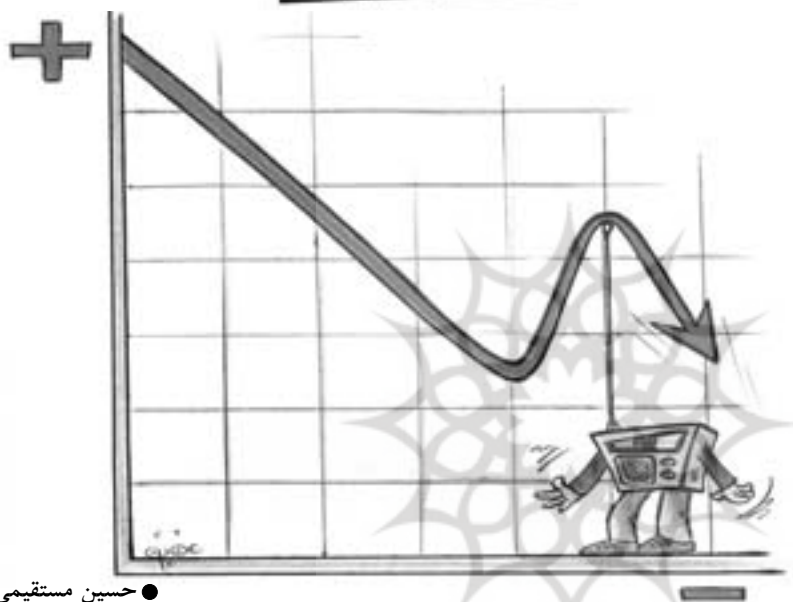


طراحی ساختار ماجولار

# در شبکه‌های رادیویی

و بهبود در شاخص‌های مدیریت



● حسین مستقیمی

دانشجوی دکتری مدیریت رسانه

پژوهشگر اداره کل پژوهش‌های رادیو

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

## چکیده

هدف از این مقاله، معرفی یک ساختار طراحی سازمانی، یعنی طراحی ماجولار (پیمان‌های - خودکفا) است که با توجه به فرایند کار برنامه‌سازی در سازمان رسانه‌ای (شبکه‌های رادیویی) می‌تواند یک نقطه عطف و اعتلا در کار مدیریت تحول و نیز مدیریت منابع انسانی در کنار مدیریت کیفیت سازمان باشد. البته در حال حاضر، نمونه‌هایی از این گونه طراحی به صورت رسمی و غیررسمی در سازمان اعمال می‌شود؛ اما اتکا و اعتماد مدیریت شبکه‌ها و مدیریت عالی به این ساختار، نقطه عزیمت به سمت اعتلا و بهبود مستمر سازمان با کمترین هزینه تغییر خواهد بود.

این مقاله با تأکید بر فرایند آموزش، ضمن خدمت نیروی انسانی در رادیو و شکوفایی این نیروها در این رسانه به‌عنوان ورودی جذب استعدادها، سه شاخصه برنامه‌سازی را با عناوین کپسول‌سازی محتوایی، کپسول‌سازی نمایه‌ای و نیز شناورسازی، با بهره‌گیری از عناصر گفتار (محواره و متن) و موسیقی (متن، فاصله و افکت) معرفی می‌کند و به استفاده از تمامی ظرفیت‌های درون‌سازمانی (insourcing) و برون‌سازمانی (outsourcing) تأکید دارد. این مقاله گروه‌های برنامه‌ساز را هدف این طراحی مجدد ساختار (Redesigne) نشان می‌دهد که تمرین و تثبیت این الگو می‌تواند به توسعه این ساختار و آینده‌ای رهنمون شود که گروه‌های ماجولار برنامه‌ساز مستقل از شبکه‌ها و بنا به سفارش آنها به برنامه‌سازی بپردازند. واضح است که در این راستا، بزرگ‌ترین چالش، نبود نیروی انسانی کارآمد است؛ اما باید تأکید کرد که این ساختار فرصت استفاده بهینه از ظرفیت‌های انسانی موجود سازمان را به دست می‌دهد.

## ساختار رسانه

در کل مزایا و معایب چنین ساختاری را می‌توان این گونه خلاصه کرد:

مزایا	معایب
افزایش تخصص	تخصص تک‌بعدی افراد سازمان
قابلیت مشارکت‌پذیری	تداخل مدیریت وظیفه‌ای و مدیریت پروژه‌ای در گروه‌ها
قابلیت کنترل فرآیند	نبود معیار ارزشیابی و مشکل هماهنگی

## رادیو

رادیو در کل ساختار رسانه، محل ورود نیروهای مستعد و فرهیخته است. کیفیت و کمیت این حضور به صورت غیررسمی و عموماً از ناحیه شناخت روابط میان‌فردی است. سیر تعالی این نیروها عمدتاً یک سیر خطی به شکل زیر است:



گروه‌های برنامه‌ساز محل مختص این سیر تعالی و ورود نیروهای مستعد هستند. از نکات بسیار مهم استمرار این حضور، رشد مهارت‌ها نه تنها در تصدی مشاغل با درگیری فنی بالاتر، بلکه مهارت نظری در حوزه‌های مختلف است و شاهد آن هستیم که عموم نیروهای برنامه‌ساز توانایی ارائه برنامه در حوزه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی و حتی اقتصادی و ورزشی را دارند. رادیو به مثابه یک سازمان رسانه‌ای، با شرحی که در بالا گذشت، شاخصه‌هایی دارد که می‌توان آنها را به شرح زیر دسته‌بندی کرد:

– ورودی نیروهای مستعد به سازمان (of talented interface)

– سطح درگیری بالای نیروها و یادگیری در ضمن کار (ongoing process of training)

– چالش نیروی انسانی کارآمد (resource challenge Human)

– کمبود نیروی انسانی کارآمد در بهبود و ارتقاء کیفیت برنامه‌سازی

– اتکای سازمان به نیروهای برنامه‌ساز و ریزش این نیروها – استفاده از عوامل برنامه‌ساز غیررسمی (برنامه‌ای)

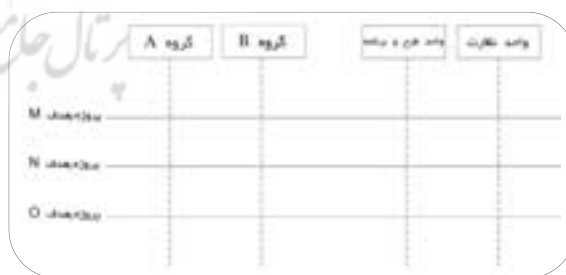
## ساختار ماجولار (پیمانه‌ای - خودبسنده)

آخرین راهبردها و یافته‌ها در طراحی ساختارهای برنامه‌نویسی کامپیوتر، به ساختارهای Object orient و نیز طراحی واحدهای

ساختار سازمانی در رسانه، متأثر از فرایند تهیه و تولید برنامه‌هاست. آنچه در نگاه اول به چشم می‌خورد، نظام تقسیم کار مبتنی بر تقسیم حوزه‌های تحت پوشش رسانه - چه در تلویزیون و چه در رادیو - است. شبکه‌های رادیویی در دو سطح تعریف شده‌اند: در یک سطح هر کدام از این شبکه‌ها با رویکرد تخصصی خود، یک حوزه خاص را پوشش راهبردی می‌دهند؛ حوزه‌هایی نظیر ورزش، فرهنگ، سلامت، معارف و جوان که در نام آنها مستتر است و البته این حوزه‌ها متأثر از نیازهای برون‌سازمانی و ضرورت‌های محیطی در کنار سیاست‌های کلان و راهبردهای رسانه ملی به ساختار و ساخت شبکه رادیویی تبدیل شده‌اند. در سطح فراتر، به ساختار موجود در هر کدام از این شبکه‌ها می‌رسیم. در اینجا زیرساخت‌های اساسی شبکه‌ها در قالب گروه‌های برنامه‌ساز با تقسیم‌بندی موضوعی که در هر شبکه مختص و منحصر به فرد است، به چشم می‌خورد. نیروهای پشتیبانی ستادی به همراه این گروه‌ها در مجموع یک ساختار وظیفه را تعریف می‌کنند.



از طرفی رسالت (mission) و راهبرد (Strategy) از تعریف شده برای هر شبکه در قالب یک سری از اهداف عملیاتی شده برای این واحدها و گروه‌ها تبیین می‌شود. هر کدام از واحدها و گروه‌ها متعهد هستند تا در راستای عمل به این برنامه‌های راهبردی و اهداف تعریف شده به تهیه و تولید فرآورده‌های برنامه‌ای بپردازند. بنابراین ساختار شبکه از یک نظام ماتریسی تبعیت می‌کند.



در محل تلاقی این ماتریس، هیچ سهم مشخصی از پروژه/هدف X برای گروه برنامه‌ساز Y لحاظ نشده است. آنچه در جداول برنامه‌ای شبکه‌ها به چشم می‌خورد، حضور برنامه‌های ساخته شده این گروه‌ها و مقدار این حضور از نظر کمی است.

صنعتی شرکت‌های بزرگ در شکل SBU (Business Unit) انجامیده است. شرکت‌های بزرگ (Holding) هم ظهور دیگری از این طراحی هستند. در تعریف این ساختار که در فارسی از آن به ساختار پیمان‌های یا خودکفا تعبیر شده است، باید گفت که متشکل از واحدهای خودگردان در سازمان است. اساساً سازمان به چند واحد مجزا ولی در ارتباط با هم تفکیک می‌شود و اگرچه نظام حقوقی-ارزشی و یا به عبارتی استراتژی واحدی بر کل سازمان حاکم است، از نظر فرآیند کار، هر واحد (ماجول) یک نقطه آغاز و عزیمت مختص به خود دارد و تنها فرآورده نهایی واحدها در کنار هم در نظر گرفته می‌شوند. این استقلال داخلی و همبستگی خارجی نقطه قوت ساختارهای ماجولار است؛ چرا که تغییر در داخل این واحدها با کمترین هزینه ممکن است و به راحتی می‌توان طراحی مجدد فرآیندها را در این واحدها عملی کرد و اثر آن را نیز در کل ساختار شاهد بود. خطوط تولید محصولات متفاوت در شرکت‌های بزرگ، هرکدام در حکم یک ماجول هستند.

رادیو در کل ساختار رسانه، محل ورودی نیروهای مستعد و فرهیخته است. کیفیت و کمیت این حضور به صورت غیررسمی و عموماً از ناحیه شناخت روابط میان فردی است.

### گروه‌های برنامه‌ساز

موقعیت گروه‌های برنامه‌ساز در ساختار شبکه‌های رادیویی، نه تنها در محل تلاقی ساختار وظیفه‌ای و ساختارهای پروژه‌ای (ساختار ماتریسی) است، بلکه گروه‌ها نقطه آستانه (threshold) درون و بیرون سازمان نیز هستند. تعبیه ساختار ماجولار در قالب همین گروه‌های برنامه‌ساز یک نقطه مطلوب است که در حکم طراحی مجدد فرایند و ساختار سازمان با کمترین هزینه ممکن می‌باشد. نقطه عزیمت تغییر در تفکری است که مطابق آن تقسیمات گروه‌های برنامه‌سازی بر اساس تقسیمات موضوعی (thematic) می‌باشد؛ برخلاف رادیو تهران که گروه‌های برنامه‌ساز در آن بر اساس تقسیمات زمانی در قالب گروه‌های صبحگاهی، نیمروزی، عصرگاهی و شامگاهی تقسیم‌بندی شده‌اند، چنین ساختاری به مراتب مخاطب‌مدار و به نقطه مطلوب ساختار ماجولار نزدیک‌تر است. موفقیت‌های گروه‌های برنامه‌ساز در جشنواره‌های گذشته رادیو از ساختارهای شبه‌ماجولار آنها حکایت دارد که در ادامه به این خصیصه‌ها خواهیم پرداخت. حتی ساختارهای MC هم در زمره ساختارهای شبه‌ماجولار به‌شمار می‌روند (در MC میان برنامه با رجوع به مجری پخش پر می‌شود).

### قالب‌ریزی (کپسول‌سازی)

مفهوم معادل SBU و سایر ساختارهای ماجولار را در عرصه رسانه و به خصوص رادیو می‌توان در کپسول‌سازی (Encapsulation) ارائه کرد. در فرایند متداول برنامه‌سازی دغدغه عمده مربوط به محتواست؛ در صورتی که می‌توان با درک درست از تمامی ارکان و عناصر برنامه‌سازی رادیویی (گفتار، موسیقی و افکت) از تمام ظرفیت‌ها بهره گرفت. اگر گروه‌های برنامه‌سازی را در قالب ساختارهای ماجولار بازنمایی کنیم که لزوماً تقسیم کار آنها محتوایی نیست، هر گروه موظف به ارائه فرآورده‌های خود با چند مشخصه است:

#### کپسول‌سازی محتوایی (thematic encapsulation)

کپسول‌های برنامه‌ای فشرده با توجه به محتوای گفتاری و همراه با موسیقی متن برنامه (textual music)

#### کپسول‌سازی نمایه‌ای (schematic encapsulation)

چیدمان کپسول‌های برنامه‌ای در جهت آمان کلی گروه برنامه‌ساز و استفاده از موسیقی میان‌برنامه‌ای (intertextual music) که می‌تواند دو رویکرد را دنبال کند:

#### هم‌نوایی

ریتم و فضای این موسیقی هم‌نوا و هم‌ریخت با فضای کپسول برنامه باشد.

#### تضاد

ریتم و فضای این موسیقی در تضاد با ریتم و فضای کپسول برنامه باشد.

#### شناوری (Liquidity)

اینکه کدامیک از دو رویکرد فوق را اتخاذ کنیم، با مفهوم شناوری بستگی نزدیکی دارد و اصولاً این شاخصه یک شاخصه کیفی و متأثر از فضای مطلوب برنامه است که خود متأثر از زمان پخش و نوع مخاطب می‌باشد. شناوری برنامه‌های نیمروزی - به معنی استفاده بیشتر و غلبه موسیقی بر گفتار و کلام - بسیار بیشتر از شناوری برنامه‌های شبانه‌گاهی است؛ چرا که مخاطب شبانه‌گاهی استفاده محتوایی را در نظر دارد؛ نوع شناوری برنامه‌های مختص نسل جوان یا فرهیخته و یا عامه‌پسند متفاوت است و این به معنی استفاده بیشتر از موسیقی اصیل و سنتی برای فرهیختگان و موسیقی پاپ برای نسل جوان، به دور از هرگونه کلیشه‌پردازی است.

در قالب رویکرد تضاد می‌توان به جگ کلیشه‌ها رفت و به خصوص برنامه‌های عامه‌پسند را با موسیقی پاپ و بی‌کلام درآمیخت. در مورد ساختار شکنی در برنامه‌های رادیویی بسیار

بحث شده است. کلام و موسیقی تنها ظرفیت‌هایی هستند که با به‌کارگیری دقیق و هنرمندانه آنها در قالب کپسول‌سازی و شناورسازی می‌توان به فضای مطلوب رسانه‌ای دست یافت. (برای مثال، استفاده از آذان مرحوم مؤذن‌زاده اردبیلی در جشن قهرمانی وزنه‌برداری آقای حسین رضازاده).

### خصوصیات ساختار ماجولار در گروه‌های برنامه‌ساز

#### بهره‌وری در مدیریت منابع انسانی

همان نقشی را که سرمایه در سازمان‌های مالی بازی می‌کند، عامل انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای داراست. به‌رغم نقش انکارناپذیر عوامل فناوری، افراد کارآمد در سازمان رسانه‌ای بسیار تأثیرگذارند و ترکیب علم و هنر و تجربه، از عواملی است که شاخص‌های کارآمدی و اثربخشی را در تولید برنامه‌ها بالا برده، به بهره‌وری بیشتری می‌انجامد. در قالب ساختار ماجولار که مدیر ارشد درجه بالایی از تفویض اختیار به گروه دارد، افراد از استقلال و آزادی عمل بالایی برخوردار بوده و در تعامل با یکدیگر این بهره‌وری را به اثبات می‌رسانند.

#### هم‌افزایی (Synergy) تجارب و اطلاعات:

در کنار عامل بهره‌وری، درجه بالای تعلق به گروه در داخل ساختار ماجولار و دوستی نزدیکی که به‌مرور زمان میان افراد پدید می‌آید، به تبادل تجارب و اطلاعات و حمایت آنها از یکدیگر می‌انجامد. اعضای گروه با حمایت یکدیگر، تصدی نقش‌ها و سمت‌های متفاوت برنامه‌سازی را تجربه کرده، هم‌زمان با بالا رفتن مهارت‌های علمی و فنی، اعتماد به نفس می‌آورند. این تعالی (exellency) افراد سازمان در قالب گروه‌ها با کیفیت برنامه‌سازی رابطه مستقیم دارد.

#### اختیارات برون‌سپاری (outsourcing):

منابع انسانی همان‌گونه که نقطه قوت سازمان رسانه‌ای به‌شمار می‌روند، نقطه ضعف آن هم هستند؛ چرا که اتکالی سازمان به آنهاست. گروه‌های برنامه‌ساز شبکه‌های رادیویی در قالب ساختار ماجولار امکان تعامل با بیرون از سازمان یافته، نه تنها در قالب کارشناس و نویسنده به جذب عوامل مستعد در کار برنامه‌سازی می‌پردازند، بلکه به‌صورت غیررسمی نیز بازخورد برنامه‌های رادیویی را در اجتماع به‌دست می‌آورند.

#### کنترل کیفیت

با استفاده از شاخص‌های کپسول‌سازی و استفاده از موسیقی‌های متن و فاصله در کنار گفتار، ظرفیت‌های برنامه‌سازی رادیویی به‌تمامی، محقق می‌شود.

### استفاده از عامل شناورسازی و درجه شناوری

#### کپسول‌های برنامه‌ای در فضای موزیکال

برنامه‌های رادیویی با درجه بالایی از تطابق به مخاطب می‌رسد. این تطابق از آنجاست که بسته به زمان پخش برنامه و نوع مخاطب هدف می‌توان شناوری مطلوب را محقق ساخت و در کنار آن به تغییر در نگرش‌ها و باورهای مخاطب همت گماشت. در واقع از نظر ارتباطی هر فرآورده رسانه‌ای با دو معیار تطابق (adaptation) و تغییر در مخاطب (manipulation) قابل ارزیابی است. با توجه به شاخص شناورسازی می‌توان میان این دو معیار، تعادلی پویا برقرار کرد و برنامه‌ای داشت که در کنار هم‌نوایی با سلیقه مخاطبان به تغییر مطلوب در آنها بینجامد.

### شاخص‌های تحلیل در کار برنامه‌سازی با روش

#### encapsulation

همان‌طور که مورد تأکید قرار گرفت، نیروهای انسانی صف و ستاد در سازمان رسانه (رادیو) چندان از یکدیگر متمایز نیستند و افراد در تعامل با فرایند برنامه‌سازی نوعاً چنددانشی و چندتخصصی و واجد تجربیاتی می‌شوند که باید با تمهید ساختاری، بستر و ظرفیت استفاده از این توان ترکیبی در مجموعه را فراهم نمود.



در این راستا افزایش بهره‌وری نیروی انسانی مورد توجه است. تعبیه واحدهای خودکفا و یا به‌عبارتی بازتعریف گروه‌های برنامه‌ساز در قالب یک ساختار ماجولار (خودبسنده) تلاشی در این راستاست. از سوی دیگر، باید معیارهای مناسب را برای تقسیم‌بندی و گروه‌بندی یافت. برای این‌کار لازم است به شاخص‌هایی چند توجه داشت:

زنان خانهدار	اوقات صبحگاهی و نیمروزی
رانندگان خودرو	اوقات نیمروزی
فرهیختگان	شبانه‌گاهی

## شناسایی مخاطبان هدف

هرکدام از اقشار چگونه در معرض رادیو قرار می‌گیرند و اصولاً ما چه اقشاری را در اجتماع به‌عنوان مخاطب شناسایی می‌کنیم؟

## شناسایی زمان درگیری (impact)

اینکه مخاطبان که بوده و برد شبکه‌های مختلف رادیویی را بر روی اقشار اجتماع معین می‌کند و می‌تواند محور تحقیقات پیمایشی باشد؛ در نتیجه می‌توان به جداولی رسید که زمینه‌ای برای برنامه‌سازی مخاطب‌محور باشد.

صرف‌نظر از سیاستی که باعث شده است تمامی شبکه‌های رادیویی پخش ۲۴ ساعته داشته باشند، باید در نظر داشت که برای مثال، شبکه‌ها ناگزیرند در ساعات شبانگاهی با بعد فرهنگی بیشتر و فشرده‌گی بالاتری برنامه ارائه کنند؛ در صورتی که در ساعت‌های صبحگاهی اکثر شبکه‌ها به برنامه‌های مفرح و با شناوری بالا روی می‌آورند. این در حالی است که رادیو سلامت بر برنامه‌های اطلاع‌رسانی بهداشت خانواده برای زنان خانه‌دار متمرکز است و یا رادیو پیام در ساختار ثابت برنامه‌های MC چهارساعته خود و در قالب شیفت‌های متفاوت، از ظرفیت‌های موسیقی کلاسیک و پاپ برای تمایز استفاده می‌کند.

اینکه اصولاً پخش ۲۴ ساعته تمامی شبکه‌های حاضر در خانواده رادیو به‌ثواب است یا نه و آیا اصولاً نمی‌توان به ترکیب‌های دو یا سه‌تایی از ادغام یا تسهیم پخش میان این شبکه‌ها در قالب یک شبکه یا موج واحد رادیویی (مثلاً سلامت و پیام، فرهنگ و جوان، گفت‌وگو و فرهنگ و...) همت گماشت، کارشناسی بیشتری می‌طلبد؛ اما با مفروض دانستن سیاست تنوع به‌جای تمرکز، قاعدتاً عمده گروه‌های دارای ساختار ماجولار در شبکه‌ها باید به معیارهایی از جنس زمان روی آورند و در برنامه‌سازی از ظرفیت و کیفیت شناورسازی به‌عنوان یک شاخص برای تطابق و تطبیق با نیاز روانی و روحی مخاطبان، بسته به زمان پخش و نیز سبک زندگی و فرهنگ آنان، روی آورند. سیاست‌گذاری در جهت تطبیق و تطابق به‌صورت متمرکز، مسئولیت خطیر مدیریت عالی سازمان و مدیران گروه‌ها خواهد بود.

## نتیجه‌گیری

با تحول تدریجی در ساختار گروه‌های برنامه‌ساز و ممارست افراد در قالب ساختار جدید، تمامی ظرفیت‌های نهفته و بالقوه برنامه‌سازی رادیویی به‌کارآمده، افراد گروه‌ها به توان بالایی از مهارت‌های فنی و دانش دست می‌یابند؛ چنانکه در داخل ساختار فعلی شبکه‌ها هم ساختار شبه‌ماجولار و تعامل بالای افراد در درون شبکه‌ها و نیز بین شبکه‌ها به پرورش چنین نیروهایی

انجامیده که در واقع تجلی کارکرد سازمان رسانه‌ای (رادیو) به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده (learning organization) است. تجربه حرکت به‌سوی برنامه‌های پخش MC (master control) نمونه‌ای از تلاش‌ها برای نزدیکی به ساختار ماجولار بوده است که اگر در قالب ظرفیت‌های کپسول‌سازی و شناورسازی به کار گرفته شود و معیاری مناسب برای تفکیک گروه‌ها اعمال گردد - که لزوماً بر اساس اوقات شبانه‌روز نیست و حتی می‌تواند استمرار همین تقسیمات محتوایی، مثلاً در رادیو فرهنگ باشد - به برکات آن می‌توان دست یافت و حتی با تثبیت این تفکر، به آینده‌ای نظر داشت که ساختار این گروه‌های ماجولار از درون شبکه‌ها بیرون آمده، مستقل از شبکه‌های رادیویی عمل کنند و بنا به سفارش شبکه‌های مختلف، این ماجول‌های برنامه‌ساز به تولید برنامه برای آنها بپردازند.

## پی‌نوشت:

۱. درجه شناورسازی: نسبت زمان اخبار و اطلاعات فشرده در کپسول‌های برنامه‌ای (گفت‌وگو، گفتار، میزگرد، نمایشنامه، کلیپ رادیویی، مصاحبه کارشناسی و...) به کل زمان برنامه که می‌باید از طریق میان‌برنامه یا موسیقی پر شود. در نتیجه رویکرد شناوری متضاد با فشرده‌سازی است.

## منابع:

زند حسامی، حسام، مدیریت استراتژیک.  
فرهنگی، علی‌اکبر و روشندل اربطانی، طاهر، (۱۳۸۳)، «نگرشی بر بنیان‌های نظری مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای»، فصلنامه دانش مدیریت. شماره ۶۶.  
طوسی، محمد علی. (۱۳۸۰). بالندگی سازمانی: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.  
دفت، ریچارد. (۱۳۸۲). طراحی ساختار، ترجمه پارسائیان: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.  
تسلیمی، مدیریت تحول، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.  
زند حسامی، حسام، مدیریت منابع انسانی.  
شانکلمن، لوسی، مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای در *BBC* و *CNN*، ترجمه ناصر بلیغ: تحقیق و توسعه صدا.

paul, Allen & Stuart, Frost; (1998) *Component Based Development for enterprise systems*, university press; First edition;  
Lavin & Wackman; (1999), Langman Pud, *Managing Media Organizations*.  
Robbins, Stephen; (1987), hall pub, *Organization Theory: structure. Design and Applications*, 2 nd edit.

