

گفت‌وگو با دکتر حسین رضی
مدیر مرکز مطالعات، تحقیقات و سنجش برنامه‌ای



بازنگری مخاطب، پایانی برای مقب‌گروها

● میترا اسدینیا

سعیده الفت

معمولاً کسانی که وسیله نقلیه دارند و در راه‌های دور رفت و آمد می‌کنند، با رادیو خیلی سروکار دارند. آنها بهترین افرادی هستند که می‌توان درباره رادیو و برنامه‌های آن، از آنها نظرخواهی کرد. اما در منازل، با برنامه‌های متنوع تلویزیون و به خصوص افزایش شبکه‌های آن در سال‌های اخیر، حضور رادیو باز هم کم‌رنگ‌تر شده است. به نظر می‌رسد که رادیو به لحاظ بحث‌های هنری و ویژگی‌هایی که می‌تواند تأثیر پیام یا رویکرد مخاطب را افزایش دهد و جاذبه ایجاد کند، نسبت به سابق تغییر چندانی نکرده

شدیدی در خانواده‌ها پیدا کرد و بعد جایگاه رادیو به تدریج افول کرد. در حال حاضر، من فکر می‌کنم بعضی از کارکردهای رادیو در حال تقویت‌شدن است و برخی از کارکردهایش تضعیف می‌شوند. از جنبه اطلاع‌رسانی، به نظر می‌رسد که کارکردهای رادیو تقویت شده، این امر خصوصاً برای افرادی که می‌خواهند هم از پیام‌های رسانه‌ای باخبر شوند و در عین حال، یک کار دیگر هم انجام دهند، شایان توجه است. بهترین مصداق آن شاید استفاده از رادیو در اتومبیل است،

□ شبکه‌های مختلف صدای جمهوری اسلامی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
○ از آنجایی که قدمت و سابقه رادیو طولانی‌تر از تلویزیون است و شاید اولین رسانه جدیدی بوده که در کشور ما وارد شده، به نظر می‌رسد که این رسانه تا زمان پیروزی انقلاب اسلامی، نقشی منحصر به فرد داشته؛ زیرا تلویزیون به لحاظ شرایط فرهنگی-دینی موجود در جامعه و نیز ویژگی‌های خاص خود تا زمان پیروزی انقلاب، خیلی رواج نداشت و فقط در برخی از خانه‌ها بود. ولی به نظر می‌رسد بلافاصله بعد از انقلاب، ناگهان رواج

است و حتی در برخی از حوزه‌ها مقداری عقب‌گرد هم داشته است.

شاید یکی از عوامل به وجود آورنده این وضع، این باشد که آن زمان، نیروهای بسیار قوی تری مشغول فعالیت بودند که در حال حاضر بسیاری از آنها جذب تلویزیون شده‌اند. در واقع، سابقه کار بسیاری از مدیران کنونی شبکه‌های مختلف تلویزیونی، رادیویی است؛ یعنی تا آنجایی که من می‌شناسم عمده این افراد رادیویی بوده‌اند. البته در حال حاضر هم نیروهای بسیار خوبی در رادیو هستند، من این را نمی‌گویم، اما به نظر می‌رسد که در بعضی از حوزه‌ها پیشرفت چندانی نداشته‌اند. رادیو باید بیش از این جایگاه خود را بازتعریف می‌کرد. البته در سال‌های اخیر، حرکت‌هایی در این زمینه شروع شده و شبکه‌های متنوعی هم به وجود آمده‌اند. این تنوع در حوزه رادیو، بسیار خوب است، اما به نظر می‌رسد که این تعداد کافی نیست و اگر رادیو به یک بازتعریفی در مورد جایگاه خود در حوزه رسانه‌ای دست نزند، شاید این جایگاه، مقداری تضعیف شود.

□ اگر رادیو بخواهد بازتعریفی دقیق، سازمان‌یافته و تخصصی انجام دهد، به نظر شما باید چه شاخص‌هایی را الزاماً در نظر گیرد؟

○ به تعبیر یکی از اساتید «ما بعد از انقلاب، تلویزیون را به رادیو و رادیو را به منبر تبدیل کرده‌ایم» در مورد درستی یا نادرستی این تعبیر، نمی‌خواهم قضاوت کنم، اما حداقل رگه‌هایی از این بحث را می‌توان دید. چون در بسیاری از مواقع، تلویزیون، برنامه‌هایی را پخش می‌کند که اگر تصویر آن را کاملاً سیاه کنید، یا اصلاً به صفحه تلویزیون نگاه نکنید، چیزی را از دست نمی‌دهید. این امر به معنای آن است که ما از ویژگی‌های بصری تلویزیون استفاده نمی‌کنیم و در واقع، در حوزه

رسانه اسراف می‌کنیم. در حال حاضر، برنامه‌هایی که در قالب پیام‌های گفتاری است و گوش را مورد خطاب قرار می‌دهد و در واقع فقط می‌توان با حس شنوایی، آنها را دریافت کرد، از تلویزیون پخش می‌شود. در حوزه رادیو هم می‌توان گفت که رادیو ویژگی‌هایی دارد که متفاوت از یک سخنرانی حضوری است. اگر برنامه‌ای که از رادیو پخش می‌شود با خواندن متن یک کتاب متفاوت نباشد، در واقع این هم یکی از موارد اسراف در رسانه است. شما می‌توانید یک کتاب را باز کنید، بخوانید و هر زمان که خواستید آن را کنار بگذارید و دوباره ادامه بدهید.

رادیو ویژگی‌های بسیاری دارد که ما از آنها استفاده نمی‌کنیم و آن را به سطح

پرطرف‌دار بود. یاد می‌آید که بچه‌ها آن داستان‌ها را در مدرسه برای یکدیگر تعریف می‌کردند. این صحبت به سال‌های ۵۰ تا ۵۷ برمی‌گردد. می‌خواهم عرض کنم که در حال حاضر، دیگر این گونه نیست که مردم، رادیو را در خانه و یا در محل کار داشته باشند و دائماً به آن گوش دهند؛ حتی مغازه‌دارها هم، عموماً تلویزیون دارند، تلویزیون‌های کوچک ۵ اینچ هم آمده که می‌توان آن را در اتومبیل تعبیه کرد. رادیو باید بازتعریفی در حوزه مخاطب انجام دهد و روی مخاطبان خاصی که در حال حاضر پیدا کرده، سرمایه‌گذاری کند. به نظر می‌رسد که از این زاویه، تعدد شبکه‌های رادیویی، مقوله‌ای هوشمندانه بوده است، ولی بیشتر باید مورد توجه قرار گیرد. آن

به نظر می‌رسد که رادیو به لحاظ بحث‌های هنری و ویژگی‌هایی که می‌تواند تأثیر پیام یا رویکرد مخاطب را افزایش دهد و جاذبه ایجاد کند، نسبت به سابق تغییر چندانی نکرده است و حتی در برخی از حوزه‌ها مقداری عقب‌گرد هم داشته است.

رسانه‌ای که نیازی به این ابزار و لوازم ندارد، تنزل داده‌ایم. به نظر من، در حوزه مخاطب، باید توجه دوباره‌ای صورت گیرد، یک مطالعه و بازنگری جدی. به نظر می‌رسد که رادیو مخاطب عمومی خود را از دست داده و ما هیچ‌وقت نباید به دنبال مخاطب عمومی برای رادیو باشیم؛ مثل آن زمانی که رادیو در همه خانواده‌ها بود و آنها از صبح که بیدار می‌شدند، رادیو را باز می‌کردند. آن زمان شبکه‌های رادیویی تنوع زیادی هم نداشتند، ولی برنامه‌های مختلفی پخش می‌شد و برخی از برنامه‌ها هم مخاطبان خاص خود را پیدا کرده بودند. مثلاً داستان شب، با همان آرم مخصوص و معروف خود، آن دوره بسیار

قشری که الان با اتومبیل در شهر رفت و آمد می‌کند، تقریباً بدون استئنا مخاطب رادیو هستند. اگر برنامه‌های رادیو جذاب باشد، حتی می‌تواند با چیزی مثل دستگاه پخش- که به وسیله آن نوارهای مختلفی را در اتومبیل گوش می‌کنند- رقابت کند. علاوه بر این، بسیاری از اتومبیل‌هایی که مسافرکشی می‌کنند، برای جلوگیری از درگیری‌های احتمالی، ترجیح می‌دهند که اگر رادیو موسیقی مطلوب نظر آنها را داشته باشد، به نوار، گوش ندهند و آن موسیقی را گوش کنند تا هم خود و هم مسافران از اینکه موسیقی را از صدای جمهوری اسلامی می‌شنوند، آسوده خاطر باشند. در خصوص رادیوهای قرآن و معارف

هم می توان گفت که ما صرفاً به یک نیاز مخاطب توجه داشته و به بقیه نیازهای او بی توجه بوده ایم. رادیو پیام ابتدا برای رساندن پیام های ترافیکی ایجاد شد، ولی در حال حاضر، تقریباً به یک شبکه موسیقی تبدیل شده است. یعنی موسیقی - های مختلفی پخش می کند و به همین دلیل، بسیاری از افراد، جذب این شبکه شده اند و در عین حال، هر ۱۵ دقیقه یک بار، آخرین خبرها و نیز اخبار ترافیکی را پخش می کند، ولی در رادیو قرآن این قضیه صادق نیست، یعنی ما در رادیو قرآن، فقط اخبار قرآنی داریم و مخاطب عادی که به دلیل تعلق خاطری که به برنامه های مختلف قرآنی دارد وارد این شبکه می شود، از دیگر اخبار روز غافل می ماند و برای دسترسی به آن اخبار، باید دائماً شبکه اش را عوض کند. اما موقعیت او در رادیو پیام این گونه نیست، موسیقی خود را گوش می کند، اخبار ترافیکی را گوش می کند، گوش روز را هم گوش می کند. به نظر می رسد که در عین توجه به مخاطبان خاص، باید آنها را در یک دایره کلی تر مخاطب نیز ببینیم؛ یعنی نمی توانیم بگوییم که او یک تافته جدا بافته است و نیازهای خاصی دارد و زمانی که آن نیازش را پاسخ دادیم، به چیز دیگری احتیاج ندارد.

مخاطبان، یک مجموعه نیازهای عام دارند و یک مجموعه نیازهای خاص. اگر بتوانید کل این نیازها را در یک شبکه پوشش دهید می توانید مخاطب بیشتری را جذب کنید. این نکته را من از زبان بسیاری از متخصصان ارتباطات - که مثل من در خودروه رادیو گوش می کنند - هم شنیده ام که نیازهای عمومی آنها پاسخ داده نمی شود. نکته بعدی توجه به ویژگی های پیام شنیداری یا پیام گفتاری است. با توجه به اینکه رادیو فقط یکی از حواس پنجگانه را در اختیار می گیرد،

استفاده از برخی نکات، مثل تحریک قوه تخیل در بسیاری از زمینه ها بسیار مهم است که در حال حاضر به این مباحث کم توجهی می شود. قوه تخیل باید بدون دیدن تصاویر با چشم، بتواند مخاطب را به گونه ای در اختیار گیرد که کاملاً آن تصویر برای او ملموس شود.

□ **با توجه به فرآیند پیچیده باز تولید پیام در ذهن مخاطب، چطور می توان در برنامه ریزی های رادیویی، بین مصلحت - هایی که ما برای ارسال پیام به مخاطبان خود تشخیص می دهیم و نیازها و انتظاراتی که مخاطبان از رسانه دارند تعادلی برقرار کرد؟**

○ برای این بحث، شاید لازم باشد مقداری به حوزه بحث های نظری ارتباطات برگردیم. ما مخاطب را به عنوان یکی از ارکان اساسی یک فراگرد ارتباطی می شناسیم که اگر آن را حذف کنیم، مساوی است با حذف کل یک فراگرد ارتباطی. یعنی اگر رسانه مخاطبی نداشته باشد مثل این است که فردی وسط کویر بنشیند و فریاد بزند، در حالی که این فریادها، اثری ندارد؛ این مثال مطابقت دارد با اینکه یک پیام رادیویی یا تلویزیونی با هزینه زیادی تولید شود، اما کسی به برنامه های آن گوش ندهد. در این صورت، کارهای بیهوده ای انجام می شود که از نظر عقل هم محکوم است. از این جهت من فکر می کنم که در حوزه رسانه ای، توجه به مخاطب و نظر او و همچنین نیازهایی که دارد، یک امر اساسی است؛ اما اینکه ما کاملاً براساس نظرات مخاطب حرکت کنیم، این امر در برخی موارد با دیدگاه های فرهنگی، دینی و ارزشی ما در تضاد است. نمی گویم در همه زمینه ها، چون ما بخش عمده ای از جامعه مخاطبان خود را، مخاطبانی بالغ و عاقل، فهیم، متناسب با این نظام و جامعه می دانیم و این طور نیست که آنها

چیزهایی را از ما بخواهند که از نظر ما مذموم و غیرمعقول است.

بنابراین، باید به نیازها و علائق آنها توجه کنیم و این امر باید به صورت جدی پیگیری شود. ما شبکه ها را افزایش دادیم و ساعات پخش را به شدت بالا بردیم، اما متأسفانه در برخی موارد، اصلاً شرایطی برای ارتباط با مخاطب ایجاد نکردیم.

□ **آیا شما به عنوان مسئول و مدیر مرکز تحقیقات برای ایجاد ارتباط بین بخش تولید و تحقیق در سازمان اقدامی انجام داده اید و نتیجه اقدامات به چه صورت بوده است؟**

○ این بحث همیشه مدنظر گروه های تحقیقی و تولیدی بوده است، اما در مورد آن به صورت اصولی اقدام نشده است. به نظر من، یکی از دلایل این امر، گستردگی بیش از حد حوزه های مختلف سازمانی است؛ یعنی ما تولید را گسترش دادیم، بدون اینکه متناسب با آن بخش های دیگر را نیز گسترش دهیم. طی سه چهار سال اخیر، حدود ده اداره کل و مدیریت پژوهشی در سازمان ایجاد شده است (غیر از مرکز تحقیقات) اما به دلیل برخورداری نبودن از یک برنامه ریزی مشخص، آنها هم در بسیاری از موارد، همین کارهای مرکز تحقیقات را انجام می دهند.

□ **پس ظاهراً مشکل مضاعف شده است؛ یعنی علاوه بر کم ارتباطی تحقیق و تولید، بی ارتباطی تحقیق و تحقق هم اتفاق می افتد.**

○ امیدوارم این ارتباط بین بخش های مختلف پژوهشی به وجود آید و شاید شاهد ادغام بعضی از بخش ها در آینده باشیم. فلسفه ایجاد این واحدهای تحقیقی این طور بیان شده بود که فعالیت های مرکز تحقیقات در حوزه های دیگری بوده و نتوانسته نیازهای تولید را پشتیبانی کند. اما در عمل این واحدها هم در فعالیت هایشان

پا جای پای مرکز تحقیقات گذاشتند؛ یعنی به جای اینکه به سمت تحقیقات برنامه‌ای سوق پیدا کنند دغدغه‌های پژوهشی خود را سامان دادند. در مرکز تحقیقات در دوره اخیر تلاش‌های زیادی برای ارتباط بین حوزه‌های تحقیق و تولید انجام شده است. شاید بیش از نیمی از کارهای پژوهشی ما تحقیقات نظرسنجی است، که تنها شبکه اطلاعاتی در مورد نظرات، پیشنهادها و انتقادهای مخاطبان در مورد برنامه‌هاست. پژوهش‌هایی که بتواند در برنامه‌سازی مورد استفاده قرار گیرند نیز در مرکز تحقیقات انجام شده است. اعتقاد شخصی من این بوده و مدیریت عالی سازمان هم متقاعد شدند که در مرکز تحقیقات، دیگر تحقیق برنامه‌ای انجام ندهیم، تحقیقی که ماحصل و نتیجه‌اش به‌عنوان متن (text) برنامه‌ای مورد استفاده قرار گیرد. این کارها فلسفه وجودی ادارات کل تحقیق بوده است. در رادیو، تحقیق و توسعه صدا؛ در تلویزیون، اداره کل پژوهش‌های سیما؛ در معاونت سیاسی، اداره کل پژوهش‌های سیاسی؛ در برون‌مرزی، مدیریت پژوهشی برون‌مرزی را داریم. در دوره‌های اخیر، در معاونت استان‌ها هم یک مدیریت ایجاد شده و در بخش بین‌الملل هم معاونت ارتباطات و امور بین‌الملل، یک مدیریت پژوهشی دارد.

□ شما فکر می‌کنید تحقیقات برنامه‌ای می‌تواند برای رادیو کاربردی و عملی باشد؟

○ به نظر می‌رسد در شرایط فعلی، یک راه-حل وجود دارد و در شرایط ایده‌آل یک راه-حل اساسی دیگر. راه‌حل شرایط فعلی این است که اداره کل تحقیق و توسعه صدا خود را به شبکه‌ها نزدیک کند؛ به این معنا که الزاماً، در بین عوامل تولید هر برنامه‌ای باید یک عنصر پژوهشی هم وجود داشته باشد، البته لزومی ندارد که حتماً این عنصر، نیروی رسمی تحقیق و توسعه صدا باشد؛

ممکن است تهیه‌کننده، پژوهشگر را معرفی کند. اما باید نیروی پژوهشی‌ای باشد که از یک طرف با تهیه‌کننده و از طرف دیگر با تحقیق و توسعه صدا مرتبط باشد؛ یعنی تحقیق و توسعه، برنامه را توسط یک نیروی پژوهشی که داخل گروه تولید

چه گروهی انجام می‌شود، هماهنگ باشد، در این صورت است که ما مشکل را حل کرده‌ایم. در حال حاضر، اگر بخش تولید، از ما یک کار پژوهشی بخواهد، نمی‌توانیم با سرعت پاسخگو باشیم؛ چون اصلاً برای این کار ایجاد نشده‌ایم. یعنی موضع کاری



مادر مرکز تحقیقات نقش آینه را داریم؛ یعنی سعی بر این است که بدون هیچ پیش‌داوری و سوگیری، نتایج واقعی را منتقل کنیم. حال برخی مدیران این نتایج را می‌پذیرند و برخی نمی‌پذیرند.

است، پشتیبانی پژوهشی کند. در این صورت است که تحقیق و توسعه صدا، می‌تواند به سمت رفع نیازهای شبکه‌ها حرکت کند و باید سعی کند منابع و لوازمی را که یک پژوهشگر برنامه‌ای در حوزه‌های مختلف به آنها نیاز دارد، با سرعت بالا فراهم سازد. یعنی بتواند همگام با تولید برنامه و با آن سرعت، سرویس دهد. اگر پژوهشگر هم مثل نویسنده، کارگردان یا صدابردار به یک جزء لاینفک تولید تبدیل شود، طبیعتاً سرعت او هم بالا خواهد رفت. سرعت پژوهش باید با نوع کار و اینکه در

ما پژوهش‌های بلندمدت است. اما اگر آن پژوهشگر برنامه‌ای حضور داشته باشد، به لحاظ اینکه او فردی است که در آن حوزه تخصص دارد و پیشینه بحث را می‌داند، می‌تواند سریعاً مطالب را تهیه و تدوین کرده و در اختیار سایر عوامل تولید قرار دهد.

□ شما طرحی را ارائه فرمودید که باز هم ناشی از جدایی بخش تحقیق و تولید است. مطابق با مقررات و آیین‌نامه‌های رادیو، شخص تهیه‌کننده می‌باید از نظر پژوهشی، به قدری مسلط و سطح بالا

باشد که یا خود بتواند کار پژوهش برنامه را انجام دهد و یا از نیرویی که قدرت این کار را دارد، استفاده کند. یعنی انتخاب احسن کرده و از او حداکثر استفاده را بکند. تغییر و تحولات بعد از انقلاب، باعث تولد شخصیت اداری جدیدی در رادیو شد به نام سردبیر که در واقع این وظیفه محتوایی بر عهده او قرار گرفت. در مرحله اجرا بین تهیه کننده و سردبیر به خاطر تداخل وظایف، مشکلاتی ایجاد شد. حال گویا قرار است که مجدداً این دو را با هم ادغام کنند، ولی در عمل متأسفانه با مشکلات عدیده‌ای برخورد می‌کنیم. چون تهیه کننده‌هایی که جدیداً وارد شده‌اند، توانایی کار سردبیری را ندارند و سردبیرانی که وارد شده‌اند، با این فرض که در حوزه شکل و کار هنری دخالتی ندارند، به عنوان پژوهشگر، مشغول فعالیت‌اند. این دو شقه شدن در برخی موارد، عوارض عجیب و نامطلوبی را در کار رادیو ایجاد می‌کند و ما شاهد نوعی آشفتگی در فضای کاری بین همکاران هستیم. در طرحی که مدنظر شماست اگر قرار باشد شخص سومی مجدداً تحت همین عنوان و وظیفه وارد حوزه تولید شود، در این صورت چه اتفاقی خواهد افتاد و یا چه کار می‌توانیم بکنیم که این جریانات تکرار نشوند؟

○ به جز این تغییرات ساختاری که من کلیاتش را مطرح کردم، در جزئیات هم باید تغییراتی اعمال شود. بنده شرایط فعلی شبکه‌ها را به لحاظ ساختاری خیلی مطلوب نمی‌دانم. ما الان به خصوص در حوزه صدا، (و در سیما هم به نوعی دیگر) با مواردی مواجهیم که همین افرادی که اسمشان پژوهشگر است کاری که نمی‌کنند، پژوهش است و در کمیته تخصصی هم که می‌آیند همیشه دچار مشکل هستند؛ ما هم از این وضعیت ناراحتیم. منتها در یک دوره دو سه ساله

قرار است که پژوهشگران به تهیه کننده یا سردبیر تبدیل شوند.

□ به نظر شما آیا این کار در واقع مسکنی نیست که بعداً منجر به تشدید بحران شود؟

○ البته. اعتقاد من این است که لزوماً در همه شبکه‌ها نمی‌توانیم از یک الگو پیروی کنیم. کمالینکه در حوزه سیما الگویی با سابقه‌ای طولانی در شبکه ۱ و ۲ داشتیم که در شبکه‌های نسل جدید (شبکه ۳، ۴، ۵) این الگو کاملاً تغییر کرد. یعنی شما نیروی انسانی استخدام شده و مستقر در این شبکه‌ها را نمی‌توانید قابل مقایسه با شبکه ۱ بدانید.

در حال حاضر عملاً تهیه برنامه رادر مدل دیگری پیاده کرده‌اند. اینکه آن مدل چقدر موفق بوده، در جای خود باید بررسی شود. به این دلیل است که من فکر می‌کنم که ساختار شبکه‌ها به تناسب وظایف و گروه‌هایی که دارند، می‌توانند متفاوت باشند. به وضع رادیو قرآن دقت کنید؛ من ساختار این شبکه را ندیده‌ام، اما با توجه به برنامه‌هایی که پخش می‌کند و تهیه کننده‌ها و گروه‌هایی که معرفی می‌کند، فکر می‌کنم رادیو قرآن یک شبکه دارد به نام شبکه علوم معارف قرآنی که تقریباً به اندازه خود شبکه است. یعنی خیلی بزرگ است و بسیاری از مباحثی را که جنبه پژوهشی دارد این گروه انجام می‌دهد. این طرح ممکن است در یک شبکه دیگر؛ مثل: رادیو پیام که تیم‌های ۴ ساعته می‌آیند و کارشان را انجام می‌دهند، جواب دهد. ولی در رادیو سراسری یا رادیو فرهنگ، که بحث‌ها مقداری تخصصی است و گروه‌های متنوع هم وجود دارند، شاید مجبور شوید به ساختاری نظیر ساختار فعلی متوسل شوید.

در صورت انجام دادن چنین کارهایی است که تحقیق و توسعه می‌تواند در

مدت زمان نسبتاً کوتاهی، فلسفه وجودی و وظایفش را ایفا کند و به سمت ادغام این اداره کل در مرکز تحقیقات برویم. در واقع اگر الان این تقسیم کار شخصی وجود نداشته باشد، بسیاری از کارهای ما شبیه به هم است و اگر آنها بخواهند وارد این عرصه شوند، ما به تدریج فلسفه وجودی مرکز تحقیقات رازیر سؤال می‌بریم. آنگاه باید یکی از این دو راه حل را انتخاب کرد: یا آنها باید ادغام شوند یا مرکز تحقیقات منحل شود که به نظر من هر دو اینها ضرر است. آنها باید پژوهش برنامه‌ای را با آن کیفیتی که گفتم انجام دهند و ما هم تحقیقات کلان در حوزه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، نظارت در بحث‌های کلی رسانه و مخاطب‌شناسی و بسیاری از حوزه‌هایی را که سال‌ها در سازمان مغفول مانده و به آنها پرداخته نشده است. به نظر می‌رسد که در یک طرح ایده‌آل، ساختار سازمانی باید از حالت «معاونت محور» به «شبکه محور» تبدیل شود. یعنی به جای اینکه معاونت صدا داشته باشیم، شبکه‌های صدا داشته باشیم. این شبکه‌ها هم به صورت مستقل و دارای اختیارات کامل باشند و مدیر شبکه، کسی باشد که خط کلی را با توجه به آن سیاست‌ها و اصول کلی تعیین می‌کند. در حوزه ستادی هم باید به جای این چند معاونتی که وجود دارد، یک حوزه ستادی به وجود آید که سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، نظارت و بودجه را سامان دهد.

در سازمان، یکی از مهم‌ترین مکانیزم‌های سیاست‌گذاری و هدایتی، بحث بودجه است. اگر به فردی که می‌خواهد کاری انجام دهد، بودجه ندهید؛ یعنی عملاً سیاست او را به سمتی که خود می‌خواهید تغییر داده‌اید و اگر به کار دیگر، بودجه اختصاص دهید، یعنی عملاً به این سیاست در مقابل آن سیاست، ترجیح قائل شده‌اید. این کاری است که در

بسیاری از حوزه‌ها صورت می‌گیرد، در حالی که درست نیست. در عین حال که حوزه اداری و مالی جزء مجموعه سیاست‌گذاری در داخل سازمان است، اما اگر خود رأساً بخواهد با اهرم‌های مالی سیاست‌گذاری کند، این اشتباه است؛ یعنی سازمان را از حالت نظام بودنش خارج می‌کند و در حوزه سیاست‌گذاری، مجرای قدرت را از یک حوزه جمعی به یک حوزه فردی منتقل می‌کند که این اشتباه است. در صورتی که ما «شبکه محور» شویم و گروه‌های پژوهشی به صورتی که مطرح

آخر هم او می‌تواند یک ارزیاب خوب باشد و بگوید که آیا این برنامه منطبق با آن اصول و اهداف کلی تهیه شده است یا خیر. این یک ساختار کوچک و در عین حال بسیار کارا را تشکیل می‌دهد.

در برنامه‌هایی که جنبه تولیدی دارند، اطلاعات می‌تواند ۱۰۰ درصد تا صفر درصد دقت داشته باشد، یعنی شما می‌توانید یا یک برنامه پزشکی تولید کنید، با دعوت از فردی که مباحثی را عرضه کند که اگر یک پزشک متخصص بشنود، برآشفته شود و یا می‌توانید یک پزشک کاملاً متخصص و

البته در حال حاضر شورای پزشکی بخش‌هایی از این کار را انجام می‌دهد؛ اما در حوزه‌های دیگر، به جای اینکه نظارت در مرحله نهایی باشد و نهایتاً برنامه‌ها غیر قابل پخش تشخیص داده شود و هزینه بسیار و اتلاف نیرو و انرژی داشته باشیم و عملاً برای پرکردن ساعات ناچار شویم که از برنامه‌های تکراری استفاده کنیم، باید این نظارت را از ابتدای کار اعمال کنیم.

□ در صورت تحقق این طرح، این سؤال پیش می‌آید که نقش مدیران گروه‌ها که تاکنون قرار بوده این وظیفه را اجرا کنند،



اگر به دنبال پیدا کردن نظر مخاطب و شناسایی و رفع اشکالات برنامه‌ها نباشیم، در آینده‌ای نزدیک، حتی این تعداد مخاطب را هم از دست می‌دهیم.

شد، در گروه‌های تولیدی حضوری فعال داشته باشند و از زمانی که طرح در شورای طرح و برنامه شبکه می‌آید و می‌خواهد بررسی شود، عامل پژوهش هم کنار آن طرح به عنوان مشاور تهیه‌کننده یا کارگردان حضور داشته باشد و پروژه را تا آخر ادامه دهد، او هم می‌تواند آن سیاست‌های کلی را به یک بحث‌های برنامه‌ای تبدیل کند و هم به عنوان یک عامل نظارتی محسوب شود؛ یعنی او باید فردی توانا به محوربندی سیاست‌های کلان نظام باشد و در حوزه عمل، این سیاست‌ها را به عنوان یک عنصر پژوهشی به برنامه وارد کند و در

مورد پذیرش جامعه علمی پزشکان را دعوت کنید که مباحث روز را دقیقاً مطرح کند؛ ولی دعوت فرد غیرمتخصص، هزینه بسیار کمتری در مقایسه با پزشک متخصص دارد. بحث «قیمت»، ممکن است در اینکه کدام یک را دعوت کنیم، تعیین‌کننده باشد. یعنی برنامه‌سازی مشکلات مالی و اجرایی بسیاری دارد؛ اما با تمام این مسائل، برنامه‌هایی تهیه می‌کند که در نهایت واحد نظارت آنها را قابل پخش تشخیص نمی‌دهد. بحث بنده این است که در این مدل، به جای اینکه نظارت را آخر کار قرار دهیم، سیستم را از اول تعبیه کنیم.

چه خواهد بود؟

○ ما گاهی وظایفی برای مسئولیت‌ها برمی‌شماریم که در عمل نمی‌توانند به آنها بپردازند. در عین حال که متخصص بودن مدیر گروه محرز است و قطعاً باید متخصص باشد، اما اینکه بگوییم کار پژوهشی، تهیه متن، ارجاع به منابع معتبر، نظارت و... کار مدیر گروه است، بعید است که در عمل میسر باشد و باید این وظایف را در بین افراد متخصص توزیع کرد.

□ شما فکر نمی‌کنید که این شورای تخصصی، مخصوصاً در شرایطی که برنامه‌سازان با تنگناهای زمانی برای تهیه

و تدوین یک برنامه مواجهند، خود می تواند به عنوان عاملی مؤثر در کندي کارها و تهیه برنامه ها تلقی شود؟

○ من فکر می کنم هر نظامی اقتضائات خاص خود را دارد و راه کارهای حل مشکلاتش را نیز می توان در آن تعبیه نمود. یعنی فرضاً اگر ما گفتیم که هر طرحی باید در یک اداره کل طرح و برنامه تصویب شود، علی القاعده باید این تبصره را هم بگذاریم که مدت زمانی که این اداره می تواند طرح را بررسی کند و جواب دهد، مثلاً ۲۴ ساعت است و در صورتی که جوابی از آنجا نیامد، مثبت تلقی می شود.

به آن نظرسنجی کنید، می دانیم که این واقعه مهم است و هفته دیگر همه به ما می گویند که آیا شما راجع به این موضوع کاری کرده اید یا خیر؟ ما بلافاصله کارمان را انجام می دهیم و به محض اینکه مدیریت عالی سازمان یا یک حوزه درون سازمانی یا برون سازمانی به ما بگوید که راجع به این موضوع کار انجام شود، ما نتیجه را ارائه می کنیم. این گروه پژوهشی، اگر به صورت دقیق طراحی شود (از آنجا که کار روزمره ندارد، یعنی با تولید و آنتن خیلی سروکار ندارد)، در کنار گروه های تولیدی، می تواند به فکر اتفاقات و مناسبات آینده باشد و مقدمات کار

در حوزه رادیو، تمایل دوستان برای سفارش دادن تحقیقات مختلف به مرکز تحقیقات، پایین است. به آن میزانی که شبکه های مختلف سیما دنبال این گونه اطلاعات هستند، شبکه های صدا نیستند. شاید یکی از علل این قضیه آن است که آنها فکر می کنند چون مخاطب کلی، مخاطب پایه ای نیست، در نهایت در کار آنها خیلی تأثیر ندارد.

همیشه این راه کارها را در حوزه های اجرایی پیش بینی می کنند. من فکر می کنم اگر آن حوزه پژوهشی و تخصصی به وجود آید، نه تنها مشکلی ایجاد نمی کند، بلکه خیلی از قضایا را پیش بینی می کند. یعنی اگر مناسبتی وجود دارد، راجع به آن مناسبت از قبل طراحی کرده و کار می کند.

در حال حاضر ما در مرکز تحقیقات می دانیم که مثلاً در فلان مقطع زمانی یا فلان حادثه ای که قرار است بیفتد، رئیس یا معاونان سازمان از ما مطالبی را می خواهند و ما از قبل، آن را پیش بینی کرده و برای آن برنامه ریزی می کنیم و یا اگر در کشور به لحاظ سیاسی اتفاقی بیفتد، قبل از آنکه کسی به ما بگوید راجع

پژوهشی را فراهم کند. به نظر می رسد که این گروه پژوهشی مثل شورای پزشکی، باید در زمینه تمامی تخصص ها وجود داشته باشد. البته بحث من این نیست که ما به تعداد گروه های تولیدی و به تعداد نیروهایی که در پروژه ها کار می کنند، نیرو در حوزه پژوهش داشته باشیم. در واقع آنجا باید یک حالت پشتیبانی کننده و ستادی داشته و نیروهای متخصص را همیشه در بانک اطلاعاتی اش داشته باشد و در فرصت مقتضی، زمانی که برنامه ای نیاز به نیروی متخصص دارد، بتواند آنها را معرفی کند. این گروه به غنای محتوای کار تولیدی کمک و تا حد بالایی صحت اطلاعات را تضمین می کند. چون با این شیوه ما سطح تعدادی از کارهای تولیدی

را به راحتی و با سرعت پایین می آوریم و این وضع مطلوبی نیست.

□ یکی از موارد اساسی در رادیو، توجه به مقوله مخاطب شناسی است. اینکه رادیو مخاطبان خود را نمی شناسد و از نیازهای آنها آگاهی ندارد و غالباً برنامه سازان رادیو در مورد اعتبار و روایی تحقیقات و پژوهش های انجام شده ناراضی هستند و از نظر آنها این پژوهش ها خیلی قابل اعتماد نیست؛ در این زمینه، در مرکز تحقیقات چه اقداماتی انجام شده است؟

○ این یک بحث کلی داخل سازمانی است که متأسفانه بعضی از دوستان ما در حوزه های مختلف در صحت نتایج نظرسنجی های مرکز تحقیقات شک می کنند؛ ولی سعی من به عنوان فردی که سالهاست با مقوله تحقیق سروکار دارم و خودم نیز کار پژوهشی انجام داده ام آن بوده است که درصد خطا را پایین بیاورم. این تحقیقات قطعاً قابل استفاده و اتکاست و اگر کسی می خواهد نتایج این تحقیقات را خدشه دار کند، باید به صورت علمی صحبت کند. در این صورت است که ما استقبال می کنیم و سعی می کنیم اشکال کارهایمان را برطرف کنیم، کمال اینکه در بسیاری از مواقع از بحث های دوستان خصوصاً در حوزه صدا، راجع به شبکه ها، معاونت صدا، مدیران گروه ها، استفاده کرده ایم. اما من همیشه گفته ام که کلیت این کارها قابل دفاع و قابل استناد و اتکاست؛ به خصوص در دوره هایی مثل دوره های انتخابات که ما به ازای خارجی داریم. بنابراین در حوزه سنجش برنامه ای، دوستان باید به این نتایج اعتماد کنند و اگر مدیر شبکه ای می بیند که مخاطبان شبکه اش، مقداری افت کرده اند، این را به حساب خطای روش مرکز تحقیقات نگذارد، بلکه در جست و جوی علت یابی باشد و ما نیز از این امر استقبال می کنیم؛ نه

اینکه صحت آن نتایج داده شده را زیر سؤال ببرد.

مرکز نظرسنجی در کل کشور از این مشکل رنج می برد که مدیران مورد خطاب آنها و کسانی که مخاطبان اطلاعات تولید شده هستند، در درجه اول تشکیک می کنند؛ یعنی افت مخاطب یا عدم محبوبیت برنامه را ناشی از نادرست بودن نتایج کارهای پژوهشی می دانند نه از عملکرد نامناسب خودشان. این امر مصداق واقعی این عبارت است که «خود شکن آینه شکستن خطاست». ما واقعا نقش آینه را داریم؛ یعنی سعی ما بر این است که بدون هیچ پیش داوری و سوگیری، نتایج واقعی را به آنها منتقل کنیم. حال برخی مدیران این نتایج را می پذیرند و برخی نمی پذیرند. علاوه بر این، بسیاری از کارهای ما بر اساس سفارش است. در حوزه رادیو، تمایل دوستان برای سفارش دادن تحقیقات مختلف به مرکز تحقیقات، پایین است. به آن میزانی که شبکه های مختلف سیما دنبال این گونه اطلاعات هستند، شبکه های صدا نیستند. شاید یکی از علل این قضیه آن است که آنها فکر می کنند چون مخاطب کلی، مخاطب پایه ای نیست، در نهایت در کار آنها خیلی تأثیر ندارد. یعنی فکر می کنند درصد مخاطب حدوداً ثابت دارند که اگر کیفیت این برنامه ۱۰ درصد بهتر یا بدتر شود، تأثیر بسزایی در میزان این مخاطبان نخواهد داشت. ولی من فکر می کنم اگر این تفکر وجود دارد، باید اصلاح شود، یعنی ما اگر به دنبال پیدا کردن نظر مخاطب و شناسایی و رفع اشکالات برنامه ها نباشیم، در آینده ای نزدیک، حتی این تعداد مخاطب را هم از دست می دهیم. گاهی اوقات دوستان رادیو گله می کردند که حجم کارهای نظرسنجی در مورد برنامه های رادیو قابل توجه نیست، که این اشکال تا حدی وارد بود و ما سعی کردیم آن را برطرف کنیم و بدین لحاظ در

بازنگری ای که در ساختار مرکز تحقیقات داشتیم (که تقریباً در حال تصویب است) ما یک گروه مستقل را برای حوزه نظرسنجی پیش بینی کردیم که فکر می کنم تا حد زیادی آن نقیصه را جبران می کند و این نشان دهنده اهمیتی است که مرکز تحقیقات برای کارهای نظرسنجی صدا قائل است.

□ مرکز تحقیقات به عنوان یک مرکز پژوهشی، تا چه حد با مراکز پژوهشی خارج از سازمان نظیر مرکز آمار و انفورماتیک ایران ارتباط مستقیم دارد و تا چه حد می تواند گروه های برنامه ساز را از ماحصل این ارتباط، بهره مند سازد؟

○ ارتباط کاری ما خیلی زیاد نیست. در بعضی مواقع، سفارشات که آنها می دهند را سرویس دهی می کنیم و گاهی هم ما برای آنها کاری را انجام می دهیم. در حال حاضر، مرکز تحقیقات، مسئولیت تهیه چکیده های پژوهشی خارج از سازمان در حوزه رسانه را برای بانک اطلاعات آنجا پذیرفته است و اینک بخش عمده ای از کار هم آماده شده است. مجموعه ای است که شاید حتی سازمان مدارک علمی (که علی القاعده باید تمام پایان نامه ها را جمع آوری کند و خلاصه آنها را داشته باشد) در بسیاری از حوزه ها از لحاظ به روز بودن از ما عقب تر است. البته آنها در کارهای دانشگاهی از ما جلوتر هستند، چون ما دانشگاه های شهرستان ها را در رشته های غیر مرتبط با رسانه نمی توانیم پوشش دهیم و مباحثی را که فکر می کردیم کاربرد بیشتری در حوزه رسانه ای دارد پوشش داده ایم. این مجموعه اطلاعات که به صورت چکیده تهیه می شود با ذکر منابع آنها همراه است و افراد می توانند مشخصات نویسنده و سایر اطلاعات را نیز دریافت کنند.

□ در بسیاری از موارد، مشاهده می شود که برنامه سازان برای رفع نیازهایشان به آمار روزنامه ها و یا منابع بسیار کم اعتبار

مراجعه می کنند. آیا فکر نمی کنید که مرکز تحقیقات در زمینه ارائه خدمات به این گروه، باید توجه بیشتری داشته باشد؟

○ بسیاری از کارهایی که ما انجام می دهیم، مربوط به یک اعلام نیاز از جانب بخشی از سازمان است. اگر ما این نیازها را نشناسیم و نیازهایی باشد که مربوط به تحقیق و توسعه صدا و پژوهش های سیما نباشد، یا یک کار سنگین است و یا بودجه زیادی باید صرف سامان دهی آن شود و ما در مرکز تحقیقات، آماده سامان دهی به این نیازها هستیم؛ اما همیشه سعی کرده ایم که به دلیل بی اطلاعی از نیازهایی که وجود دارند، خود با توجه به نیازهایی که فکر می کنیم وجود دارد، کار کنیم. در صورتی که نیازهای بخش های مختلف اعلام شود و بدانیم آن موارد، کاربرد زیادی دارد، قطعاً مثل بسیاری از مقولات دیگر آن را سامان دهی می کنیم.

□ با توجه به ضعف تحقیق و پژوهشی که در سازمان وجود دارد و ضرورت تأمین امکانات پژوهشی، آیا فکر نمی کنید سازمان با توجه به تمام بودجه های کلانی که صرف برنامه ریزی ها و یا طرح های اجرایی می کند، جا دارد که به تأسیس یک کتابخانه قوی و منسجم نیز اقدام کند؟

○ در سازمان کتابخانه های خوبی وجود دارد، تحت عنوان کتابخانه های تخصصی. ما در مرکز تحقیقات کتابخانه ای داریم که حدود ۲۰ هزار جلد کتاب دارد و در بسیاری از حوزه ها جامع است و منابع می تواند قابل استناد و اتکا باشد. این تفکر مبتنی بر تمرکز، فکر خوبی است و نیاز به تصمیم گیری در حوزه عالی سازمان دارد. به نظر من بسیار خوب است که سازمان بتواند بدون تضعیف این کتابخانه ها به عنوان یک نهاد فرهنگی، به تأسیس یک کتابخانه بزرگ که حتی سرویس عمومی هم بدهد فکر کند.

