

## برنامه‌ریزی در رادیوهای خصوصی



نویسندگان: جوانا آرلینچ و گرگ گی لیس پی  
ترجمه: معصومه عصام  
ناشر: طرح آینده (اداره کل پژوهش‌های رادیو)  
محل و سال انتشار: تهران، ۱۳۸۴  
تعداد صفحات: ۴۳۰ صفحه

❖ تدوین: حسین حسینی  
دانشجوی دکتری ارتباطات

کتاب **برنامه‌ریزی در رادیوهای خصوصی** نگاهی تازه به حوزه رادیو و برنامه‌ریزی در رادیوهای خصوصی دارد. نویسندگان در این کتاب با تکیه بر مصاحبه‌هایی با متخصصان این حوزه سعی در معرفی راه‌هایی برای اداره و برنامه‌ریزی بهتر در رادیو - به خصوص رادیوهای خصوصی - دارند. کتاب در ۱۰ فصل با توجه به ابعاد مختلف برنامه‌ریزی در رادیو و رادیوهای خصوصی تنظیم و در اختیار مخاطبان قرار گرفته است.

آرلینچ و لیس پی در پیش‌گفتار کتاب، برنامه‌ریزی را کاری ارزشمند معرفی کردند که در عین حال دارای چالش‌های بی‌شماری است. به عقیده آنها «چه شغل دیگری را می‌توان یافت که به اندازه شغل مدیر برنامه‌ریزی رادیو دارای ابهام باشد؟!» هیچ قاعده‌ای وجود ندارد که بگوید چگونه می‌توان در این شغل برنده و مفید بود.

در واقع این حوزه گرچه طی سالیان گذشته تجربه‌های مختلفی درباره الگوها و قالب‌های رادیویی کسب کرده است، اما هنوز برنامه‌ریزی در رادیوها ناشناخته‌های بسیاری دارد. هدف این کتاب انتقال تجربه‌های مختلف به مخاطبان است.

در فصل اول با عنوان «برنامه‌ریزی چیست؟»، به نکات مختلفی پرداخته شده است. «برنامه‌ریزی و تنظیم برنامه در رادیو» به عنوان اولین بحث از اساسی‌ترین موضوعات مورد توجه است که وابسته به ویژگی‌های خاص رادیو همچون بی‌واسطگی، دسترسی آسان و فوری، انعطاف‌پذیری، حمل و نقل آسان، ایجاد سرگرمی، فراهم کردن حق انتخاب برای افراد، افزایش آگاهی از طریق طرح مسائل اجتماعی روز و ... است.

نویسندگان در ادامه با عنوان «من و سرزمین رؤیا و خیال» ایستگاهی رادیویی را مجسم می‌کنند که در آن به موسیقی بسیار بها داده می‌شود و مجریان این ایستگاه خود دایره‌المعارفی واقعی از موسیقی هستند؛ مجریانی که همه چیز را در مورد موسیقی می‌دانند. مسئولیت خبر و اجرای آن در این ایستگاه رادیویی بسیار قوی است، نسبت به تعداد برنامه‌های تبلیغاتی خود بسیار سخت‌گیر است و فعالیت‌ها و

تبلیغات در این رادیو بیشتر نوعی شیوه کار و زندگی است تا رقابت و مسابقه. ویژگی‌هایی اینچنین این ایستگاه رادیویی را شکل می‌دهد و این آرزوی آنهاست به عنوان رادیویی ایده‌آل.

پس از معرفی برخی از ویژگی‌های ایستگاه‌های رادیویی ایده‌آل، به «نقش برنامه‌ریزی در رادیو» پرداخته شده است که در اکثر ایستگاه‌های رادیویی الگویی مشترک و قالبی رایج دیده می‌شود که این قالب در پی دستیابی به مخاطبان بیشتر برای فروش پیام‌های بازرگانی به مشتریان و بازرگانان است. در واحد برنامه‌ریزی ایستگاه‌های رادیویی کارکنان زیادی کار می‌کنند که در رأس آنها مدیر برنامه‌ریزی دستورات لازم را می‌دهد و اعضا را راهنمایی می‌کند.

«برنامه‌ریزی در رادیو برای مقطع‌های زمانی ۱۵ تا ۲۰ دقیقه‌ای» موضوعی است که در این فصل توسط جن جفریز، به عنوان یکی از مصاحبه‌شوندگان بدان پرداخته شده است. در واقع از نظر جفریز همین دقایق کوتاهی که مخاطبان به رادیو گوش می‌دهند، نوعی تصور و عقیده از ایستگاه در ذهن مخاطبان ایجاد می‌کند که باعث می‌شود به گوش دادن ادامه داده یا ایستگاه رادیویی را تغییر دهند. پس در همین ۲۰ دقیقه شنیدن‌ها، می‌توان جایگاه و تصویری مناسب از رادیو در ذهن مخاطبان ایجاد کرد.

«هدف قراردادن مخاطبان موردنظر در جامعه» نیز با تهیه برنامه‌های سرگرم‌کننده و عرضه خدمات مورد نیاز آنها ممکن خواهد شد. در این راستا باید همراه با جریان‌ها و مد روز حرکت کرد که در این راستا توجه به مدهای روز و آنچه در آینده مورد توجه قرار می‌گیرد الزامی است. این فصل در نهایت با تکالیف عملی برای برنامه‌ریزی به پایان می‌رسد.

در فصل دوم با عنوان «شکل گرفتن و تکامل برنامه‌ریزی» ابتدا به روند «تحول و گسترش موسیقی و رابطه آن با برنامه‌ریزی» پرداخته شده است. «رادیوهای گفت و شنودی» نیز در ادامه به عنوان یکی از قالب‌های رادیویی مورد بحث قرار گرفته‌اند که بیشتر متمایل به جذب مخاطبان بزرگسال ۲۵ تا ۵۴ سال و بالاتر است. مخاطبان این قالب‌ها بیشتر افراد تحصیلکرده هستند. این فصل با بررسی رادیوی شهری که مسئله‌ای مهیج در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی بوده است، به بحث خود خاتمه می‌دهد.

«مدیریت برنامه‌ریزی در رادیو» عنوان فصل سوم است که به برخی از مسئولیت‌های مدیر برنامه‌ریزی اشاره می‌کند. در اصل مدیر برنامه‌ریزی رادیو مسئول هر چیزی است که از امواج رادیویی ایستگاه او پخش می‌شود. این مدیر برنامه‌ریزی است که مسئول عملکرد روزانه صدای آن رادیو و تصویر ذهنی و سمبلیک آن در نزد شنوندگان است. از نظر نویسندگان، برخی از ویژگی‌های یک مدیر برنامه‌ریزی بسیار خوب، شامل: خلاقیت، روانشناسی، کارگردانی، بازاریابی، تهیه‌کنندگی، خبره موسیقی بودن و ... است. مدیریت تنظیم وقت و سازماندهی وقت به عنوان یکی از وظایف مدیر برنامه‌ریزی، از مهم‌ترین و مشکل‌ترین قسمت‌های این شغل است. تنظیمات مربوط به جلسه‌ها، ملاقات‌ها و تلفن‌ها بخشی از این سازماندهی است. علاوه بر این، مدیریت در میان کارکنان به عنوان بعد دیگری از وظایف مدیر، شامل: شناسایی تیپ شخصیتی کارکنان، تأثیرگذاری و مشارکت، پاداش و تنبیه، جلسه‌های نقد و بررسی بعد از پخش برنامه، نوع ریاست، استخدام افراد مناسب، تبلیغات، بازاریابی، تحقیقات و تیزهوشی و شم تجاری است.

مدیر برنامه‌ریزی در عین حال باید به هدف‌های کلی و جزئی توجه داشته

باشد. هدف‌های کلی عبارتند از آن چیزی که قصد، رسیدن به آن باشد، اما هدف‌های جزئی قدم‌هایی هستند که برای رسیدن به هدف کلی و اصلی برداشته می‌شوند.

در این بحث به مسئولیت‌ها و وظایف سرپرست واحد موسیقی - که به طور مستقیم زیر نظر مدیر برنامه‌ریزی کار می‌کند و به انتخاب موسیقی و ترانه‌ها برای پخش از رادیو می‌پردازد- نیز اشاره شده است.

نظیر هر حرفه تجاری، مدیران برنامه‌ریزی باید ابزارهای برنامه‌ریزی برای کار در اختیار داشته باشند که این ابزارها شامل: رایانه، مجله‌های بازرگانی، شرکت‌های ضبط موسیقی، مشاوران رادیویی و نیز تحقیقات برای تصمیمات مربوط به برنامه‌ریزی‌اند.

با تکیه بر این نکات نویسندگان در خاتمه به مهارت‌های رفتاری با افراد برای یک مدیر برنامه‌ریزی موفق اشاره‌ای کرده‌اند و به اینکه «چگونه می‌توان یک مدیر برنامه‌ریزی شد؟» پرداخته‌اند. در واقع با این عنوان جمع‌بندی از راه‌های رسیدن به مدیر موفق برنامه‌ریزی را ارائه می‌کنند.

فصل چهارم با عنوان «ترکیب‌بندی برنامه» به نوعی، ورودی است به ترکیب‌بندی و شکل و ساختار برنامه؛ و با طراحی ساعت برنامه به بررسی زمان پخش هر برنامه بر اساس یک استراتژی راهبردی پرداخته است. در این فصل به جایگاه موسیقی به عنوان یکی از عناصر مهم در رادیو توجه شده است و به اینکه «چگونه آهنگ‌ها طبقه‌بندی می‌شوند؟» اشاره شده است. به طور کلی دو طبقه گسترده از موسیقی وجود دارد: موسیقی روز (موسیقی که کمتر از یک سال از پخش آن می‌گذرد) و موسیقی غیر روز (آهنگ‌های قدیمی‌تر)، که از هر دو دسته موسیقی در پخش استفاده می‌شود. اینکه درباره هر آهنگ چه اطلاعاتی باید داشت، نیز وابسته به مجموعه‌ای از ملاک‌ها و ضوابط از پیش تعیین شده است تا بر اساس آن بتوان به یک الگوی چرخه مؤثر و مناسب پخش آهنگ در داخل هر طبقه‌بندی دست یافت. برای چرخه پخش آهنگ‌ها، قوانین و شرایط خاصی در نظر گرفته شده است؛ گرچه رایانه می‌تواند براساس قوانینی که مدیر برنامه‌ریزی دستور داده است در جهت ایجاد چرخه‌ای مناسب برای پخش آهنگ‌ها عمل کند، اما مدیر نیز باید ابتدا دورنمای آنچه در بازار رادیو می‌گذرد را در نظر گیرد. چرخه پخش آهنگ‌های مد روز و آهنگ‌های قدیمی بر پایه جلب مخاطبان مورد نظر ایستگاه رادیویی قرار گرفته است. در مورد چرخه پخش باید به آهنگ، طول مدت پخش و برداشتن از چرخه پخش نظارت داشت تا عملکرد آن آهنگ بر مخاطبان مشخص شود.

در ترکیب‌بندی برنامه‌ها باید به قالب‌های دیگری نیز اشاره کرد: خبر و گفت و شنود نسبت به بقیه قالب‌ها، سرمایه و پول بیشتری نیاز دارند. ایستگاه‌های خبر دارای گزارشگر، نویسنده خبر، ویراستار، گوینده و مجری خبر هستند که همه آنها با هم به صورت گروهی کار می‌کنند. نمایش‌ها و برنامه‌های گفت و شنودی رادیو نیز علاوه بر مجری، دارای تهیه‌کننده و پژوهشگر و همچنین افرادی هستند که برای تسهیل در کار به تلفن‌ها پاسخ می‌دهند.

فصل پنجم کتاب به «ستاره‌کردن استعداد‌های هنری رادیو» پرداخته است. انتخاب درست گویندگان و مجریان در برنامه رادیویی بسیار مهم است؛ چرا که مجریان رادیویی معمولاً اولین کسانی هستند که شنوندگان ایستگاه‌های رادیویی با آنها تماس دارند. کار با چهره‌ها و استعداد‌های هنری

راهی است برای ارتقای سطح کار یک رادیو. از نظر لی آبرامز، شروع کار و اجازه شکوفاکردن و پروراندن استعداد های هنری در دست مدیر برنامه ریزی است.

برای کار با استعدادهای هنری، ده فرمان مدیریت مجریان هنری ارائه شده است که می توان به عدم انتقاد از مجری پیش از برنامه، عدم سرزنش مجری در برابر دیگران، عدم صرف نظر از تصمیم اخراج کسی و مواردی از این دست اشاره کرد. در ادامه به اینکه «چگونه مجریان خود را به اوج برسانید؟» پرداخته شده و از جلسه های نقد و بررسی بعد از پخش به عنوان کارهای سودمندی که یک مدیر برنامه ریزی برای بهتر کردن ایستگاه رادیویی خود می تواند انجام دهد، یاد شده است.

در این میان، برنامه ریزی و برنامه های سرگرمی صبح رادیو از میان تمام نوبت های پخش رادیو، مهم تر و حساس ترند؛ زیرا تعداد شنونده های رادیو در این ساعات از ساعات دیگر بیشتر است. گرچه هیچ فرمول خاصی وجود ندارد که یک برنامه رادیویی صبح را موفق کند، اما این امر بسته به مخاطبان، بازار رادیویی منطقه، قالب موسیقی آن و گونه شرایط رقابتی است که ایستگاه را به برنامه ریزی در قبال آن وا می دارد.

در اینجا باید به عناصر و مشکلات اصلی در برنامه های صبح رادیو توجه داشت که نویسندگان، برخی از اصول پایه ای موفقیت برنامه های صبح را چنین بیان کرده اند: توجه به میزان طنز و شوخی، احساسات، محلی بودن، غنی بودن برنامه، برانگیختن حس کنجکاو و اشتیاق، ارتباط و تعامل با شنونده، تبلیغ و معرفی سایر برنامه های رادیو، خدمات رسانی و همچنین توجه به میزان موسیقی.

در پایان این فصل نحوه اجرای قوانین برنامه ریزی برای آنکه یک ایستگاه رادیویی بتواند سیال و روان به کار خود ادامه دهد، مطرح شده است.

عنوان فصل ششم «ایجاد تصویر از رادیو» است که در این فصل به بررسی تصویر ایستگاه رادیویی و نحوه ایجاد آن پرداخته شده است. ایستگاه های رادیویی تصویری از خود به دیگران نشان می دهند؛ تصویری که استادانه و با مهارت تمام توسط مدیر برنامه ریزی و دیگر اعضای تیم رادیویی طراحی و ارائه می شود. برای ایجاد تصویر، یک مأموریت ممکن نیز می تواند اثرگذار باشد. یک جمله و شعار بسیار رسا، که نشان دهنده نوع وظیفه و رسالت ایستگاه رادیویی باشد، به خوبی می تواند جهت حرکت رادیو را نشان دهد و الهام بخش و وحدت بخش کارکنان آن باشد. ایجاد تصویر تنها نیمی از کار و نبرد است. حفظ و بقای یک تصویر و راه های جدید برای تازه و شاداب نگه داشتن آن در ذهن شنوندگان نیاز به برنامه ریزی دقیقی دارد.

در کنار این موارد، در این کتاب به تغییر و دوباره سازی تصویر یک ایستگاه رادیویی نیز توجه شده است. بر این اساس چنانچه تحقیقات و آمار و ارقام نظرسنجی ها نشان بدهد که ایستگاه آن طور که باید و شاید خوب عمل نکرده است، آن وقت مدیر برنامه ریزی تشخیص می دهد که باید دست به ایجاد تغییرات و یا اصلاح کامل ساختار رادیویی ایستگاه بزند.

«اینترنت» به عنوان آخرین بحث فصل ششم، راهی نوین برای تصویرسازی از رادیو محسوب می شود. در سال های اخیر اینترنت برای بسیاری از ایستگاه های رادیویی به یکی از داغ ترین ابزارهای بازاریابی تبدیل شده است. بنا به نظر جو رابینسون، وبسایت ها می توانند برای استفاده در زمینه بازاریابی و تجارت برای ایستگاه های رادیویی مفید واقع شوند.

فصل هفتم به یکی از ابزارهای مهم بقای رادیو یعنی «برنامه ریزی و

رقابت» پرداخته است. رقابت های شدید و خشنی را که در بین ایستگاه های رادیویی وجود دارند می توان به عنوان بازی های جنگی رادیو دانست که برای تسلط و به چنگ آوردن یک بازار رادیویی صورت می گیرد. در این راستا توجه به نظرسنجی ها بسیار مهم است، اما به قول دوایت داگلاس، «ما در رادیو چنان بی قرار آمار و ارقام نتایج ماهیانه می شویم که فراموش می کنیم هدف اصلی ما ایجاد و تولید سرگرمی برای مردم است».

برای رقابت آنچه در رادیو مورد توجه است، برنامه ریزی ضدحمله است. یعنی مدیر تعیین کند که چه ضد حمله ای علیه تبلیغات باید صورت گیرد. در این کتاب پس از مطرح کردن این بحث به سه وضعیت جنگی برای ایستگاه های رادیویی، یعنی طرح بکر، طرح عقب گرد و طرح حداکثر اشاره ای شده است.

در رقابت، «تبلیغات رقابتی از رادیو و خارج از رادیو» از نکاتی است که بسیار مورد توجه است و برای رقابت رادیو می تواند از رسانه های دیگر نیز برای تبلیغات استفاده کند.

فصل هشتم با عنوان «برنامه ریزی برای رسیدن به مخاطبان مورد نظر» به شنوندگان رادیو می پردازد. در اصل این شنوندگان رادیو هستند که روند برنامه ریزی را در رادیو تعیین می کنند، پس اختصاص فصلی به این موضوع ضروری می نماید. در برنامه های رادیویی باید شنوندگان را در کار خود مشارکت داد، آن هم از طریق مسابقه ها، جشن ها، گفت و گوی تلفنی با مجریان رادیویی و...

راه دیگر با عنوان «در خدمت مشتری» مطرح شده است که در آن مخاطبان را سلطان بلامناز می دانند که باعث بقای رادیو هستند. راه دیگر این است که ایستگاه رادیویی را در جلوی چشم مردم داشته باشید. با این کار شهرت رادیو در تمام شرایط، دغدغه هر مدیری خواهد بود. علاوه بر این کسب شهرت محلی به شیوه هایی که در این کتاب مطرح شده، می تواند کارساز باشد. در آخر، نویسندگان، راهنمای کار برای مجریان رادیو راک کلاسیک را طرح کرده و این فصل را به پایان می رسانند.

فصل نهم، با عنوان «چرا رادیو از تحقیق استفاده می کند؟» به سودمندی های تحقیق برای موفقیت رادیوها پرداخته است. ابزارهایی که در اینجا کاربرد دارند، عبارتند از: گروه های کانونی، گروه های پیل شنونده، آزمون تالار موسیقی، تحقیق تلفنی و تحقیقات ردیابی تلفنی.

مدیران از نتایج تحقیقات در جهت طراحی برنامه ها و برآورده ساختن نیازهای مخاطبان استفاده می کنند.

فصل دهم به عنوان فصل پایانی کتاب به «آینده رادیو» توجه دارد. در این فصل ابتدا به نقش نظارتی کمیسیون ارتباطات فدرال پرداخته شده است و سپس قدرت های رادیو مطرح شده اند. اما آنچه در بررسی آینده رادیو بسیار مهم است، فناوری های جدید است که یکی از این فناوری های دارای کاربرد، رایانه است که با انفجار دیجیتالی اخیر، بسیاری از ایستگاه های رادیویی، رایانه را ابزاری برای صرفه جویی در وقت و در عین حال کمک به بالاتر بردن کیفیت برنامه ریزی برنامه ها می دانند. روند آینده رادیو بنا بر نظر کارشناسان، شاهد شتاب تغییرات در آینده خواهد بود. پیشرفت های فناوری، انحصار مالکیت بر چند ایستگاه رادیویی، تغییر قوانین و مقررات کمیسیون ارتباطات دور، شیوه ها و فنون جدید بازاریابی و امکان انتخاب بیشتر از میان رسانه ها بر عملکرد رادیو تأثیر می گذارند.