



# بازار

## یادداشت

## اجرای شدن سند تحول یک امتیاز خوب برای رسانه



حسین  
سلطان‌محمدی  
منتقد و کارشناس

خوبی تحول این است که سهم سلیقه در اعمال مدیریت را کاهش می‌دهد. هر اندازه تحول ساختارمند و دارای قاعده باشد می‌توان گفت هم تکلیف رسانه، هم تکلیف مخاطب، هم تکلیف کسانی که تولید کرده و از طریق رسانه منعکس می‌کنند مشخص است. اگر سند تحول رسانه پس از رونمایی به مرحله اجرایی برسد، امتیاز بسیار خوبی برای سازمان صدا و سیما است و موجب می‌شود اعتماد مردم به رسانه از میزان کنونی آن افزون‌تر شود. از سوی دیگر تعریف یک ساختار رسانه‌ای در دنیای امروز مشخص است. بحث‌هایی در مورد ساختارهای چند پلتفرمی داریم؛ چیزی که در جامعه ما فقط صدا و سیما شاخص‌های بسیاری از این چند پلتفرم را دارد. یعنی هم رادیو است و هم تلویزیون، هم روزنامه دارد و هم در فضای مجازی است و می‌تواند بسیاری از این موارد را بچرخاند و برخی از این موارد حالت سنتی دارند و برخی از بخش‌ها دروازه‌بانی مدرن را می‌طلبند.

### ساختار چند پلتفرمی

دروازه‌بانی سنتی یعنی از بالا به پایین نگاه کردن و متخصصان در بالا می‌نشینند و خروجی‌های رسانه را کنترل کرده و مخاطب چیزی دریافت می‌کند. در ساختار چند پلتفرمی ابزارها یا فضاهای مجازی که در آنها نوعی تعامل وجود دارد و می‌توان گفت مخاطب سهم برزگی دارد. شاید به جای این که نگاه به سوره باشد، کمترین حالتش این است که می‌توانیم تعاملی‌تر و بدترین حالتش این است که می‌توانیم یکسویه‌ایست. سازمان صدا و سیما در آن فضای مجازی، مصرف‌کننده تولیدی غیر از خودش است؛ یعنی به زبان عامیانه شهروند-خبرنگار یا ساختارهایی که با کلی نیرو به فضای مجازی می‌ریزند تا محتواهای مختلف تولید کنند. در بحث رسانه چندپلتفرمی بودن طبیعی است انتظارمان این است که اگر سند تحول رسانه‌ای طراحی شده، هم از محاسن روش سنتی استفاده شده و هم از ویژگی‌های رسانه نوین و چندگانه‌ای که در آن موجود است برخوردار باشد. بنابراین اگر این مسیر درست پیش برود و واژه‌ها، تعاریف و ساختارها را به طور روشن تعریف کرده و اصول را به صورت روشن پیش‌بینی کرده باشیم، سهم سلیقه عقب می‌رود. در صدا و سیما و رسانه ملی مواردی وجود دارد که یک موضوع خاص در دو مقطع زمانی توسط دو ناظر متفاوت و توسط دو نفر تصمیم‌گیری شده است. مثلاً سریالی که سال ۸۰ ساخته شده در همان رسانه ملی این سریال تلویزیونی را چند سال بعد ناظر پخش جدید به گمان خودش نیازمند تغییر می‌بیند و در محصولی که می‌خواهد دوباره بازپخش شود، داستانش متفاوت می‌شود. سند تحول هر اندازه روشن‌تر، دقیق‌تر و با جزئیات قابل برداشت از سوی سازندگان آثار با مخاطبان چه مخاطب سنتی و چه مخاطب مدرن باشد به همان اندازه مفهوم‌تر دریافت خواهد شد و می‌توان گفت سند خوبی است. در واقع می‌توان با دروازه‌بانی سهم هر کدام از مخاطبان را مشخص کرد و این که تعامل میان تولیدکننده و مصرف‌کننده (مخاطبان سنتی و نوین) برقرار خواهد شد و مسیر هدفمند جلو می‌رود. از سوی دیگر معتقدم یکی از مواردی که در دنیای امروز اهمیت دارد، بازخوردهایی است که به رسانه می‌رسد و بعد بازخوردها مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد. وقتی بار اول نسبت به موضوعات مشابه واکنشی می‌بینیم باید تحلیل داشته باشیم که این واکنش در دفعات بعد تکرار می‌شود چقدر منطبق با ماهیت حقیقی است و چقدر نسبت به واقعیت رخ داده فاصله دارد. زیرا برخی مواقع شاهد نقدهای غیرکارشناسی نسبت به برنامه‌های صدا و سیما هستیم و متأسفانه واقعیت به گونه‌ای دیگر انعکاس داده می‌شود.

## نگاهی به یک سند راهبردی در صدا و سیما

# تحول در رسانه ملی



پیش‌نویس مفصل آن را رئیس سازمان صدا و سیما دو ماه بعد از انحصار، تقدیم رهبر معظم انقلاب اسلامی کرد و قرار است به‌زودی در همایش افق تحول در جمع مدیران رسانه ملی به‌طور رسمی رونمایی شود.

در ادامه این رویکرد تحولی، پیمان جبلی، رئیس سازمان صدا و سیما در جلسه شورای معاونان سازمان صدا و سیما کلیات سند تحول رسانه ملی را رونمایی و جزئیات این سند را تشریح کرد.

این سند خلاصه‌ای از سند تحول رسانه ملی است که

در ارکان مختلف ساختاری و محتوایی، خود را به‌روز کند و نفسی تازه در بخش‌های مختلف رسانه ملی بدمد. به همین منظور طراحی سندی برای این تحول که ماثبه نقشه راه برای دوری از رکود بودن و رسیدن به جایگاهی برتر است، در دستور کار قرار گرفت.

تحول، گرچه می‌تواند نقطه آغاز باشد اما به معنی شروع دوباره نیست، بلکه حاصل بازاندیشی و طراحی روندی برای بهبود یک حرکت است. سازمان صدا و سیما هم در این مسیر قرار گرفته است و تلاش می‌کند

فاطمه مودبانی  
نوشین مجلسی  
گروه رسانه

صدا و سیما، با توجه به برد این رسانه، زمینه تحول در دیگر شاخه‌های مرتبط با آن را هم ایجاد و فضای پویایی را در مباحثات رسانه‌ای فراهم کند. رئیس رسانه ملی اظهار امیدواری کرد که این سند به‌صورت گسترده در سطوح مختلف مدیریتی سازمان مطرح و به بحث گذاشته شود و گفت: این سند می‌تواند به پایان نامه‌های دانشگاه صدا و سیما راه پیدا کند و از مرکز تحقیقات و مراکز پژوهشی سازمان هم انتظار داریم راهکارهای تحقق این سند را طراحی، تبیین و اجرا کنند.

این روزها بیشتر درباره جزئیات این سند و بندهای مدنظر آن برای تحول می‌شنویم. در پرونده پیش‌رو نگاهی به ابعاد مختلف این موضوع انداختیم و ضمن بیان ۱۲ محور در نظر گرفته شده در این سند، نظر کارشناسان را درباره لزوم تحول و محورهای مورد نظر آنان جویا شدیم.

یکی از رویکردهای این تحول «تقویت نقش قراقرهای رسانه ملی» است که جبلی در این مورد هم بیان کرد: تقویت و تثبیت نقش قراقرهای سازمان صدا و سیما یکی از محورهای تحول در حوزه‌های صدا و سیماست. به‌عنوان مثال در حوزه موسیقی و شعر و سرود نگاه سازمان احیا و تقویت سرودخوانی است که نمونه آخر آن موج ایجاد شده حول سرود «سلام فرمانده» است. همه محصولات رسانه‌ای را صدا و سیما تولید نمی‌کند بلکه در بسیاری از حوزه‌ها به‌ویژه در حوزه سرود، اکثریت قریب به اتفاق محصولات بیرون از سازمان است و سازمان باید در انتشار این تولیدات و مراحل بعدی آن نقش قراقرهای خود را ایفا کند. در این زمینه ۱۲ محور اصلی طراحی شده که باید برای هر کدام سرفصل‌گشایی کنیم و در سیاستگذاری‌های کلان طرح و برنامه به آنها توجه شود.

این سند می‌تواند ضمن فراهم آوردن بستری برای تحول در

شد. ارکان تحول سازمان را «هویت محوری» و «عدالت‌گستری» شکل می‌دهد که در نهایت این دو عنوان باید منجر به «شتاب‌دهی به پیشرفت» شود.

همان‌طور که اشاره شد تعیین مسیر تحول، نیازمند بازنگری و بهره‌گیری از نظرات کارشناسان با طیف‌های فکری متفاوت است تا پویایی و انعطاف در راه مشخص شده مشهود باشد؛ ضمن این‌که محورهای مدنظر باید به‌گونه‌ای پیاده‌سازی شود که به دور از شعار و همساز با اندیشه مردم پیش رود. رئیس سازمان صدا و سیما هم بر ضرورت مباحثه درباره راهبردهای کلان سند تحول تأکید کرده و گفته است: دائماً باید محورهای تحول را مرور کنیم؛ زیرا تحقق آن منوط به این است که مجموعه بدنه سازمان شامل برنامه‌سازان، مدیران و کارکنان نسبت به آن ایمان قلبی پیدا کنند. برای ایجاد این ایمان، محورهای تحول دائماً باید تکرار و درونی‌سازی و نسبت به آن تعلق خاطر ایجاد شود.

«آنچه در دوره تحولی سازمان مدنظر است، عمدتاً در حوزه‌های محتوایی است و همه فرآیندهای تحولی باید در نهایت به تحول در آنتن منجر شود. سند تحول رسانه ملی در حوزه‌های محتوایی سیما و صدا، خبر، شبکه‌های استانی، فضای مجازی و شبکه‌های بیرون مرزی طراحی شده است.» این اظهار نظر پیمان جبلی درباره کلیات این سند در جلسه شورای معاونان سازمان است که البته تمرکز بر حوزه‌های محتوایی در آن بیشتر به چشم می‌خورد. به گفته جبلی، دلیل تمرکز این است که سازمان صدا و سیما کارخانه تولید محتواست. همه کارها در حوزه‌های پشتیبانی و صف، در نهایت باید آنتن را متحول کند. او بیان کرده: به همین دلیل ما اولویت را به سرفصل‌های تحولی در حوزه محتوا داده‌ایم. برای این‌که به تحول در محتوا برسیم حتماً به تحول رویکردی و نیز تحول در سازوکارها نیاز داریم؛ سازوکارهایی که منجر به تسهیل تحول رویکردی و در نهایت با یاری خداوند منجر به تحول محتوایی روی آنتن خواهد



# ۱۲

## محور تحول در محتوا عبارتند از: