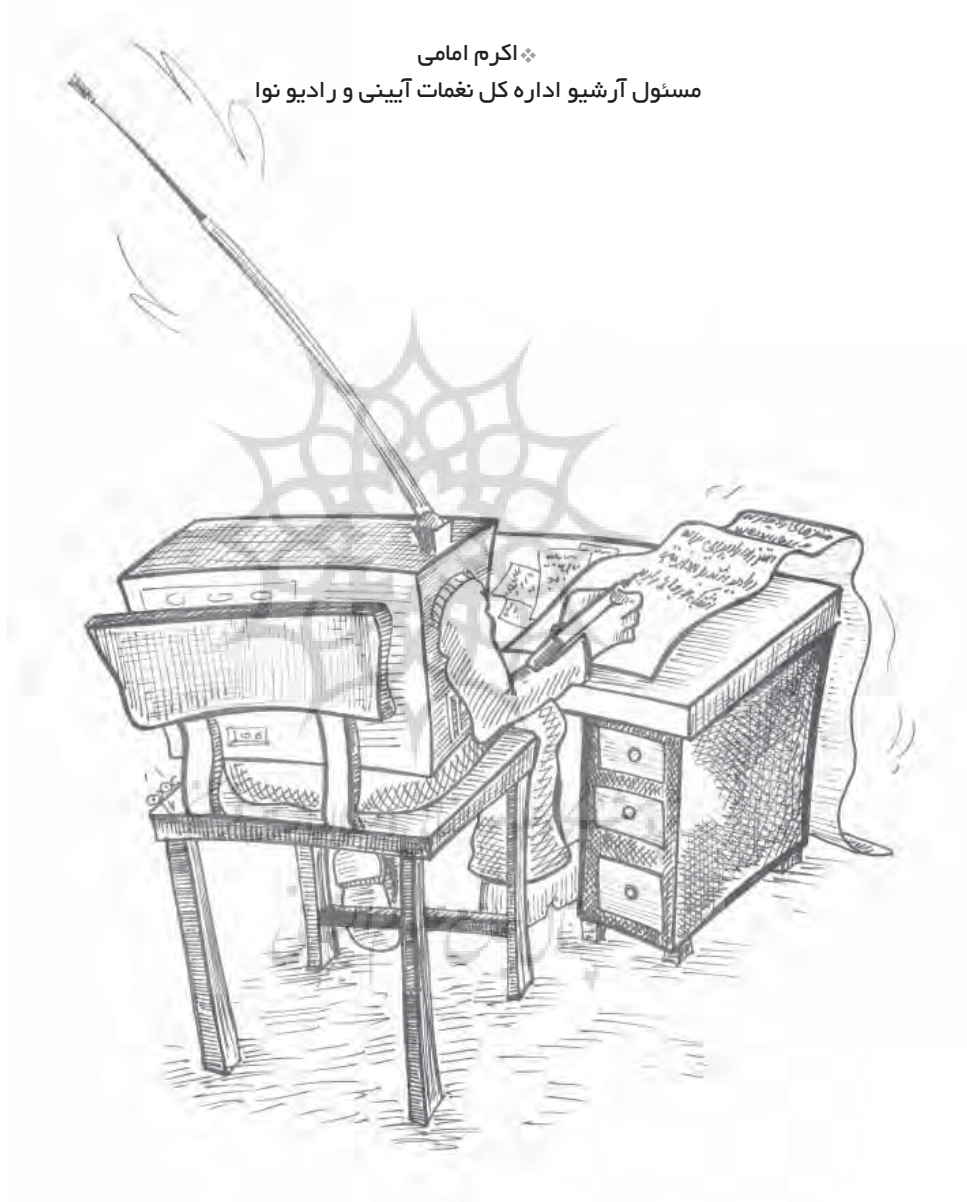


# تحول و نظارت محتوایی در رادیو

❖ اکرم امامی

مسئول آرشیو اداره کل نغمات آیینی و رادیو نوا



به هیچ وجه نمی توان تغییر داد. مدیران از نظر نگرش فکری، مخصوصاً در حوزه فرهنگ کار، باید دارای تفکرات سالم و بهینه باشند. به عبارت بهتر، انتظار می رود که رویکرد فکری مدیران، هر چه بیشتر

رفتار، عملکرد و سیاستگذاری های خود، سازمان ها را به سمتی سوق می دهند که منطبق بر رویکرد فکری خودشان باشد. این موضوعی غیرقابل انکار است. بدیهی است که این سیر طبیعی را

## تحول

نگرش فکری حاکم بر یک مجموعه، از فلسفه فکری مدیران آن تأثیر می پذیرد. از آنجایی که به طور طبیعی، مسئولیت ها و اختیارات در دست مدیران است، آنها با

بر ایدئال‌های انسانی، اجتماعی و علمی منطبق شود.

رسانه‌هایی در عصر حاضر سازمان‌های موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که در عصر رقابت و تلاش برای حفظ مخاطبان علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه، بتوانند این تحولات را در جهت مطلوب برای ساختن برنامه هدایت کنند؛ یعنی کارکنان و تصمیم‌گیران هر رادیو باید بدانند نقطه آرمانی آنها چیست و مسیر تغییر را چگونه بر مبنای تحول به پیش برند؛ چرا که به گفته تافلر «تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییر است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یابیم.»

### برنامه تحول

یک سازمان برای تحول باید هشت قدم بردارد که کاتر (۱۹۹۵) آنها را به صورت زیر ارائه کرده است:

- القای اینکه تغییر، ضروری است و باید به فوریت عمل شود؛
- تشکیل یک ائتلاف هدایتگر و مقتدر؛
- ایجاد بینش تغییر؛
- انتقال و گسترش بینش؛
- تفویض اختیار به دیگران تا مطابق آن بینش عمل کنند؛
- برنامه‌ریزی برای دستیابی به موفقیت‌های کوتاه‌مدت؛
- یکپارچه کردن فعالیت‌های بهبوددهنده و اعمال تغییر بیشتر؛
- نهادینه کردن روش‌های جدید.

### قابلیت تحول

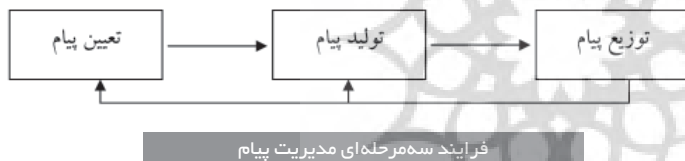
«قابلیت تحول» تا حدی به توانایی سازمان در خلق و بهره‌گیری از فرایندها بستگی دارد. این مجموعه فرایندها، پیوندها را به شکل عمودی برای برقراری تعادل با نیازهای تجاری کوتاه‌مدت و به شکل افقی، برای ایجاد پیوستگی و انسجام و به‌طور موقت، برای تحول به منظور تأمین نیازهای آتی انجام می‌دهند.

### مدیریت معنا و محتوا

این دیدگاه بر «مدیریت محتوا» در رسانه تمرکز دارد و توجه خود را از شکل و سازمان رسانه‌ها به موضوع کار و محتوای آنها معطوف می‌کند. در این مفهوم، مدیریت رسانه عبارت است از «به‌کارگیری نیروی اهرمی محتوا و معنی به‌منظور تأثیرگذاری مطلوب بر مخاطبان». حداکثر این اثرگذاری زمانی است که مخاطبان، اقتناع و خود، مبلغان پیام‌های رسانه‌ای شوند و بی‌هیچگونه چشمداشتی پیام‌های رسانه را ترویج و تبلیغ کنند.

اثربخشی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه در تعیین موفقیت «مدیریت» عبارت است از میزان دستیابی به اهداف سازمان.

اهداف هر سازمان به چندین سطح و دسته قابل تقسیم است، به نحوی که



(۱۳۸۷)

با توجه به شکل بالا، در گام اول آنچه مهم است تعیین پیام‌هایی است که باید تولید و عرضه شوند. به عبارتی بهتر، گام اول در سیاستگذاری و مدیریت پیام و به عبارتی مدیریت رسانه باید در نهایت دقت و توجه صورت گیرد. اما در گام دوم، شیوه تولید پیام و قالب آن جلوه می‌کند. این مرحله نیز مرحله‌ای مهم است؛ چرا که اگر پیام مورد نظر در مرحله اول به شکل و شیوه مناسب تهیه و تولید نشود، هر قدر هم پیام رسانه غنی و پراهمیت باشد، ممکن است ارزش خود را از دست بدهد. گام پایانی، شیوه توزیع و پخش پیام است؛ اینکه پیام چگونه، در چه زمانی و توسط چه کسی ارائه شود. در توزیع پیام نیز باید ملاحظات خاص اجتماعی، شرایط جامعه و گفتمان‌های مسلط و

می‌توان در مقابل اهداف اولیه از اهداف ثانویه سازمان یاد کرد. مسلّم است که یک سازمان رسانه‌ای اهدافی متعدد را در جامعه دنبال می‌کند که با نگاهی ژرف می‌توان هدف غایی اینگونه سازمان‌ها را در اثرگذاری مطلوب و نفوذ در نگرش‌ها و از آن طریق، تغییر در رفتار مخاطبان خلاصه کرد. در واقع، جلب مخاطب جزء اهداف ابتدایی یک رسانه به‌منظور جذب و اثرگذاری در وی است و از این‌رو، هدف غایی سازمان‌های رسانه‌ای تأمین نمی‌شود؛ مگر اینکه محتوایی که به مخاطبان عرضه می‌شود، دارای محتوای غنی و مؤثر باشد. به عبارت بهتر، تمامی کوشش‌ها و هزینه‌های گزاف یک سازمان رسانه‌ای به هدر می‌رود؛ اگر محتوای رسانه دارای قابلیت لازم به‌منظور نفوذ در مخاطب و ایجاد فضای مناسب تعاملی با

... همه رعایت شوند. در نهایت سازوکار بازخورد در فرایند سه مرحله‌ای مدیریت پیام، اطلاعاتی است که در مورد پیام توزیع شده، از جامعه هدف و مخاطبان پیام به طور مستقیم و غیرمستقیم دریافت و از آنها در جهت اصلاح و رفع کاستی‌های احتمالی در مراحل تعیین و تولید پیام استفاده می‌شود.

### اصول و مبانی نظارت بر محتوا در رسانه‌ها

یکی از مسائلی که در بحث‌های مربوط به کنترل و نظارت، بسیار مطرح است و زمینه اختلاف نظرها و گاه تعارض‌های سازمانی می‌شود، «مبانی و اصول نظارت محتوایی» است. بسیاری از برنامه‌سازان رادیو می‌خواهند بدانند که مبنای کنترل‌ها و نظارت‌های محتوایی چیست؟ خط قرمزها کدامند؟ این خطوط بر چه مبنایی تعیین و توسط چه کسانی ترسیم می‌شوند؟ آیا در زمان‌ها و دوره‌های مختلف ثابت هستند یا تغییر می‌کنند؟ دروازه‌بانی باید بر چه مبنایی و توسط چه کسانی و چگونه صورت گیرد؟

آیا اصول و مبانی نظارت در تمامی ایستگاه‌ها و حتی برای هر نوع رسانه یکسان است؟ و ...

پرسش‌هایی از این دست، برای تمامی اهالی رسانه در تمامی نقاط دنیا مطرح هستند و پاسخ به آنها می‌تواند از بروز بسیاری از تعارض‌ها جلوگیری کند. واقعیت این است که نمی‌توان پاسخ یکسانی به پرسش‌های مذکور برای همه یافت. پاسخ به این پرسش‌ها با توجه به نوع رسانه، موضوع فعالیت، نوع مالکیت، میزان پوشش و بسیاری از متغیرهای دیگر، متفاوت است. اما چند اصل کلی را می‌توان در مورد نظارت محتوایی بر رسانه مطرح کرد:

- محتوای رسانه نباید حاکمیت نظام موجود جامعه را خدشه‌دار ساخته و تخریب کند.

- نباید با منافع صاحبان رسانه و سهامداران آن تعارض و تضاد داشته باشد.

- نباید ارزش‌های انسانی را زیر سؤال برده، تضعیف کند.

- نباید به افراد حقیقی یا حقوقی اهانت و توهین کند.

- نباید امنیت ملی را به خطر اندازد.

- نباید باعث رواج جرم و جنایت و ناهنجاری در جامعه شود.

هر چند، شاید ایستگاه‌ها و رسانه‌هایی باشند که حتی اصول مذکور را نیز زیر پا می‌گذارند و بدان توجهی نمی‌کنند، اما می‌توان گفت اکثر رسانه‌ها، موارد مذکور را به عنوان «خطوط قرمز رسانه‌ای» پذیرفته‌اند و سعی می‌کنند از آنها عدول نکنند.

علاوه بر این، عرف هر جامعه با توجه به دین، آداب و رسوم، فرهنگ، پیشینه تاریخی، خرد جمعی و ... با جامعه دیگر متفاوت است؛ از این رو نمی‌توان استاندارد ثابت برای همه جوامع تعیین و ترسیم کرد، بلکه تنها می‌توان اصول و مبانی کلی را با توجه به مختصات و متغیرهای مذکور برای هر جامعه، تعریف و تبیین و رسانه‌ها را به رعایت آنها ملزم کرد. در هر صورت نکته‌ای که حائز اهمیت است، روشن بودن و نبود ابهام در قوانین و مقررات برای نظارت محتوایی در رسانه‌هاست. باید تا آنجا که ممکن است، مقررات، قوانین و خطوط قرمز محتوایی برای برنامه‌سازان و دیگر دست‌اندرکاران در رسانه‌ها با توجه به هنجارهای هر نظام و جامعه، به‌طور دقیق و مصداقی، تعیین و تبیین و به دست‌اندرکاران رسانه ابلاغ شوند و سپس با نظارتی دقیق و همه‌جانبه، تخلفات برشمردن شده و مجازات‌های قانونی اعمال شوند تا بتوان به سلامتی محتوایی رسانه‌ها و کنترل آنها در راستای اهداف تعیین‌شده برای هر رسانه، امیدوار بود.

لازم به ذکر است که در تدوین قانون و مقررات برای کنترل و نظارت محتوایی بر رسانه‌ها، توجه به نوع رسانه (مکتوب، دیداری، شنیداری، مجازی، چندرسانه‌ای و ...)، موضوع فعالیت آن، میزان پوشش و

سطح انتشار رسانه، مخاطبان هدف آن و همچنین نوع مالکیت بسیار حائز اهمیت است و باید مدنظر قرار گیرد. تنها در این صورت است که می‌توان از اظهارنظرهای سلیقه‌ای و شخصی در نظارت محتوایی بر رسانه کاست و تعارض‌ها و کشمکش‌های ناشی از برخوردهای غیرقانونی و سلیقه‌ای را به حداقل رساند.

نکته دیگر اینکه برخی از راهبردهای رسانه‌ای و خط‌مشی‌های ابلاغی ممکن است موقت و برای محدوده زمانی خاصی باشد و همیشگی نباشد. این مسئله در همه رسانه‌های دنیا وجود دارد و اجتناب‌ناپذیر است؛ چون ماهیت رسانه به گونه‌ای است که باید «به‌روز» و حتی «در لحظه» باشد.

از این رو، در شرایط بحرانی، در همه رسانه‌ها ممکن است محدودیت‌ها و مقرراتی اعمال شود که قبلاً نبوده است. اینها مغایر آزادی بیان و ناقض حقوق رسانه‌ها نیست، بلکه مقرراتی ویژه است که بنا به تشخیص دولت‌ها و حکومت‌ها در برهه‌ای خاص از زمان اعمال می‌شود و رسانه‌ها موظف به آن هستند که به آن جامه عمل ببوشانند.

نکته‌ای که باید در این زمینه مورد توجه قرار گیرد، توجه دقیق و بهنگام برنامه‌ریزان و برنامه‌سازان است تا با درایت و دقت، راهبردهای ابلاغی را در برنامه‌های خود لحاظ و از بروز یا تشدید بحران جلوگیری کنند.

### کنترل و نظارت محتوایی در رادیو

چنانچه می‌دانید، کنترل و نظارت یک «فرایند» است که در ایستگاه‌های رادیویی در سه مرحله باید صورت گیرد:

- کنترل و نظارت قبل از تولید؛

- کنترل و نظارت حین تولید؛

- کنترل و نظارت پس از تولید.

در نظارت قبل از تولید، معمولاً «طرح یک برنامه» مورد بررسی قرار می‌گیرد. هر ایستگاه به تناسب نوع مالکیت، موضوع فعالیت، گستره پوشش و نوع مخاطب، خط‌مشی‌هایی برای برنامه‌سازان

و طراحان برنامه‌های آن ایستگاه دارد و طرحی که برای یک برنامه ویژه یا مستمر (سریالی) ارائه می‌شود، باید با توجه به آنها تدوین و طراحی شود.

از این رو، برنامه‌ها باید از نظر محتوا، قالب و فرم، متناسب با مخاطبان هدف، طراحی و ارائه شود. نظارت قبل از تولید، کنترل همه این موارد است. بنابراین در کنترل قبل از تولید، طرح ارسالی پیش از تصویب، مورد بررسی و نظارت قرار می‌گیرد و موارد مذکور در آن، تک تک با اهداف، خط‌مشی‌ها و مقررات مصوب آن ایستگاه مقایسه و اگر با آنها مغایرت داشته باشد، جهت اصلاح به طراح یا گروه برنامه‌ساز مربوط، عودت داده می‌شود.

از جمله مهم‌ترین مواردی که در طرح ارسالی یک برنامه، قبل از تولید آن، باید مورد نظارت و ارزیابی قرار گیرد، عبارتند از:

- مشخصات کلی برنامه (نام برنامه، مدت، زمان پخش، تعداد، نوع برنامه، قالب، فرم و...);

- ضرورت ارائه برنامه با توجه به اهداف و اولویت‌ها و خط‌مشی‌های ایستگاه;

- موضوع و محتوای اصلی و رویکرد برنامه;

- اهداف کلی و جزئی برنامه;

- آیت‌های پیشنهادی و قالب و فرم پیشنهادی برای هر قسمت;

- نحوه چینش آیت‌ها و ساختار برنامه;

- نوع و میزان موسیقی‌های به کاررفته در فواصل برنامه (میان برنامه‌ها);

- مشخصات و سوابق عوامل برنامه‌ساز پیشنهادی.

تهیه‌کننده برنامه در برخی ایستگاه‌ها باید یک نمونه از برنامه مورد نظر را ساخته و به شورای بررسی طرح ارائه کند تا اعضای شورا در عمل با ساختار و محتوای برنامه آشنا شده، نظر نهایی خود را در مورد طرح ابراز کنند. این کار ضمن تبیین دقیق و کامل طرح پیشنهادی، عوامل برنامه‌ساز را نیز جهت ساخت این برنامه آماده و دغدغه‌های موجود قبل از تصویب

طرح را برطرف می‌کند. حتی می‌توان نمونه برنامه تولیدشده را در گروه‌های کوچک و برگزیده مخاطبان پخش کرد و از بازخورد نظرهای آنها در تکمیل طرح، بهره گرفت و اشکالات و نواقص کار را قبل از پخش برطرف کرد.

پس از تصویب نهایی طرح و شروع تولید برنامه، مرحله «نظارت حین تولید» آغاز می‌شود. در این مرحله، اعمال و رفتار برنامه‌سازان در هنگام تولید برنامه مورد نظارت قرار می‌گیرد و با طرح مصوب مقایسه می‌شود و اگر اشکال یا ایرادی توسط ناظر ملاحظه شود که با طرح مصوب همخوانی ندارد، محترمانه به عوامل برنامه‌ساز تذکر داده می‌شود تا آن را برطرف کنند. این مرحله، به ویژه در برنامه‌های زنده که در همان موقع پخش می‌شوند، دارای اهمیت بسزایی است و از بسیاری از گزارش‌های نظارتی پس از تولید، جلوگیری می‌کند.

یکی از مشکلات بزرگ برخی ایستگاه‌ها، فقدان نظارت حین تولید به ویژه در برنامه‌های زنده است. در این ایستگاه‌ها، پس از تصویب طرح، هیچگونه کنترل و نظارتی بر تولید برنامه‌ها صورت نمی‌گیرد و متأسفانه پس از پخش برنامه، اشکالات و ایرادهای برنامه از طریق گزارش‌های نظارتی به برنامه‌سازان اعلام می‌شود.

این عمل، هر چند شاید مانع تکرار این اشتباه‌ها در برنامه‌های آتی شود، اما در مورد برنامه پخش شده نمی‌تواند مؤثر باشد و به قول معروف «نوشداروی پس از مرگ» است؛ از این رو مؤکداً توصیه می‌شود مرحله «نظارت حین تولید» به طور جدی و دقیق انجام شود و قبل از پخش و انتشار برنامه، کنترل‌های اصلاحی روی آن به عمل آید.

امروزه به سبب تعامل بیشتر با مخاطبان و به کارگیری مشارکت و همراهی آنها در برنامه‌ها، اکثر برنامه‌های ایستگاه‌های رادیویی به صورت زنده پخش می‌شوند. این امر، لزوم وجود یا تثبیت «نظارت حین تولید» را بیشتر می‌کند. اگر

بتوانیم عناصر و مواد برنامه‌ای خود (متن، موسیقی، مباحث کارشناسی و...) را قبل از پخش، نظارت و کنترل کنیم، مسلماً با گزارش‌های تخلف پس از پخش و مجازات‌های ناشی از آن، مواجه نمی‌شویم و ضمن حفظ اعتبار و ارزش حرفه‌ای خود، ایستگاه رادیویی خود را نیز با مشکل پاسخگویی، عذرخواهی، یا مواجهه با مجازات‌های گوناگون روبه‌رو نمی‌کنیم. در واقع کار نظارت، کمک به روند و جریان برنامه‌سازی مؤثر و مبتنی بر هدف است و این دید (نگاه) می‌تواند تنش‌های نظارتی و تعارض‌های شغلی را به‌طور مؤثر کاهش دهد.

مرحله سوم، «نظارت پس از تولید» است. در این مرحله، چنانچه از نامش پیداست، بعد از تولید برنامه، به نظارت و بررسی آن می‌پردازند و اشکالات آن را به عوامل مرتبط گزارش می‌کنند. این نوع کنترل و نظارت در مورد برنامه‌های تولیدی، راهکار مناسبی است تا قبل از پخش برنامه و انتشار آن در حد وسیع، به رفع اشکالات و نواقص برنامه اقدام و از بروز ناهنجاری‌های موجود، پیشگیری شود؛ اما در مورد برنامه‌های زنده، صرفاً جنبه توییحی و هشدار برای آینده دارد؛ از این رو نمی‌توان از بازخورد آن برای رفع اشکال برنامه مذکور استفاده کرد. بسیاری از گزارش‌های نهاد یا سازمان‌هایی که خارج از ایستگاه بر محتوای برنامه‌های ایستگاه نظارت می‌کنند، نتیجه این نوع نظارت است. این گزارش‌ها بیشتر حالت هشدار و توییحی داشته و در صورت اثبات، سبب توییح و مجازات عوامل یا ایستگاه متخلف می‌شوند؛ بنابراین به عنوان سند و مدرک مورد استفاده قرار می‌گیرند.