



# تفکر بر نامه‌ریزی

گفتاری از محمد حسین صوفی، معاون صدای رسانه ملی

در هم‌اندیشی مدیران معاونت صدا

کیفیت برنامه‌ها باید در تولید و پخش برنامه‌ها شاهد چنین تحولی باشیم. مطالبی که در اینجا بیان می‌شود شاید نسبت به مطالبی که تاکنون گفته شده چندان جدید نباشد، اما مایلیم این مطالب را با رویکرد و نگاهی دیگر بیان کنیم. مطالبی که درباره «ارتقای کیفیت»، «نظارت درون‌زا»، «افزایش مخاطب»، «مخاطب‌آفرینی»، «تشخص»، «سرآمدی»، «تأثیرگذار بودن»، «مرجع‌بودن»، «دیده‌شدن رادیو» و «بازاندیشی رادیو» در گذشته گفته شده و همچنان در دستور کار ما قرار دارد، اما با رویکرد و سیاست‌های جدید و به تعبیری در بافتی دیگر به آنها توجه می‌کنیم. همچنین، سعی می‌کنم انتظارات، توقعات و مطالبات دیگر خود را نیز مطرح کنم. مأموریت صداوسیما برگرفته از سند راهبردی افق رسانه، «مدیریت و هدایت فرهنگ و افکار عمومی بر اساس اهداف کلان رسانه» است. افق رسانه در سال ۱۳۸۳ در جمع اصحاب رسانه به‌عنوان سند راهبردی پنج‌ساله اول سازمان صداوسیما توسط رئیس محترم سازمان تصویب شد و در دوره دوم ریاست ایشان

افق‌های وسیع‌تر بنگریم و به‌عنوان فردی مسلمان همواره در حال رشد و تعالی باشیم، مطالبی را خدمت همکاران عرض می‌کنم.

رهبر فرزانه انقلاب در یکی از بیاناتشان فرموده‌اند: «باید به‌طور مستمر اعتلا را در کار رسانه ببینیم.»

اعتلا به دو معنا تعبیر می‌شود:

- اعتلای کار خودمان، و تلاش جدی و برنامه‌ریزی آینده‌نگرانه؛
- اعتلای برنامه‌ها و توجه به بهبود کیفی و مطلوبیت آنها.

با توجه به نیاز مخاطب به اعتلا و ارتقای

موضوع جلسه، هم‌اندیشی در اداره امور رادیوست. قبل از ورود به بحث لازم می‌دانم از زحمات همه شما، خانم‌ها و آقایان و مدیران محترم تقدیر و تشکر کنم. امروز رادیو در شرایط مطلوبی است و دوران شکوفایی و «شدن» خود را سپری می‌کند و نظم، انضباط، برنامه‌ریزی و آینده‌نگری در آن مشهود است. به همین دلیل رادیو در حال حاضر در سپهر رسانه‌ای از جایگاهی مطلوب برخوردار است. از وضع موجود رضایت داریم اما به آن سبب که هر روز ما باید بهتر از روز گذشته باشیم، و در همه امور باید به

لازمه حضور در  
سپهر رسانه‌ای  
داشتن برنامه‌های  
تحول‌آفرین است.  
ما خودمان باید  
تحول‌آفرین باشیم  
و با آینده‌نگری  
و برنامه‌ریزی  
تحول ایجاد  
کنیم و همچنین  
تحول‌پذیر باشیم.

نیز کماکان به قوت خود باقی است. در این فرصت سعی می‌کنم برای درک بهتر موضوع با ساختار یا چارت سازمانی یک وزارتخانه فرضی را توضیح بدهم. همانطور که می‌دانید نهادها و سازمان‌های نظام جمهوری اسلامی را می‌توان به چند دسته تقسیم کرد:

- دسته‌ای از نهادها زیر نظر دولت هستند و برنامه‌های آنها پس از تصویب در مجلس باید از طریق وزارتخانه مربوط اجرایی و عملیاتی شود.

- دسته دیگری از سازمان‌ها تحت نظارت نهاد رهبری قرار دارند؛ مانند: سازمان صداوسیما، ارگان‌های نظامی و امنیتی کشور و برخی دیگر از نهادها که با آن آشنایی دارید.

برای تشریح ساختار این نهادها ابتدا از یک نمونه فرضی از نهادهای زیرمجموعه دولت استفاده می‌کنم. اهداف و برنامه‌های یک وزارتخانه - به عنوان نمونه «وزارت راه و شهرسازی» - را در نظر می‌گیریم. ابتدا وزیر مربوطه اهداف و برنامه‌هایش را به مجلس شورای اسلامی تقدیم می‌کند، و مجلس نیز با بررسی آن اهداف و برنامه‌ها

برنامه است و علت کاهش و عقب‌بودن از برنامه را باید به دستگاه مربوط توضیح دهند و حتماً باید بر اساس برنامه اعلام‌شده عمل کنند.

در دستگاه‌های فرهنگی نیز وضع به همین شکل است؛ با این تفاوت که نتایج کار فرهنگی را کمتر می‌توان به صورت کمی محاسبه کرد. این نمونه کمی از آن جهت مطرح شد تا آن را با نهادهای فرهنگی مقایسه کنید.

مورد دیگری را در نظر بگیرید. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مسئول امور فرهنگی کشور است و باید امور فرهنگی را به گونه‌ای هدایت کند که در کشور دین‌باوری، سلامت نفس و سلامت معنوی شکل بگیرد و با ضلالت، گمراهی و تباهی مقابله شود. بنابراین فیلم یا نمایشی که زیر نظر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تولید می‌شود، باید با هدف هدایت افکار عمومی جامعه باشد. چرا اگر در جهت انحراف افکار عمومی باشد به معنای محقق‌نشدن برنامه است، نظیر آنکه در وزارت مسکن مثلاً به جای هزار واحد مسکونی، هشتصد واحد ساخته شود.

در صورت مطلوب‌بودن، به وزیر رأی اعتماد می‌دهد. پس از طی این مرحله وزیر موظف به اجرای برنامه‌هاست و در پایان عملکرد خود را به مجلس شورای اسلامی گزارش می‌دهد. در کنار مجلس، دیوان محاسبات کشور به نمایندگی از مجلس عملکرد نهادها و سازمان‌هایی را که از اعتبارات دولتی استفاده می‌کنند، بررسی می‌کند.

فرض کنیم یکی از برنامه‌های این وزارتخانه تهیه و ساخت مسکن توسط معاونت مربوط به آن در وزارتخانه مذکور است. مجموعه ادارات کل زیرمجموعه این معاونت در شهرها و شهرستان‌ها فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند. مثلاً قرار است در سال ۱۳۹۰، هزار واحد مسکونی در تهران و سایر شهرهای کشور ساخته شود. این فعالیت میان ادارات کل مختلف و استان‌ها توزیع می‌شود و بر اساس اهداف کمی مشخص می‌شود که در هر استان چند واحد مسکونی با چه مصالحی و در چند متر فضا ساخته شود، به طوری که مجموع آنها به هزار واحد برسد. اگر تولید کمتر از آن باشد، به معنای عقب‌بودن از

ساختار مشابهی در سازمان صداوسیما نیز وجود دارد: در این سازمان سیاست‌های کلی و مأموریت سازمان پس از تأیید رهبری، به ریاست سازمان به‌عنوان بالاترین مسئول سازمان صداوسیما ابلاغ می‌شود. سپس این سیاست‌ها و اهداف به برنامه‌های رادیو، تلویزیون، خبر، برون‌مرزی، استان‌ها و امور پشتیبانی و فنی و به صورت سلسله‌مراتب سازمانی در قالب ساختار عمودی به معاونت‌های مختلف در صف و ستاد ابلاغ می‌شود.

بدین ترتیب دستوراتی که به معاونت صدا ابلاغ می‌شود، توسط شبکه‌های بیست‌گانه رادیو اجرایی می‌شود و برنامه‌های شبکه‌ها نیز از طریق گروه‌های زیرمجموعه آنها عملیاتی می‌شوند. به‌عنوان مثال، برنامه‌ای که توسط گروه دانش **رادیو جوان** اجرا می‌شود، زیرمجموعه‌ای از اهدافی است که توسط رئیس سازمان صداوسیما به معاونت صدا و از طریق معاونت صدا به مدیر شبکه، مدیر گروه، و در نهایت به تهیه‌کننده و سردبیر ابلاغ شده است. بنابراین، این برنامه باید در راستای برنامه‌ها و اهداف اصلی و تقویت‌کننده آنها باشد. همین‌طور برای مدیریت و هدایت فرهنگ و افکار عمومی نیازمند تقویت ارزش‌ها و هنجارها هستیم و نباید در گروهی برنامه‌ای در تقابل با این ارزش‌ها و هنجارها تولید شود.

پس تکلیف ما این است که همه برنامه‌ها باید هم‌افزا باشند. بدیهی است برنامه‌های هر شبکه با توجه به «مخاطب هدف» آن شبکه تولید می‌شوند. به‌عنوان مثال، نوع برنامه‌سازی در **رادیو ورزش** با نوع برنامه‌سازی در رادیو معارف، به لحاظ شکلی متفاوت است، ولی از نظر محتوایی باید هم‌افزا باشند و یکدیگر را تقویت کنند و در نهایت برآیند آنها به اهداف مورد نظر سازمان برسد. اگر این هم‌افزایی صورت نگیرد، نشانه عقب‌بودن از برنامه است. بنابراین در حوزه‌های فرهنگی و رسانه‌ای همه برنامه‌ها باید در جهت تحقق اهداف کلان و نیز در جهت

مدیریت و هدایت فرهنگ و افکار عمومی باشند. در رسانه نه تنها نمی‌توان برنامه‌ای خلاف فرهنگ و ارزش‌ها تولید کرد، بلکه حتی نمی‌توان برنامه‌ای خنثی تولید نمود. برنامه‌ها حتماً باید به تعالی فکر و فرهنگ و پیشرفت جامعه بینجامند و در جهت اعتلای فرهنگی و رشد جامعه باشند.

بر این اساس، تفکر غالب در اداره امور رسانه، یک تفکر حرفه‌ای است. بر این تفکر، اصول و ضوابط خاص حاکم است. این تفکر حالتی هنرمندانه، متعهدانه، دوراندیشانه، و در عین حال واقع‌بینانه، عقلانی و منطقی دارد. «رسانه ملی» الزامات و بایدها و نبایدهای خاص خود را دارد. مأموریت ما «مدیریت و هدایت فرهنگ و افکار عمومی جامعه» بر اساس افق رسانه است. رویکرد ما بر اساس «مدیریت و هدایت افکار عمومی»، «توجه به وحدت ملی، امنیت ملی، آرامش بخشی، رعایت مصالح عمومی، مردم و اقتدار حکومت» است. در این تفکر انسان‌ها حرمت دارند و باید به نیازها و مصالح همه آنها توجه شود.

تفاوت رسانه ملی با رسانه‌های خصوصی این است که در رسانه ملی خلاقیت‌ها، ابتکارات و سلاقی شخصی در چارچوب اصول، ضوابط، معیارها و مقررات معنا می‌یابد و نتیجه این اقدامات حصول «رسانه پاک» است. اگر کسی بخواهد به تشخیص شخصی خود عمل کند، نباید این تشخیص مغایر با مبانی و اهداف سازمان باشد. بنابراین در برنامه‌سازی باید همواره مبانی و اصول در نظر گرفته شوند. در حال حاضر بسیاری از برنامه‌هایی که در رادیو تولید می‌شوند کاملاً طبق این موازین‌اند، اما اندکی از برنامه‌ها هنوز به انطباق کامل با این اهداف نرسیده‌اند. مدیران باید با ارزیابی دقیق بفهمند کدام برنامه‌ها از این اصول، مبانی و قواعد حرفه‌ای تخطی کرده‌اند. هر برنامه‌ای که خلاف اصول و قواعد عمل کند، در این مجموعه جایی نخواهد داشت.

متناسب با مأموریت سازمان، اهدافی را

باید تعقیب کنیم که به بخشی از آنها که در افق رسانه آمده است اشاره می‌کنم:

- تعمیق آگاهی و باور عمومی به ارزش‌ها و بنیان‌های فکری انقلاب، نظام اسلامی و ولایت فقیه به‌طوری‌که در تمامی برنامه‌ها، عمل یا حرفی نباید این اصل را مخدوش کند. به تعبیر سهراب سپهری «چشم‌ها را باید شست، جور دیگر باید دید.» امروز باید به پدیده «برنامه‌ریزی جور دیگری نگاه کنیم، به‌طوری‌که شاخص‌ها، معیارها و ضوابط ارزیابی برنامه‌ها بر اساس این اهداف تعیین شوند.»

- تقویت باور عمومی نسبت به کارآمدی نظام هدف دیگر ماست. به تعبیر رهبر فرزانه انقلاب، کارآمدی نظام را حتماً باید نشان داد و تبیین کرد، البته نه به‌طور مطلق مثبت ببینیم و نه به‌طور مطلق منفی. نوعی نگاه واقع‌بینانه به کارکرد نظام در عرصه‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی باید وجود داشته باشد، به‌صورتی‌که در راستای معرفی و کارآمد نشان‌دادن نظام معرفی و تبلیغ پیشرفت‌های موجود در دستور کار قرار گیرد.

- یکی دیگر از اهداف ایجاد امید، نشاط و خودباوری در جامعه است. نیل به این اهداف مستلزم پیروی از سیاست‌ها و اصول حرفه‌ای است. همه برنامه‌سازان و کارکنان رسانه باید این اصول را بپذیرند و به آن پایبند باشند. اداره کل پژوهش‌های رادیو کتاب‌های جالبی در زمینه شناخت رسانه‌های خارجی منتشر کرده که درخور تقدیر است. برای مثال، در کتاب **خط‌مشی‌های برنامه‌سازی برای رادیو** آمده است: «در هنگام تصمیم‌گیری، هرگز از اصول و خط‌مشی‌های کلی رسانه تخطی نکنید، حتی اگر فکر می‌کنید انجام کاری درست نیست به آن عمل کنید، اما در جلسات مشورتی این موضوع را مطرح کنید و نظر خودتان را به مدیران بالاتر بگویید.»

در بسیاری از رسانه‌ها که ادعای پیش‌کسوتی و اعتبار بین‌المللی دارند،



پذیرفتنی نیست. در کتاب **برنامه‌ریزی در رادیوهای خصوصی** می‌خوانیم: «کار در رادیو به پیچیدگی جراحی مغز است، در رادیو باید به کوچک‌ترین و ظریف‌ترین نکات توجه کرد، زیرا یک خطای کوچک تأثیر اقدامات بزرگ را کمرنگ می‌کند.» شخصی رفتار کردن در رسانه‌های خصوصی مثل وبلاگ با هدفی شخصی توجیه‌پذیر است، ولی در رسانه عمومی و ملی نمی‌توان این نوع رفتار را پذیرفت. اگر کسی بخواهد علایق و اندیشه‌های شخصی خود را مطرح کند، می‌تواند از وبلاگ استفاده کند اما حتی در رسانه‌های خصوصی که هدفشان کسب درآمد بیشتر است، نمی‌توان دلخواهی عمل کرد. چنین رسانه‌ای نمی‌تواند اختیارات خود را به تهیه‌کننده، گزارشگر، مدیر گروه یا حتی مدیر شبکه بدهد و بگوید هر طور که می‌خواهند برنامه را هدایت کنند. حتماً باید بر اساس اهداف تعیین‌شده برنامه را اداره کرد.

مثالی در مورد تفاوت رسانه‌های خصوصی و دولتی عرض می‌کنم. مجموعه **مختارنامه** از جمله آثار فاخر و تأثیرگذار صداوسیما بوده است. در طول زمان پخش این مجموعه بحثی در خصوص نشان دادن

هم مقررات و ضوابط بر برنامه‌سازی حاکم است. اشکال ما در بیان ناقص و خوب توضیح‌ندادن اصول و مقررات به برنامه‌سازان است که باعث می‌شود با واکنش منفی گروهی اندک مواجه شویم. همان‌گونه که اگر صدای برنامه‌ای مناسب پخش نباشد، این اشکال بزرگی است، اگر محتوای برنامه خلاف ارزش‌ها و هنجارها باشد نیز نباید به آن بی‌توجه بود؛ یعنی همان‌گونه که در حوزه فنی، محصول کار به صورت کمی ارزیابی می‌شود، در حوزه محتوایی نیز به صورت کیفی باید محصول را ارزیابی کرد.

همکاران و مدیران رسانه امانت‌دار رسانه‌اند نه مالک آن، و موظف و مکلف به رعایت اصول هستند. از معاون صدا گرفته تا سه هزار نفر نیرویی که در بخش‌های گوناگون معاونت صدا کار می‌کنند باید امانت‌داران صادقی باشند تا بتوانیم با هدایت مناسب افکار عمومی به اهداف کلان سازمان دست یابیم. گاهی به مدیر گروه، مدیر شبکه یا حتی معاون صدا ایراد گرفته می‌شود که چرا اشکالی جزئی در برنامه‌ای روی داده و در مقابل پاسخ داده می‌شود که این ایراد به فردی خاص مربوط می‌شود و نمی‌توان در این مورد کاری کرد. این پاسخ حتماً اشکال دارد و

#### در حوزه‌های فرهنگی و

#### رسانه‌ای همه برنامه‌ها

#### باید در جهت تحقق

#### اهداف کلان و نیز در

#### جهت مدیریت و هدایت

#### فرهنگ و افکار عمومی

#### باشند. در رسانه نه

#### تنها نمی‌توان برنامه‌ای

#### خلاف فرهنگ و ارزش‌ها

#### تولید کرد، بلکه حتی

#### نمی‌توان برنامه‌ای خنثی

#### تولید نمود. برنامه‌ها

#### حتماً باید به تعالی فکر

#### و فرهنگ و پیشرفت

#### جامعه بینجامند و در

#### جهت اعتلای فرهنگی و

#### رشد جامعه باشند.

چهره حضرت ابوالفضل (علیه‌السلام) در میان اصحاب رسانه درگرفته بود. این مسئله از دغدغه‌های کارگردان برجسته این مجموعه نیز بود و بسیاری مایل بودند تصویر ایشان نشان داده شود، اما مصلحت رسانه و کشور بر آن بود که تصویر حضرت نمایش داده نشود. کارگردان مجموعه بدون هیچ‌گونه مقاومتی پذیرفت؛ چرا که می‌دانست مدیر رسانه تشخیص داده و باید به تشخیص او عمل کرد.

در رسانه ملی خدشه‌دار کردن وحدت، توهین به اشخاص و بیهوده‌گویی قابل اغماض نیست. با بداهه‌گویی موافقیم ولی با بیهوده‌گویی مخالفیم؛ حتی بداهه‌گویی دور از عقل، منطق و ضابطه هم اشکال دارد. خلاقیت نباید مغایر مبانی و اصول باشد، خلاقیت در شکل ارائه محتواست. نمی‌توان کارآمدی نظام را زیر سؤال برد یا به فردی توهین کرد یا قومیتی را مورد تمسخر قرار داد، به بهانه اینکه می‌خواهیم خلاقیت داشته باشیم. اینها مخالف اصول و ضوابط است. از این‌رو خلاقیتی مطلوب است که متناسب با مبانی و اصول باشد و نه خلاف اصول.

برنامه‌ساز باید برنامه‌ای تولید کند که مصوبه قبلی شورای طرح و برنامه را داشته باشد. محصول تولیدشده نه بر اساس فکر و اندیشه و امیال اشخاص، بلکه باید حاصل خرد جمعی شورای طرح و برنامه باشد. برنامه‌ساز و گوینده باید متوجه باشند که مخاطبان برنامه ممکن است یک جمعیت هفتاد میلیونی باشند. مک‌فارلند در کتاب **راهبردهای برنامه‌سازی برای رادیو در آینده** می‌نویسد: «اگر هدف رادیو این باشد که خود را صدای جامعه بداند نمی‌تواند تنها به این امید حرکت کند؛ زیرا به سوی آب‌های ناشناخته حرکت می‌کند. رادیو باید خود هدایت‌گر باشد اما در تحقق اهداف خود، نیازهای جامعه را در نظر بگیرد.»

در نگاه حرفه‌ای باید تابع اصول و مقررات بود. برخی از اصول و ضوابطی که در سند راهبردی افق رسانه آمده و باید

آن را اجرا کنیم و به‌طور مستمر درباره اجرای آن گزارش دهیم، عبارتند از:

- حاکمیت ارزش‌های ایرانی، اسلامی و انقلابی در همه برنامه‌ها. ارزش‌های ایرانی مثل خرده‌فرهنگ‌ها، ارزش‌های اسلامی همچون باورهای دینی و ارزش‌های انقلابی مثل استکبارستیزی در این مجموعه قرار می‌گیرد. هر برنامه‌ای که مغایر یکی از این ارزش‌ها باشد، خلاف اصول عمل کرده است.

- امین نظام بودن. رهبر فرزانه انقلاب در این زمینه فرموده‌اند: «ماییم و یک رسانه ملی.» رسانه ملی به عنوان امین رسانه‌های نظام جمهوری اسلامی وظیفه تبیین و تفسیر ارزش‌های انقلابی، اسلامی و ایرانی را برعهده دارد.

- توجه به رسانه ملی به‌عنوان رسانه مرجع و تأثیرگذار.

- رعایت اصول و معیارهای حرفه‌ای، هنری و کارشناسی در تولید برنامه.

- پاسداری از زبان فارسی در همه برنامه‌ها. در همه کشورها هجمه به زبان ملی برابر است با تهاجم فرهنگی. از این اصول نباید غفلت کرد. باید سعی کنیم مبلغ زبان بیگانه نباشیم و این کار را ضدارزش بدانیم. اگر رسانه در زمینه رعایت معیارهای زبان ملی اشتباهی مرتکب شود، بدین معناست که به هفتاد میلیون نفر می‌گوییم این کار درست است و می‌توانند معیارهای زبان فارسی را رعایت نکنند. رعایت معیارهای زبان فارسی باید جزء سازوکارهای ارزیابی برنامه‌ها باشد.

- برنامه‌سازی بر اساس محورهای دین، اخلاق، امید و آگاهی. همه برنامه‌ها باید مؤید و مقوم این چهار محور باشند. خوشبختانه پیرامون این چهار محور اقدامات اساسی انجام داده‌ایم و مؤلفه‌ها را شناسایی و ابلاغ کرده‌ایم. رادیو در این زمینه از جمله رسانه‌های پیشستازی بود که نزدیک به ۲۰۰ مورد از مصادیق دین، اخلاق، امید و آگاهی را تدوین کرد و در اختیار برنامه‌سازان قرار داد.

- رعایت موازین و اصولی که از مراجع رسمی و قانونی به رسانه ابلاغ می‌شود. به‌عنوان مثال گفته می‌شود درباره انتخابات چگونه برنامه‌سازی کنیم.

دقت داشته باشید که در مورد اجرایشدن یا نشدن این اصول که از مراجع رسمی و قانونی ابلاغ می‌شود، مذاکره نمی‌کنیم. باید این اصول را اجرا کنیم. تمامی این اصول پذیرفته‌شده و لازم‌الاجراست و قابل بحث نیست، ولی در چگونگی اجرای آن می‌توان بحث کرد. به‌عنوان مثال می‌خواهیم پیرامون حضور گسترده مردم در انتخابات برنامه‌سازی کنیم. می‌توان برنامه‌های گوناگون نمایشی، گفت‌وگومحور، مستند و موسیقایی در این زمینه تولید کرد. در اینجا ابتکار و خلاقیت معنا پیدا می‌کند و مطابق با مخاطبان هدف هر شبکه می‌توان برنامه‌سازی خاصی انجام داد.

بنابراین باید با جسارت، شهامت، شفافیت و بدون ملاحظه اصول را بیان کرد. باید اشکالات جزئی در این زمینه را با شهامت و با سرعت و در عین حال با دقت و قاطعیت تذکر دهیم.

محصول و نتیجه رعایت کردن اصول، تحول در برنامه‌سازی و برنامه‌ریزی است. لازمه حضور در سپهر رسانه‌ای داشتن برنامه‌های تحول‌آفرین است. ما خودمان باید تحول‌آفرین باشیم و با آینده‌نگری و برنامه‌ریزی تحول ایجاد کنیم و همچنین تحول‌پذیر باشیم. برخی از نتایج تحول عبارتند از:

- نگاه مثبت به تصمیم‌ها و اقدامات و نه نگاه انتقادی و اپوزیسیونی. وقتی تصمیمی اتخاذ می‌شود و ضوابط و مقرراتی برای آن تعیین می‌شود، همه مدیران باید مجری دقیق و صادق این مقررات باشند. پذیرش مدیریت و مسئولیت مستلزم پایبندی به اصول و ضوابطی است که از مراجع قانونی بالاتر ابلاغ می‌شود.

- نگاه حرفه‌ای و سلسله‌مراتبی و رعایت اصول و رفتار سازمانی. همه ما باید مطیع و مجری دستورات مقام بالاتر خود باشیم. تهیه‌کننده باید مطیع دستورات مدیر

گروه، مدیر گروه تابع دستورات مدیر شبکه، مدیر شبکه تابع دستورات معاون صدا، و معاون صدا تابع دستورات ریاست سازمان باشد.

- اعتلای برنامه‌ها نیز از اهداف دیگری است که در مورد آن مطالب زیادی ذکر شده است؛

- افزایش تعصب، تعهد و وجدان کاری نیز در این زمینه نقش بسیار مهمی دارد؛ - نهادینه کردن مسئولیت‌پذیری در پخش. مسئولیت‌پذیری در پخش فرایندی است. یعنی هر کسی در یک نقطه باید احساس مسئولیت کند. در درجه اول معاون صدا مسئول نهایی همه ۴۶۰ ساعت برنامه‌های پخش شده در هر روز و ۷۵۰ عنوان برنامه در هفته است و پس از وی مدیر شبکه مسئول همه برنامه‌هایی است از شبکه تحت مدیریت او پخش می‌شود. برای نمونه مدیر رادیو ایران مسئول ۲۴ ساعت از برنامه‌هایی است که هر شبانه‌روز از **رادیو ایران** پخش می‌شود. در مرحله بعدی مدیران گروه‌ها مسئول هر چند ساعت برنامه خود هستند و در مرحله بعدی سردبیر، تهیه‌کننده، گوینده و گزارشگر مسئول است. همه ما به نوعی مسئول هستیم و باید احساس مسئولیت را در خود تقویت کنیم.

در این شرایط، برنامه‌ساز باید شنونده خوب و ارزیاب خوب برنامه نیز باشد. برنامه‌ساز باید قدرت تحلیل شنیده‌شدن برنامه‌اش توسط جامعه هفتاد میلیونی را داشته باشد. یعنی بداند که در حال حاضر جامعه او را می‌شنود. برخی شبکه‌ها شعار جالبی دارند تحت این عنوان که «شنیده می‌شوید». یعنی همین حالا جامعه برنامه شما را می‌شنود و تحلیل می‌کند.

- یکی دیگر از نتایج تحول، «خود نظارتی» است. بر این اساس اشکالات کمتر می‌شود و انگیزه‌ها افزایش می‌یابد و در عین حال خودمحوری‌ها و دلخوری‌ها کمتر می‌شود. وقتی کار درست انجام شود، اشکالات نظارتی کاهش شدیدی پیدا می‌کند و برنامه‌ساز با گزارش‌های

نظارتی مواجه نمی‌شود. اعمال سیستم خودنظارتی باعث می‌شود اشکالات، نقطه‌ای به‌طور لحظه‌ای رفع شود. سیستم خودنظارتی از گوینده گرفته تا سردبیر، مدیر گروه، مدیر شبکه و معاون صدا باید در عمل تحقق پیدا کند.

محصول و نتیجه خودنظارتی «خودترمیمی» است. اشتباهات را خود فرد، گروه و شبکه در حد عذرخواهی از مخاطب، تذکر به برنامه‌ساز و جابه‌جایی عوامل رفع می‌کند. آموزش کارگاهی یکی از بهترین شیوه‌های خودترمیمی است. از جمله نتایج خوب خودترمیمی، کادرسازی و شایسته‌سالاری است. باید به همه افراد فرصت دهیم شایستگی‌های خود را نشان دهند.

افزایش تعامل میان برنامه‌سازان و مدیران از دیگر نتایج خودترمیمی است. یکی از ویژگی‌های مثبت رادیو به تعبیر ریاست محترم سازمان، آقای مهندس ضرغامی، ابلاغ سریع دستورات به مدیران شبکه‌ها، مدیران گروه‌ها و برنامه‌سازان است. البته در برخی شبکه‌ها این تعامل به‌خوبی صورت نمی‌گیرد و به‌عنوان نمونه، برنامه‌سازان از دستورات ابلاغ‌شده اطلاع ندارند. این سلسله‌مراتب باید به‌سرعت طی شود و تا زمانی که این دستورات به بدنه برنامه‌سازان منتقل نشود، عملیاتی و اجرایی نمی‌شود.

به منظور اجرای فرایند خودترمیمی و خودنظارتی و نیز به منظور اداره بهینه، مطلوب و هنرمندانه رادیو چند مورد را ذکر می‌کنم:

- اصول، مبانی و اهداف برنامه‌سازی به‌طور مستمر، شفاف و دقیق باید با توضیح، آموزش و ذکر مثال و نمونه به بدنه برنامه‌سازان منتقل شود. با استفاده از مدل ساختار سازمانی و تولید محصول، این فرایند و ساختار در گروه‌ها و شبکه‌ها تشریح و نهادینه شود. برنامه‌ساز باید بداند ساختار تولید محتوا در رادیو تحت تأثیر این الگوست:

- مواردی که در این جلسه گفته شد،

از این پس شاخص ارزیابی‌هاست و باید به برنامه‌سازان منتقل شود.

- مدیران، امین و متولی رادیو هستند و باید همه تلاشمان برای تحقق اهداف مندرج در افق رسانه و از سوی مراجع رسمی و قانونی باشد.

- حرکت بر مدار برنامه‌های مصوب در گروه‌ها، شبکه‌ها و معاونت. حرکت نکردن بر مدار برنامه مصوب و عقب‌بودن از برنامه‌های مصوب به هیچ‌وجه پذیرفتنی نیست.

- موضوع برنامه متناسب با شرایط رخدادهای سیاسی، اجتماعی و فرهنگی انتخاب شود. ویژگی رسانه پویا آن است که بتواند در لحظه موضوع‌های مناسب را تشخیص دهد.

- سرعت در اجرای همه امور از جمله ارائه برنامه، گزارش کار، تولید و پخش برنامه نیز از اقدامات مورد انتظار است.

- پرکاری. تأخیر در کار به‌ویژه تأخیر در زمان مقرر حضور در محل کار به هیچ‌وجه پذیرفتنی نیست. اصطلاح غلط «مدیریت یعنی دیرآمدن سرکار» باید از اذهان پاک شود. علاوه بر مسائل اداری تأخیر در زمان ورود به محل کار اشکال شرعی دارد.

- رعایت حرمت مخاطبان. بی‌احترامی به مخاطب باعث روگردانی آنها از برنامه می‌شود. افزایش تعداد مخاطبان در دستور کار ما قرار دارد و باید در انتهای سال نسبت به میزان پایه تعداد مخاطبان در ابتدای سال حداقل ۲۰٪ افزایش داشته باشیم.

- فضای شاد و امیدبخش در همه برنامه‌ها در دستور کار قرار گیرد.

- به مهندسی و مدیریت پیام توجه شود.

- از سطحی‌نگری پرهیز و گرایش به کیفی‌سازی برنامه‌ها تقویت شود.

- از بداهه‌گویی بیهوده جداً خودداری شود.

موفقیت روزافزون شما را از درگاه خداوند متعال خواستارم.