رسانه‌ای پرقاب است.

یکی از ویژگی‌های رسانه رادیو عمر طولانی و ماندگاری برخی برنامه‌ها گاه به طول چندین دهه است. این پدیده جدا از فوایدی که برای آن وجود دارد، موجب ایجاد عادت در مخاطب و برنامه‌سازان رادیو می‌شود. از این سبب آنها کمتر به دنبال برنامه‌های جدید، رویکرد نو به مسائل یا فرم و قالب نوآور می‌روند. شاید در گذشته‌ها که رادیو رسانه منحصربه‌فرد بسیار قدرتمند و تأثیرگذار بود، ثبات از هر جهت در برنامه‌ها لازم و پسندیده می‌نمود؛ اما امروزه به سبب تحولات سریع محیط اجتماعی و افزایش انتظارات مخاطبان، ضرورت این ثبات کاملاً زیر علامت سؤال قرار دارد.

اما وضعیت در تلویزیون کاملاً متفاوت است. عمر اکثریت قریب به اتفاق برنامه های تلویزیون بسیار کوتاه است؛ به گونه ای که عمر برنامه های بیشتر از یکسال آن بسیار کم و محدود است. به همین سبب قدرت تحرک و جابه جایی آن در ساخت انواع برنامه ها بیشتر است. البته این مسئله را می توان در انواع رسانه های جمعی نیز به بحث گذاشت و عوامل و دلایل ذاتی یا محیطی مؤثر را بررسی و روشن نمود.

اگر از منظر تحول و ظرفیت ها و زمینه های آن به دو رسانه جمعی رادیو و تلویزیون نگاه کنیم، درمی یابیم که تلویزیون در آمادگی کامل برای تحول، حتی تحول دائمی است؛ اما رادیو محتاج برنامه ریزی جامع و دقیق است تا بتواند در مسیر تحول قرار گیرد و شرایطی را فراهم کند تا هر ایده جدید بتواند درون سیستم تولید برنامه وارد شود.

سعی این مقاله بر آن است تا در دو بخش به موضوع تغییر و تحول بپردازد: نخست، چارچوب های نظری فرایند تحول را به صورت خلاصه بیان دارد و سپس استراتژی شبکه های رادیویی مختلف را برای ایجاد یک تحول دائمی ترسیم کند. ملاحظه مهم این مقاله آن است که این استراتژی پیشنهادی ترکیبی از تجربه های شخصی در چارچوب نظری تحول است. از این رو، اگر در اجزا میان استراتژی پیشنهادی و فرایند نظری تفاوت وجود دارد، در همان چارچوب کلی قرار می گیرد.

مفهوم تحول سازمانی چیست؟

در تعریف مفهوم تحول و تبیین آن، مانند همه حوزه های علوم انسانی و اجتماعی، تعریف ها و تبیین های متفاوتی وجود دارد. اما می توان گفت: تحول سازمانی فعالیت یا تلاشی است بلندمدت که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می شود. این تلاش به منظور اصلاح و بهبود چشم انداز فعلی و آتی سازمان، توانمندسازی اعضا و یادگیری فرایند حل مسئله، از طریق مدیریت فرهنگ سازمانی، با تأکید خاص بر فرهنگ گروه های کاری رسمی و دیگر انواع گروه ها و به کارگیری نقش مشاور - تسهیل کننده و تئوری و فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت می گیرد.

(فرنچ و بل، ۱۳۷۹: ۲۹)

تحول سازمانی برای این است که سازمان در جایگاه بهتر با اثربخشی بیشتر قرار گیرد. بنابراین تحول سازمانی را باید فرایندی دائمی دانست که برای دستیابی به آن به طور مرتب از یک سو، محیط پیرامون سازمان رصد و از دیگر سو، محیط داخلی سازمان بررسی و تحلیل می‌شود تا سازمان بتواند ضمن سازگاری با تغییرات محیطی، به ایجاد اصلاحات و تغییرات ضروری در درون سیستم دست زند تا بتواند در سپهر پرقابته رسانه‌ای پیشتازی خود را حفظ کند یا حداقل از گردونه رقابت خارج نشود.

دستیابی به این تحول دائمی نیازمند آن است که همه افراد و بخش‌های مختلف سازمان به عنوان وظیفه‌ای اصلی و مهم به آن نگاه و تحول‌خواهی را به عنصر جدایی‌ناپذیر فرهنگ سازمانی خود تبدیل کنند.

عوامل مهم تحول سازمانی و نهادینه کردن آن

برای هرگونه تحول عوامل مهمی وجود دارد که می‌تواند و باید در برنامه‌ریزی برای تحول و تغییر مد نظر قرارگیرد. غفلت از هر عامل گرچه مانع تغییر و تحول نمی‌شود؛ اما در کاهش اثربخشی تحول تأثیر جدی برجای می‌گذارد.

چشم‌انداز سازمانی: هر سازمانی برای توسعه خود با مرور مأموریت و درک حوزه رقیبان چشم‌اندازی را پیش روی خویش ترسیم می‌کند. چشم‌انداز، آن چیزی است که برای ارتقای سازمان در ذهن افراد، به ویژه مدیران قرار دارد و تمام تلاش‌ها برای آن است تا سازمان را در یک برنامه‌ریزی اجرایی به آن نزدیک‌تر کنند.

بهتر آن است که هر شبکه رادیویی چشم‌انداز خود را بر اساس مأموریت خویش، هم روشن کند و هم از توجیه آن در میان کارکنان غفلت نورد. کارکنان و تصمیم‌گیران هر رادیو باید بدانند که نقطه آرمانی توسعه در کجاست؟ چشم‌انداز، جهت اصلی و کلی حرکت را به طور مرتب نشان می‌دهد؛ به گونه‌ای که انحراف از مسیر اصلی را بر اساس آن می‌توان دریافت.

توانمندسازی اعضا و کارکنان: تغییر و توسعه در هر سازمانی نیازمند مهارت و اطلاعات جدید است. اگر تمام اعضای یک شبکه (چه مدیران و چه کارکنان) در

تمام سطوح، ضرورت‌ها، مهارت‌ها و دانش لازم را کسب نکنند، تحول و تغییر نامطمئن است و امکان بازگشت بسیار زیاد است. در این صورت سازمان متحمل هزینه‌های زیاد اقتصادی و اجتماعی می‌شود.

برای کارکنان هر شبکه رادیویی مهارت‌های متفاوتی لازم است. البته مهارت‌های عمومی نیز وجود دارد که تمام کارکنان شبکه‌های رادیویی حوزه صدای جمهوری اسلامی باید آنها را فرا گیرند. اما در اینجا ملاحظه مهمی وجود دارد و آن، ساختار سازمانی شبکه‌های رادیویی در این حوزه است.^۱ طبق این تبیین، بخش اعظمی از تحول در شبکه‌ها وابسته به تحول‌خواهی و تحول‌نگری درون شبکه‌ای است. بنابراین هر شبکه به صورت جزیره‌ای مستقل می‌تواند عمل کند و البته حمایت مدیریت عالی حوزه صدا در اشکال گوناگون فکری، عملی، اداری و مالی نقشی بسیار مهم دارد.

سازمان یادگیرنده: برای ایجاد تحول، سازمان باید یادگیرنده باشد. یادگیرندگی گام اول برای زمینه‌سازی و اجرای تغییر و تحول است. کدام سازمان یادگیرنده است؟ سازمانی که حس می‌کند کم می‌داند، به حد کافی مهارت ندارد و رقیبانش درپیش هستند. چنین سازمانی هرگز دست از یادگیری نخواهد کشید. (خوشبختانه دوستان و همکاران رادیو با تمام وجود این ضرورت را حس کرده‌اند و آمادگی آنها برای فراگیری بسیار زیاد شده است. حضور آنها در دوره‌های آموزشی بسیار جلدی است و استقبال آنها از آزمون پرقاب‌ت دانشکده صدا و سیما نشانه‌ای از این میل و آمادگی به شمار می‌آید. حتی برخی شبکه‌ها بر اساس ضرورت‌های خود دوره‌ها و کارگاه‌هایی را تدارک دیده‌اند.)

در هر شبکه و مجموعه بزرگ رادیویی دوره‌های آموزشی و کارگاه‌ها را باید به

۱. برای آگاهی بیشتر مراجعه شود به:

- خجسته، حسن (۱۳۸۶). «عوامل مؤثر در ساختار سازمان‌های رسانه‌ای»، فصلنامه علمی-ترویجی رسانه. در این مقاله نحوه وابستگی سازمانی و چگونگی استقلال سازمانی شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی بیان شده است.

دو گروه تقسیم کرد: یک گروه آموزش‌هایی است که به تسهیل امور جاری کمک می‌کنند؛ مانند: دوره‌های کول ادیت، نحوه استفاده از استودیوهای آنالوگ و دیجیتال، کارگاه‌های موسیقی و حتی کارگاه‌های آموزشی که در حوزه آموزش معاونت صدا برگزار می‌شود؛ مانند: قومیت‌ها، هویت و عوامل شکل‌دهنده آن و

اما هر رادیو فارغ از این مباحث عمومی ضرورت‌های متفاوتی نیز دارد که به تغییر و تحول در آن بازمی‌گردد. الزامات **رادیو قرآن** با **رادیو ایران** متفاوت، و با **رادیو پیام** دارای تفاوت است. در میان چهارده شبکه فعلی رادیو تفاوت‌های اساسی به جهت نوع مأموریت و مخاطب آن وجود دارد؛ گرچه مسیر تحول مسیری عمومی است، اما اقتضائات هر شبکه ضرورت‌های متفاوتی را ایجاد می‌کند. از این جهت هر شبکه بر اساس شناختی که از قوت و ضعف درونی خود و اهدافی که از تحول و تغییر در نظر دارد، برنامه‌های آموزشی خود را باید تدارک و اجرا نماید.

توسعه راه‌حل‌های سازمانی: سازمانی که در پی تحول است باید پوسته ضخیمی که به مرور ایام آن را در بر گرفته است، بشکند. شاید بتوان گفت ضخیم‌ترین بخش این پوسته شیوه‌های حاکم بر سازمان است. این شیوه‌ها از آن روی که برای افراد یا بخش‌هایی از سازمان ایجاد قدرت می‌کنند، انحصاری می‌شوند و اجازه فعالیت را از دیگران سلب می‌کنند. در تحول‌خواهی و اجرای تغییر، توسعه شیوه‌ها و مسیرهای حل امور در سازمان باید تغییر کنند و از انحصار خارج شوند تا بر ظرفیت‌های حل سازمانی افزوده شوند. به طور مثال، در هر شبکه رادیویی گروه برنامه‌ساز نقش اساسی در تولید و تغییرات برنامه دارد. اگر گروه عاجز از تغییرات باشد، تقریباً در شبکه احتمال تغییر و تحول بر اساس ضرورت‌های پیش رو بعید است. در حالی که می‌توان به نحوی عمل کرد که گروه همواره بر اساس این ضرورت‌ها بیندیشد و اعضای آن بر این اساس سازماندهی شوند که در این باره در جای خود بحث خواهد شد.

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی چیست؟ چرا فرهنگ سازمانی مورد توجه است؟ فرهنگ سازمانی چیزی جز انباشت آموخته‌های مشترک اعضای یک سازمان نیست. این آموخته‌ها حاصل تعامل اعضا با چالش‌های محیطی است. در جریان

فرایند حل مشکل، قواعدی به دست می‌آید که به طور مکرر مؤثر بودن خود را اثبات می‌کند و نماینده مجموعه‌ای از فرض‌های بنیادی پنهانی است که معلوم می‌کند جهان چگونه است و چگونه باید باشد. فرض‌هایی که ادراک، اندیشه، احساسات و تا حدی، رفتار آشکار را تعیین می‌کنند، به عنوان کلیدی برای حل مشکلاتی هستند که در آینده پیش می‌آید. اعضای جدید این فرض‌ها را به عنوان بخشی از جامعه‌پذیری خود می‌آموزند و فرهنگ سازمانی به این ترتیب تداوم می‌یابد.

فرهنگ سازمانی از این جهت بسیار مهم است، چون همانند ساختار، استراتژی و فرایند، دارای نقش کلیدی در شکست و موفقیت هر سازمان است. از این رو در برنامه‌ریزی برای تغییر و تحول، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌هایی چون زمینه مناسب و یا نامناسب لازم است که مورد توجه قرار گیرد.

در هر سازمان یک فرهنگ کلی و عمومی وجود دارد و در هر قسمت آن، فرهنگی خاص در جریان است. درست همانند جامعه که دارای فرهنگی عمومی و خرده‌فرهنگ‌های متفاوت است، مانند: فرهنگ مردم شمال، رانندگان، عشایر و قبایل و ... یعنی خرده‌فرهنگ‌ها که در اشکال گوناگون منطقه‌ای، قومی، گروهی، شغلی و حرفه‌ای و ... قابل تفکیک هستند.

هر شبکه در داخل فرهنگ عمومی رادیو دارای فرهنگی متفاوت با دیگر شبکه هاست. صد البته فرهنگ حاکم بر بخش‌های ستادی با فرهنگ بخش‌های تولیدی رادیو متفاوت است. حتی در درون هر شبکه، فرهنگ گروه‌های تولیدی نیز با یکدیگر متفاوت است.

اگر به شبکه‌های فعلی رادیو توجه کنید، در بیان و رفتار مدیران و کارکنان گاهی جملاتی شنیده و دیده می‌شود که بیانگر عنصر حاکم و مسلط در فرهنگ آن شبکه است و یا چیزی است که افراد مایل هستند عنصر اصلی فرهنگ آن شبکه باشد؛ زیرا نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه عمل همگان دارد. به طور مثال، در شبکه‌های قدیمی‌تر به سهولت این عنصر قابل کشف است. **رادیو ایران و رادیو فرهنگ** به اصالت باور دارند، با این تفاوت که **رادیو فرهنگ** آن را در حوزه ادبیات و هنر

می‌بیند؛ **رادیو جوان** در تحرک و نشاط؛ **رادیو تهران** در بومی شدن و تهرانی بودن؛ و **رادیو پیام** در حفظ فرم و تغییر درونی آن. این در حالی است که **رادیو ورزش** سرعت و صحت در ارائه اطلاعات ورزشی را معیار عملکرد خود می‌داند و رادیوهای **قرآن** و **معارف** اگر چه هر دو در محیط عینی دینی برای عمل به ظاهر مشابهی فعالیت دارند؛ اما دو عنصر متفاوت فرهنگ سازمانی بر آنها سایه انداخته است: رادیو معارف می‌کوشد اعتبار حرفه‌ای در تفاسیر دینی برای خود فراهم کند و **رادیو قرآن** تلاش می‌کند در شاخص‌های حرفه‌ای انواع تلاوت سرآمد باشد. درباره شبکه‌های جوان‌تر شاید بتوان گفت هنوز عنصر خاصی در فرهنگ سازمانی آنها نهاده نشده است و یا هنوز بروز گسترده‌ای نیافته است.

عناصر مسلط در فرهنگ سازمانی معلول یک فرایند تاریخی است که در آن، مجموعه‌ای از عوامل و فعالیت‌ها دست به دست یکدیگر داده‌اند تا این شرایط را فراهم نمایند. در میان تمام شبکه‌های فوق به طور قطع و یقین **رادیو جوان** برای هرگونه تحولی آماده‌تر از رادیوهایی است که اصالت یا شاخص‌های حرفه‌ای، عنصر اصلی فرهنگ سازمانی آنهاست. در این گروه هر گونه تحول و تغییر به مراتب سخت‌تر و پیچیده‌تر و البته شدنی و عملی است.

نقش مدیریت شبکه رادیویی: البته نقش مدیریت عالی در هر سازمان بسیار تعیین‌کننده است. این مدیریت باید تلاش‌ها و اقدامات لازم برای تغییر را هدایت و فعالانه چنین تلاش‌هایی را تقدیر و تشویق کند. ایجاد تغییر و تحول در هر سازمانی فعالیت و اقدامی دشوار و خطیر است؛ همچنان که موفقیت‌هایی در پی دارد. یک سلسله هزینه‌ها و شکست‌هایی نیز ممکن است وجود داشته باشد. مدیریت عالی باید فرایند تحول را آغاز کند و بر انجام کامل آن متعهد شود. (همان: ۲۹)

در شبکه‌های رادیویی و البته تلویزیونی، مدیران دارای نقش کلیدی و استراتژیک هستند. از این جهت تمایل آنها به تغییر و نوع و سطح آن می‌تواند سرنوشت‌ساز باشد؛ زیرا حمایت تمام‌عیار آنها ضامن اصلی موفقیت تحول و تغییر است. اگر مدیریت هر رادیو از تغییر حمایت نکند و گرفتاری‌ها و امور جاری مانع دخالت او شوند، در این صورت شکست تحول و تغییر در آن شبکه رادیویی قطعی

است. در این صورت آن رادیو حوزه رقابت را به رسانه‌های رقیب یا جایگزین‌ها واگذار می‌کند. به تعبیر دیگر، افول یک رادیو در سپهر رقابتی به معنی پایان راه است. روابط بین افراد از یک طرف با یکدیگر و از طرف دیگر با مدیران نامتعادل می‌شود و پیوستگی سازمانی مانند چینی ترک برمی‌دارد. احساس شکست به سرعت درون سیستم راه می‌یابد و آن را متلاشی می‌کند. چنین سازمانی آماده فروپاشی است؛ مگر قهرمانی با قدرت فراوان و شاید افسانه‌ای برای تحول و تغییر از راه برسد و سازمان را از مرگ و نابودی نجات دهد.

عوامل ناکامی در ایجاد تحول دائمی

علیرغم اهمیت و ضرورت تغییر و تحول دائمی در رادیو برای سازگاری با محیط پرقابیت سپهر رسانه‌ای، گاهی تغییرات پیش‌بینی‌شده به نتیجه نمی‌رسد یا در صورت تغییر، ادامه آن با ناکامی مواجه می‌شود. برای چنین پدیده‌ای دلایلی چند وجود دارد که مهم‌ترین آنها به شرح زیر است:

- **وجود فردی که بتواند پیش‌تاز برای تغییر باشد:** اجرای برنامه تغییر کاری طولانی‌مدت و گاهی بسیار پرفشار است. از این رو، تغییر نیازمند یک قهرمان یا سردار است تا بتواند ضمن اجرای برنامه، محور همه فعالیت‌ها قرار گیرد و اعتماد قاطبه کارکنان را به دست آورد.

- **مدیر اجرایی ضعیف یا حمایت ضعیف مدیریت ارشد:** انتخاب شخصی که بتواند برنامه را به خوبی و با موفقیت اجرا کند، گاهی مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد؛ در صورتی که اهمیت مجری مناسب کمتر از برنامه خوب نیست. گاهی حمایت مدیریت از تغییر و مواجهه با مسائل ناشی از آن، ناکافی است. در این صورت عاملان و مجریان تحول و تغییر از عهده رفع چالش‌های پیش رو بر نخواهند آمد و تحول بی‌سرانجام خواهد بود.

- **عدم مهارت کافی برای اجرای برنامه تغییر:** اجرای تغییرات برنامه‌ریزی‌شده محتاج اطلاعات، دانش و مهارت‌های متفاوت است که همه اعضا و کارکنان باید آنها را فرا بگیرند.

- **امید به راه حل یک‌بعدی:** گاهی غفلت از راه‌های فراگیر و تکیه بر یک راه حل در حل مشکلاتی که بروز پیدا می‌کند، راه‌های اجرای تحول را مسدود می‌کند. بسط و توسعه راه‌های حل مسئله و خروج از شیوه‌های مرسوم از اولویت‌های اجرایی تحول و تغییر برنامه‌ریزی شده است.

- **نزاع‌های داخلی ریشه‌دار:** بروز اختلاف در هر گروه و سازمانی، بدیهی و قابل تصور است. آنچه مهم است نحوه حل آن به صورتی است که تبدیل به یک معضل آشکار یا پنهان نشود، زیرا همچون نقطه‌ای آسیب‌پذیر در لحظات حساس تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آن وارد می‌شود؛ به طوری که گاه ممکن است موجب توقف فعالیت‌ها شود. در هر نوع تحول در رادیو باید به تفاوت‌ها و گاه احساس تبعیضی که کارکنان بخش‌های ستادی نسبت به بخش تولید دارند، توجه کافی شود. از طرفی دیگر، گاهی رقابت میان گروه‌های تولیدی تبدیل به مخالفت و حتی عداوت می‌شود. این وضع تأثیر مستقیم و البته منفی بر روی اجرای برنامه تغییر دارد.

- **تبیین نادرست و یا ضعیف اهداف سازمانی:** همه کارکنان و مدیرانی که در تصمیم‌گیری و اجرای آن دخیل هستند، باید بدانند که سازمان آنها برای رسیدن به چه اهدافی تشکیل شده است و چرا تغییر به این شیوه فکرشده لازم است؟ در حقیقت، فلسفه وجودی تغییر و اهداف سازمانی که ما را ملزم به آن می‌کند، باید به روشنی تبیین شود. اگر تغییر به طور مشروح مورد نظر قرار بگیرد، می‌تواند حمایت تمام کارکنان را جلب نماید.

- **انحراف از اهداف تعیین‌شده:** در اجرای برنامه تغییر، مشکلات و موانعی بروز می‌کند. گاهی مجریان برای گذر از مشکلات و موانع، اهدافی موقت را انتخاب می‌کنند تا بتوانند به کمک آن مشکلات را حل کنند و به اهداف اصلی برسند. اما این هدف فرعی و موقت که گاه چندان با هدف اصلی سازگاری ندارد، جایگزین آن می‌شود و به تدریج برنامه را از مسیر تعیین‌شده خارج می‌کند؛ به طوری که نتیجه، هیچ شباهت و سنخیتی با اهداف پیش‌بینی‌شده ندارد.

اقدامات ضروری برای ایجاد تحول و تغییر

برای هر اقدام ممکن است چندین پرسش وجود داشته باشد؛ پرسش‌هایی که پاسخ صحیح آنها به معنای آن است که شما می‌توانید دریابید که در چه مرحله‌ای قرار دارید و به چه میزان آمادگی برای مرحله بعد و اقدام بعدی وجود دارد؟ اگر نتوانید پاسخ‌های لازم را بدهید به این معناست که هنوز باید در این مرحله کاری بیشتر انجام گیرد و آمادگی کافی برای ورود به دیگر مرحله و اقدام وجود ندارد.

۱- ایجاد کشش^۱

- الف: آیا دلیل روشن و واضحی برای اتخاذ برنامه ایجاد تغییر وجود دارد؟
 ب: آیا معلوم است چگونه، چه وقت و در کجا تغییر صورت می‌گیرد؟
 ج: چه الزامی برای اقدام بعدی وجود دارد؟
 د: آیا اطلاعات عینی و کافی برای زدودن هر نوع شک و تردید وجود دارد؟
 ه: آیا افراد ضرورت و فوریت تحول و تغییر را درک می‌کنند؟

۲- حمایت سازمان‌یافته^۲

- الف: آیا نظام ارتباطی مناسبی طراحی شده است؟
 ب: آیا همه مسئولان در انجام تغییر و تحول درگیر هستند؟

۳- شفاف‌سازی اهداف^۳

- الف: آیا چشم‌انداز و اهداف مورد قبول همگانی است؟
 ب: آیا اهداف برنامه به دور از ابهام، واضح و روشن است؟
 ج: آیا کارکنان درگیر تفویض و واگذاری اهداف به دیگر سطوح سازمان هستند؟

- د: آیا اجرای برنامه‌ها برای دستیابی به اهداف مورد حمایت است؟
 ه: آیا شاخص‌ها و معیارهای اقدامات و سیستم گزارش‌دهی آماده است؟
 و: آیا مدیریت تحول و تغییر و نحوه پاسخگویی آن روشن است؟

-
1. Create Tension
 2. Harness Support
 3. Articulate Goals

— تعیین وظایف و نقش‌ها^۱

الف: آیا افراد مناسب برای ایفای نقش‌های تعیین‌شده انتخاب شده‌اند؟

ب: آیا افراد دارای مهارت‌های لازم هستند تا مسئولیتی را که به عهده دارند به

خوبی انجام دهند؟

ج: آیا اصول و شیوه‌های مدیریت برنامه رعایت می‌شود؟

د: آیا تناسب میان اهداف و مسئولیت‌ها رعایت شده است؟

— افزایش ظرفیت‌ها^۲

الف: آیا برنامه‌های آموزشی بر اهداف مدیریت تغییر استوار است؟

ب: آیا افراد و گروه‌های رو به رشد در اجرا حمایت کامل می‌شوند؟

ج: آیا به منظور حمایت از محل و مکان، آموزش در محل کار صورت می

گیرد؟

د: آیا توجه به مهارت‌های فکری همانند توجه به مهارت‌های تکنیکی و فنی

است؟

ه: آیا منابع انسانی، اطلاعات و دیگر امکانات و سیستم‌ها در خدمت این

فعالیت جدید هستند؟

— تغییر و تحول^۳

الف: آیا نمادهای جدید در محیط کار معنای جدیدی به وجود آورده است؟

ب: آیا مدیران و ناظران از طریق نمونه‌هایی که ارائه می‌شود در کار و وظایف

خود توجه می‌شوند؟

گروه‌های ذینفع

-
1. Nominate Roles
 2. Grow Capability
 3. Entrench Change

یکی از شرایط موفقیت در ایجاد تغییر و تحول، همکاری و همراهی همه کارکنان بخش‌های مختلف در اجرای آن است. برای شناخت بهتر می‌توان آنها را در چند گروه اصلی و عمده ذینفعان تقسیم کرد. ذینفع کسی است که در فرایند فعالیت مورد نظر دارای سود و منفعتی است. توجه به هر گروه ذینفع باید جدا از دیگر گروه‌ها باشد. اگر از توجه به آنها غفلت کنید در زمانی که برای اجرای برنامه به شدت به آنها نیازمند هستید، با شما همکاری لازم را نمی‌کنند. ذینفعان را می‌توان در پنج گروه تقسیم کرد:

الف: کسانی که تغییر، تأثیر مستقیم بر آنها دارد؛ مانند: تقریباً تمام عوامل تولیدی و مدیران.

ب: تصمیم‌گیران که نقش مهمی در میزان و جهت تغییر و تحول دارند. تمام مدیران یک شبکه رادیویی در این گروه قرار می‌گیرند.

ج: مسئولانی که منابع را در اختیار دارند. اگر اجرای برنامه نیاز به منابع مالی یا دیگر انواع منابع داشته باشد، کسانی که در این حوزه‌ها فعالیت دارند در این گروه قرار می‌گیرند.

د: عوامل اجرای برنامه تغییر؛ کسانی که اجرای برنامه تغییر را مستقیماً برعهده دارند، در این گروه قرار می‌گیرند. سردبیران و تهیه‌کنندگان از اصلی‌ترین افراد این گروه محسوب می‌شوند.

ه: افراد و گروه‌های خارج از رادیو. گاهی آثار و نتایج تغییر و تحول فقط درون سیستم نیست، بلکه بیرون از آن نیز تأثیر دارد. حوزه بیرونی تأثیرپذیر لازم است شناسایی و مصالح و منافع آنها نیز لحاظ شود.

وظایف و نقش‌های لازم در اجرای برنامه تغییر

این که برنامه تغییر و تحول تدارک‌دیده‌شده چقدر دقیق است، آنچنان مهم نیست که چگونگی اجرای آن می‌تواند قابل توجه و مهم باشد. کارکنان باید مشکلات و موانعی را که در راه اجرای برنامه وجود دارد از سر راه بردارند. برای انجام این مهم، نیازمند آن هستیم که مسئولیت‌ها و ارتباط میان آنها را روشن کنیم. نقش‌های مورد

نظر به مجموعه‌ای از متغیرهای مختلف وابسته است، اما معمولاً نقش‌ها در یکی از انواع زیر دیده می‌شود:

الف- عوامل و عناصر تغییرساز: شامل دلایل و انگیزه‌هایی است که موجب بروز تغییر می‌شود.

ب- کارگزاران تغییر: کسانی هستند که اجرای برنامه را برعهده دارند.

ج- تقویت‌کنندگان: مجموعه‌ای از عوامل و عناصر محیطی که موجب مساعدت به تحقق تغییر و تحول هستند.

د- کسانی که تغییر را شامل می‌شوند: آنهایی که تغییر را چه از سر جبر یا اختیار و همکاری می‌پذیرند و رفتار متفاوتی بعد از آن خواهند داشت.

ه- رهبری تغییر و تحول: این رهبری باید دارای آنچنان جایگاه و قدرتی باشد که بتواند منابع را در اختیار بگیرد و توجه تام گروه اجرایی را به خویش معطوف دارد. رهبر مسئولیت اجرای موفق برنامه را به عهده دارد و بهترین برطرف‌کننده موانع اصلی در اجرای برنامه است.

و- ضامن اجرا: این امر شامل فرد یا گروهی است که به تأمین منابع کافی برای رفع مشکلات و اجرای موفق برنامه متعهد است.

ز- کمیته فرماندهی: اعضای این کمیته که نقش اصلی هدایت و فرماندهی اجرا را بر عهده دارند، دارای مسئولیت کامل نسبت به توفیق یا عدم موفقیت اجرای برنامه هستند. این کمیته معمولاً از نمایندگان گروه‌های ذینفع تشکیل می‌شود و به طور مرتب پیشرفت برنامه را مورد ارزیابی و بررسی قرار می‌دهد.

نقش‌های کلیدی اجرایی

مدیر طرح: مسئولیت کامل تنظیم نحوه اجرای برنامه تدوین‌شده را دارد.
گروه طرح: تکلیف این افراد آن است که فعالیت‌های مختلف در اجرا را معلوم نمایند.

نقش‌های کلیدی تقویت کنندگان

این نقش به دو گروه واگذار شده است:

الف- مدیران میانی: این گروه از مدیران مسئولیت تأمین ارتباطات لازم برای اقدام را دارند و منابعی که در کنترل آنهاست، باید در اختیار اجرای برنامه قرار گیرند.

ب- ناظران: گروه ناظران و گروه رهبری وجهی از سازمان هستند که با ایفای نقشی انتقادی، کارکنان را ضمن هدایت و راهنمایی در فرایند اجرای برنامه ترغیب و تشویق می‌کنند.

برنامه‌ریزی آموزشی

تحول و تغییر موفق به طور اساسی وابسته به آموزش درست و کامل همه کارکنان است. این آموزش‌ها باید بتوانند مهارت‌های کارکنان را برای کار در محیط جدید با شرایط تازه و ضرورت‌های نو همگام سازند.

آموزش جامع دربرگیرنده چه ویژگی‌هایی است؟ آیا منابع کافی وجود دارد؟ اگر پنج نیاز اصلی آموزشی زیر در نظر گرفته شود، در این صورت می‌توان گفت برنامه آموزشی جامع و اثربخشی وجود دارد:

۱. کارآموزان مناسب؛
۲. محتوای آموزشی مناسب؛
۳. انتخاب زمان مناسب؛
۴. شیوه آموزشی مناسب؛
۵. شرایط محیطی مناسب.

چرا در برابر تغییر و تحول مقاومت می‌شود؟

در اجرای برنامه‌های تحول‌زا همواره از طرف کارکنان در سطوح مختلف مقاومت و مخالفت در شکل‌های گوناگون دیده می‌شود. این مقاومت‌ها ممکن است از شکل مخالفت جمعی و تعطیلی کار تا انزوا و کناره‌گیری فردی وجود داشته باشد. برای این پدیده دلایل متفاوتی به شرح زیر می‌توان تصور کرد:

۱. احساس این که اقدامات موقت و زودگذر است.
۲. تصور این که مجریان و مدیران فاقد کارآمدی و صلاحیت لازم برای این کار هستند. به دیگر سخن، اعتمادی به مجریان و مدیران برای اجرای برنامه تغییر وجود ندارد.
۳. اقتدار و کنترلی که بر محیط کار دارند از دست بدهند.
۴. از بین رفتن شأن و منزلت اجتماعی در سازمان.
۵. ترس از این که نتوانند مهارت‌ها یا دانشی را که لازم دارند، فرایگیرند.
۶. احساس این که برنامه تغییر خیلی بزرگ و بیشتر از ظرفیت سازمان است.
۷. بی‌اعتماد و گاه دارای احساس ناخوشایند به مدیران.
۸. از بین رفتن امنیت شغلی.
۹. احتمال این که فرصت‌هایی را که برای امور شخصی یا خانوادگی داشته است، از دست بدهد.
۱۰. احساس این که سازمان تمام امکانات و تلاش خود را برای موفقیت به کار نمی‌گیرد.

انواع عکس‌العمل‌ها در برابر تحول و تغییر

اگر در دوره اجرای برنامه تغییر و تحول، انواع مقاومت به خوبی کنترل و مدیریت نشود، در این صورت اجرای آن ممکن است به دلیل مواجهه با مشکلات زیاد متوقف یا از اهداف اصلی دور شود.

دو پرسش مهم در اینجا وجود دارد که پاسخ درست به آنها مدیران را در عبور از معضل مقاومت کارکنان کمک می‌کند:

الف: چه کسانی مقاومت می‌کنند؟

ب: چگونه مقاومت می‌کنند؟

هرکس که از تغییر لطمه دیده باشد، ممکن است با تمام وجود با آن مقابله کند. این افراد به طور آشکار با صدای بلند اعتراض خود را بیان و البته گاهی نیز پنهانی عمل می‌کنند. این گروه دوم بیشتر به طور زیرزمینی عمل و مبارزه خود را در انواع

پوشش‌ها پنهان می‌کنند. این مهم حاکی از آن است که مدیریت اجرای تغییر با چالش جدی روبه‌روست. چهار گروه اصلی و عمده در هر سازمانی که در پی تغییر و تحول است، را می‌توان به وضوح مشاهده کرد:

۱. گروه طرفداران:^۱ گروه طرفداران یا گروه زودپذیران به طور ذاتی با تحول همراهی می‌کنند. برای این هواداری ممکن است دلایل متعددی وجود داشته باشد. آنها در این تحول گاهی نفع مشخصی برای خود می‌یابند؛ نظیر: افزایش درآمد، کسب امنیت شغلی، ارتقای موقعیت و... هواداران تغییر به طرق گوناگون در فرصت‌های مختلف از تأیید آن پروا ندارند و سعی می‌کنند دیگران را متقاعد نمایند. آنها غالباً داوطلب فعالیت‌های گوناگون هستند و می‌توانند الگوی مناسبی برای دیگران باشند. این گروه زودپذیر فرصت خوبی برای آموزش دهندگان و امکان مناسبی برای کمک به رفع اختلالاتی هستند که در فرایند تغییر پیش می‌آید.

۲. گروه پیروان:^۲ این گروه از افرادی که عموماً با تحول موافق و آرزومند حداقل مقاومت در برابر آن هستند تا افرادی که برای پذیرش هر گونه تحولی اساساً محتاط هستند، تشکیل شده‌اند. این گروه فقط آنچه برای تغییر مورد نیاز است انجام می‌دهند و نه چیزی بیشتر از آن.

۳. گروه‌های معترض:^۳ این گروه‌ها مقاومت خود را در برابر تغییر به هر شکلی نشان می‌دهند.

الگوهای تغییر برنامه‌ریزی شده

تحول و تغییر برنامه‌ریزی شده دارای انواع گوناگون الگوهایی است که هر سازمان بر حسب شرایطی که دارد در آن چارچوب برنامه تغییر را عملی می‌نماید. یکی از مشهورترین آنها الگوی پیشنهادی کورت لوین است که دارای سه مرحله است: مرحله ذوب و خروج از انجماد، مرحله اجرای تغییر و مرحله تثبیت یا انجماد

-
1. Enthusiasts
 2. Follower
 3. Objectors

مجدد. برخی محققان الگوی سه‌مرحله‌ای لوین را به هفت مرحله بسط داده‌اند. این هفت مرحله عبارتند از: (فرنچ و بل، ۱۳۷۹: ۶۲-۶۰)

۱. ایجاد نوعی نیاز به تغییر. این مرحله با مرحله خروج از انجماد لوین تطبیق دارد.
۲. ایجاد نوعی رابطه تغییر. در این مرحله سیستم متقاضی تغییر می‌کند.
۳. شناخت یا تبیین مشکل سیستم متقاضی تغییر.
۴. بررسی راهکارها، اهداف و تدوین برنامه تغییر.
۵. تبدیل اهداف به فعالیت‌های عینی و واقعی تغییر. مرحله سه و چهار و پنج با مرحله دوم لوین مطابقت دارد.
۶. تعمیم و تثبیت تغییر و تحول. این مرحله با مرحله انجماد مجدد تثبیت مجدد رفتار در الگوی لوین مطابقت دارد.
۷. خاتمه کار عامل تغییر و قطع یا پایان رابطه عامل تغییر با سیستم متقاضی تغییر است.

برای رادیو به دلیل ماهیتی که در سپهر رقابتی دارد، مرحله ششم و هفتم یا مرحله سوم لوین باید به نحو دیگری تفسیر شود؛ زیرا رادیو باید شرایطی را فراهم سازد تا در یک تحول پویا قرار گیرد و تحول و تحول‌خواهی تبدیل به عنصر اساسی در کنار اصالت و صحت یا دیگر عناصر برجسته فرهنگ سازمانی شبکه‌های رادیویی شود.

پیش‌فرض‌های تحول در رادیو

آنچه تاکنون به بحث گذاشته شد، مباحث نظری و توصیه‌هایی عمومی درباره روش‌های اجرای تحول و چگونگی نهادینه‌سازی آن بود. بی‌شک یک تحول و تغییر برنامه‌ریزی شده هنگامی موفق است که در این چارچوب نظری بتواند عمل کند و ارزیابی‌های خود را از مراحل اجرای تغییر بر مبنای همین چارچوب صورت دهد.

اگر به یافته‌ها و تحقیقات مندرج در ادبیات مدیریت مراجعه کنیم، درمی‌یابیم که هر محقق برای تحول و تغییر پیش‌فرضی را مطرح می‌کند. با پذیرش هر یک از

این دیدگاه‌ها راهی قابل برنامه‌ریزی برای تغییر و تحول در پیش رو دارید. اما سازمان رسانه‌ای رادیو دارای هستی متفاوت است. از این رو باید در جست‌وجوی پیش‌فرض‌های خاصی برای آن باشیم. سازمان‌های رسانه‌ای، سازمان‌هایی نیمه صنعتی - نیمه هنری هستند. از این سبب گرچه اصول تغییر برنامه‌ریزی شده بر آن نیز حاکم است؛ اما به دلیل این هستی متفاوت برنامه تغییر آن نیز متفاوت است. پرسش اصلی در اینجا این است که اصلی‌ترین و عمده‌ترین نقطه‌ای که جامع فعالیت‌های همه کارکنان رادیو به شمار می‌آید، در کجاست؟

بی‌شک چند پاسخ متفاوت برای آن می‌توان یافت. گروه‌های تولیدی که دارای نقش کلیدی در رادیو هستند، می‌توانند پاسخ مناسبی باشند. یعنی اگر تحول از گروه شروع شود، رادیو تحول خود را آغاز می‌کند. برخی برای این کار ممکن است دست به جابه‌جایی مدیریت‌ها برای ایجاد تحول و تغییر بزنند. به نظر، این ناشیانه‌ترین راه برای تحول است. تغییر مدیریت گروه می‌تواند تأثیر داشته باشد، اما بسیار کوتاه‌مدت است.

ممکن است نظام‌های ارزیابی و کنترل پیش‌فرض مهمی برای تحول محسوب شود. برای این کار شاید چارچوب‌های ارزیابی تغییر کند و نظام جدیدی از پاداش و تنبیه برقرار شود. البته این کار دارای تأثیر است، اما هرگز نمی‌تواند منجر به تغییر و تحول دائمی - که لازمه بقای یک رادیو در سپهر رقابتی است - شود. ساختار حاکم بر یک سازمان با فهم و درکی که در حوزه جامعه‌شناسی از آن وجود دارد، اجازه تغییرات و تحولات اساسی را نمی‌دهد. هر تغییری موقتی است؛ مگر این که بتوان ساختار را در جهت هدف تحول عوض کرد.

آیا رادیو نیازمند تحول است؟

رادیو را باید رسانه‌ای دانست که نیازمند تحول دائمی برای ماندگاری در سپهر رسانه ای است. فرض تحول دائمی سخت است، چه این که بخواهد به اجرا نیز درآید. رادیو به ویژه در سال‌های بعد از انقلاب و در زمان‌هایی که با بحران مخاطب مواجه شده است، دست به تغییر زده است. اما اثر این تحول کوتاه‌مدت بوده است و

نتوانسته نیاز به تحول را در درون خود و در فرهنگ سازمانی رادیو نهادینه کند. البته این نقص در زمانی حادث شده است که همه کارکنان و مدیران نیاز به تحول دائمی را درمی‌یافتند. ولی برنامه تغییر و شاید بتوان گفت پایه‌های تحول و تغییر در جایی قرار می‌گرفت که اثر موقت و کوتاه‌مدتی از خود بر جای می‌گذاشت. تجربه‌های گوناگون ده ساله اخیر، چه از زمان تأسیس **رادیو تهران** و **رادیو پیام** در سال ۱۳۷۲ یا در شبکه‌های قدیمی‌تر مانند **رادیو ایران** یا رادیوهای جدیدتر مانند **جوان**، **ورزش**، **معارف** و ... حاکی از آن است که نقطه کانونی تحول در رادیو باید مورد بررسی مجدد قرار بگیرد، زیرا تغییرات مورد نظر باید به گونه‌ای باشد تا رادیو در عین حفظ و حتی تقویت اصالت‌های خود بتواند مخاطب را درگیر و فعال کند؛ ضمن این که گروه بیشتری را جذب رادیو بنماید.

سابقه تغییر و تحول در برنامه‌سازی رادیو

عصر طلایی رادیو در ایران، اواخر دهه پنجاه و نیمه اول دهه شصت شمسی است. در این دوره رادیو مرکز ثقل فعالیت‌های سیاسی-انقلابی بود. همه وقایع و حوادث در آن بازتاب گسترده‌ای داشت. عموم مردم برای اطلاع از همه رویدادها و حوادث و بحران‌های انقلاب به آن گوش می‌دادند. به علاوه رادیو نقش مهمی در روزهای تعطیل داشت. گروه «صبح جمعه» رادیو با ارائه برنامه‌های شاد و انتقادی کارکرد گسترده‌ای داشت. مخاطب حدود هفتاد درصدی این برنامه بیانگر هم موفقیت و هم خالی‌بودن عرصه از رسانه‌های رقیب یا جایگزین‌های مناسب بود. از نیمه دوم دهه شصت شمسی، رسانه‌های رقیب و جایگزین حضور پررنگ‌تری در سپهر رسانه‌ای ملی پیدا کردند. تأثیرات گسترده و عمیق انقلاب اسلامی بر حوزه‌های گوناگون اجتماعی و سیاسی نیازهای جدیدی را ایجاد کرد که رادیو به تنهایی نمی‌توانست پاسخگوی آنها باشد. به همین دلیل دیگر رسانه‌ها در این سپهر به سرعت رشد کردند و به این ترتیب از گستره وسیع مخاطب رادیو به شدت کم می‌شد. آثار این افول و نزول در اواخر دهه شصت و اوایل دهه هفتاد شمسی خود را نشان داد. افول عصر طلایی رادیو موجب بروز کشمکش‌های درون سیستم شده بود؛ همانطور که

شکست و ناکامی موجب برآمدن ضعفها و آسیب‌های سیستم می‌شود و اعضا به جای چاره‌جویی به جان هم می‌افتند. رادیو نیز دچار وضعیتی اینچنینی بود.^۱

دوستان و همکاران آن زمان که تعدادی هنوز در رادیو حضور دارند در پی ایجاد تغییراتی در برنامه‌ها به منظور رفع مشکلات پیش‌آمده در رادیو بودند. اما اثربخشی تغییرات بسیار اندک و ناچیز بود. تغییر برنامه رادیویی **سلام صبح بخیر** به برنامه **کار و زندگی** و برنامه‌ریزی جدید برای اصلاح و تغییر در محتوای برنامه نسبتاً پرمخاطب **راه شب**، تلاش برای ایجاد تغییر در رادیوی آن زمان بود. آغاز برنامه **کار و زندگی** مصادف بود با حضور چندماهه اینجانب در گروه اجتماعی رادیو. این برنامه در آغاز با نشاط خوبی شروع شد، ولی بعد از دو ماه دچار وضعیت برنامه قبلی یعنی **سلام صبح بخیر** شد؛ به طوری که مسئول برنامه برای تأمین مواد روزانه دچار مشکل جدی شده بود. برنامه‌های پرمخاطب رادیو به شدت افت پیدا می‌کردند. خانواده که زمانی بسیار مورد توجه بود مخاطب آن در سال‌های ۷۰ تا ۷۲ به کمتر از یک چهارم تقلیل یافت.

دوستان و همکاران این برنامه تلاش می‌کردند با جایگزینی و انتخاب سوژه‌های متفاوت از بحران مخاطب رهایی پیدا کنند. برنامه **جوان** که به دلیل اهمیتش یک گروه برنامه‌ساز به همین نام آن را حمایت می‌کرد از جوش و خروش اولیه افتاده بود و تعویض تغییر کادرهای برنامه‌سازی نتوانست آن برنامه را از بحران خارج کند؛ به طوری که بعداً برنامه دیگری جایگزین آن شد.

شیوه‌های قبلی برون‌رفت رادیو از بحران مخاطب

در همه بخش‌های رادیو کوشش و جدیت زیادی برای خروج و یا فرار از بحران مخاطب وجود داشت که در دو شکل انفعالی یا سلبی و فعالانه یا ایجابی قابل گروه بندی بود.

۱. برای آگاهی بیشتر مراجعه کنید به:

- خجسته، حسن (۱۳۸۵). «تیپولوژی برنامه‌سازان و برنامه‌های رادیو براساس فرم و محتوا»، *مطالعاتی جامعه‌شناختی درباره رادیو*، تهران: دفتر پژوهش‌های رادیو: ۹۱-۱۱۶.

در انواع رفتار انفعالی خروج از رادیو شکل گسترده‌ای داشت. رادیو در چشم بعضی از کارکنانش همانند یک تیم بازنده ته جدولی بود که سقوطش به دسته دوم حتمی می‌نمود. از این رو خروج از رادیو و فعالیت در دیگر رسانه‌ها یا سازمان‌ها گسترده بود. می‌توان گفت برخی از این افراد هیچ‌امیدی به اصلاح وضع موجود نداشتند یا رادیو را محضری می‌دانستند که از دست رفتنش قطعی است. نوع دیگر انفعال، تسلیم شرایط شدن بود. اصطلاحات یا کلماتی مانند «چه کنم؟»، «لش کن و کسی دلش نمی‌سوزد» زیاده‌تر از حد معمول شنیده می‌شد. همه این جملات نوعی فرافکنی بود که افراد سعی می‌کردند مسئولیت شکستی که احساس می‌کردند به گردن دیگران از جمله مسئولان بگذارند.

اما گروهی با تمام وجود سعی می‌کردند آب رفته را به جوی بازگردانند. رفتار های فعالانه در چند شکل و صورت متجلی بود: اولین و وسیع‌ترین آن تلاش برای تغییر و اصلاح محتوا و رویکرد برنامه‌ها بود. تاکتیک‌های اجرایی به صور مختلف متجلی می‌شد. به همین دلیل زمانی عناوین برخی گروه‌های برنامه‌ساز تغییر کرد تا مأموریت آنها تغییر یابد و رادیو به این وسیله بتواند سازگاری با محیط جدید را تجربه نماید. یک شیوه دیگر که امروز هم در میان برخی از همکاران از آن به عنوان راه و شیوه مهم در برون‌رفت از بحران‌هایی که از یکنواختی برنامه‌گریبانگیر شبکه‌ها می‌شود یاد می‌گردد، استفاده از افراد تازه‌وارد به رادیو بود. البته هیچ‌کس نباید منکر تأثیر هر کدام از این شیوه‌ها شود. آنچه به نظر باید مورد توجه باشد ناپایداری این شیوه‌ها برای اجرای تحول در مجموعه یک شبکه رادیویی است.

راه‌هایی که مدیریت رادیو در شبکه‌های مختلف برای تغییر و تحول پیمود، تقریباً دارای مشابهت زیادی است. اما نتیجه کم‌اکنون همان تغییر کوتاه‌مدت و موقت در یک یا دو برنامه و گاهی در فعالیت‌های یک گروه برنامه‌ساز بوده است.

پرسش مهمی که در پیش روی یک مدیر استراتژیک است در حقیقت چیزی نیست جز کشف مسئله استراتژیکی در رادیو یا حداقل در یک شبکه رادیویی، تا بتواند آنچه مانع اصلی تحول و تغییر است را بیابد و به اقتضای آن راه حل ارائه دهد. مسئله استراتژیکی همان مشکلی است که موجبات بقا و پایداری سازمان را در

معرض تهدید جدی قرار می‌دهد یا مانع مهمی در مسیر توسعه آن است. در هر سازمان مشکلات فراوان و گاه پیچیده و نادری وجود دارد که وظیفه مدیر، حل آنهاست. اما کدام یک مشکل استراتژیک است؟ برخی از این مشکلات آثار و نتیجه برون‌داد مشکل استراتژیکی است. از این رو حل آن نظیر استفاده از یک مسکن در رفع بیماری است که فقط برای مدت کوتاهی اثر بیماری را زایل می‌کند؛ ولی بازگشتش قطعی و احتمالاً با شدت بیشتری است. اکثر مشکلات سازمان‌ها از مشکل اساسی و بنیادی ناشی می‌شود که در مفهوم مسئله استراتژیک به آنها توجه می‌شود.

از مباحث فوق معلوم می‌شود آنچه تاکنون در رادیو و در اصلاح اساسی امور برنامه و ایجاد تغییر در نظامات تولید آن صورت گرفته است، در حقیقت حل یک مسئله فرعی و یا به سخنی دیگر رفع یک اثر و نتیجه ناشی از یک مشکل و علت و شاید رفع اثر مشکل استراتژیک بوده است و نه حل و رفع مشکل استراتژیکی رادیو و یا شبکه رادیویی.

مسئله و مشکل استراتژیکی رادیو چیست؟

در رادیو و در هر شبکه مشکلات متعددی وجود دارد. گاهی در جلسات مختلف به یک یا چند مشکل اشاره و اصلاح و تحول مورد نظر در رفع آن دیده می‌شود. برخی از آنها که تاکنون بارها شنیده شده در اینجا اشاره می‌شود تا معلوم شود مسئله استراتژیکی علیرغم عمقی که دارد به دلیل اینکه در تمام یا اکثریت قریب به اتفاق مشکلات در شکل‌های مختلف متجلی می‌شود، نوعی تقلیل‌گرایی در افراد به وجود می‌آورد و از این جهت بسیاری افراد اسیر یک یا دو نوع تجلی آن می‌شوند و برای آن راه حل ارائه می‌کنند. در صورتی که مشکل استراتژیکی گاهی همانند توفان‌های خورشیدی است که اثر آن در زمین وسیع است اما نیاز به دانش خاصی برای کشف آن است تا دلیل حوادث و تغییرات جوی زمین و دیگر آثار آن حتی بر سلسله اعصاب انسان روشن شود.

مسائل یا مشکلاتی که در رادیو مطرح می‌شود و گاهی برخی دوستان آن را

علت‌العلل همه مسائل و به تعبیر دیگر مسئله استراتژیکی می‌دانند، می‌توان در چند نوع تقسیم‌بندی کرد.

انواع مسائل رادیو که به اشتباه جایگزین مسئله استراتژیکی می‌شود

در هر سازمان مسائل و مشکلات متعددی وجود دارد که مدیران به حل و رفع آنها می‌پردازند. مشکلاتی که در رادیو سبب گمراهی برخی همکاران شده است و درجه اهمیت آنها را تا حد مشکل و مسئله استراتژیکی ارتقا می‌دهند، به چند گروه دسته بندی می‌شوند: همانگونه که قبلاً گفته شد افرادی معتقدند اگر این مشکل یا مسئله حل شود رادیو می‌تواند خود را از بحران‌هایی که همواره دست به گریبان است رهایی دهد. این مسائل به سه گروه یا سه رویکرد عمده تقسیم می‌شوند:

۱. رویکرد مدیریتی و سازمانی: در این رویکرد مسائل و مشکلاتی که در

سیستم و نظام اداری و سازمانی رادیو وجود دارد، مورد نظر قرار می‌گیرند. به طور مثال جایگاه و نقش تهیه‌کننده در نظام تولیدی رادیو حداقل در بیست سال اخیر مورد بحث زیادی قرار گرفته است. البته اشکال درستی به رابطه سازمانی تهیه‌کننده با برنامه‌های تولیدی وجود دارد. در رادیوی بعد از انقلاب به دلیل ضرورت‌های انقلابی مسئولیت برنامه که به عهده تهیه‌کننده بود، بین تهیه‌کننده و سردبیر تقسیم شد. سردبیر مسئول تأمین محتوا و تهیه‌کننده مسئولیت ارائه رادیویی برنامه شد. برخی معتقدند تقسیم مسئولیت برنامه بین دو نفر سبب شده تا تهیه‌کننده احساس ناخوشایندی پیدا کند و درباره برنامه تولیدی نتواند افکار و ایده‌های خودش را به ثمر برساند. از این رو موجب بی‌تفاوتی آنها و در نتیجه کاهش کیفیت برنامه‌ها شده است. نسخه‌ای که برای آن پیچیده شده است ادغام این دو شغل در یکدیگر است. رادیو از سال ۷۰ به بعد راه‌های ادغام این دو شغل را به آرامی طی کرد. امروزه در برخی شبکه‌ها تا نود درصد مسئولیت کامل برنامه‌ها به عهده یک نفر با عنوان تهیه‌کننده - سردبیر است. البته این کار منافع زیادی دارد و پاسخگویی درباره برنامه را بسیار روشن کرده است؛ اما مشکل مورد نظر گروه منتقد که کیفیت برنامه‌ها بود چندان تغییری نکرده است.

برخی مسئله را صرفاً مدیریتی می‌دانند و فکر می‌کنند با تغییر مدیر، امور

اصلاح می‌شود. البته کسی منکر نقش مدیر در ارتقای یک سازمان نیست، ولی اگر مدیر نتواند مسئله اصلی سازمان را حل کند، تمام اصلاحات سطحی و یا بی‌تأثیر یا کم‌تأثیر در تحول اثربخش برای ارتقای کیفیت برنامه‌هاست.

در این رویکرد، دیدگاهی که بر اهمیت الگوها و شیوه‌های جدید کنترل و نظارت تأکید دارند، باید اضافه شوند. این گروه معتقدند نظارت اثربخش می‌تواند راه حل اساسی یا حداقل بخش اصلی را بر عهده بگیرد تا رادیو با ارتقای کیفیت برنامه‌ها، رقابت در سپهر رسانه‌ای را با جدیت دنبال کند.

۲. رویکردهای تولیدی: این گروه به دنبال تغییر رویکرد در تولید برنامه‌ها هستند. سه رویکرد عمده در تولید برنامه‌ها می‌توان یافت: مصلحت‌گرایانه، نیاز محور و نیاز-مصلحت.^۱ همکاران رادیویی موفقیت‌های خوبی در این باره داشته‌اند؛ اما تحول ایجادشده بعد از اندکی متوقف می‌شود و احساس کسالت و یکنواختی در برنامه‌ساز و احتمالاً در مخاطبان برنامه به وجود می‌آید.

۳. رویکرد اقتصادی: در این رویکرد مسائلی نظیر میزان دستمزد و اقتصاد رسانه‌ای رادیو مورد توجه قرار می‌گیرد. از جمله بحث‌های مطرح در این عرصه آن است که اگر تولیدات رادیو از طریق بخش خصوصی تأمین شود، کیفیت به حد اعلا می‌رسد. نحوه پرداخت نیز از دیگر بحث‌های گروهی است که معتقدند اگر تهیه‌کننده یا مسئول برنامه دستمزدها را پردازد، بسیاری از مشکلات حل می‌شود.

۴. رویکرد منابع انسانی: در این رویکرد عمده مشکلاتی که طرح می‌شود را در دو شکل می‌توان خلاصه کرد:

الف: ضرورت استخدام افرادی که در رادیو شاغل هستند تا فرد هویت و همبستگی سازمانی پیدا کند و با احساس مسئولیت و آسودگی خیال از نگرانی‌های اداره امور زندگی برای کیفیت بهتر تلاش کند.

۱. برای آگاهی بیشتر مراجعه کنید به:

- خجسته، حسن (۱۳۸۱). «مخاطب‌شناسی در رادیو»، *درآمدی بر جامعه‌شناسی رادیو*،

تهران: تحقیق و توسعه صدا: ۵۵-۱۷

ب: درب رادیو باید به روی همه علاقه‌مندان باز باشد تا افراد مبدع و خلاق کشف شوند و از وجود آنها رادیو بتواند برای ارتقای برنامه‌ها بهره‌مند شود. مشکلات و مسائلی که برشمرده شد در رادیو و شاید بتوان گفت در تمام سازمان‌های رسانه‌ای در اشکال و انواع گوناگون وجود دارد. حل هر یک قطعاً آن سازمان را قدمی به پیش می‌برد. رادیو در سال‌های اخیر در حل هر یک از آنها کوشش‌هایی مؤثر با ملاحظات خاص کرده است؛ اما دغدغه تحول برای کیفیت بهتر یا آنچه که موجب حفظ کیفیت باشد، کماکان وجود دارد.

دغدغه اساسی و پرسش اصلی ما چیست؟

رادیو بعد از عصر طلایی خود در ایران، به ویژه از سال ۱۳۵۶ تا حدود سال ۶۷ - ۱۳۶۶ به طور ناگهانی و به دلایل گوناگون که محتاج بحث مفصل مستقلى است، مخاطبان خود را از دست داد. شدت این کاهش آنچنان بود که رادیو و فلسفه وجودی آن در حال نابودی بود. رادیو در این سال‌ها با بحران مخاطب مواجه شده بود و این بحرانی نبود که بتوان به سرعت از آن خلاص شد، بلکه نشانه‌هایی بر تشدید هر چه بیشتر آن نیز وجود داشت. بنابراین مشکل اصلی یا استراتژیک رادیو، بحران مخاطب بود. از این سبب، رادیو استراتژی اصلی و عمده خود را «حفظ مخاطب فعلی و جذب مخاطب جدید» تعریف کرد. بر این اساس، توسعه رادیو برای حضور بیشتر در سپهر رسانه‌ای آغاز شد. اما در درون شبکه‌ها که نقش مهمی در حفظ مخاطب فعلی و جذب مخاطب جدید دارند، کماکان تحولاتی که صورت می‌گرفت بعد از مدتی دچار رکود می‌شد. ایجاد تحول جدید نیز هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی زیادی دارد.

با معلوم شدن دغدغه اصلی یا مسئله استراتژیک رادیو، پرسش مهم معطوف به چستی راه‌حل برای خروج از این بحران دائمی است که تهدید دائمی آن را همچون شمشیر داموکلس می‌توان حس کرد.

تاکنون معلوم شد با نوعی تقلیل‌گرایی مشکلات فرعی به جای مشکل اصلی خود را می‌نمایانده است و راه‌حل‌ها چیزی جز چاره و علاج موقتی نبوده است. بنابراین باید روشن شود که نقطه کانونی که به رادیو اجازه نمی‌دهد از فعالیت‌های

اصلاحی خود کاملاً بهره‌مند شود، کجاست؟

منطقه کلیدی رادیو کجاست؟

قبلاً به اشاره مطرح شد که در میان همکاران مسائلی گوناگون به عنوان مسئله اصلی مطرح می‌شد و بر این اساس عامل عمده و اصلی بروز مشکل نیز روشن می‌شد و راه‌حل‌هایی نیز ارائه و به اجرا درمی‌آمد، اما مشکل اصلی کماکان در جای خود باقی می‌ماند.

به نظر می‌رسد منطقه کلیدی آنچنان در معرض دید همگان است که باورپذیر نیست. از این سبب همه برای پیدا کردن مسبب به زوایای پنهان و نادیدنی سرک می‌کشند، درست همانند این که به دنبال کالای ذیقیمت گمشده‌ای گشتن که هیچکس روی میز وسط اتاق را جست‌وجو نمی‌کند؛ بلکه جست‌وجو از زیر آن شروع می‌شود، بعد به زوایای تاریک خانه سرکشی می‌شود، در آخر به جهت ناامیدی از کشف گمشده ممکن است کسی به روی میز مراجعه کند و آن را با تعجب بیابد.

مشکل اصلی رادیو نه در افراد، نه در نظام پرداخت و نه در مقایسه آن با دیگر انواع رسانه‌هاست، بلکه مشکل رادیو از کنداکتور یا جدول پخش آن است. البته اگر تعجب کنید چیز عجیبی نیست و کاملاً قابل پیش‌بینی است. کنداکتور مثل میز وسط اتاق یا هال است که روزانه چندین و چند بار با آن سر و کار داریم، از این رو، چون بسیار دم دست است دیده نمی‌شود. پرسش می‌تواند این باشد: «چرا کنداکتور مسبب است؟ حالا کنداکتور را با دقت بررسی کنید. چگونه شکل گرفته است و چه نقشی در رادیو ایفا می‌کند؟»

جدول پخش از یک سو تحت تأثیر یک ویژگی رادیوست؛ چراکه رادیو برای اثربخشی نیاز به زمان دارد و از این رو عمر برنامه‌های آن عموماً طولانی است.^۱ از این جهت کنداکتور به ظاهر چیزی نیست جز جدول پخش برنامه که مبین مدت هر

۱. برای آگاهی بیشتر مراجعه کنید به:

- خجسته، حسن (۱۳۸۴). «تأثیر جویباری و سیلابی»، *تأملاتی جامعه‌شناختی درباره رادیو*، تهران: تحقیق و توسعه صدا: ۲۲-۱۵.

برنامه و زمان پخش آن است. در صورتی که این پوسته و وجه صوری و ظاهری آن است. در واقع کنداکتور تعیین‌کننده شأن و منزلت گروه‌های برنامه‌ساز و افراد هر گروه است. به یک معنا کنداکتور نشانه میزان قدرت گروه و منزلت آن در هر شبکه و در میان افراد آن است. از این سبب بنیاد کنداکتور بر شانه گروه‌ها و افراد برنامه ساز هر گروه قرار گرفته است. شاید تا اینجا مسئله بسیار عادی باشد، به طوری که نه تنها نمی‌تواند یک مسئله استراتژیک باشد، بلکه حتی نمی‌توان آن را یک مسئله ساده به حساب آورد. از این جهت کنداکتور موجب شده است که ساختار خاصی در رادیو به وجود بیاید که اجازه نوآوری و ابداع حتی تحرک معمولی را از بسیاری برنامه‌سازان و مدیران سلب کند. کنداکتور رادیو به شیوه‌ای شبه‌سوسیالیستی بین گروه‌های برنامه‌ساز تقسیم شده است. سهم هر گروه نیز مجدداً در داخل گروه بین افراد تقسیم شده است. بنابراین ادراکی که از کارکرد کنداکتور در رادیو وجود دارد، نقش سهمیه‌بندی است که گروه برنامه‌ساز از آن استفاده می‌کند. در صورت نیاز به تغییر و یا اصلاح برنامه، این مهم در گروه صورت می‌گیرد. شورای طرح و برنامه کمتر اجازه دخالت در واگذاری سهم گروه‌ها به دیگران دارند. البته هر از گاهی این کار به طور بسیار محدود صورت می‌گیرد، اما با تلاطمات و ناراحتی‌های بسیار. چرا؟ چون از نظر گروه و عوامل آن دست‌اندازی به سهم مشروع گروه غاصبانه و نادرست است. در این شرایط مدیر گروه در میان اعضا و جاهت و حتی مشروعیت خود را از دست می‌دهد، برای آنکه نتوانسته است از حریم گروه که همچون ناموس مقدس است دفاع کند و یا مدیران تصمیم‌گیر به غلط‌اندیشی متهم می‌شوند و دیگر تصمیم‌های آنها در سایه تاریک این تصمیم نیز به زیر علامت سؤال می‌رود. علت این است که جدول پخش یا کنداکتور رادیو بر شانه گروه برنامه‌ساز استوار شده است و موجودیت گروه برنامه‌ساز در گرو بخش‌هایی از کنداکتور است که به طور رسمی به آن واگذار شده است و گروه آن بخش‌ها یا آن ساعات را با برنامه‌هایی که به او واگذار شده یا خود پیشنهاد داده است، به تملک درمی‌آورد. از طرفی در هر گروه، برنامه‌ها به افرادی که عضو گروه هستند واگذار می‌شود تا وظیفه اداری خود را انجام دهند یا اگر کارمند رسمی نیستند ولی با گروه همکاری دارند، چون گروه

نسبت به این افراد متعهد است تا درآمدی برای امور زندگی آنها تأمین نماید، برنامه به آنها واگذار می‌شود.

اگر خواسته باشیم این شرایط را خلاصه کنیم بدین ترتیب است: **جدول پخش (کنداکتور) در تیول گروه است و گروه در تیول افراد.**

ظاهراً هیچ مشکلی در آن دیده نمی‌شود؛ به طوری که رادیو در تمام سال‌های عمر نزدیک به ۷۰ سال خود یا در بخش اعظمی از آن به این ترتیب عمل کرده است. در صورتی که رادیو از سال‌های بعد از عصر طلایی که در سپهر رسانه‌ای ملی با چالش و بحران مخاطب مواجه شد، همواره در پی چاره‌جویی و برون‌رفت از این بحران بوده است و این تلاش به دلیل رقابتی شدن فضای رسانه‌ای کماکان ادامه دارد.

همانگونه که قبلاً متذکر شدم تمام راه‌هایی که رادیو برای گذر از بحران در درون شبکه‌ها اتخاذ کرده، مفید اما تأثیر کوتاه‌مدت داشته است. استراتژی رادیو برای حل این مسئله باید موجب یک تحرک و تحول دائمی باشد که در بخش‌های مقدماتی از آن به «تحول پویا» نام برده شد. از این رو استراتژی شبکه باید تغییر مبانی موجود در ساخت و تشکیل جدول پخش برنامه‌ها باشد. استراتژی پیشنهادی را در یک جمله می‌توان خلاصه کرد: **جدول پخش باید مبتنی بر طرح‌های مصوب تحول و تغییر پیدا کند.**

این استراتژی درست نقطه مقابل شرایط فعلی است، زیرا مبتنی بر رقابت درون سیستمی برای کسب و جاهت و پایگاه سازمانی از طریق به‌دست‌آوردن فرصتی در جدول پخش برنامه‌هاست. در این شکل سهم پیشین گروه از جدول حذف می‌شود و هر طرحی که از هر کس تصویب شود اجازه پخش پیدا می‌کند. از این رو گروه بر اساس طرح‌های مصوب خود که در رقابت با دیگران توانسته برتری پیدا کند هویت پیدا می‌کند. در حال حاضر در میان همکاران رادیو ایده‌های بسیار بدیع و نویی وجود دارد که می‌تواند نیازهای مخاطب را در چارچوب‌های هنجاری صدای جمهوری اسلامی ایران تأمین کند و اقبال مخاطب را موجب شود؛ اما امکان عملی برای شبکه فراهم نیست. مشکل این است که این طرح جایگزین چه برنامه‌ای

بشود؟ واضح تر این که فرد جدید جایگزین چه کسی در گروه بشود؟ این دو مشکل آنچنان پیچیده و غیرقابل حل است که گروه سعی می کنند زمانی طرح جدیدی ارائه دهند که احتمال آن باشد. به دلیل ضعف های زیاد برنامه ای که در اختیار دارند مدیریت عالی شبکه تصمیم به حذف برنامه داشته باشد یا فردی که دارای برنامه است طرح دیگری بعد از تصویب شورای طرح و برنامه شبکه جایگزین برنامه قبلی می کند. یعنی هیچ جایی برای افرادی که بیرون از این روند هستند وجود ندارد. جدول پخش با این ساختار هیچ آمادگی پذیرش ایده و طرح نویی ندارد؛ مگر از همین مجرای بسیار تنگ و باریک که هر از گاهی به روی برخی باز می شود.

نحوه اجرای استراتژی تحول پویا در جدول پخش برنامه ها

اجرای این استراتژی محتاج توجه و مذاقه کامل به دو گزینه مهم است :

— وضعیت جدول پخش؛

— شرایط نیروهای درون شبکه.

از این رو برای اجرا، ملاحظات زیر بسیار مهم است:

۱. **تدریج در اجرا و زمان بندی:** اجرای استراتژی تغییر مبنای جدول پخش از گروه برنامه ساز و فرد به طرح برنامه مصوب نیاز به زمان دارد. اجرای دفعی آن موجب بروز مشکلات و حتی تنش هایی می شود که اجرای برنامه تغییر را متوقف می کند. اجرای استراتژی زمانی موفق است که همه کارکنان یک شبکه در اجرای آن درگیر شوند و حمایت جمعی از آن صورت گیرد.

۲. ایجاد آمادگی روانی در کارکنان و برنامه سازان برای همکاری در ایجاد

تغییر: همانطور که قبلاً طرح شد تغییر دارای سه مرحله مهم است که اولین مرحله آن، ایجاد آمادگی در سازمان برای ذوب و خروج از انجماد است. کارکنان باید به ضرورت تغییر و تحول واقف شوند و آن را بپذیرند. شاید بتوان گفت این مهم یکی از اساسی ترین کارها در اجرای برنامه تغییر است. اگر کارکنان شبکه به ویژه مدیران و عوامل گروه های برنامه ساز که نقش مهمی در اجرای برنامه دارند، به ضرورت

واقف نشوند یا آن را باور نکنند عدم توفیق محتمل است و زحمات چندان نتیجه بخش نیست.

۳. سازمان‌دهی جدید نیروها در صورت لزوم: در برخی شبکه‌های رادیویی عوامل تولیدی در دو بخش حضور دارند: اکثریت قریب به اتفاق تهیه‌کنندگان و گویندگان در بخش تولید هستند و سردبیران و گزارشگران در گروه‌های برنامه‌ساز حضور دارند. این جدایی موجب مکانیکی شدن کار برای تهیه‌کنندگان می‌شود، چون هیچ نقشی در طراحی برنامه‌ها ندارند. از این رو از ظرفیت‌های هنری و اندیشه‌ای و تجربی آنها هیچ استفاده‌ای نمی‌شود. در صورتی که اجرای این طرح زمانی محقق می‌شود که همه ظرفیت‌های فردی و سازمانی در یک محیط رقابتی به کار گرفته شود. در اجرای این طرح لازم است همه عوامل تولیدی در گروه‌های برنامه‌ساز جمع شوند. در این صورت همه فعالیت‌های تولیدی به وسیله گروه انجام می‌شود و بخش تولید نقش پشتیبانی پیدا می‌کند.

۴. شناخت ظرفیت‌های فوری تغییر در جدول بخش: همانطور که قبلاً بیان شد، جدول بخش تیول سهمیه‌بندی شده گروه‌هاست. از این رو حذف سهمیه کار چندان آسانی نیست. تنها راه بعد از توافق در شورای طرح و برنامه که بعد از مراحل آماده سازی روانی در درون شبکه حاصل می‌شود، حذف تعدادی برنامه از جدول بخش است و اعلام فراخوان برای دریافت طرح‌های جدید به جای آنها. آنچه در اینجا کاملاً با گذشته متفاوت است، آزادی همه گروه‌ها برای ارائه طرح است تا بتوانند آن قسمت از کنداکتور را به منطقه فعالیت خود اضافه کنند و فرصت بیشتری برای عوامل خود فراهم نمایند. واقعیت این است که گروهی جایگاه بهتری در شبکه دارد که سهم زیاد و مؤثری در کنداکتور داشته باشد.

۵. اصلاح یا تغییر نظام و شیوه فرایند ارائه طرح تا تصویب: در حال حاضر گروه‌ها برای حفظ سهم کنداکتور در صورت لزوم طرح جدیدی را به شورای طرح و برنامه شبکه ارائه می‌دهند. شورا پس از بررسی و تصویب اجازه می‌دهد که گروه برنامه جدید را جایگزین برنامه دیگری از گروه نماید. البته گاهی این طرح جدید جایگزین برنامه‌ای از گروهی دیگر می‌شود. بررسی روابط حاکم در درون

شورای طرح و برنامه حاکی از نوعی رابطه قدرت است. غالباً سهم گروه‌های قدرتمند در این وضعیت محفوظ می‌ماند. در حال حاضر ایده‌ها و طرح برنامه‌های جدید به دو طریق در شبکه‌ها به وجود می‌آید: شیوه اول پیشنهاد گروه برنامه‌ساز و شیوه دوم پیشنهاد شبکه به گروه برنامه‌ساز است تا برنامه‌ای را در موضوع پیشنهادی به شورای طرح و برنامه شبکه ارائه کنند. در صورت تصویب طرح بدون اصلاح یا با اصلاح، گروه برنامه جدید را تولید می‌کند. در صورتی که طرح به تصویب نرسد گروه فرصت دارد طرح دیگری ارائه کند یا طرح پیشنهادی شورا را بپذیرد. در هر دو صورت گروه برنامه‌ساز فارغ از رقابت و با آسودگی خیال می‌تواند در باره طرح پیشنهادی اقدام کند.

می‌توان گفت پاشنه آشیل شبکه‌های رادیویی و نقطه ضعف اصلی از همینجا آغاز می‌شود. چون حق گروه در جدول پخش محفوظ است، از این رو ضرورت‌های تحرک و جستجو برای نوآوری در حد تمایلات بسیار شخصی و خصوصی باقی می‌ماند و هیچ گروهی بر اساس انگیزه‌ها و الزامات ساختاری یا سازمانی به دنبال آن نیست.

۶. برنامه‌ریزی برای حذف برنامه‌هایی از جدول پخش: در این مرحله برای

حذف مجموعه برنامه‌هایی از جدول پخش چند ملاحظه وجود دارد:

الف: به خاطر داشته باشیم حذف برنامه‌ها باید منجر به رقابت توأم با دوستی در میان گروه‌ها شود و نه کینه و عداوت. از این رو بهتر است به نسبت سهم هر گروه در جدول پخش، برنامه‌ها حذف شوند.

ب: فرصت کافی به همه برنامه‌سازان برای اطلاع از برنامه‌های حذف‌شده و سیاست جدید برنامه‌های جایگزین داده شود.

ج: حذف برنامه‌های کم‌مخاطب یا زمان‌های کم‌مخاطب توصیه می‌شود.

د: میزان حذف در مرحله اول حداقل دو ساعت و حداکثر چهار ساعت توصیه می‌شود.

ه: از تاریخی که به طور رسمی حذف برنامه عملی می‌شود، به هیچ‌وجه نباید این برنامه یا تکرار آن پخش شود. در این صورت برنامه‌سازان نگران فقدان قدرت

کافی برای اجرای برنامه تغییر می‌شوند و کاهش همکاری آنها بسیار محتمل می‌شود.

۷. رعایت هویت شبکه در میان مخاطبان: هویت هر شبکه رادیویی برای مخاطبانش وابسته به مجموعه‌ای از عوامل مختلف است که موجب شناسایی آن شبکه در مقایسه با دیگران می‌شود.^۱ از این مجموعه سه نشانه باید مورد توجه بیشتر قرار بگیرد:

۱. صدای گوینده خاص یا صداهاى خاص؛

۲. فرم و شکل ارائه برنامه که در بردارنده دو وجه است: اول، فرم برنامه و دوم، کنداكتور یا زمان‌های ثابت پخش برنامه.

۳. هویت برنامه‌های خاص که مورد توجه بیشتر شنوندگان آن شبکه قرار دارد. در حذف برنامه از شبکه مراعات این نشانه‌ها ضروری است. از این رو توصیه می‌شود این برنامه‌ها که ممکن است شامل بخش خبری یا برنامه‌های خاص اطلاع رسانی و آموزشی یا سرگرمی و تفریحی باشد به صورت کمربندهایی که عامل حفظ هویت هستند، کاملاً محفوظ بمانند؛ مگر اینکه شبکه بخواهد همه شنوندگان با نگاهی جدید به او توجه کنند.

۸. اصلاح نظام ارزیابی و کنترل: اجرای برنامه تغییر و تحول نیازمند شیوه‌های

خاص ارزیابی و کنترل مدیریتی است تا اهداف برنامه محقق شود. تجربه‌های قبلی رادیو حاکی از اهمیت نقش نظام ارزیابی و کنترل، متناسب با شرایط جدید است. نظام سنتی رادیو نمی‌تواند پاسخگوی وضعیت جدید باشد. وضعیت جدید یعنی انتقال مبنای کنداكتور و جدول پخش برنامه‌ها از گروه و فرد به طرح مصوب حداقل نیازمند بازنگری در اهداف و شیوه‌های فعلی کنترل و نظارت بر برنامه‌های

۱. برای آگاهی بیشتر مراجعه کنید به:

- خجسته، حسن (۱۳۸۶). «هویت رادیو». *جامعه‌شناسی رادیو و رسانه*. تهران: دفتر پژوهش‌های رادیو: ۲۶-۱.

رادیوست.^۱

در شیوه فعلی، نظارت و کنترل قبل از تولید و حین تولید در گروه برنامه‌ساز فعالیت دارد و گزارش برنامه‌ها را برای مدیر ارشد ارسال می‌کند. در شکل جدید کنداکتور، ارزشیابی در کمیته باید بر روی برنامه‌های جدید تمرکز بیشتری پیدا کند، زیرا عمر برنامه‌های جدید حداکثر یک ساله است. از این رو باید تمام برنامه‌ها در یکسال با کمترین ضعف ارائه شوند تا مخاطب قبلی با علاقه بیشتری به شبکه توجه کند و بتواند مخاطب جدید را جذب شبکه نماید. از این رو نتایج ارزشیابی از برنامه‌های جدید باید به سرعت آثار عملی خود را در برنامه نشان دهد. حتی اگر برنامه در اجرا و پیاده‌کردن طرح موفق نیست، جدول پخش حذف‌شده و طرح مصوب دیگری جایگزین آن شود.

۹. اجرای دوباره تغییر و حذف برنامه‌هایی از جدول پخش: تغییر در جدول

پخش برنامه با رعایت نکات گفته‌شده باید دائمی باشد. در نخستین قدم تعدادی از برنامه‌ها با ملاحظاتی که گفته شد از کنداکتور حذف می‌شوند. (مرحله اول یا ذوب و خروج از انجماد)؛ سپس بررسی و تصویب طرح‌های فراخوانده‌شده آغاز می‌شود. (مرحله دوم یا اجرای تغییر)؛ و آنچه که به تصویب می‌رسد طبق زمان‌بندی در قسمت‌های خالی جدول پخش برنامه‌ها قرار می‌گیرد. (مرحله سوم و انجماد مجدد)

برنامه‌های جدید همانگونه که در بالا به آن اشاره شد، به روال خاصی ارزشیابی می‌شوند. در این مرحله مجدداً باید به سراغ بخش دیگری از کنداکتور رفت و با اعلام حذف آن از جدول پخش فراخوان عمومی برای ارائه طرح جدید برنامه داده شود. مجدداً رادیو باز مسیر گذشته را باید طی کند. یعنی سه مرحله ذوب، اجرای تغییر و انجماد مجدد را.

این نوع حرکت به طور دائم بر روی جدول پخش برنامه‌ها عملی است. بعد از

۱. در ادبیات مدیریت از واژه‌های «کنترل، نظارت، ارزیابی و ارزشیابی» غالباً در یک معنا استفاده می‌شود.

این که جدول به طور نسبی از تیول گروه خارج شد، باز هم فرصت دائم برای انجام این نوع تغییر فراهم است، زیرا طرح‌های پیشنهادی مقید به زمان هستند. هر برنامه حداکثر برای یک یا دو سال مجوز پخش دارد و به سرعت طرح‌های مصوب جدید جایگزین آنها می‌شود. به این ترتیب در جدول پخش چند گونه برنامه وجود خواهد داشت :

۱. برنامه‌هایی که شبکه رادیویی به عنوان عنصر هویتی به آنها نگاه می‌کند. این برنامه‌ها همان کمربندهای ثابت در کنداکتور هستند.
۲. برنامه‌هایی که برای جایگزینی آنها فراخوان داده می‌شود.
۳. برنامه‌هایی که جدید هستند.

آثار قابل انتظار اجرای طرح تحول دائمی

- اگر تغییرات برنامه‌ریزی شده به درستی پیاده و اجرا شوند، نتایجی چند برای یک شبکه رادیویی به دنبال دارد که مهم‌ترین آنها عبارتند از :
۱. باز شدن شبکه برای ورود ایده‌ها و شیوه‌های جدید برنامه‌سازی.
 ۲. ایجاد رقابت دائم در میان گروه‌های برنامه‌ساز برای کسب سهم بیشتر به منظور ارتقای موقعیت گروه در شبکه.
 ۳. ایجاد رقابت در میان برنامه‌سازان و کلیه اعضای گروه برای کسب موقعیت برتر در گروه از طریق ارائه برنامه بیشتر در رادیو.
 ۴. حرکت شبکه به سمت سازمان یادگیرنده، زیرا شرکت در رقابت نیاز به دانش و مهارت بیشتری دارد.
 ۵. عادت‌زدایی از کارکنان و مخاطبان رادیو.
 ۶. توجه مدیریت شبکه به استعدادهای نهان و آشکار برنامه‌سازان.
 ۷. کسب وجهه جدید و البته مثبت در میان دیگر شبکه‌ها و مخاطبان رادیو.
 ۸. ایجاد رابطه جدید با مخاطبان و به طور قطع جذب مخاطب جدید.
 ۹. توجه به مخاطب سنتی شبکه با حفظ کمربندهایی در جدول پخش

(کنداکتور).

۱۰. استفاده از رویکردهای جدید و فرم‌های متفاوت در ارائه برنامه‌ها.
۱۱. درگیر شدن همه شبکه در نظام جدید تولید برنامه.
۱۲. وجود تحول پویا در شبکه که هدف اصلی و عمده اجرای استراتژی است.

پرسشی که همواره از خود باید بپرسیم آن است که: چگونه می‌توان به این نتایج قابل انتظار دست یافت و تحول و تغییر را به‌منزله روح فعالیت‌های رادیو و شبکه‌های رادیویی - چه در برنامه‌ریزی‌ها و چه در برنامه‌سازی‌ها - قرار داد؟

به نظر می‌رسد مدیریت تحول و شاید به بیانی ملموس‌تر، مدیریت جدول پخش (کنداکتور) در رادیو و شبکه‌های آن، می‌تواند نقطه آغازی مناسب بر روند تحقق چنین چشم‌اندازی باشد؛ گرچه پایبندی به پیش‌فرض‌ها و لوازم تحول و تغییر از سوی مدیران و سپس برنامه‌سازان، بخشی عمده از ایجاد، استمرار و نهادینه‌سازی آن به شمار می‌رود.

منابع و مآخذ

- فرنچ، وندال و بل، سسیل. ا.ج. (۱۳۷۹). *مدیریت تحول در سازمان*، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: صفار.

-www.businessperform.com



منتشر شده است:

- ۱- راهبردهای برنامه‌سازی برای رادیو در آینده
 - ۲- شصت سال رادیو در ایران (۱۳۷۹-۱۳۱۹)
 - ۳- شناخت موسیقی سنتی ایران (ویرایش اول)
 - ۴- دستورالعمل برنامه‌سازی در رادیو و تلویزیون انگلستان
 - ۵- جلال اهل قلم
 - ۶- دیدگاه‌های متعارض در مورد نظام جهانی
 - ۷- آزادی سیاسی از دیدگاه حضرت علی (ع)
 - ۸- دستورالعمل برنامه‌سازی در رادیو و تلویزیون هنگ کنگ
 - ۹- موسیقی مناطق ایران
 - ۱۰- نوشتن برای رادیو
 - ۱۱- درآمدی بر جامعه‌شناسی رادیو [دو ویرایش]
 - ۱۲- تبلیغات تجاری در اینترنت
 - ۱۳- اصول تهیه برنامه‌های رادیویی
 - ۱۴- اندیشه مطهر (جلدهای ۱ تا ۸ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵)
 - ۱۵- ماه تمام عشق
 - ۱۶- انحطاط اقوام و حکومت‌ها از دیدگاه نهج‌البلاغه
 - ۱۷- درک رادیو
 - ۱۸- زیتون و سنگ
 - ۱۹- بر شانه‌های زخمی شط
 - ۲۰- بازیگری در رادیو و تلویزیون
 - ۲۱- ویژه‌نامه مهندسی صدا (ویرایش اول)
 - ۲۲- شیوه‌نامه نگارش کتابنامه و ارجاع
 - ۲۳- گزارشگری در رادیو
- دیوید مک فارلند / مترجم: مینونیکو
گیتی کاوه
ایرج برخوردار
مترجم: ناصر بلیغ
حسین میرزایی
نوآم چامسکی / مترجم: ناصر بلیغ
محمدحسن سعیدی
مترجم: ناصر بلیغ
ایرج برخوردار
علی اکبر قاضی‌زاده
حسن خجسته
افشین کیانی
ایرج برخوردار
محمدحسن سعیدی و همکاران
راضیه بهرامی خشنودی
غلامرضا صدیق اورعی
اندروکرایسل / مترجم: معصومه عصام
راضیه بهرامی خشنودی
یدالله گودرزی
شمسی فضل‌اللهی
علی صفادل
داود معصومی - علی امیدوار
علی اکبر قاضی‌زاده

- ۲۴- اصول نمایشنامه‌نویسی رادیویی
- ۲۵- چکیده مقالات همایش میزان حکمت (به مناسبت یکصدمین سال تولد علامه سید محمدحسین طباطبایی)
- ۲۶- چکیده مقالات همایش نقش رادیو و جایگاه آن در نظام نوین ارتباطات —
- ۲۷- پژوهش در اینترنت
- ۲۸- گویندگی در رادیو و تلویزیون
- ۲۹- برنامه‌سازی خلاق در رادیو
- ۳۰- مجموعه طرح‌های رادیویی (کاریکاتور)
- ۳۱- رادیو جامعه ماهاولی
- ۳۲- از واژه تا صدا
- ۳۳- خط‌مشی‌های برنامه‌سازی برای رادیو
- ۳۴- نشست‌هایی در گفت‌وگوهای تمدن‌ها
- ۳۵- مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای در CNN و BBC
- ۳۶- آشنایی با موسیقی شرق و غرب
- ۳۷- مآخذشناسی رادیو
- ۳۸- چکیده مقالات حکمت مطهر (به زبان فارسی) (جهت همایش حکمت مطهر)
- ۳۹- چکیده مقالات حکمت مطهر (به زبان عربی و لاتین) (جهت همایش حکمت مطهر)
- ۴۰- نغمه، سخن، صدا
- ۴۱- حال و آینده رادیو
- ۴۲- شقایق‌نامه
- ۴۳- مصاحبه رادیویی
- ۴۴- برنامه‌ریزی در رادیوهای خصوصی
- ۴۵- قصه‌های هزار و یک شب (جلدهای ۱ تا ۳)
- ۴۶- پاسخگویی، نظارت (ابعاد نظری و عملی)
- ۴۷- تأملاتی جامعه‌شناختی درباره رادیو
- ۴۸- بازیگری در رادیو
- ۴۹- چکیده مقالات سمینار سیاست‌های خارجی رسانه‌های آمریکا —
- ۵۰- زبان و رسانه
- ۵۱- گویندگی و فن بیان
- منوچهر معین افشار
- نایل ادوکار/تای/ مترجم: سیروس موسوی
- استوارت هاید/ مترجم: معصومه عصام
- کوئینسی مک‌کوی/ مترجم: ناصر بلیغ
- عقیق کیوانی
- ویکتور والیوننا/ مترجم: ناصر بلیغ
- محمدرضا ترکی
- اریک گ. نوربرگ/ مترجم: ناصر بلیغ
- به کوشش: سیدمحمدعلی دیباجی
- لوسی شانکلمن/ مترجم: ناصر بلیغ
- محمد مهدی سدیفی
- واحد پژوهش اداره کل پژوهش‌های رادیو
- نصرت‌الله بابایی
- به کوشش: سعیده الفت
- دکتر حسن حسینی
- جیم بیمن/ مترجم: احمد ارژمند
- جوآنا آرلینچ و گرگ گی لیسپی/ مترجم: معصومه عصام
- حمید عاملی
- حیدر محمدی
- حسن خجسته
- آلن بک/ مترجم: معصومه امین
- محمد پروری
- غلامعلی امیرنوری

- ۵۲- ساختارهای برنامه‌سازی در رادیو
- ۵۳- دستینه رادیو
- ۵۴- رهبران و رهروان فکری
- ۵۵- رادیو معارف در کلام اندیشمندان و مخاطبان
- ۵۶- تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی‌شده
- ۵۷- رهبران محلی روستایی و رادیو
- ۵۸- دغدغه‌های رسانه‌ای جهان عرب
- ۵۹- آیین‌نامه پخش موسیقی در رادیو
- ۶۰- بازاریابی تغییرات اجتماعی
- ۶۱- رادیو، نمایشنامه‌نویسی، ترانه‌سرایی
- ۶۲- برنامه‌های گزارشی و مستند گزارشی
- ۶۳- روش‌های جذب مخاطب
- ۶۴- قرارگاه بی‌قرار
- ۶۵- مطالعاتی جامعه‌شناختی درباره رادیو
- ۶۶- دستنامه قواعد فهرست‌نویسی مواد شنیداری
- ۶۷- آشنایی با میز میکسر دیجیتال
- ۶۸- زنان و رادیو
- ۶۹- داستان‌های شاهنامه (جلد ۲)
- ۷۰- تاریخ در رسانه
- ۷۱- بحر طویل
- ۷۲- مهاجرت
- ۷۳- بهارستان طنز
- ۷۴- نشانه‌شناسی نمایش رادیویی
- ۷۵- به همین سادگی
- ۷۶- موسیقی - رسانه
- ۷۷- فنون مصاحبه رادیویی
- به کوشش: مراد مهدی‌نیا
- کارول فلمینگ/ مترجم: ناصر بلیغ
- با همکاری روابط عمومی شبکه معارف
- با همکاری روابط عمومی شبکه معارف
- محمدرضا جوادی یگانه- مهدی عباسی
- لاخانی
- بهرام جبارلوی شبستری
- مجموعه مقالات همایشی در کویت/ مترجم:
- محمد اعتضادالسلطنه
- با همکاری اداره کل اطلاعات و برنامه ریزی
- معاونت صدا
- آلن اندریسن / مترجمان: محمدرضا جوادی
- یگانه- ناصر بلیغ- مهدی عباسی لاخانی
- آلن دروری/ مترجم: مجتبی خوشنویسان
- به کوشش: مراد مهدی‌نیا
- به کوشش: مراد مهدی‌نیا
- به کوشش: حامد خزایی
- حسن خجسته
- با همکاری آرشیو و کتابخانه معاونت صدا
- مترجم: ستاره معاری
- کارولین میشل/ مترجم: شایسته اسماعیلی‌پور
- محمدحسین کیان‌پور
- ویدا همراز
- محمد حاجی حسینی
- محمد حاجی حسینی
- محمد حاجی حسینی
- مژگان مخاطبی
- به کوشش: نورالله مرادی
- هوشنگ جاوید
- مترجم: حمیدرضا نجفی

- ۷۸- تصنیف و سرود
ایرج برخوردار
- ۷۹- تاریخ‌نگاری به شیوه رادیو BBC
صفورا برومند
- ۸۰- ایستگاه‌های رادیویی در آغاز کار رادیو
مترجم: معصومه عصام
- ۸۱- برنامه‌های مشهور رادیو در آغاز کار و دوره طلایی آن
مترجم: معصومه عصام
- ۸۲- اصول مصاحبه رادیویی

- ۸۳- جامعه‌شناسی رادیو و رسانه
حسن خجسته
- ۸۴- سور و سوگ در فرهنگ عامه لرستان و بختیاری
محمد حنیف
- ۸۵- واژه‌نامه برنامه‌سازی رادیویی
عادل صادقی
- ۸۶- دین و رسانه
محمدرضا جوادی یگانه، حمید عبداللهیان
- ۸۷- ارتباط در بحران
مترجمان: شایسته اسماعیلی‌پور، ساسان
- شادمان منفرد
- ۸۸- پادکست و آینده رادیو
به کوشش: معصومه شهبندی
- ۸۹- تغییرات اجتماعی در نهج‌البلاغه
سیدضیاء هاشمی



در دست انتشار:

- ۱- فال حافظ محمد حاجی حسینی
- ۲- مناظره (پخش شده از شبکه سراسری صدا)
- ۳- اصول ژورنالیسم در رادیوهای محلی پاول چانتلر و سیم هریس / مترجم: زهره جنابی
- ۴- داستان‌های هزار و یک‌شب (جلدهای ۴ تا ۶) حمید عاملی
- ۵- داستان‌های شاهنامه (جلد ۳) محمدحسین کیان‌پور
- ۶- قصه‌ها و افسانه‌هایی از گوشه و کنار ایران محمد جعفری قنواتی
- ۷- موسیقی سنتی ایران (ویرایش دوم) ایرج برخوردار
- ۸- سخن اهل دل (جلد ۳) (سخنرانی‌های محیط طباطبایی) به کوشش: علیرضا دادایی
- ۹- ادبیات ایران (اخوان ثالث) به کوشش: علیرضا دادایی
- ۱۰- سیر تطور فقه سیاسی شیعه کمال اکبری
- ۱۱- رادیو، فرهنگ و سیاست در ایران رضا مختاری اصفهانی
- ۱۲- هویت قومی و رادیو در ایران فهیمه حسین‌زاده
- ۱۳- زبان‌شناسی و رادیو به کوشش: لیلا رضایی
- ۱۴- رادیو و مدیریت بحران حسن سبیلان اردستانی
- ۱۵- موسیقی رادیو و نقش مدیریت ایرج برخوردار
- ۱۶- ترانه‌های کار در آذربایجان حمید سفیدگر شهنقی
- ۱۷- درآمدی بر موسیقی مردم‌پسند مسعود کوثری
- ۱۸- پژوهش رادیو، مک کارتیسم و پل لازارسفلد مترجمان: امید قادرزاده، بهرام احمدی
- ۱۹- فرهنگ مردم بروجرد علی‌آنی زاده، غلامحسین کرزیر
- پاراحمدی
- ۲۰- رسانه، توسعه و سیاست‌گذاری رسانه‌ای عبدالحسین کلانتری، پیام روشنفکر
- ۲۱- در زندگی قهرمان باش (راهنمای المپیک) مترجم: رحمت‌الله صدیق سروسرستانی
- ۲۲- چیستان؛ مقبول دیروز، مغفول امروز سیدعلیرضا هاشمی

- ۲۳- مقدمه‌ای بر رادیو
 مترجمان: مینو نیکو، سرکیسیان
- ۲۴- گفت‌و شنودهای رادیویی
 مترجم: پروین حیدری
- ۲۵- رادیو در عصر جهانی
 مترجم: حمیدرضا نجفی
- ۲۶- خاستگاه رسانه دینی
 مترجم: محمد اعتضادالسلطنه
- ۲۷- دگرگونی‌های ساختاری رادیوهای کشورهای عربی
 مترجم: احمد پرهیزی
- ۲۸- محتوای برنامه‌های رادیویی
 گی استارکی / مترجم: معصومه امین
- ۲۹- تبلیغات بازرگانی در رادیو
 مترجم: اکرم امامی
- ۳۰- رادیو جامعه در آسیا- اقیانوسیه
 مترجم: حمیدرضا نجفی
- ۳۱- سیری در نمایش رادیویی
 محمد مهاجر
- ۳۲- کتاب رادیو
 مترجم: پروین حیدری
- ۳۳- شب یلدا
 حمید سفیدگر شهنقی
- ۳۴- محرم در فرهنگ مردم
 سیدا احمد وکیلپان
- ۳۵- نوروز در فرهنگ عامه
 سهیل سلیمیان
- ۳۶- گلچین برنامه فرهنگ مردم
 به کوشش: سیدحمیدرضا حسینی
- ۳۷- مهمان و مهمان‌نوازی
 مصطفی خلعتبری لیماکی
- ۳۸- دایرةالمعارف رادیو
 کریستوفر استرلینگ/ به کوشش: نرگس بابایی صالح- مهدی بخشایی
- ۳۹- واژه‌نامه مهندسی صدا (ویرایش دوم)
 علی صفادل
- ۴۰- مبانی مهندسی صدا
 علی صفادل
- ۴۱- فهم نظریه رسانه‌ها
 مترجمان: گودرز میرانی- احسان شاقاسمی
- ۴۲- مدل‌های ارتباطات
 مترجم: گودرز میرانی
- ۴۳- مدیریت رسانه
 مترجم: طاهر روشندل اربطانی

صدا، جهانی را به درون انسان می‌آورد و نفوذ آن، تنها با دامنه تخیل انسان محدود می‌شود. از اینجاست که رادیو را تفسیرناپذیر، اما تفسیرساز می‌خوانند...

رادیو، رسانه‌ای به ظاهر ساده، اما سرشار از پیچیدگی است. شاید نگاه نخستین، تنها ترکیبی از کلام، موسیقی و جلوه‌های صوتی را به اندیشه و ذهن برساند، اما نگاهی عمیق‌تر به این نخستین پخش‌کننده عمومی، هزاران نکته باریک‌تر از مو را در برابر دیدگان هر اندیشمند، صاحب‌نظر و اهل تخصص و تحقیق قرار می‌دهد.

این کتاب از زاویه تحول سازمانی، مدیریت تحول و تبعات و پیامدهای اجتماعی آن به عرصه جامعه‌شناسی رادیو می‌نگرد و با نگاهی میان‌رشته‌ای به سازمان رادیو، از تحول سازمانی و چگونگی تأثیر آن در رسانه‌ها سخن به میان می‌آورد.



دفتر پژوهش‌های رادیو