

مدیریت

شبکه‌های

رادیویی

کلت و گو با دکتر علی اکبر فرهنگی
استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

● میترا اسدندیا، سعیده الفت

□ با توجه به تخصص شما در حوزه مدیریت رسانه، ابتدا مختصری در مورد این علم و ابعاد آن توضیح دهید.

○ اصولاً سازمان‌ها برای تثبیت نظم و امور خود، نیازمند مدیریت و اعمال شیوه‌های مدیریتی هستند. در حال حاضر، اشکال مختلفی از سازمان‌های تولیدی، بازرگانی، خدماتی، فرهنگی و... در دنیا وجود دارند که هر یک در ابعاد مختلفی نظیر: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل، هدایت و رهبری، ارزیابی عملکرد و... به اعمال شیوه‌های مختلف مدیریتی نیازمندند. به نظر من،

یک واحد رسانه و یک واحد صنعتی، از این جهت تفاوتی ندارند و تفاوت آنها، فقط در نوع فعالیت آنهاست. برای مثال، هدف یک واحد صنعتی، تولید اتومبیل است، ولی هدف یک واحد رسانه‌ای، تولید پیام‌هایی به منظور اطلاع‌رسانی، هدایت و رهبری و یا سرگرم کردن عظیم مردم است.

□ هدف از به کارگیری شیوه‌های مختلف مدیریتی چیست و شاخص‌های به کارگیری مطلوب این شیوه‌ها برای رسانه‌ای مثل رادیو چه می‌تواند باشد؟

○ هدف از اعمال شیوه‌های مدیریتی،

این است که با کمترین هزینه، بیشترین کارایی و بهره‌وری را به دست آوریم؛ چون نیازهای انسان‌ها نامحدودند و همیشه به گونه‌ای با کمبود منابع مواجه هستیم. از آنجا که رسانه‌ها هم می‌خواهند کارکردهای خود را به نحو مطلوب انجام دهند، در بسیاری از مواقع، دچار مسئله و مشکل می‌شوند. بنابراین، مدیران رسانه ناچار باید به گونه‌ای تلاش کنند که با استفاده از کمترین منابع، بیشترین بهره‌وری را به دست آورند تا بتوانند اهداف و آرمان‌های سازمان را محقق نمایند. به طور کلی، هر میزان که از



ریشه تمام مشکلات مدیریت رسانه ما این است که از یک سو، خود را به محیط، فرهنگ و جامعه مدیون می‌دانند و می‌خواهد با آنها سازگاری داشته باشد و از سوی دیگر، می‌خواهد فرزند زمان خود بوده، با تغییر و تحولات دنیای کلونی همسو باشد؛ طبیعی است در چنین شرایطی،

تعارضاتی به وجود می‌آید

به گونه‌ای عمل کنند که ابتدا مخاطب جایگاهی را برای رادیو در بین سایر وسایل ارتباط جمعی قائل شود و ثانیاً برنامه‌هایی ارائه دهند که مورد نیاز و علاقه مخاطب باشد.

□ در سال‌های اخیر، تغییرات عمیق و گسترده‌ای در نظام ارتباطات جهانی رخ داده است. شما در این شرایط، چه تهدیدها و فرصت‌هایی را فراروی سازمان صدا و سیما و خاصه رادیو می‌بینید؟

○ در چند سال اخیر، تغییرات شگرفی، خاصه درخصوص پیشرفت‌های فناوری

این سهولت عملکرد، دشواری‌هایی را نیز برای رادیو به وجود آورده است؛ زیرا رادیو ناچار به فعالیت در محیطی پرقابلیت خواهد بود. در حال حاضر، ایستگاه‌های مختلف رادیویی، چه در داخل و چه در خارج از کشور، با هم رقابت می‌کنند. به این دلیل که مخاطب فقط می‌تواند به یکی از این شبکه‌ها گوش دهد و بنابراین انتخابی عمل خواهد کرد. در واقع، دسترسی بالقوه به رادیو، بسیار زیاد است، اما دسترسی بالفعل، بیش از یک انتخاب نخواهد بود. بنابراین کار متصدیان رادیو دشوارتر خواهد شد؛ چون از یک سو باید

سازمان‌های تولیدی و بازرگانی، به سمت سازمان‌های فرهنگی و رسانه‌ای پیش می‌رویم. پیچیدگی شیوه‌های مدیریتی بیشتر خواهد شد. با توجه به ماهیتی که رادیو در حال حاضر پیدا کرده است، مدیریت این رسانه، مدیریت بسیار پیچیده‌ای است. در حال حاضر، رادیو رسانه‌ای است که به راحتی در اختیار همگان قرار گرفته است؛ ارزان قیمت و سهل الوصول است و با پیشرفت‌های فناورانه موجود، ایستگاه‌های رادیویی به راحتی در هر مکانی می‌توانند پیامی را خلق و روی آنتن بفرستند. از سوی دیگر،



در اکثر نقاط جهان، و به ویژه در کشور ما، فاصله منازل مسکونی و محل های کار، رو به افزایش است و زمان زیادی در این مسیر مصرف می شود. این شرایط، فرصتی طلایی برای رادیوست؛ می تواند با پخش برنامه هایی ابتکاری و جذاب، مخاطبان را به سوی خود جذب کند

مدیریت هوشمند رادیوست که تا چه حد بتواند همگام و هماهنگ با علائق و نیازهای مخاطبان پیش رود. □ به نظر شما، رادیو چگونه می تواند با استفاده از ویژگی ها و توانایی های منحصر به فردی که دارد، تحولانی مثبت فرجامه به وجود آورد؟

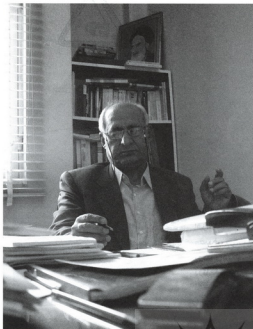
○ علم مدیریت، همواره می گوید که سازمان ها باید همزمان دو خصلت متضاد داشته باشند؛ از یک سو با محیط و شرایط پیرامون خود، منطبق و سازگار باشند که در غیر این صورت، از پا در خواهند آمد و از سوی دیگر، باید خلاقیت و نوآوری داشته باشند تا بتوانند محیط نامساعد را به محیطی مطلوب و ایده آل تبدیل کنند و این یعنی ایجاد دگرگونی.

پدیده دگرگونی در رادیو را می توان در دو سطح بررسی کرد؛ یک زمان مسئله این است که رادیو بتواند مخاطبان را متحول کند و در آنها تغییری به وجود آورد

محل های کار، رو به افزایش است و زمان زیادی در این مسیر مصرف می شود. این شرایط، فرصتی طلایی برای رادیوست؛ می تواند با پخش برنامه هایی ابتکاری و جذاب، مخاطبان را به سوی خود جذب کند؛ مثل ابتکار **رادیو پیام** در پخش اخبار ترافیکی که خلاقیت مناسبی بوده است.

علاوه بر این، به لحاظ آنکه رادیو نقطه حس شنوایی را به کار می گیرد و بسیاری از افراد می توانند به طور همزمان حداقل از دو حس استفاده کنند، این ویژگی هم به عنوان فرصتی برای رادیو قلمداد می شود و باید بتواند از این فرصت، بهره برداری لازم را بکند. مثلاً فردی که در حال رنگ کردن دیوار است، یا فردی که در حال نوشتن مطالبی است، درست است که چشم ها و دست هایشان درگیر کار است، اما گوش های او آزاد است و می تواند برنامه های دلخواه خود را از رادیو پیکری کند. حال این امر دیگر وابسته به

در دنیا و در کشور ما رخ داده است. ماهواره ها، بزرگ راه های اطلاعاتی، اینترنت و... وارد عرصه ارتباطی شده و در کار مؤسسات رسانه ای، پیچیدگی های خاصی به وجود آمده است. سازمان های رسانه ای غربی، برای جذب مخاطبان خود، به سیاست گذاری های بسیار ظریف و دقیق دست یافته اند و به راحتی می توانند مخاطبان را به سوی خود جذب کنند و از این طریق، تغییرات گسترده ای در تمام ابعاد نظام بشری به وقوع پیوسته است. اما حتی در این شرایط هم، رادیو رسانه ای نیست که سایر رسانه ها بتوانند آن را از میدان رقابت بیرون کنند؛ چون ساختار و ماهیت زندگی امروزی به گونه ای است که در مواقع بسیاری نمی توانیم از رسانه دیگری غیر از رادیو استفاده کنیم. با کمی دقت می توان متوجه شد که در اکثر نقاط جهان، و به ویژه در کشور ما، فاصله منازل مسکونی و



توصیه من به نظام مدیریت کشور و به ویژه مدیریت صداوسیما این است که پذیرای انتقادات و پیشنهادهای شوند.

باید. برنامه‌های حساس باید با نظرسنجی و لحاظ کردن دیدگاه‌های متفاوت انجام شود. متأسفانه در اکثر کشورها، اصلاً به نیاز مخاطب توجه نمی‌شود و متصدیان رسانه، هر پستی را که فکر می‌کنند بهترین پیام است، به مخاطبان خود می‌دهند؛ مثلاً اگر در برنامه‌های اتحاد جماهیر شوروی در سال ۱۹۹۱ دقت کنید، می‌بینید که این برنامه‌ها، دقیقاً نشست گرفته از فکر چند بروکرات یا دولتمرد اتحاد جماهیر شوروی بوده و بقیه هم، این برنامه‌ها را به همان صورت اجرا کرده‌اند. طبیعی است که در چنین نظامی، افراد مشارکت نخواهند کرد، اما اگر مسئله را مقداری مردم‌سالارانه‌تر در نظر گرفته و فکر کنیم که در نهایت، این برنامه‌ها، برای آن است که مخاطبان به آنها توجه کنند، آنگاه مسئله تجزیه و تحلیل مخاطبان مطرح

و از طرف دیگر، چون نمی‌دانند که آینده چگونه است، اگر کسی برای آنها اوضاع نامناسب آینده را روشن کند، مسلمان‌تغییرات را می‌پذیرند. دلیل دوم آنکه تغییر ممکن است متافع افراد را به مخاطره اندازد و طبیعی است که چنین فردی، در برابر تغییر مقاومت کند. سومین دلیل، آنکه تغییر موجب دگرگونی عادت‌ها و رفتارهای افرادی می‌شود و طبیعتاً پذیرش هر چنانچه «عادت» می‌شود، آنگاه است. همچنین در حال حاضر مشاهده می‌شود که برای ایجاد تغییرات، ارتباطات مستحده‌ای به کار گرفته نمی‌شود. صدای جمهوری اسلامی، باید با مخاطبان خود، ارتباط تنگاتنگی ایجاد کند و آنها را در برنامه‌ها مشارکت دهد تا بتواند مخاطبان را به سوی خود جذب کرده، غیرمستقیم به تغییرات مورد نظر دست

و زمانی بحث این است که «صدای باید از درون خود را متحول کند. در مورد مسئله اول، رادیو ایزاری است که در اختیار برنامه‌ریزان فرهنگی کشور قرار دارد و آنها می‌توانند از این طریق، فرهنگ مطلوب را به مخاطبان خود منتقل کنند و برای نیل به این هدف، باید موانع و بازدارنده‌ها و همچنین راهکارهای تسهیل در ایجاد تغییر در مخاطبان را بشناسند.

مطالعاتی که در کشورهای مختلف انجام گرفته، نشان داده‌اند که اصولاً افراد به چند دلیل در مقابل تغییر، مقاومت می‌کنند؛ اولین دلیل، ناشناخته بودن تغییر است. در زندگی روزانه، افراد فکر می‌کنند که بهترین مسیر ممکن را برای دستیابی به اهدافشان انتخاب کرده‌اند و اگر راه‌های دیگری به آنها نشان داده شود، پذیرش آن موارد برای آنها سخت و ثقیل خواهد بود



می‌شود. (اینکه مخاطبان، چه پانگاه اجتماعی - اقتصادی‌ای دارند؟ و سطح تحصیلات آنها چیست و فرهنگ، اقتصاد و سیاسی که بر آنها حاکم است، چگونه است؟) برای جلب مشارکت مخاطبان، می‌توان برنامه‌هایی را با استفاده از نظرات کارشناسان و مخاطبان عادی تدوین کرد. زمانی که آنها احساس کنند که خود، در جریان برنامه‌ها نقش دارند، به ابعاد و زوایای پنهان آن برنامه بیشتر توجه می‌کنند و در نهایت این برنامه‌ها، پذیرش و تأثیر بالاتری خواهند داشت.

درواقع، ریشه تمام مشکلات مدیریت رسانه ما این است که از یک‌سو، خود را به محیط، فرهنگ و جامعه مدیون می‌دانند و می‌خواهد با آنها سازگاری داشته باشد و از سوی دیگر، می‌خواهد فرزند زمان خود بوده، با تغییر و تحولات دنیای کنونی همسو باشد؛ طبیعی است در چنین شرایطی، تعارضاتی به وجود می‌آید. وظیفه مدیریت رسانه آن است که در این شرایط، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کند و نقاط ضعف و قوت سازمان را تشخیص دهد و در نهایت بین توانایی‌ها و ضعف‌های سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، نوعی انطباق به‌وجود آورد. به تعبیری دیگر، مدیریت هوشمند رسانه باید مابین فرهنگی و خواسته‌ها و نیازهای شهروندان خود را خوب تشخیص دهد و بعد با توجه به آن موارد، به گونه‌ای برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی کند که غیرمستقیم، تغییرات موردنظر، محقق شوند.

به‌طورکلی، شما موفقیت صدای جمهوری اسلامی را به‌لحاظ ساختار نظام رسانه‌ای و محتوای برنامه‌های ارائه شده، چگونه ارزیابی می‌کنید؟
○ بسیاری از برنامه‌های صدای

جمهوری اسلامی، موفق بوده‌اند و طبعاً بسیاری هم موفق نبوده‌اند. با یک ارزیابی نسبی تطبیقی و مقایسه صداسویمای ۱۰ سال پیش با صدای و سیمای کنونی، اگر بخواهم با خوش‌بینی صحبت کنم، می‌گویم طی ۱۰ سال گذشته، اتفاقات خوبی رخ داده؛ تعداد شبکه‌ها و برنامه‌ها و همچنین گرایش به سوی تجزیه و تحلیل‌های خبری و... بسیار بیشتر شده است. اما مسئله اینجاست که این اتفاقات

به چه قیمتی تمام شده‌اند. در مدیریت، در یک سو خواسته‌ها، اهداف و آرمان‌ها قرار دارند و در سوی دیگر، هزینه‌ای که بابت آنها می‌پردازیم. رادیوی ایران در مقایسه با شبکه‌های آمریکایی و اروپایی، بسیار کم‌تر و پرهزینه‌تر است. این برنامه‌ها را می‌توان با یک پنجم و با یک ششم این هزینه‌ها و امکانات در کشورهای غربی ارائه نمود. حتی اگر به نظرسنجی‌های مراکز تحقیقاتی درون سازمان اعتماد کنید و نتایج آنها را ملاک قرار دهید، مشاهده می‌کنید به میزان هزینه‌ای که کرده‌اید، اثرگذاری لازم انجام نگرفته است. به‌لحاظ ساختار، حجم رادیوی ایران، بیش از اندازه بزرگ شده و همین بزرگی حجم، موجب سخت‌تر شدن کار اداره رادیو برای مسئولان رسانه‌ای ما شده است. من این مطلب را در نشست دیگری که با دوستان صداسویمای هشتم نیز مطرح کردم که شما باید یک نظام اطلاعاتی مدیریت (Systems

Management Information) داشته باشید تا اطلاعات از پایین به بالا و از محیط به سازمان منتقل شود و سیستم مدیریتی ما بتواند با توانمندی‌هایی که در اختیار دارد، خط‌مشی را تدوین کند. نظام اطلاعاتی، گزینه‌های مختلفی را که نظام مدیریت با آن مواجه است سامان می‌دهد و سعی می‌کند که با محیط پیرامون خود، تعاملی داشته باشد؛ این کار در واقع میزان خطر را به شدت پایین می‌آورد. در ساختار

به‌لحاظ ساختار، حجم رادیوی ایران، بیش از اندازه بزرگ شده و همین بزرگی حجم، موجب سخت‌تر شدن کار اداره رادیو برای مسئولان رسانه‌ای ما شده است.

سازمانی، اگر حیطه نظارتی مدیران گسترده باشد، ارتفاع سازمان، خیلی بلند نخواهد شد و برعکس، اگر این حیطه نظارتی، محدود باشد، سازمان بلندی را طراح می‌کنیم که کار اداره آن بسیار دشوار خواهد بود. متأسفانه، به همین دلیل، رادیو و تلویزیون ما ارتفاع بلندی پیدا کرده‌اند. حال در این شرایط، می‌توان از گزینه کوچک کردن یا کوچک شدن سازمان‌ها (down Size) کمک گرفت. مثالی می‌زنم: در منزل، بعد از مدتی که اسباب و اثاثیه زیاد می‌شود، یک پاک‌سازی اصولی صورت می‌گیرد. سازمان هم مثل منزلی است که هر قدر به عمرش افزوده شود، بزرگ‌تر می‌شود و باید یک بررسی و بازنگری مجدد انجام دهد و قسمت‌های مؤثر را نگه داشته و بخش‌های نا کارآمد را به‌تدریج حذف کند. در این خصوص، در سال‌های اخیر، روش‌های زیادی مطرح شده است، یک روش، خصوصی‌سازی است که بیشتر در



مورد سازمان‌های دولتی اتفاق می‌افتد. بسیاری از فعالیت‌ها در درون سازمان به‌صورتی نیستند و سازمان می‌تواند آنها را به بخش‌های دیگر محول کند. مثلاً مطالعات و تحقیقات را به دانشگاه‌هایی که در این زمینه فعالیت دارند، واگذار کند. من فکر می‌کنم اگر صدوسیما، بودجه‌ای را که در حال حاضر به مراکز تحقیقاتی خود اختصاص داده است در اختیار دانشگاه‌ها قرار دهد، دانشگاه‌ها بسیار ارزان‌تر و به‌روزر می‌توانند آن پژوهش‌ها را انجام دهند و از طرف دیگر، سازمان هم به این اندازه وسعت پیدا نمی‌کند. علاوه بر این، می‌توان از نظام مدیریت مشارکتی نیز برای جلوگیری از بزرگ‌شدن سازمان استفاده کرد. تفاوت این نظام با خصوصی‌سازی این است که در خصوصی‌سازی، مالکیت، به‌طور کلی از سازمان جدا می‌شود. حال آنکه در نظام‌های مشارکتی، اگر نیروهای مشغول به کار را بیشتر در امور مشارکت دهید و آنها را بیشتر به بازی بگیری، افراد خودبه‌خود پتانسیل بیشتری پیدا کرده، کار بیشتری را برای شما انجام می‌دهند و در نتیجه، فضا و ضرورتی برای وسعت بخشیدن به سازمان، باقی نمی‌ماند.

در حال حاضر، نظام مدیریت مشارکتی، در رادیو اجرا می‌شود و کسانی که به‌صورت برنامه‌ای کار می‌کنند، در ازای دریافت حق الزحمه، کارهای دیگری را نیز انجام می‌دهند. اما مسئله اینجاست که به لحاظ حق الزحمه پایی که بابت اجرای طرح‌ها داده می‌شود، نیروهای متخصص و باسابقه، جذب این نظام نمی‌شوند و افراد سطح پایین‌تر، به این کارها می‌پردازند؟

○ به نظر من رادیو اگر می‌خواهد

آموزش، به صورت مطلوب انجام شوند، باید بهترین نیروها را انتخاب کند و با تجدیدنظری جدی در پرداخت‌ها، حق‌الزحمه‌های مطلوب به افراد دهد. علاوه بر این، رادیو باید در ضوابط گزینشی، دقت بیشتری اعمال نموده، استانداردها را با واقع‌بینی بیشتری تدوین کند. در واقع ورودی سازمان را فورت بخشد تا نتیجه‌ای خوب به دست آورد. در حال حاضر، گزینش‌هایی که در سازمان‌ها و به‌ویژه در صدوسیما انجام می‌شود، بیشتر به لحاظ سنجش نگرش فکری، عقیدتی و سیاسی است. کسی توجه نمی‌کند که این فرد، چقدر در کار خود متخصص است و آیا کارش را درست دارد یا خیر... باید توجه داشت که برای هر کار، باید فرد خاصی را انتخاب کرد. مثلاً کسی که قرار است مربی مهدکودک شود، باید از کار کردن با بچه‌ها لذت ببرد، پرحوصله باشد، از سروصدا ناراحت نشود و...

البته در صدوسیما گزینش به گونه‌ای که شما می‌فرمایید، تحت عنوان کمیته تخصصی و صرفاً در مورد کارکنان رسمی انجام می‌شود.

○ زمانی که فردی در سازمانی کار می‌کند کارمند آن سازمان است؛ رسمی و غیررسمی ندارد. به‌رحال او باید بتواند مسئولیتی را که پذیرفته است درست انجام دهد و از انجام دادن آن لذت ببرد. این مسئله مهمی است. اگر افراد را درست انتخاب کنید و آنها را در جای مناسب خودشان قرار دهید و آینده آنها را تأمین کنید، سازمانی طبیعی خواهید داشت؛ در غیر این صورت، در تمام بخش‌ها، دچار مشکل خواهید بود.

فردی که می‌خواهد در یک رسانه مشغول به کار شود، باید واجد چه

ویژگی‌هایی باشد؟

○ او باید از استعداد، خلاقیت و توانایی کافی برای کار رسانه‌ای برخوردار بوده، بینشی بلندپروازانه و نگرشی منعطف داشته باشد.

چه تضمینی وجود دارد که آن بخش از سازمان که وظیفه ارزیابی توانایی‌ها و خلاقیت‌های افراد را برعهده دارد، خود به‌عنوان مانعی برای ورود نیروهای مثبت و فعال نشود؟

○ همیشه این خطر وجود دارد؛ اما اصول مدیریت می‌گوید «زمانی که قرار است کار ارزیابی انجام شود، ارزیابی همیشه اصلاحی خواهد بود، نه بازدارنده. ارزیابی به این علت انجام می‌شود که بتوانیم انحراف از استانداردها را ببینیم و فرایند فعالیتان را اصلاح کنیم. ادبیات مدیریت تأکید دارد که ارزیاب باید فردی بی‌غرض و بدون جهت‌گیری خاص باشد و در آن فعالیت، ذینفع نبوده، با نگرشی مثبت به مسائل نگاه کند و در عین حال، ابعادی را که نیاز به اصلاح دارند به‌تدریج گوشه‌کند اما اصلاحات درون نظام انجام شوند.

برای اصلاح و بهبود نظام رسانه و خاصه رادیو، چه توصیه‌ای دارید؟

○ متأسفانه در جامعه ما، مسائل کم‌ویش از حالت علمی خارج شده و بیشتر جنبه سیاسی، جناحی، قومی و... پیدا کرده و همین عامل، موجب بروز بسیاری از مشکلات شده است. توصیه من به نظام مدیریت کشور و به ویژه مدیریت صدوسیما این است که پدایر انتقادهای پیشنهادها شوند. همچنین روش‌های غلط را رها و خود را با اصول علمی، دوباره احیا کنند.

