

## خط‌مشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان

دکتر مجید مختاریان‌پور<sup>✉</sup>، فهیمه صمدی\*

### چکیده

اثرپذیری چندین برابری کودکان و نوجوانان از تلویزیون نسبت به بزرگسالان، نشان می‌دهد که به منظور بالا بردن سهم سازنده سازمان صداوسیما در تربیت نسل آینده، این سازمان نیاز به خط‌مشی‌گذاری علمی در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان دارد و اولین گام در این مسیر، بازشناسی وضعیت موجود است. در پژوهش حاضر، وضعیت خط‌مشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان، در دوره زمانی سال‌های ۱۳۸۳ تا ۱۳۹۳، مورد بررسی قرار گرفته است. برای پرداختن به این مسئله از راهبرد پژوهش «نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلیزر» و روش گردآوری داده «مصاحبه نیمه ساخت یافته» با مدیران سازمان صداوسیما، مدیران گروه و کارشناسان حوزه کودک و نوجوان استفاده شده است. حاصل پژوهش ۴۷۷ کد، ۹۷ مفهوم و در نهایت، ۱۴ مقوله شامل مقوله محوری «تقدم اولویت‌های ذهنی و سلیقه‌ای بر خط‌مشی‌ها»، مقوله‌های «جاب‌جایی ارزش‌ها و اهداف با خط‌مشی‌ها»، «خلاف سیاستی»، «غفلت از حوزه کودک در سطح کلان سازمان»، «نبود ساختار نظارتی کارآمد»، «عملکرد جزیره‌ای در خط‌مشی‌گذاری سازمان»، «فشار کسری بودجه»، «عدم تربیت نیروی انسانی»، «فقدان ریل‌گذاری صحیح در انتقال خط‌مشی‌ها»، «تغییرات ساختاری»، «مخاطب محوری افراطی»، «تغییر ذائقه مخاطب»، «بیکاری تهیه‌کنندگان کودک» و در نهایت، «ستاره‌سالاری بی‌ضابطه و هدف» بوده است.

کلید واژه‌ها: خط‌مشی‌گذاری رسانه‌ای، برنامه‌سازی، کودک و نوجوان، صداوسیما، نظریه

داده‌بنیاد

✉ نویسنده مسئول: دکترای مدیریت دولتی - گرایش خط‌مشی‌گذاری عمومی، استادیار دانشگاه تهران

Email: mokhtarianpour@ut.ac.ir

\* کارشناس ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه تهران

پذیرش نهایی: ۹۶/۳/۲۸

تجدید نظر: ۹۶/۱/۲۷

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۱۱

DOI: 10.22082/cr.2017.55776.1241

#### مقدمه

امروزه کودکان و نوجوانان به نحو گسترده و بی‌سابقه‌ای در معرض رسانه‌های جمعی قرار دارند (پستمن، ترجمه طباطبایی، ۱۳۷۸، ص ۸) و در این بین، تلویزیون در خانواده‌ها به چنان عضو مهمی تبدیل شده است که بسیاری از پدر و مادرها، اعم از تحصیلکرده یا کم‌سواد، فقیر یا غنی از تلویزیون به‌عنوان یک دایه الکترونیک استفاده می‌کنند (باهنر، ۱۳۹۰، ص ۹۳). ولی باید توجه داشت که کودکان و نوجوانان در زمره آسیب‌پذیرترین گروه‌های اجتماعی به شمار می‌روند چراکه در وضعیتی انعطاف‌پذیر قرار دارند و هنوز سازوکارهای دفاعی ذهن آنان به‌خوبی تکوین نیافته است (پستمن، ترجمه طباطبایی، ۱۳۷۸، ص ۸). بنا بر آنچه گفته شد، اثرپذیری چندین برابری کودکان و نوجوانان از تلویزیون نسبت به بزرگسالان، نشان می‌دهد که به‌منظور بالا بردن سهم سازنده صداوسیما در تربیت نسل آینده، این سازمان نیازمند نوعی خط‌مشی‌گذاری علمی در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان است که از یک‌سو، چشم‌انداز محور باشد و از سوی دیگر، به‌نحوی مسئله‌محور صورت پذیرد. اولین گام در راه نیل به چنین وضعیتی، بازشناسی وضعیت موجود سازمان در حوزه است که مقاله حاضر قصد پرداختن به آن را دارد.

کودکان و نوجوانان، از نظر کمی و کیفی، مهم‌ترین مخاطبان رسانه‌ها و آسیب‌پذیرترین اقشار در این ارتباط به شمار می‌روند (ساروخانی، ۱۳۸۷، صص ۲۲-۲۱). اما آنچه در حوزه کودکان اهمیت می‌یابد، کاهش سن شروع مشاهده در آنان، به‌طور متوسط، تا نه‌ماهگی و توجه برنامه‌سازان به ساخت برنامه‌هایی است که به‌طور مشخص، این طیف را هدف قرار می‌دهند (اندرسون<sup>۱</sup> و هانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

رسانه، به‌عنوان تربیت‌گر یا مربی می‌تواند به فرصت یا ابزاری در دست مربیان تبدیل شود (رحیمی، ۱۳۹۳). با این حال، در کشور ما، رسانه‌های جمعی و ازجمله تلویزیون، گفتمانی سنجیده، حساب‌شده و علمی در باب کودکان ندارند و مشخص

1. Anderson

2. Hanson

## خط‌مشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان ❖ ۶۵

نیست که به دنبال تربیت چه نوع کودکانی هستند (ساروخانی، ۱۳۸۷، ص ۶). موفقیت در زمینه برنامه‌سازی کودک و نوجوان در سازمان صداوسیما، مستلزم برخورداری از خط‌مشی‌های صحیح در این حوزه است. حال مسئله پژوهش حاضر آن است که طی دهه گذشته خط‌مشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان از چه الگویی تبعیت کرده است و چه عواملی در آن به ایفای نقش پرداخته‌اند. به این ترتیب، پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از:

۱. وضعیت خط‌مشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان چگونه است؟
۲. خط‌مشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان مبتنی بر کدام‌یک از الگوهای علمی خط‌مشی‌گذاری است؟

### مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

خط‌مشی‌گذاری رسانه‌ای، زیرمجموعه‌ای از خط‌مشی‌گذاری فرهنگی و خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، زیرمجموعه‌ای از خط‌مشی‌گذاری عمومی است. دای<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) خط‌مشی عمومی را هر آن چیزی تعریف می‌کند که حکومت‌ها انتخاب می‌کنند تا انجام دهند یا انجام ندهند (ص ۳). تاکنون الگوهای مختلفی برای خط‌مشی‌گذاری ارائه شده است که از میان آنها می‌توان به الگوهای فرایندی، نهادی، عقلایی، جزئی - تدریجی، گروهی، نخبگان، انتخاب عمومی، نظریه بازی (دای، ۲۰۱۳، صص ۱۵-۲۹)، تکثرگرا (کوکران<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۷)، رضایت‌بخش، آشفته (سطل زباله) (قلی‌پور، ۱۳۸۷، صص ۱۶۶-۱۵۶)، مرور ترکیبی (هاولت<sup>۳</sup> و همکاران، ترجمه منوریان و گلشن، ۱۳۹۴، صص ۲۷۱-۲۶۸)، سیستمی (لستر و استوارت، ترجمه طبری و همکاران، ۱۳۸۱، صص ۱۲۱-۱۱۸)، تصمیم‌گیری اجتماعی مستقیم و غیرمستقیم، بحران و اجتماعی (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۱، صص ۵۸-۵۲) اشاره کرد. خط‌مشی‌گذاران باید با توجه به اقتضات و شرایط تصمیم، از الگوهای مناسب

1. Dye                      2. Cochran                      3. Howlett

استفاده کنند و هیچ‌گاه یک الگو را به‌طور مطلق «بهترین الگو» در نظر نگیرند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۱، ص ۱۹).

خط‌مشی‌گذاری فرهنگی به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های تخصصی خط‌مشی‌گذاری عمومی، بر اساس سند «اصول سیاست فرهنگی جمهوری اسلامی ایران»، توافق رسمی و اتفاق نظر مسئولان و متصدیان امور در تشخیص، تدوین و تعیین مهم‌ترین اصول و اولویت‌های لازم‌الرعایه در حرکت فرهنگی است. خط‌مشی فرهنگی را می‌توان اصول راهنمای کارگزاران فرهنگی و مجموعه علایم و نشانه‌هایی دانست که مسیر حرکت را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، نوعی دستورالعمل فرهنگی که روشنگر حرکت است... بنابراین، خط‌مشی فرهنگی معاهده‌ای است که سلسله‌ای از اولویت‌ها و اصول و فروع یک حرکت فرهنگی را «رسمیت» می‌بخشد و هم‌فکری و هم‌جهتی را با همکاری و هماهنگی توأم می‌کند. میثاقی است ملهم از آرمان‌ها و اعتقادات، ناظر بر تجربه‌ها و واقعیات، محدود به ظرفیت‌ها و امکانات، توجه به آینده و اهداف بعید و قریب، که به هر حال در ظلّ و ذیل قانون اساسی قرار گرفته است (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۷۱). در ذیل خط‌مشی فرهنگی، خط‌مشی ارتباطات طبق تعریف یونسکو عبارت از مجموعه‌ای از اصول و هنجارهاست که به منظور هدایت رفتار نظام‌های ارتباطی تدوین شده‌اند. چنین نگاهی، هم‌بنیادی و شامل‌طیفی وسیع است و هم‌مشمتمل بر اقدامات عملی در یک طیف محدود (باهر، ۱۳۸۰).

سرانجام در ذیل خط‌مشی‌گذاری ارتباطات، خط‌مشی‌گذاری رسانه‌ای، دربرگیرنده اصول، هنجارها و راهبردهای کلی است که حاکم و ناظر بر هدایت کلان رسانه‌ها در راه دستیابی به هدف‌های تعیین‌شده یک نظام است. در واقع می‌توان گفت؛ خط‌مشی‌گذاری رسانه‌ای علاوه بر آنکه روش‌ها و ابزارهای دستیابی به هدف را در برمی‌گیرد، شامل راهبردهای دستیابی به این اهداف نیز می‌شود. به این ترتیب، خط‌مشی‌گذاری رسانه‌ای سه عنصر «تجربیات گذشته»، «مصلحت جامعه» و «آینده‌نگری» را در هم می‌آمیزد (احمدزاده کرمانی، ۱۳۹۰، ص ۱۷۱).

در کنار رشد سریع رسانه‌های الکترونیک در زندگی کودکان، پژوهش‌های رسانه‌ای در دانشگاه‌ها حرکت بسیار آهسته‌ای داشته‌اند چنان‌که ما هنوز از بسیاری از روش‌های

## خطمشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان ❖ ۶۷

تحقیق جدید و اثبات‌شده برای درک اثرات رسانه‌ها بر روی کودکان استفاده نمی‌کنیم (کریستاکیس<sup>۱</sup> و زیمرمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). به همین دلیل نیز انجام پژوهش‌های لازم در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد.

غندالی (۱۳۸۵) در پژوهشی، به بررسی خطمشی گروه‌های کودک و نوجوان شبکه‌های اول، دوم و پنجم در حوزه‌های مختلف پرداخته و بررسی کرده است که این خطمشی‌ها در کدام شبکه، بیشتر مورد توجه بوده‌اند و در چه قالبی بیشتر رعایت شده‌اند؛ همچنین در میان تولیدات داخلی و خارجی، کدام‌یک بیشتر به تحقق این خطمشی‌ها پرداخته‌اند. پژوهشگر در پایان نتیجه می‌گیرد که بهتر است سیاست‌ها در شبکه‌های مختلف و در قالب‌های متفاوت، بخصوص در تولیدات داخلی تحقق یابند. در پژوهشی دیگر، صادقی (۱۳۹۰) به ضرورت‌ها، چالش‌ها و پیشنهادهایی در خصوص تقویت هویت ملی در شبکه جام جم برای ایرانیان خارج از کشور پرداخته و از موانع موجود در سازمان صداوسیما در زمینه شبکه‌های تلویزیونی برون‌مرزی، رویکرد برنامه‌ریزی غیر منعطف و نظارت دارای سوگیری را ذکر کرده است؛ ضمن اینکه ضرورت بازنگری مستمر در اهداف، سیاست‌ها و فناوری‌های مورد استفاده و بهره‌گیری از نهادهای بی‌طرف در ارزیابی سیاست‌ها را نیز پیشنهاد داده است. همچنین در پژوهش لبافی (۱۳۹۱)، آسیب‌های فرایند خطمشی‌گذاری در سازمان صداوسیما در سه دسته ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی طبقه‌بندی شده‌اند. از جمله این آسیب‌ها می‌توان به شکل‌گیری سیاست‌های کلان در طیف کوچکی از مدیران داخل سازمان، نبود شفافیت در قوانین شورای سیاست‌گذاری سازمان و پایبند نبودن ساختار مدیریتی به تغییر در پیش‌فرض‌های کنونی راجع به محیط سازمان اشاره کرد. در پژوهشی دیگر، زجاجی (۱۳۸۶)، اصول سیاست‌ها و رویکردهای تصمیم‌گیری و ارزش‌های حاکم بر آن در شبکه دو سیما مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس نتایج پژوهش مشخص شده است که برنامه‌های پخش شده در شبکه دو، از میان سه رویکرد تجویزی، نیازمحور و مصلحت‌محور (بر اساس مصالح جمععی)، در دوره زمانی مورد پژوهش از

1. Christakis

2. Zimmerman

رویکرد مصلحت‌محور پیروی کرده‌اند. سرانجام در بخشی از پژوهش مختاریان‌پور (۱۳۹۱) عوامل بازدارنده اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی کشور در پنج حوزه «نظام فرهنگی کشور»، «نظام سیاست‌گذاری کلان کشور»، «نظام خط‌مشی‌گذاری فرهنگی کشور»، «جامعه (مردم)» و «نظام تعامل نظام فرهنگی و جامعه» تحلیل شده‌اند. در میان پژوهش‌های خارجی نیز هندریانی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، در مطالعات خود، ساختار، رویه و عملکرد تلویزیون کودکان را با تمرکز بر تعامل آن با دولت، بازار و جامعه مدنی در اندونزی، طی چهار دهه گذشته تحلیل کرده و نتیجه گرفته‌اند که آنچه بدون شک طی چهار دهه گذشته به صورت تصاعدی در تلویزیون کودکان اندونزی رشد داشته، نوسانات دایمی آن بین تجارت‌گرایی و آرمان‌گرایی بوده است. در پژوهش دیگری نیز کانکل<sup>۲</sup> و واتکینز<sup>۳</sup> (۱۹۸۷) به سیر تکاملی خط‌مشی‌های تنظیمی تلویزیون کودکان در کشور امریکا پرداخته و نتیجه گرفته‌اند که اگرچه مقررات تلویزیون کودکان یکی از برجسته‌ترین و بحث‌برانگیزترین موضوعات خط‌مشی‌های ارتباطات در امریکا بوده است، تعداد بسیار کمی خط‌مشی واقعی و کارآمد در این مورد به تصویب رسیده است. سرانجام اوسی - ور<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) طی پژوهشی پیرامون خط‌مشی‌های تلویزیون کودکان و تنوع محتوا در غنا، نتیجه می‌گیرد که خط‌مشی‌های رسانه‌ای کودکان در غنا نتوانسته با گذار از انحصار رسانه‌ای با تکتور رسانه‌ای همگام شود؛ از این رو، ساختار بازار، بازیگران صنعت رسانه و گروه‌های حامی و نهادهای غیردولتی هستند که در مورد محتوای متنوع رسانه کودکان تصمیم می‌گیرند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با بهره‌گیری از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد<sup>۵</sup> انجام گرفته است. نظریه داده‌بنیاد یک رویکرد استقرایی نظام‌مند تحقیق است (والموری<sup>۶</sup> و دی‌کاستا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶) که بر مطالعه تعاملات انسانی و فرایندهای اجتماعی تمرکز دارد (ملیک<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) و هدف آن، علاوه بر کشف چیستی آنچه در یک بستر اجتماعی خاص در حال وقوع

- |               |                  |            |
|---------------|------------------|------------|
| 1. Hendriyani | 2. Kunkel        | 3. Watkins |
| 4. Osei-Hwere | 5. ground theory | 6. Valmori |
| 7. De Costa   | 8. Malik         |            |

است، چگونگی حل مسائل از جانب مشارکت‌کنندگان در این بستر است (ری<sup>۱</sup>، و همکاران، ۲۰۱۶). نظریه داده‌بنیاد بر درگیری عمیق با داده‌هایی که تصویر کاملی از یک پدیده اجتماعی را روشن می‌کنند، به جای استفاده بیش‌ازحد از یافته‌های دانشگاهی پیشینی در مورد آن پدیده تأکید دارد (مورفی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) به این ترتیب، نظریه حاصل از این روش، به‌نحوی عمیق، برآمده از داده‌های مشارکت‌کنندگان است (لاول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

در خصوص نظریه داده‌بنیاد رویکردهای مختلفی مطرح شده است که از آن میان، در پژوهش حاضر، از رویکرد ظهور یابنده گلیرز<sup>۴</sup> استفاده شده است. این رویکرد مشتمل بر دو مرحله کدگذاری جوهری (شامل کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی) و کدگذاری نظری بوده است (امرسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳، صص ۹-۱۰). در مرحله کدگذاری نظری، گلیرز برای تلفیق کدهای جوهری، خانواده‌های متعددی از کدهای نظری را، بدون تعیین نحوه پیوند میان اعضای آنها، به‌عنوان الگوهای تلفیق کدهای جوهری معرفی کرده است (ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳) در این پژوهش از خانواده شش سی‌ها<sup>۶</sup>، شامل (۱) علل: دلایل یا تبیین‌هایی برای وقوع یک مقوله؛ (۲) زمینه: بستر و عوامل احاطه‌کننده پدیده؛ (۳) باهم‌تغییری: تغییرات همگام بین یک مقوله و سایر مقوله‌ها (تغییرات یکی همراه با تغییر دیگری)؛ (۴) شرایط: عواملی که توسعه یک پدیده را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند؛ (۵) اقتضات: به معنی اثری که یک مقوله بر مقوله دیگر دارد و (۶) پیامدها: پیامدها یا کارکردهای یک مقوله مشخص (هالووی<sup>۷</sup> و ویلر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۸۰) استفاده شده است.

در روش نظریه داده‌بنیاد، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان (وارد<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) و طی فرایندی زیگزاگی (کرسول<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳، ص ۸۶) صورت می‌گیرد. در این پژوهش بر اساس روش انتخاب شده، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته و مستندات و متون مرتبط با موضوع، طی فرایند کدگذاری گلیرزی به

1. Reay
2. Murphy
3. Lovell
4. Glaser
5. Emerson
6. Sixe's Causes, Context, Covariance, Conditions, Contingency, Consequences
7. Holloway
8. Wheeler
9. Ward
10. Creswell

صورت توأمان جمع‌آوری و تحلیل شدند و به این ترتیب، الگوی نهایی به دست آمد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، مدیران ارشد گروه‌های کودک و نوجوان صداوسیما و برنامه‌سازان کودک و نوجوان بودند و برای این منظور از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد. نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری یعنی زمانی که داده‌های جدید منجر به تولید مقوله‌های جدیدی نمی‌شدند (مدن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) ادامه پیدا کرد. به منظور تأمین اعتبار پژوهش حاضر از معیار اعتمادپذیری گوبا و لینکلن شامل چهار زیرمعیار باورپذیری<sup>۲</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۳</sup>، تأییدپذیری<sup>۴</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۵</sup> (صدوقی، ۱۳۸۷) به شرح زیر استفاده شده است:

#### جدول ۱. روش‌های تأمین اعتمادپذیری پژوهش حاضر

معیار	روش تأمین معیار	توضیح اقدام صورت گرفته در تحقیق
باورپذیری	استفاده از توصیف‌گرهای با حداقل مداخله (سیلورمن <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۳، ص ۲۹۹)	بهره‌گیری از عبارات توصیفی مانند «نقل قول» در تفسیرها (گزارش پدیده طبق روایت مشارکت‌کنندگان)
اطمینان‌پذیری	ممیزی قابلیت اطمینان (توینینگ <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۰، ص ۱۰)	در اختیار گذاشتن داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات اتخاذ شده در پژوهش با هدف امکان‌پذیری موشکافی پژوهش از سوی دیگران
تأییدپذیری	ارائه جزئیات روش‌ها و داده‌های پژوهش (محمدپور، ۱۳۹۲، ص ۱۸۶)	توضیح روند تحلیل داده‌ها تا دستیابی به نتایج پژوهش که کاملاً مبتنی بر داده‌ها هستند.
	استفاده از توصیف‌گرهای با حداقل مداخله (سیلورمن، ۲۰۱۳، ص ۲۹۹)	ارائه گزیده مصاحبه‌ها ذیل تفسیرهای ارائه شده با هدف امکان‌بازبینی اینکه تا چه حد تفسیرها مبتنی بر داده‌ها هستند.
انتقال‌پذیری	مقایسه با پژوهش‌های گذشته (آیزنهارت <sup>۸</sup> ، ۱۹۸۹)	مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های گذشته

1. Madden                      2. credibility                      3. dependability  
 4. confirmability              5. transformability              6. Silverman  
 7. Twining                      8. Eisenhardt

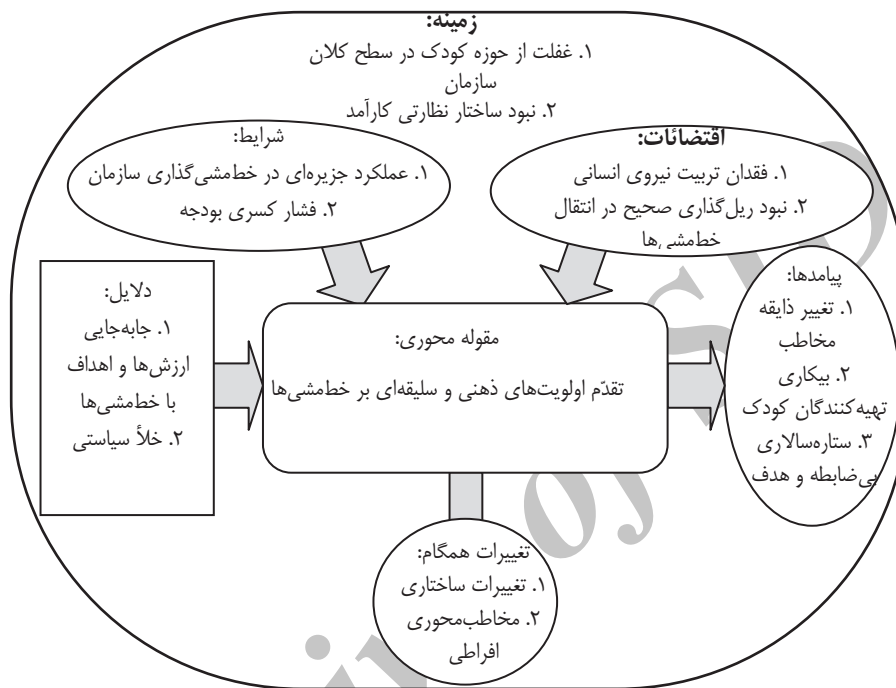


### یافته‌های پژوهش

در تحلیل داده‌ها ابتدا از کدگذاری جوهری به منظور مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی استفاده شد و سپس با کدگذاری نظری، مقوله‌های ظهور یافته حول مقوله محوری انتظام یافت و الگوی نهایی پژوهش شکل گرفت. در مجموع در این پژوهش حاضر، از تحلیل ۱۴ مصاحبه با خبرگان، ۴۷۷ کد، ۹۷ مفهوم و ۱۴ مقوله ظهور یافت.

در این پژوهش پس از انجام چند مصاحبه اول، مقوله محوری نمایان شد و زمانی که ظهور یافت، کدگذاری انتخابی آغاز شد و مصاحبه‌های بعدی با توجه به مقوله محوری کدگذاری شدند. در میان مقولات ظهور یافته این پژوهش، مقوله محوری که دغدغه اصلی تقریباً تمامی مصاحبه‌شوندگان بود «تقدم اولویت‌های ذهنی و سلیقه‌ای بر خط‌مشی‌ها» تعیین شد که در دو حوزه مدیران میانی (مدیر شبکه و مدیر گروه) و تهیه‌کنندگان وجود دارد. سایر مقوله‌ها، جابه‌جایی ارزش‌ها و اهداف با خط‌مشی‌ها، خلأ سیاستی، غفلت از حوزه کودک در سطح کلان سازمان، نبود ساختار نظارتی کارآمد، عملکرد جزیره‌ای در خط‌مشی‌گذاری سازمان، فشار کسری بودجه، فقدان تربیت نیروی انسانی، نبود ریل‌گذاری صحیح در انتقال خط‌مشی‌ها، تغییرات ساختاری، مخاطب‌محوری افراطی، تغییر ذایقه مخاطب، بیکاری تهیه‌کنندگان کودک و ستاره‌سالاری بی‌ضابطه و هدف را شامل می‌شوند. مقوله‌های فوق در قالب خانواده شش سی‌ها حول مقوله محوری نظم یافتند و الگوی صفحه بعد را شکل دادند:

شکل ۱. وضعیت خط‌مشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان



در ادامه، هر یک از اجزای این الگو، با ارائه نمونه‌هایی از جملات مصاحبه‌شوندگان ذیل هر مقوله، تحلیل خواهد شد:

۱. مقوله محوری: «تقدم اولویت‌های ذهنی و سلیقه‌ای بر خط‌مشی‌ها»

اولین و مهم‌ترین دغدغه‌ای که تقریباً تمام مصاحبه‌شوندگان به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به آن اشاره داشته‌اند، این است که در نبود بسته سیاستی به‌عنوان راهنمای عمل، آنچه بر صفحه تلویزیون نقش می‌بندد حاصل دغدغه، فکر، سلیقه و دانش مدیران و تهیه‌کنندگان است:

«ما در این سال‌های مدیریت، بسته سیاستی که راهنمای عمل ما باشد ندیدیم و یا

## خطمشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان ❖ ۷۳

اگر دیدیم، یا کلی و شعاری بود یا بدیهی و نمی‌توانست راهنمای عمل باشد؛ بنابراین ما بر اساس دانش و تجربه خود کار می‌کردیم».

تقدم اولویت‌های ذهنی و سلیقه‌ای بر خطمشی‌ها در عملکرد دودسته از عوامل دخیل در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان نمود بیشتری پیدا می‌کند:

۱-۱. **مدیران میانی (مدیر شبکه و مدیر گروه کودک و نوجوان):** مسئولیت ایده اولیه تا پخش برنامه‌ها بر عهده مدیر گروه است. در واقع این مدیران گروه‌ها هستند که بر اساس نوع دغدغه، دانش و تجربه خود، در برآیندی از فشارها و توقعات درون و بیرون سازمانی، در نهایت تصمیم‌گیرنده هستند. شاید به نوعی بتوان گفت که مدیران و تهیه‌کنندگان، خطمشی‌گذاران اصلی در برنامه‌سازی کودک و نوجوان هستند. عوامل زیر بر تصمیم‌گیری مدیران گروه‌ها اثرگذار است:

الف) سابقه و تخصص مدیران کودک و نوجوان: میزان ارتباط تخصص مدیران با حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان و رسانه، به همراه سابقه آنها در این زمینه، عامل مهمی در تعیین اولویت‌ها از جانب آنهاست.

ب) ثبات مدیریتی: طول دوره مدیریتی مدیران از عواملی است که منجر به نگاه‌های بلندمدت یا کوتاه‌مدت می‌شود. مدیران با دوره مدیریتی بیشتر، نگاه‌های کلان‌تری را دنبال می‌کنند و به دنبال اثرگذاری‌های عمیق‌تر و بلندمدت‌تری هستند.

ج) ویژگی‌های شخصیتی مدیر گروه: اخلاق، نحوه تعامل با عوامل برنامه‌ساز، تجربیات، جرئت و جسارت، اعتقادات و میزان آرمان‌گرایی مدیر گروه، از جمله عواملی هستند که بر نحوه تعیین اولویت‌های ذهنی و سلیقه‌ای او اثرگذار هستند.

۱-۲. **تهیه‌کنندگان:** دومین گروهی که نقش آنها به لحاظ اهمیت، همسطح نقش مدیران است، تهیه‌کنندگانی هستند که دغدغه، تفکر، دانش و تخصص هر یک تأثیر زیادی بر برنامه‌سازی آنها دارد. در واقع برنامه، حاصل تعاملات دوطرفه بین مدیر گروه و تهیه‌کننده است که در این تعامل گاه نظر و نقش مدیر برجسته‌تر می‌شود و گاه تهیه‌کننده. در برخی موارد نیز پیوندهای مداومی بین مدیران و تهیه‌کنندگان ایجاد

می‌شود تا جایی که برخی مدیران، تنها با تهیه‌کنندگان مشخصی همکاری می‌کنند. در این بین، عوامل زیر بر چگونگی نقش‌آفرینی تهیه‌کنندگان در برنامه‌های کودک و نوجوان اثرگذارند:

الف) تخصص تهیه‌کننده: میزانی که در سال‌های اخیر، تهیه‌کنندگانی که در حوزه کودک فعالیت کرده‌اند، دانش تهیه‌کنندگی داشته‌اند و یا از طریق سازمان، آموزش بدو یا ضمن خدمت دیده‌اند، در این زمینه دارای اهمیت است. به اذعان مصاحبه‌شوندگان، در سال‌های اخیر، عموماً تهیه‌کنندگان نه تنها تخصص تهیه‌کنندگی کودک نداشته‌اند بلکه حتی از تخصص تهیه‌کنندگی نیز برخوردار نبوده‌اند و آموزش‌های ضمن خدمت برای آنان و تهیه‌کنندگان درون‌سازمانی، به مرور کم و کمتر شده است.

ب) مسیر شغلی تهیه‌کنندگی: نحوه ورود، جذب و آموزش تهیه‌کنندگان و پشت سر گذاشتن گام‌به‌گام به جای صعودهای یکباره بر اثر روابط، از دیگر عوامل تأثیرگذار بر نوع اولویت‌بندی ذهنی و سلیقه‌ای تهیه‌کنندگان است.

ج) سبک زندگی و بودن در متن جامعه: از آنجا که ذهنیت تهیه‌کننده تأثیر بسزایی در محصول او دارد، نحوه زندگی و میزان حضور او در متن جامعه، اهمیت بالایی می‌یابد. در واقع حضور تهیه‌کنندگان در زندگی واقعی مردم و جامعه، میزان شناخت آنان از حوزه کودک در وضعیت کنونی جامعه و ارتباطشان با مسائل روز کودکان، همگی، محصولات ذهن تهیه‌کنندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

## ۲. دلایل

۲-۱. جابه‌جایی ارزش‌ها و اهداف با خط‌مشی‌ها: اگر بناست که خط‌مشی‌ها در حوزه برنامه‌سازی مبنای عمل قرار گیرند، باید شفاف و تا حد لزوم، جزئی شده باشند. در موارد بسیاری، خط‌مشی‌گذاران، ارزش‌ها و اهداف را با خط‌مشی‌ها اشتباه می‌گیرند و به جای خط‌مشی‌گذاری، به تعیین ارزش‌ها و هدف‌گذاری می‌پردازند در حالی که ارزش‌ها، اساس اهداف و اهداف نیز مقصد خط‌مشی‌ها هستند ولی در حال حاضر، اکثر

## خطمشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان ❖ ۷۵

خطمشی‌ها از جنس ارزش و هدف هستند و این امر منجر به نقصان در این زمینه شده است. در چنین شرایطی و با توجه به ضعف دانش خطمشی در سازمان، میان مدیران سطوح کلان و میانی، تعریف واحدی از خطمشی وجود ندارد؛ برخی، کتاب سبز سازمان را حاوی خطمشی‌ها می‌دانند و برخی آن را مشتمل بر اولویت‌ها می‌شمرند. حتی گاه ضوابط ناظر بر پخش و تأمین و تولید خطمشی تلقی می‌شود. برخی نیز چنین دیدگاهی ندارند.

به این ترتیب، در حال حاضر، خطمشی‌ها اغلب دقیق یا عملیاتی نیستند و به عبارتی «جمع همه خوبی‌ها» تلقی می‌شوند. به این معنا که از برنامه‌های کودک و نوجوان، انتظارات آرمانی می‌رود و هدف این است که با یک برنامه، کلیه ارزش‌ها و مفاهیم به آنان آموزش داده شود این آرمان‌گرایی غیرواقع‌بینانه، در حالی است که فعالیت فرهنگی و به تبع آن، فعالیت رسانه‌ای، نیاز به تعریف اهداف گام‌به‌گام یا خرد دارد و انتظار برای برآورده شدن تمامی سطوح اهداف به یکباره، انتظار صحیحی نیست.

۲-۲. **خلأ سیاستی:** در برخی از حوزه‌های کودک و نوجوان پرسش‌هایی جدی مطرح است که به آنها در قالب خطمشی پاسخی داده نشده است و این خلأ، زمینه را برای عمل مدیران و برنامه‌سازان بر اساس سلیقه‌هایشان فراهم می‌سازد. در واقع مدیران و برنامه‌سازان عرصه صف نمی‌توانند در مواردی که خلأ سیاستی وجود دارد تولید برنامه را متوقف کنند و منتظر بمانند، از این رو، در نبود خطمشی بر مبنای نظر و سلیقه خود عمل می‌کنند. نبود ضوابط دقیق در برخی امور همانند نحوه به‌کارگیری موسیقی، تعیین نشدن سیاست‌های لازم برای چگونگی همکاری با حامیان مالی و ... از جمله اموری هستند که در زمینه آنها خلأهایی وجود دارد.

### ۳. زمینه

۳-۱. **غفلت از حوزه کودک در سطح کلان سازمان:** نوع نگاه سطوح عالی سازمان صداوسیما به حوزه کودک و نوجوان، بستری را برای فعالیت در این حوزه ایجاد

می‌کند که تعیین‌کننده نحوه اجرای خط‌مشی‌هاست. در حال حاضر، یکی از مهم‌ترین کاستی‌های موجود در سازمان صداوسیما این است که موضوع کودک و نوجوان جزء اولویت‌ها و دغدغه‌های اصلی سازمان به شمار نمی‌رود: «اگر آن‌گونه که برای امثال برخی برنامه‌ها اهتمام وجود دارد، برای کودک تلاش می‌کردید یک نسل تربیت می‌شد ... مدیران ارشد! به خاطر خدا وزن بیشتر توجه‌تان را به کودک معطوف کنید».

قرار نگرفتن موضوع کودک و نوجوان در اولویت سازمان، خود به‌نوعی نشئت گرفته از غفلت در سطح کلان‌تر در محیط نهادی کشور نسبت به این حوزه است. «متأسفانه در ایران کار کودک خیلی به رسمیت شناخته شده نیست. بچه‌ها را اصلاً جدی نمی‌گیرند. کار کودک را یا کار کودکانه اشتباه می‌گیرند».

به دلیل غفلت فوق، خلأ مهمی در نقش جریان‌سازی رسانه به‌وجود می‌آید چراکه رسانه خود می‌تواند و باید به‌عنوان یکی از بزرگترین و مهم‌ترین نهادهای فرهنگی در حوزه کودک و نوجوان، خط‌مشی مشخص و جدی در این زمینه داشته باشد و به‌نوعی در این عرصه خط‌شکنی کند و سایر بخش‌ها را متوجه این حوزه مهم نماید که در حال حاضر این‌گونه نیست.

**۲-۳. نبود ساختار نظارتی کارآمد:** ارزیابی و نظارت سومین مرحله از فرایند خط‌مشی‌گذاری است. در حال حاضر ساختار نظارتی سازمان در مرکز نظارت و ارزیابی صداوسیما، مربوط به پس از پخش است و میزانی که این گزارش‌ها تحقق اهداف مورد نظر خط‌مشی‌ها را نشان می‌دهد، محل مناقشه است چراکه نظارت کنونی به‌صورت تخصصی و توسط کارشناسان دارای تخصص لازم در این زمینه صورت نمی‌گیرد و همین امر از اهمیت این نظارت‌ها برای مدیران می‌کاهد:

«اصلاً کارشناسانه نگاه نمی‌کنند نظارت کودک باید کارشناسانه باشد».

مسئله دیگر آن است که نظارت قبل و حین تولید بر عهده مدیران تولید است و این افراد خود ناظر بر اجرای خط‌مشی‌ها هستند، در حالی که هیچ سیستم نظارتی کارآمدی، بر عملکرد این مدیران نظارت ندارد.

## خط‌مشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان ❖ ۷۷

در مجموع، نبود نگاه سیستمی در فرایند خط‌مشی‌گذاری در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان باعث می‌شود هیچ‌گونه مجرای کارآمدی برای نظارت بر اجرای خط‌مشی‌ها وجود نداشته باشد. البته مستقل از مرکز نظارت و ارزیابی سازمان، شورایی متشکل از سه قوه به نام شورای عالی نظارت بر عملکرد سازمان صداوسیما، بر مبنای اسناد بالادستی نظام، عملکرد سازمان را ارزیابی می‌کند و گزارش‌های سالانه ارائه می‌دهد اما این گزارش‌ها نیز از ضمانت اجرای لازم از جانب مدیران برخوردار نیستند.

### ۴. شرایط

۴-۱. عملکرد جزیره‌ای در خط‌مشی‌گذاری سازمان: هماهنگی، ارتباط و انسجام میان بخش‌های متولی تدوین و اجرای خط‌مشی، از اصول اولیه تحقق خط‌مشی‌ها در هر حوزه است. در حال حاضر، در سازمان صداوسیما، تدوین خط‌مشی‌ها در معاونتی مجزا از معاونتی که باید آنها را اجرا کند و حضور نداشتن مؤثر مجریان و ناظران خط‌مشی‌ها در تدوین آنها، حاکی از وجود جزایر مجزایی است که در یکی از آنها خط‌مشی‌ها تدوین می‌شوند و بناست در دیگری، اجرا شوند. به این ترتیب، نبود ارتباط پویا و بازخوردگیری این حوزه‌ها از یکدیگر، شرایطی را ایجاد کرده است که مدیران صف، به راحتی بتوانند عملکردی مجزا از خط‌مشی‌ها داشته باشند و به‌نوعی، بودن یا نبودن خط‌مشی‌ها تفاوتی ایجاد نکند:

«سازمان محورهای عمودی قدرتمندی دارد برای مثال، معاون سیما و شبکه‌ها، اما محورهای افقی ضعیف است. شبکه قدرت دارد کار خودش را انجام دهد، یعنی می‌تواند بدون توجه به سیاست‌ها کار کند چون محور افقی بین اینها قوی نیست».

در این شرایط مدیران شبکه‌ها و گروه‌های برنامه‌سازی فرمانداران جزایری هستند که برای اداره آنها نیازی به سایر بخش‌ها یا تبعیت از خط‌مشی‌های تدوین شده نمی‌بینند و بر مبنای نظر و سلیقه خود عمل می‌کنند.

۲- ۴. فشار کسری بودجه: در سه سال آخر دوره زمانی مورد پژوهش، فشارهای

مالی و فقدان بودجه‌دهی دولت، از معضلات جدی سازمان بوده تا جایی که سازمان صداوسیما به تعبیر برخی مدیران، تبدیل به یک بنگاه ورشکسته فرهنگی شده بود. اگرچه بودجه، عامل اصلی تولید فرهنگی نیست، در مجموع می‌توان گفت که عوامل مختلف رفته‌رفته سازمان را به سمت خروجی‌های غیرقابل قبولی در حوزه کودک و نوجوان سوق داده‌اند و در این وضعیت، شرایط مالی باعث سرعت گرفتن این روند شده است.

## ۵. اقتضائات

۱-۵. فقدان تربیت نیروی انسانی: تقدم اولویت‌های ذهنی بر خط‌مشی‌ها تحت تأثیر غفلت از تربیت نیروهای متخصص و متعهد اعم از مدیران، تهیه‌کنندگان، فیلمبرداران، طراحان دکور و نویسندگانی است که علاوه بر تخصص در حوزه کاری خود، بر حوزه کودک و نوجوان نیز اشراف لازم را داشته باشند و مسائل آنان را در جامعه امروز درک کنند. در حال حاضر، یکی از مسائل موجود، نقصان در این عرصه است:

«متأسفانه تعداد مدیران و برنامه‌سازان برخوردار از ویژگی‌های لازم بسیار کم است. افراد غیرمتخصص و غیرمتعهد همیشه بر اساس اولویت ذهنی و سلیقه خودکار می‌کنند، چه خط‌مشی ابلاغی‌ای وجود داشته باشد چه نداشته باشد. اگر هم خط‌مشی‌ها درست تدوین و منتقل شوند، بر مبنای تفسیر خود به، آنها عمل می‌کنند. مسلم است که تفسیر آدم‌های متخصص و متعهد به هدف مورد نظر نزدیک‌تر است و این موضوع لزوم خط‌مشی‌گذاری در حوزه تربیت نیروی انسانی را مشخص می‌کند.»

اگر خط‌مشی‌گذاری به جای رویکرد بالا به پایین به سمت تربیت نیروی مورد نیاز خود حرکت کند، به‌طور قطع آنچه بناست از طریق ابلاغ به مجریان منتقل شود درون افراد نهادینه می‌شود و زمینه تحقق آن فراهم می‌آید. در واقع در تحقق اهداف فرهنگی، خط‌مشی‌ها از طریق نوشتار و ابلاغ به‌درستی منتقل نمی‌شوند بلکه باید زمینه را برای تحقق آنها با آموزش و تربیت افراد فعال در خط مقدم این حوزه فراهم کرد.



۲-۵. نبود ریل‌گذاری صحیح در انتقال خطمشی‌ها: بسیاری از مصاحبه‌شوندگان پژوهش اذعان داشتند که در سیستم خطمشی‌گذاری سازمان در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان، مدیران تولیدی و تهیه‌کنندگانی که در خط مقدم رده عملیات و برنامه‌سازی هستند و خطمشی‌ها باید مبنای عمل برای آنها باشد، یا خطمشی‌ها را دریافت نمی‌کنند و یا اگر دریافت کنند، مجموعه‌ای از اهداف و اصول کلی، طی مجریایی رسمی به آنها منتقل می‌شود و سیستم انتقال، هیچ فراوری روی آنها انجام نمی‌دهد تا جایی که برای نمونه در دوره دوم مدیریت آقای ضرغامی که مقام معظم رهبری ۴ محور مهم دین، امید، اخلاق و آگاهی را به‌عنوان خطمشی کلان سازمان تعریف کردند، همین اهداف کلی در فرم‌های طرح و برنامه به تهیه‌کنندگان انتقال پیدا کرده بود. به این ترتیب، چون ریل‌گذاری از بالا و گام‌به‌گام انجام نشده، در عمل از پایین صورت می‌گیرد، یعنی تهیه‌کننده بر اساس نظر و اولویت‌های ذهنی خود طرحی را به مدیر گروه ارائه می‌دهد و مدیر گروه نیز با توجه به اولویت‌های ذهنی خود طرح را به مدیران بالاتر خود ارائه می‌دهد و روند موجه‌سازی اتفاق می‌افتد. این امر منجر به تصویب طرحی می‌شود که به جای اولویت‌ها و اهداف سازمان بر اساس نظر و سلیقه تهیه‌کننده یا مدیر گروه است.

## ۶. تغییرات همگام

۱-۶. تغییرات ساختاری: تغییرات ساختاری زیر از سوی رئیس سازمان و معاونان در دوره زمانی مورد پژوهش در حوزه کودک و نوجوان انجام شده است:

۱. حذف گروه کودک و نوجوان شبکه یک سیما و ادغام آن با گروه کودک و نوجوان شبکه دو برای تبدیل آن به شبکه کودک و نوجوان: با حذف گروه کودک و نوجوان شبکه یک که قدیمی‌ترین و باتجربه‌ترین گروه کودک و نوجوان محسوب می‌شد، بخش زیادی از این ظرفیت از بین رفت و در عمل، به دلایل مختلف سازمانی، همه تهیه‌کنندگان کودک در این گروه به شبکه دو منتقل نشدند؛ از طرف دیگر، شبکه

دو نیز زمینه و بستر مناسب را برای تبدیل شدن به شبکه کودک و نوجوان دارا نبود و این هدف تحقق نیافت. به این ترتیب، شبکه دو ابتدا عنوان شبکه کودک و خانواده و سپس شبکه زندگی را به خود گرفت.

۲. راه‌اندازی شبکه پویا: این اقدام را می‌توان جزء مهم‌ترین و بهترین اقدامات این دوره دانست که به‌نوعی ایجاد شبکه‌ای در مقابل شبکه‌های ماهواره‌ای رقیب است.

۳. جداسازی گروه کودک و خردسال از گروه نوجوان: توجه به رده‌بندی سنی و بویژه نوجوانان، از جمله نیازهای اصلی در این حوزه است که به‌شدت مورد بی‌توجهی بوده و اکنون به آن پرداخته شده است. البته در حوزه برنامه‌سازی نوجوان همچنان بی‌توجهی مضاعفی در سازمان وجود دارد.

شایان ذکر است همان‌گونه که گفته شد، اقدامات فوق نیز خود نتیجه اولویت‌های ذهنی مدیران بوده‌اند.

۲-۶. مخاطب‌محوری افراطی: تا زمانی که نظر مخاطب جلب نشود، اهداف بعدی از برنامه‌سازی محقق نخواهد شد، اما میزان مناسب لحاظ کردن مخاطب نیز مسئله بسیار مهمی است. در رسانه‌های بازار آزاد، جذب مخاطب مهم‌ترین هدف است، چراکه مخاطب بیشتر به معنای سود بیشتر است، اما در رسانه‌های ملی، میل مخاطب نباید بر مصلحت او ارجحیت یابد، البته به دلیل آنکه شاخص اصلی سنجش موفقیت برنامه‌ها، میزان مخاطب است، رفته‌رفته مدیران به سمتی سوق داده شده‌اند که توجه زیادی به میل مخاطب داشته باشند.

## ۷. پیامدها

۱-۷. تغییر ذایقه مخاطب: تغییر ذایقه مخاطب کودک و نوجوان به سمت موسیقی مبتذل یکی از پیامدهای نامطلوب وضعیت کنونی است تا جایی که برخی مدیران ادعا می‌کنند با کم کردن موسیقی‌های مرفَّص در برنامه‌های خود در حوزه کودک و نوجوان به‌شدت ریزش مخاطب داشته‌اند و مورد اعتراض بینندگان قرار گرفته‌اند. همچنین رشد

## خطمشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان ❖ ۸۱

چشمگیر برنامه‌های زنده کودک (برنامه‌های ترکیبی) با محوریت موسیقی و فقدان مدیریت محتوایی نیز که بسیاری از مصاحبه‌شوندگان به آن اذعان داشته‌اند، منجر به تغییر ذائقه مخاطبان شده است. به این ترتیب نبود برنامه‌های فاخر و برجسته‌ای که پس از گذشت چند سال بتوان از آنها به‌عنوان برنامه‌های موفق کودک و نوجوان یاد کرد و جریان‌سازی‌های مثبت یا اثرات قابل مشاهده‌ای بر روی کودکان و نوجوانان داشته باشند از آسیب‌های این حوزه بوده است.

**۲-۷. بیکاری تهیه‌کنندگان کودک:** بیکاری بسیاری از تهیه‌کنندگان با سابقه کودک و نوجوان در سال‌های اخیر که در نتیجه سلاقی شخصی مدیران اتفاق افتاده است از دیگر پیامدهای وضعیت کنونی است. آنچه بسیاری از تهیه‌کنندگان پرکار دهه‌های ۶۰ و ۷۰ به آن اشاره دارند، کم‌کاری و گاه بیکاری این دسته از تهیه‌کنندگان از اواخر دهه ۸۰ است: «در این سال‌ها تهیه‌کننده‌های باسابقه بیکار بودند و همه اینها برمی‌گردد به مدیریت، مدیریتی که باید نه فقط بر افراد بلکه بر هزینه و بودجه هم مدیریت کند».

**۳-۷. ستاره‌سالاری بی‌ضابطه و هدف:** در حوزه کودک، برنامه‌های ترکیبی، طی دوره ۱۰ ساله مورد مطالعه، به دلایل مختلف افزایش شدیدی یافته‌اند. این پدیده دلایل گوناگونی دارد که از جمله آنها می‌توان به کم‌هزینه‌تر بودن نسبت به برنامه‌های فاخر، در دسترس بودن برای پر کردن آنتن، فراهم کردن فرصت حضور کودکان ایرانی در برنامه‌های زنده نسبت به رقبای ماهواره‌ای و ... اشاره کرد که بسیاری از آنها جای نقد و بررسی دارد؛ اما اتفاق مهمی که در این دوره رخ داده است، ظهور پدیده ستاره‌سالاری است. ورود حجم انبوهی از عموها و خاله‌ها به تلویزیون که اکنون تبدیل به ستاره‌هایی برای کودکان و نوجوانان شده‌اند، به خودی خود امر مذمومی نیست، اما نیاز به ملاحظاتی نیز دارد، از جمله اینکه اولاً لازم است در پس ستاره‌سازی، اهداف بلندمدتی نیز وجود داشته باشد چراکه هدف از ستاره‌سازی برای کودکان، جذب آنان به یک شخصیت محبوب برای اثرگذاری بیشتر و بهتر یا حتی ارائه آموزش‌های ویژه است که متأسفانه سازمان صداوسیما در لایه اول باقی مانده و کمتر به لایه دوم وارد

شده است؛ ثانیاً، باید توجه داشت که این ستاره‌ها در انحصار تلویزیون نیستند و نبود ضوابط مشخص در این زمینه باعث شده است که بسیاری از آنها به دنبال اجرای خارج از صداوسیما برای سود بیشتر بروند و این چرخه خود منجر به پررنگ‌تر شدن این افراد شده است بدون آنکه از این امر، هدف درستی دنبال شود.

به این ترتیب در شرایط کنونی، این ستاره‌سازی بی‌ضابطه، منجر به پدیده‌ای به نام «وارونگی مدیریتی» شده است بدین معنا که فرایند مدیریت عکس شده و به جای آنکه این افراد تحت مدیریت قرار بگیرند، این ستاره‌ها سازمان و مدیران را هدایت و کنترل می‌کنند: «نتیجه این ستاره‌سازی‌های بی‌ضابطه، وارونگی مدیریت است که به جای اینکه این افراد در اختیار سازمان باشند به راحتی می‌توانند سازمان را مجبور به پیروی از خود و برآورده کردن خواسته‌هایشان کنند».

### بحث و نتیجه‌گیری

وضعیت کنونی خط‌مشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان، به شدت نیازمند در اولویت قرار دادن سیاست‌های موجود در عملکرد مدیران و برنامه‌سازان است، چراکه آنچه این وضعیت ناب‌سامان را رقم زده، نادیده گرفتن سیاست‌های موجود و عمل بر اساس اولویت‌های ذهنی و سلیقه‌ای است. البته در میزان شفاف یا کافی بودن سیاست‌های کنونی تردید وجود دارد، اما عمل به همین‌ها نیز به یقین وضعیت مطلوب‌تری را به دنبال خواهد داشت و امکان بهبود تدریجی سیاست‌ها را با بهره‌گیری از بازخوردهای به دست آمده از اجرا فراهم خواهد ساخت. همچنین در این بین، توجه به تربیت و پرورش نیروی متخصص و متعهد در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. درواقع به نظر می‌رسد که در فعالیت‌های فرهنگی و بویژه رسانه‌ای، بیش از آنکه درصدد تجویز خط‌مشی‌ها با نگاه بالا به پایین باشیم، باید به دنبال تربیت نیروی انسانی خلاق‌ی برویم که به لحاظ تخصص، تفکر و سلیقه، همگام با خط‌مشی‌ها باشند و به اجرای خلاقانه آنها بپردازند. درواقع می‌توان گفت، نگاه جامع به خط‌مشی‌گذاری در برنامه‌سازی کودک و نوجوان،

### خطمشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان ❖ ۸۳

به‌طور همزمان به خطمشی‌ها و نیروهای که قرار است آنها را از طریق تولیدات رسانه‌ای به اجرا در آورد، توجه دارد. تا زمانی که با کمبود یا فقدان مدیران و برنامه‌سازان (بخصوص تهیه‌کنندگان) متخصص در حوزه کودک و نوجوان مواجه باشیم، نمی‌توان انتظار داشت که با ابلاغ خطمشی‌ها از بالا، روند مطلوبی در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان مشاهده شود. از دیدگاه پژوهش حاضر، این یکی از مهم‌ترین نقاطی است که باید بر روی آن تمرکز داشت. البته در کنار این مهم، سایر عناصر زمینه‌ای، شرایط و اقتضائات ارائه شده در الگو نیز باید مورد توجه قرار گیرند. همچنین با توجه به اهمیت موضوع کودک و نوجوان، توجه جدی در سطح کلان سازمان به این حوزه بسیار ضروری به نظر می‌رسد. این اهمیت تا جایی است که ایجاد معاونتی جدید در حوزه ریاست در موضوع کودک و نوجوان بسیار ضروری به نظر می‌رسد، البته نه معاونتی که فقط باری بر ساختار سازمان بیفزاید، بلکه شورای چند نفره‌ای که در سراسر سازمان متولی توجه به حوزه کودک و نوجوان و پایش مداوم این حوزه مهم باشد. همچنین اصلاحات ساختاری به منظور افزایش کارایی خطمشی‌های ابلاغی به گروه‌های برنامه‌سازی، از جمله گروه‌های کودک و نوجوان شبکه‌ها، اجرای اصلاحاتی که منجر به انتقال و ترجمه درست خطمشی‌ها از بالا تا پایین‌ترین سطح عملیات برنامه‌سازی می‌شود، تعریف برنامه‌های مطلوب کودک و نوجوان با شاخص‌های قابل سنجش که تنها یکی از آنها تعداد مخاطبان است و در نهایت، تبیین ضوابط درست برای ستاره‌سازی در برنامه‌های کودک و نوجوان با هدف جلوگیری از سوءاستفاده در این حوزه، از دیگر الزامات بهبود وضعیت موجود به شمار می‌روند.

از لحاظ تطبیق الگوی خطمشی‌گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان با الگوهای موجود خطمشی‌گذاری عمومی می‌توان مدعی شد که الگوی خطمشی‌گذاری این حوزه با هیچ‌یک از الگوهای موجود انطباق کامل ندارد ولی از لحاظ انطباق جزئی می‌توان برخی خصوصیات در خطمشی‌گذاری سازمان در این حوزه را با برخی ویژگی‌های الگوهای فرایندی، بحران، نهادی و جزئی - تدریجی مقایسه کرد (جدول ۲).

جدول ۲. مقایسه خط‌مشی‌گذاری حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان با الگوهای  
مرسوم خط‌مشی‌گذاری عمومی

شواهدی بر شباهت خط‌مشی‌گذاری حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان با الگوی مورد نظر	الگوی خط‌مشی‌گذاری
در مقام سخن، الگوی فرایندی در سازمان اجرا می‌شود ولی مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی به صورت غیرکامل یا غیرعلمی انجام می‌گیرد و نقصان‌های عدیده‌ای در این زمینه وجود دارد.	الگوی فرایندی
در مهر و موم‌های پایانی دوره زمانی پژوهش، به دلیل فشارهای کسری بودجه و مشکلات مالی که سازمان با آنها مواجه بوده، این حوزه بیشتر از الگوی بحران تبعیت کرده است چراکه در این سال‌ها هیچ‌گونه روند مشخصی بر نحوه خط‌مشی‌گذاری و اجرای خط‌مشی‌ها حاکم نبوده تا جایی که به راحتی، اولویت اصلی در برنامه‌ها ورود منابع مالی به سازمان و ساخت برنامه‌ها با حضور حامیان مالی است و حتی صریح‌ترین قوانین سازمان در خصوص ممنوعیت پخش پیام‌های بازرگانی و تبلیغاتی در برنامه کودک هم نقض شده است و بسیاری از تهیه‌کنندگان به دلایل مختلف بیکار مانده‌اند چراکه تنها با داشتن حامیان مالی می‌توانستند برنامه بسازند. همچنین در این سال‌ها، هیچ ضابطه یا بسته سیاستی مشخصی در حوزه کودک و نوجوان تدوین نشده و حتی خط‌مشی‌های قبلی هم به‌روز نشده‌اند.	الگوی بحران
تغییرات اندک خط‌مشی‌ها با توجه به شعارهای سال	الگوی جزئی - تدریجی
نقش نهادهای قانونی مانند مجلس شورای اسلامی و شورای عالی انقلاب فرهنگی در تعیین خط‌مشی‌های کلان فرهنگی کشور و صداوسیما	الگوی نهادی

اما در مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های گذشته، در پژوهش لبافی (۱۳۹۱)، آسیب‌ها به سه دسته ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی دسته‌بندی شده‌اند؛ آنچه را با عنوان آسیب‌های ساختاری مطرح شده، می‌توان مقوله‌های «عملکرد جزیره‌ای در خط‌مشی‌گذاری» و «نبود ریل‌گذاری صحیح در انتقال خط‌مشی‌ها» دانست و آسیب‌های

محتوایی را متناظر با خلأهای محتوایی و آسیب‌های زمینه‌ای را متناظر با زمینه در پژوهش حاضر به شمار آورد. در مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش صادقی (۱۳۹۰)، مقوله نظارت سوگیرانه در پژوهش مزبور با مقوله «نبود ساختار نظارتی کارآمد» در پژوهش حاضر دارای مشابهت مفهومی هستند. همچنین نتیجه پژوهش زجاجی (۱۳۸۶) مبنی بر وجود رویکرد مصلحت‌محور در فرایند سیاستگذاری در پخش شبکه دو سیما، با مقوله محوری پژوهش حاضر مبنی بر «تقدم اولویت‌های ذهنی و سلیقه‌ای بر خطمشی‌ها» و همچنین مقوله «مخاطب‌محوری افراطی» همسو به نظر می‌رسد. در پژوهش مختاریان‌پور (۱۳۹۱) نیز آسیب‌هایی همچون ملزم نبودن به اصول تدوین سیاست، ضعف در تعریف مسائل فرهنگی، سیاستگذاری غیرتعاملی، بی‌اعتقادی مجریان به سیاست‌ها، انقطاع مسیر سیاستگذاری، فقدان تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری در حوزه فرهنگ، کمبود نیروی انسانی شایسته و وقف حوزه فرهنگ، ارزیابی ناکامل سیاست‌ها و تغییر ذایقه مصرف محصولات فرهنگی عنوان شده که در پژوهش حاضر نیز به‌خوبی در سطح خردتر و به ترتیب، طی مقولاتی همچون خلأهای محتوایی سیاست‌ها، عملکرد جزیره‌ای در خطمشی‌گذاری، عدم ریل‌گذاری صحیح در انتقال خطمشی‌ها، فقدان تربیت نیروی متخصص، نظارت ناکارآمد و تغییر ذایقه مخاطب قابل مشاهده است. در مقایسه پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های خارجی، نوسانات دایمی بین تجارت‌گرایی و آرمان‌گرایی ذکر شده در پژوهش هندریانی و همکاران (۲۰۱۱) در تلویزیون کودکان اندونزی را می‌توان با وضعیت ترسیم شده در این مطالعه مبنی، بر «مخاطب‌محوری افراطی» و «ستاره‌سالاری» همچنین آرمان‌گرایی ملحوظ در مقوله «جابه‌جایی ارزش‌ها و اهداف با خطمشی‌ها»، دارای مضمون مشابه دانست. در پژوهش کانکل و واتکینز (۱۹۸۷)، نیز اشاره به تعداد بسیار کم خطمشی واقعی و کارآمد در زمینه تلویزیون کودکان کشور آمریکا، دارای مضمونی کاملاً مشابه با مقوله «خلأ سیاستی» در پژوهش حاضر است.

در پایان، پیشنهادهای زیر برای خطمشی‌گذاران، مدیران و برنامه‌سازان حوزه کودک و نوجوان به ترتیب مقوله‌های ظهور یافته در پژوهش مطرح می‌شود:

- برنامه‌سازی اثربخش برای کودکان و نوجوانان نیازمند یک بسته سیاستی شفاف و قابل اجرا و ارزیابی است که طی سازوکاری مشارکتی بین مجریان، سیاستگذاران و ارزیابان تدوین شود تا علاوه بر بهره‌مندی از دیدگاه‌های عملیاتی مجریان و ارزیابان، فضایی برای ایجاد تفاهم بین سیاستگذاران و مجریان نیز فراهم آید. البته تدوین این بسته به تنهایی کافی نیست و موفقیت سازمان در این حوزه مستلزم تعهد همه‌جانبه تمامی سیاستگذاران، مجریان و نظارت‌کنندگان به این سیاست‌ها می‌باشد؛
- نقش آفرینی معنادار سازمان صداوسیما در اثرگذاری بر نسل آینده، مستلزم اولویت بخشیدن به حوزه کودک و نوجوان در برنامه‌ریزی‌های کلان سازمان است و بدون این اولویت‌بخشی، سازمان در عمل، نقش ناچیزی در تربیت این نسل خواهد داشت؛
- ایجاد ساختار نظارتی بی‌طرف، علمی و ضابطه‌مند به‌منظور ارزیابی برنامه‌ها پیش، حین و پس از تولید؛
- تربیت تخصصی مدیران، تهیه‌کنندگان، فیلمبرداران، طراحان دکور، نویسندگان؛
- نگاه جامع به حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان با توجه توأمان به محتوای خط‌مشی‌ها، منابع انسانی، منابع مالی و ...؛
- ایجاد تغییرات ساختاری متناسب با بسته سیاستی سازمان در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان؛
- ذایقه‌سازی درست برای مخاطبان با تدوین و اجرای برنامه‌هایی که در عین توجه به ارزش‌ها، به وضعیت کنونی و علاقه‌مندی‌های کودکان و نوجوانان کشورمان نیز توجه داشته باشد و در مسیر ارتقای آن قدم بردارد.
- بهره‌گیری از تمام ظرفیت موجود تهیه‌کنندگی کودک و نوجوان در کشور و ایجاد رقابت سازنده بین تهیه‌کنندگان از طریق رتبه‌بندی آنها بر اساس معیارهای سنجیده و عادلانه؛
- تشکیل هیئت‌های اندیشه‌ورزی کودک و نوجوان و ارتباط با مراکز پژوهشی مرتبط؛
- برون‌سپاری تولید برخی برنامه‌ها به نیروها و گروه‌های خلاق، متعهد و انقلابی؛



• مقابله با ستاره‌سالاری بی‌ضابطه و بهره‌گیری از ستاره‌ها در راه تحقق بخشیدن به اهداف و سیاست‌های سازمان در حوزه برنامه‌سازی کودک و نوجوان.

## منابع

- احمدزاده کرمانی، روح‌الله. (۱۳۹۰). *بازاندیشی در فرهنگ و رسانه*. تهران: چاپار.
- الوانی، سیدمهدی و شریف‌زاده، فتاح. (۱۳۸۱). *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی*. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- باهنر، ناصر. (۱۳۹۰). *دین، رسانه و کودک*. تهران: اتحادیه رادیوتلوویزیون‌های اسلامی.
- باهنر، ناصر. (۱۳۸۰). *سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی ارتباطی برای توسعه*. فصلنامه رسانه، ۱۲ (۱)، صص ۳۶-۴۵.
- پستمن، نیل. (۱۳۷۸). *نقش رسانه‌های تصویری در زوال دوران کودکی* (ترجمه سیدصادق طباطبایی). تهران: اطلاعات.
- رحیمی، علیرضا. (۱۳۹۳). *برنامه‌سازی دینی برای کودکان از دیدگاه نظریه تربیت عقلانی بصیرت‌گرا*. همایش تربیت اسلامی و فضای مجازی - چالش‌ها و راهکارها. قم: ستاد همکاری‌های حوزه‌های علمیه و آموزش و پرورش.
- زجاجی، هادی. (۱۳۸۶). *مطالعه فرایند سیاست‌گذاری در پخش شبکه دو سیما (۱۳۸۵-۱۳۸۰)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده صداوسیما، تهران.
- ساروخانی، باقر. (۱۳۸۷). *کودکان و رسانه‌های جمعی*. تهران: اداره کل آموزش و پژوهش سیما.
- ساغروانی، سیما؛ مرتضوی، سعید؛ لگزیان، محمد و رحیم‌نیا، محمد. (۱۳۹۳). *تحلیل نظریه به داده‌ها یا ظهور نظریه از داده‌ها: نظریه‌پردازی در علوم انسانی با روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد*. پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت، ۴ (۱)، صص ۱۷۰-۱۵۱.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۷۱). *اصول سیاست فرهنگی جمهوری اسلامی ایران*. تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.

صادقی، سمیه. (۱۳۹۰). خط‌مشی‌گذاری رسانه‌ای شبکه‌های تلویزیونی برون‌مرزی به منظور حفظ و تقویت هویت ملی ایرانیان خارج از کشور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

صدوقی، مجید. (۱۳۸۷). معیارهای ویژه ارزیابی پژوهش کیفی. فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، ۱۴ (۵۶)، صص ۷۲-۵۵.

غندالی، رویا. (۱۳۸۵). بررسی میزان تحقق سیاست‌های اعلام شده به گروه‌های کودک و نوجوان شبکه‌های اول و دوم و پنجم در ۶ ماهه دوم سال ۱۳۸۳. طرح پژوهشی. تهران: مرکز تحقیقات و سنجش برنامه‌های صداوسیما.

قلی‌پور، رحمت‌الله. (۱۳۸۷). تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: سمت. لبافی، سمیه. (۱۳۹۱). بررسی آسیب‌شناسانه فرایند خط‌مشی‌گذاری در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

لستر، جیمز پی. و استوارت، جوزف جی. آر. (۱۳۸۱). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی: رویکردی تکاملی (ترجمه مجتبی طبری، تورج مجیبی میکلاپی و سهیل خورشید). تهران: ساوالان.

محمدپور، احمد. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی: ضد روش ۲. تهران: جامعه‌شناسان. مختاریان‌پور، مجید. (۱۳۹۱). طراحی مدل اجرای سیاست‌های فرهنگی مبتنی بر برنامه‌های توسعه کشور. پایان‌نامه دکترای، دانشگاه علامه طباطبایی تهران. هاولت، مایکل؛ رامش، ام. و پرل، آنتونی. (۱۳۹۴). مطالعه خط‌مشی عمومی (ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن). تهران: مهربان نشر.

Anderson, D. R. & Hanson, K. G. (2009). Children, Media, and Methodology. *American Behavioral Scientist*, Vol. 8, No. 52, Pp. 1204-1219.

Christakis, D. A. & Zimmerman, F. J. (2009). Young Children and Media: Limitations of Current Knowledge and Future Directions

- for Research. **American Behavioral Scientist**, Vol. 8, No. 52, Pp. 1177-1185.
- Cochran, C. E.; Mayer, L. C.; Carr, T. R.; Cayer, N. J.; Mckenzie, M. J. & Peck, L. R. (2012). **American Public Policy an Introduction**. 10<sup>th</sup> eds. Boston: Wadsworth.
- Creswell, J. W. (2013). **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 3<sup>rd</sup> ed. California: Sage.
- Dye, T. R. (2013). **Understanding Public Policy**. 14<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 4, Pp. 532-550.
- Emerson, M. B. (2013). **Navigating Organizational Paradox with Polarity Mapping: A Classic Grounded Theory Study**. Doctoral Dissertation. California: Fielding Graduate University.
- Hendriyani.; Hollander, ed.; d'Haenens, L. & Beentjes, J. W. J. (2011). Children's Television in Indonesia: Broadcasting policy and the Growth of an industry. **Journal of Children and Media**, 5, Pp. 86-101.
- Holloway, I. & Wheeler, S. (2010). **Qualitative Research in Nursing and Healthcare**. 3<sup>rd</sup> eds. Malaysia: Wiley-Blackwell.
- Kunkel, D. & Watkins, B. (1987). Evolution of Children's Television Regulatory Policy. **Journal of Broadcasting & Electronic Media**, Vol. 31, No. 4, Pp. 367-389.

- Lovell, J. L. (2016). How Parents Process Child Health and Nutrition Information: A Grounded Theory Model. **Appetite**, 97, Pp. 138-145.
- Madden, C.; Clayton, M.; Canary, H. E.; Towsley, G.; Cloyes, K.; Lund, D. (2017). Rules of Performance in the Nursing home: A Grounded Theory of Nurse–CNA Communication. **Geriatric Nursing**, Vol. 38, No. 2, Pp. 1-7.
- Malik G.; McKenna, L. & Griffiths, D. (2016). How do Nurse Academics Value and Engage with Evidence-Based Practice Across Australia: Findings from a Grounded Theory Study. **Nurse Education Today**, 41, Pp. 54-59.
- Murphy, C.; Klotz, A. C. & Kreiner, G. E. (2017). Blue Skies and Black Boxes: The Promise (and practice) of Grounded Theory in Human Resource Management Research. **Human Resource Management Review**, Vol. 27, No. 2, Pp. 291-305.
- Osei-Hwere, E. M. (2008). **Children’s Television in Ghana: History, Policy, Diversity, and Prospects in a Changing Media Environment**. Doctoral Dissertation. Ohio University.
- Reay, G.; Rankin, J. A. & Then, K. L. (2016). Momentary Fitting in a Fluid Environment: a Grounded Theory of Triage Nurse Decision Making. **International Emergency Nursing**, 26, Pp. 8-13.
- Silverman, D. (2013). **Doing Qqualitative Research; a Practical Handbook**. 4<sup>th</sup> ed. London: Sage.
- Twining, J. (2000). **A Naturalistic Journey into the Collaboratory: In Search of Understanding for Prospective Participants**. Doctoral Dissertation. Texas: Texas Woman's University.

Valmori, L. & De Costa, P. I. (2016). How do Foreign Language Teachers Maintain their Proficiency? A Grounded Theory Investigation. **System**, 57, Pp. 98-108.

Ward, K.; Gotta, M. & Hoare, K. (2017). Becoming a Team: Findings from a Grounded Theory Study about Living with CPAP. **Collegian**, In Press.

Archive of SID