

## بررسی نقش مدیریت رسانه و محتوا در کاهش مخاطبان رادیو گیلان

فردین علیخواه<sup>۱</sup>

عبدالرضا فدایی فرقان<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۲/۳/۱۱

تاریخ تصویب: ۹۲/۷/۲۵

### چکیده

هدف این مقاله طرح موضوع نقش مدیریت و محتوای رسانه در کاهش مخاطبان رادیو گیلان است. بنابر اعلام واحد سنجش صدا و سیمای مرکز گیلان، مخاطبان رادیو گیلان در سال ۸۸ در حدود ۲۰ درصد بوده اند که این میزان در مقایسه با سال های ۸۱ تا ۸۵ افت قابل توجهی داشته است. روش استفاده شده برای شناخت دلایل و به عبارتی پاسخ به پرسش های محوری تحقیق، روش کیفی بوده است. همچنین در بین تکنیک های موجود در روش کیفی، از تکنیک مصاحبه ی کارشناسی استفاده شد جامعه نمونه مورد مطالعه هم چند تن از افراد خبره، توانا و پیشکسوت رادیو گیلان بودند گفتنی است در این تحقیق جایگاه مشاغل تولید از جمله برنامه ساز، گوینده، نویسنده و گزارشگر هم به دلیل حساسیت این مشاغل و تأثیر گذاری آنان در انتقال مطلوب پیام یا برعکس، مد نظر قرار گرفت. یافته های کانونی این پژوهش مؤید آن است که کارشناسان، در صدر عوامل، نوع مدیریت واحد رادیو را در کاهش مخاطبان مؤثر دانسته اند. در مراحل بعدی نقش تولید کنندگان برنامه ها برجسته شده است و استدلال کارشناسان این بوده است که محتوا یا پیام به خودی خود تولید نمی شود و تولید کنندگان بر محتوا تأثیر گذارند. از این رو کارشناسان، کیفیت و ویژگی پیام تولیدی را در افت مخاطب رادیو مؤثر ارزیابی کرده اند. استدلال بیشتر مصاحبه شوندگان این بوده است که به علت فقدان مدیریت مناسب پیام، هدایت نیروها از یکطرف و ارسال پیام مطلوب از طرف دیگر، دچار آسیب شده است که به نظر آنان، دقت در جذب کارکنان زبده ی بخش تولید به ویژه با تأکید بر تخصص، و گزینش مدیران براساس معیارهای مدیریت رسانه می تواند راهکاری مناسب برای افزایش مخاطبان رادیو باشد. و اما تأملی در واژه های کلیدی، پرنیگل و استار مدیریت رسانه را شامل «وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و کنترل دانسته اند و مهارت های مدیر رسانه ای را در سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی خلاصه می کنند.» مک کویل هم در باره محتوا می گوید: مشهودترین و در دسترس ترین گواه فعالیت رسانه های جمعی، آثاری است که در این رسانه ها تولید و پخش می شود.

<sup>۱</sup> - استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه گیلان - ایران <http://Staff.Guilan.ac.ir/alikhah/>

<sup>۲</sup> - عبدالرضا فدایی فرقان - کارشناس ارشد جامعه شناسی [Reza.forghan@gmail.com](mailto:Reza.forghan@gmail.com)

## مقدمه

در عصر کنونی وسایل ارتباط جمعی از جایگاه مهم، ویژه و گاه پیچیده ای برخوردارند و روز به روز بر دامنه کارایی و فن آوری آن ها افزوده می شود، رشد کارایی و فن آوری در این خصوص هر روز از دست اندرکاران این امر به روز شدن و ارتقای اطلاعات را می طلبد و در این میان وسایل جدید ارتباطی در جهت نفوذ بر جامعه و تغییرات اجتماعی به رقابت می پردازند اما آنچه جالب توجه است جای تأمل دارد این است که رسانه هایی با قدمت بیشتر همچون رادیو هنوز هم همچنان برای در صحنه ماندن ایستادگی می کنند، و این ایستادگی در این دنیای پر تلاطم پیشرفت های ارتباطی، کار آسانی نیست و سعی و تلاش مضاعفی را از مدیریت و دست اندرکاران تولیدات رادیویی می طلبد تا رادیو از رقیبان رسانه ای عقب نماند، شاید برای بعضی از افراد جامعه، رادیو جایگاهی در صحنه های اجتماعی نداشته باشد اما آنچه مشهود است هنوز هم هستند کسانی که ساعات خلوت خود را با رادیو می گذرانند، هستند کسانی که در شنیدن خبرهای گوشه و کنار ایران و جهان دل به رادیو می سپارند، هستند کسانی که نمایشنامه های شبانه رادیویی را همچون سریال های پر بیننده تلویزیونی دنبال می کنند، هستند کسانی که تنوع برنامه های عصرگاهی و چنگ های رادیویی را در داخل خودرو، مغازه، مزرعه، کارگاه و درحین کار در آشپزخانه زمزمه ای برای گذراندن لحظاتی شاد می دانند، اما رادیو این هست و این نیست، رادیو در مواقع بحرانی نیز همراه و همدم مخاطبان خود برای رسیدن به آرامش خاطر است. اینجاست که وقتی تپش آتن رسانه ای با این قدمت، هنوز هم همراه با گام های مردم شهروروستا می تپد سطحی نگری به این مقوله قابل توجه نیست و دست کم گرفتن آن در هر زمان و مکانی حکایت از بیگانگی دست اندرکاران این رسانه با تأثیرگذاری آن، در جامعه دارد، پس رادیو را در پاییم.

## طرح مسأله

وسایل ارتباط جمعی و به خصوص رادیو تاثیراتی آشکار- سریع- مستقیم- متعدد و بسیار نافذ بر جامعه دارد، این تاثیرات بر بنیادها- رفتارها- فرهنگ ها- سنت ها عادات و روابط اجتماعی نیز کارگر می افتد، بنابراین رادیوی هر کشور یا هر منطقه و شهری با توجه به خصوصیات فرهنگی و ویژگی های بومی محلی خود سعی در برقراری ارتباط و جذب مخاطبان بیشتر دارد، اگر به دلایل متعدد، رادیو در

اهداف خود موفق نباشد و مخاطبان خود را از دست بدهد در بُعدی در کمک به میانی فولکلوریک یک منطقه ناتوان خواهد بود به طوری که به کمرنگ شدن آگاهی‌های مردم و نسل جدید آن ناحیه نسبت به ویژگی‌های جغرافیایی فرهنگی خواهد انجامید و در بُعد وسیع‌تر آن گرایش به رادیوهای برون مرزی را در پی خواهد داشت که این بُعد با نگرش به نوع پیام دریافتی و آگاهی مخاطب بحث مبسوط خود را داراست، که در صورت محقق شدن هر کدام از موارد یاد شده ادامه کار رسانه موردنظر بی‌فایده خواهد بود. آنچه به اختصار گفته شد خود کنکاش در خصوص برخی از عوامل مؤثر بر کاهش مخاطبان رادیو گیلان را ضروری می‌نماید چرا که متأسفانه با توجه به آمارهای موجود واحد سنجش صدا و سیمای مرکز گیلان (در سایت شبکه استانی صدا و سیمای مرکز گیلان، بخش نظر سنجی درج شده) مشخص شد تعداد مخاطبان رادیو گیلان از چند سال گذشته تاکنون یعنی در سال‌های (۸۸ - ۸۵) نسبت به سال‌های (۸۵ - ۸۱) سیر نزولی داشته است که جدای از نگرش دخیل بودن گسترش، تنوع و به روز شدن وسایل ارتباط جمعی یعنی طبیعی بودن درصدی از کاهش مخاطبان این سیر نزولی می‌تواند دلایل خاص خود را داشته باشد. که با توجه به قدمت رادیو گیلان چنین امری ناخوشایند است.

### اهداف تحقیق

بررسی نقش مدیریت رسانه (رادیو) در کاهش مخاطبان رادیو گیلان  
بررسی نقش رعایت نکردن معیارهای محتوایی برنامه‌ها در کاهش مخاطبان رادیو

### پیشینه‌ی تحقیق

پس از بررسی و مراجعه به منابع گوناگون از جمله مقاله‌های علمی، پایان نامه‌ها و سایت‌های معتبر و علمی کشور و نیز سایت‌های مرتبط با صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، با مضمون به کار رفته در عنوان تحقیق این پایان نامه (بررسی نقش مدیریت رسانه و محتوا بر کاهش مخاطبان رادیو گیلان) مقاله‌ی علمی، رساله و تحقیقی یافت نشد و آنچه در سایت‌های مرتبط به صدا و سیما یا در واحد‌های سنجش و تحقیقات صدا و سیما موجود است در حد نظر سنجی از مخاطبان بوده است که در اینگونه نظر سنجی‌ها درصد «تعداد مخاطبان» برنامه‌های شبکه‌های استانی یا در مرکز سازمان (تهران)، درصد مخاطبان شبکه‌های متفاوت (رادیو ایران، رادیو پیام، رادیو جوان، رادیو فرهنگ، رادیو ورزش و ...) و برنامه‌های گوناگون هر شبکه اندازه‌گیری می‌شود یعنی برنامه‌های گوناگون رادیویی و تلویزیونی با نگرش به درصد تعداد مخاطبان اولویت بندی می‌شود و در آن‌ها دلایل و نیز تبیین کاهش یا افزایش مخاطبان مد نظر نبوده است.

## مبانی نظری

### ۴-۱- تأملی در تعریف مفاهیم اصلی

مدیریت رسانه :

اینویلر مدیریت رسانه را « طراحی، هدایت و توسعه ی سیستم‌های رسانه‌ای » می‌داند (اینویلر، ۱۹۸۴، به نقل از روشندل، ۱۳۸۵).  
پرینگل و استار نیز مدیریت رسانه را شامل « وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و کنترل دانسته‌اند و مهارت‌های مدیر رسانه‌ای را در سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی خلاصه می‌کنند. » (پرینگل و استار، ۲۰۰۶، به نقل از روشندل، ۱۳۸۵)

محتوا :

مشهودترین و در دسترس ترین گواه فعالیت رسانه های جمعی ، آثاری است که در این رسانه ها تولید و پخش می شود . به همین دلیل است که این آثار بیش از سایر جنبه های رسانه ها ، توجه پژوهش‌گران و مفسران را به خود جلب کرده اند . این مجموعه ی مطالب گسترده ، متنوع ، و دگرگون شونده را بر حسب قرارداد « محتوای رسانه های جمعی » خوانده اند (کویل ، ۱۳۸۸ : ۲۴۸)  
در دیدگاه مک کویل چنین آمده که غالباً محتوای رسانه را شاهدهی برای این موارد به شمار می آورند :  
« - جامعه یا فرهنگی که درون آن تولید شده اند ؛  
- تولید کنندگان و نیت های آن ها ؛  
- زبان ها ، چارچوب ها و کدهایی که برای ثبت یا انتقال معنا به کار می آیند ؛  
- کیفیت مجموعه ای فرضی از محتوا که بر اساس معیارهای خارجی اندازه گیری شده باشد ؛  
- تأثیر احتمالی و اثر بخشی آن ها در تحقق برخی هدف ها . » (کویل ، ۱۳۸۸ : ۲۵۰)

### ۴-۲- دیدگاه های نظری

پس از تأملی در تعریف مفاهیم اصلی، در این بخش از مقاله، به برخی دیدگاه های موجود در باره مدیریت رسانه و محتوا می پردازیم :

الف- مدیریت رسانه

- در ابتدا نگاهی به واژه مدیریت

نظریه پرداز معروف مدیریت ، هنری فایول مهم ترین وظایف مدیر را چنین برمی شمرد :  
برنامه ریزی - سازماندهی - کنترل - هدایت و رهبری - هماهنگی  
(رضاییان، ۱۳۸۳ : ۹۱ و ۱۳۸ و ۲۲۱ و ۲۶۲)

مدیریت رسانه معادل مدیریت بر رسانه است و نحوه‌ی ارتباط نظام سیاسی و دولت با رسانه‌ها و کنترلی که از سوی آنها بر رسانه‌ها اعمال می‌شود مدنظر است؛ یعنی بیشترین و بهترین بهره را از قدرت و نیروی رسانه‌های جمعی در جهت اهداف و مقاصد سازمان بردن و ترکیب کارکردهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل با کارکردهای اطلاع‌رسانی، آموزشی، سرگرمی و ترویجی رسانه. در مدیریت رسانه، کارکردهای مدیریت با کارکردهای رسانه ادغام شده و تشکیل ماتریسی را می‌دهند که اصطلاحاً بدان ماتریس مدیریت رسانه اطلاق می‌شود، اگر کارکردهای اساسی مدیریت را شامل طرح‌ریزی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل بدانیم و کارکردهای اصلی رسانه‌های جمعی را کارکردهای خبری (اطلاع‌رسانی)، آموزشی، سرگرمی و ترویجی (ارشادی) در نظر بگیریم، از ترکیب چهار کارکرد اساسی مدیریت با کارکردهای چهارگانه‌ی رسانه، ماتریسی به دست می‌آید. دیگر اینکه مدیریت رسانه فرایندی هفت مرحله‌ای شامل سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، تولید/تأمین، نظارت، پخش، نظرسنجی و اثرسنجی است. همچنین مدیریت رسانه عبارت است از به‌کارگیری نیروی انسانی محتوای و معنی به منظور تأثیرگذاری مطلوب بر مخاطب. و بالاخره اینکه مدیریت رسانه، مدیریت سه مرحله‌ای پیام، شامل تعیین، تولید و توزیع پیام است. و در یک الگوی فراگیر مدیریت کلیه اجزا و عناصر محیطی، اعم از داخلی و خارجی. (روشندل، ۱۳۸۵)

برخی متخصصان مدیریت معتقدند که انتخاب مؤثر کارمند یک پیش‌نیاز برای انگیزش موفق است و یک گروه ویژه که مدیران رسانه‌ها باید با آن آشنایی داشته باشند، «گروه حرفه‌ای» است. «گروه حرفه‌ای مجموعه‌ای از افرادی است که یک مجموعه از ارزش‌ها، استانداردها و نگرش‌هایی را که مربوط به محیط کاری و ماورای آن است، با هم تقسیم می‌کنند.» این گروه با یکدیگر همکاری و تبادل نظر داشته و در نهایت به عنوان مشارکت‌کنندگان مهم، در اتخاذ تصمیمات سازمانی عمل می‌کنند. (لوبلان ویکس و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۰۸)

برای تعریف مسأله‌ی کاهش میزان مخاطبان، مدیران لازم است که فهرستی از علل ممکن را تدوین و اطلاعاتی را درمورد آنها جمع‌آوری کنند. سپس ضرورت دارد اطلاعات درباره علل بالقوه و تصمیم‌گیری در این خصوص که علت چه می‌تواند باشد، تحلیل شود. شاید مخاطبان شنیدن اخبار ناخوشایند را نمی‌پسندند یا گوینده‌ی اخبار را دوست ندارند. هر مسأله‌ای ممکن است علل اجتماعی زیادی داشته باشد.

در موارد زیادی، مسائل، بیش از یک علت دارند؛ با وجود این، توانایی افزایش میزان مخاطبان بستگی به قدرت مدیر در تعریف مسأله و تشخیص صحیح علل آن دارد (همان، ۱۲)

ب- محتوا

محتوا (چه از دید فرستنده و چه از دید دریافت‌کننده) با تأثیر یکسان همراه نیست زیرا پیام‌های رسانه‌ای ممکن است توسط دریافت‌کنندگان مختلف به شیوه‌های گوناگون تفسیر و به کار برده شوند؛ شرایط و اوضاع و احوال اجتماعی می‌توانند تأثیرات خاصی را تقویت کنند و از بعضی تأثیرات بکاهند؛ و بالاخره این که نظام انتقال رسانه‌ای، دچار ناکارایی جدی است. و اما تمایل دیگری که به

همین اندازه غیر دفاع بوده و کنار گذاشته شدنش از آن هم دشوارتر است ، شاهد آوردن برای تأثیر آثار رسانه ای، بدون مطالعه و دقت نظر کافی در محتواست . یک پژوهش خوب درباره‌ی تأثیر، مستلزم تحلیل معنادار محتوایی است که، علت تأثیرات مورد نظر است و هر چه بیش‌تر محتوای رسانه را نشان دهنده‌ی فرهنگ و جامعه بدانیم ، کم ترمی توانیم انتظار داشته باشیم که ویژگی‌های اصلی آن، از فرایند تولیدش اخذ شده باشد. (کوایل، ۱۳۸۸: ۲۵۵).

مدیران و برنامه سازان لازم است که هدف های خود را به صورتی واقعی ببینند و مخاطب برنامه را واقع بینانه در نظر بگیرند و محتوای برنامه را بر اساس این شرایط انتخاب کنند. در غیر این صورت ، چون هدف های برنامه، غیر واقعی و مبتنی بر اغراق و بزرگ نمایی ناموجه است ، نه تنها تأثیر منفی سرنوشت ساز بر محتوا و فرم برنامه خواهد داشت بلکه ضرورت دارد که توجه داشت دستیابی به هر هدفی مستلزم ابزار و وسایل و روش های متناسب با آن است ولذامی توان پیمایش شکست چنین برنامه رادیویی را پیش بینی کرد(خجسته، ۱۳۸۴: ۹۱)

آلتهايد هم می گوید : عملکرد منطق رسانه ، تلویحاً به معنای وجود نوعی دستور زبان رسانه است که تعیین می کند ، چگونه باید زمان را مورد استفاده قرار داد ، اقلام محتوا را پشت سر هم چید و از کدام ابزارهای ارتباطی - کلامی یا غیر کلامی ( رمزها ) بهره گرفت . آلتهايد محتوا را همچون جامه ای دوخته شده بر تن قالب های رسانه ای و خود این قالب ها را سازگار شده با ترجیحات و استعدادهای شنوندگان یا بینندگان به شمار می آورد . قالب ها در واقع شیوه های جا افتاده ای هستند برای برخورد با مضمون های درون یک گونه(به نقل از کوایل ، ۱۳۸۸: ۲۸۷)

۳-۴- چارچوب نظری

نظریه پرداز برجسته ی علم مدیریت ، جرج موريس می گوید: «مدیریت را می توان علم و هنر متشکل کردن و هماهنگ نمودن و رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی به منظور نیل به اهداف مطلوب، با حداکثر کارایی تعریف کرد.» (موريس ، ۱۳۷۲: ۱۰۳)

پرينگل و استار نیز مدیریت رسانه را شامل وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و کنترل دانسته اند و مهارت های مدیر رسانه ای را در سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی خلاصه می کنند. (پرينگل و استار ۲۰۰۶ به نقل از روشندل، ۱۳۸۵)

هر کسی می تواند یک استراتژی را توسعه دهد اما پیاده سازی اثر بخش آن نیازمند یک مدیر توانمند است و یک برنامه از پیش طراحی شده برای اجرا و پیاده سازی آن ( پرسنل کافی ، بودجه ریزی، اهداف و محیط کاری )، به علاوه مدیر رسانه باید به خلق و ایجاد رویه ها و سیاست های پشتیبان در اجرای این استراتژی مبادرت ورزد (گرشون ، ۲۰۰۱ ، به نقل از لوبلان و ویکس و دیگران، ۱۳۸۸: ۲۰۵)

مدیریتی که با کارمندان صادق نیست نمی تواند نتایج مثبتی به بار آورد ، به او اعتماد نخواهد شد و مستعد ایجاد مسائل قانونی خواهد بود . گاهی اوقات مدیر به کارمند علاقه دارد و نمی خواهد با ارزیابی ضعیفی از او ، او را برنجانند . ارزیابی مثبت عملکرد ضعیف ، صرفاً به خاطر در نظر داشتن احساسات

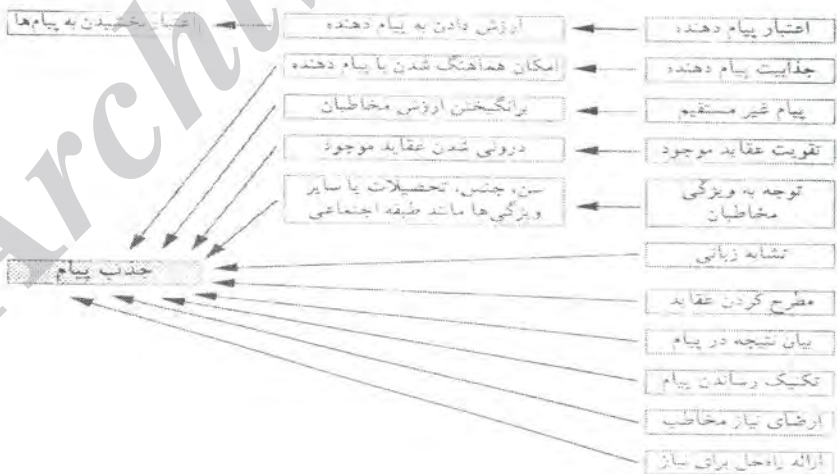
کارمند کار منطقی و عقلانی نیست. نباید خوب و بد را با هم ترکیب کرد، زیرا باعث می شود فرایند ارزیابی، سرسری به نظر برسد. ( هینکل، هسلی، ۲۰۰۰ به نقل از لوبلان ویکس و دیگران، ۱۳۸۸: ۲۵۵) یک مدیر باید بداند که چگونه تیمی از کارکنان را انتخاب و راهنمایی کند تبدیل کردن گروه متنوعی از کارکنان به یک تیم کارآمد، کار راحتی نیست. منابع تیم ها عبارت اند از: مهارت ها، سوابق، فرهنگ ها، تخصص ها و تجارب اعضای تیم، برخی متخصصان مدیریت معتقدند که انتخاب مؤثر کارمند یک پیش نیاز برای انگیزش موفق است. (لوبلان ویکس و دیگران، ۱۳۸۸: ۵۹ و ۵۸)

پس از طرح چند دیدگاه در باره ی مدیریت رسانه، در ادامه ی مبحث چار چوب نظری، به برخی دیدگاهها در باره ی محتوا(پیام) می پردازیم:

محتوا ( چه از دید فرستنده و چه از دید دریافت کننده ) با تأثیر یکسان همراه نیست زیرا پیام های رسانه ای ممکن است توسط دریافت کنندگان مختلف به شیوه های گوناگون تفسیر و به کار برده شوند؛ شرایط و اوضاع واحوال اجتماعی می توانند تأثیرات خاصی را تقویت کنند و از بعضی تأثیرات بکاهند. (کوایل، ۱۳۸۸: ۲۵۵)

بارت هم می گوید: محتوای رسانه از تعداد زیادی ( متن ) تشکیل می شود که غالباً استاندارد شده و تکرار پذیرند و اساساً از برخی قراردادهای و کدهای تبدیل به سبک شده پیروی می کنند و مبتنی بر اسطوره های آشنا یا پنهان و تصاویر موجود در فرهنگ سازندگان و دریافت کنندگان متن هستند(بارت، ۱۹۷۲، به نقل از کوایل ۱۳۸۸: ۲۶۶)

#### عوامل مؤثر در جاذبه پیام



(مأخذ اعرابی و جواهری، ۱۳۷۴: ۱۱، به نقل از خجسته، ۱۳۸۱: ۴۱)

«هر چه میزان جذب پیام بیشتر باشد، تأثیر پیام عمیق تر است و میزان جذب پیام از هر مخاطب به مخاطب دیگر متفاوت است. مطابق الگوی کورمن شرایط متعددی باید حاصل شود تا جذب

یک پیام صورت گیرد ، در غیر این صورت پیام ارسال شده از طرف رسانه به وسیله مخاطب دفع می شود ؛ یعنی پیام فاقد تأثیر بر مخاطبش خواهد بود .

این نمودار ، راهنمای بسیار خوبی برای ما خواهد بود تا عوامل و عناصر پیام مطلوب مخاطب را از جهات مختلف ، شناسایی کنیم . این عوامل را می توان در چند گروه خلاصه کرد :

پیام موجب برانگیختگی مخاطب شود .

پیام پاسخ گوی نیاز مخاطب باشد .

از تکنیک مطلوب و بدون اشتباه برای رساندن پیام ، نباید غفلت کرد .

به ویژگی مخاطب و نوع رسانه باید توجه داشت .

به نظر می رسد همه این عوامل ، زمانی کارایی لازم را دارند که یک شرط اساسی رعایت شود . آن شرط عبارت است از : تناسب زمانی ؛ منظور از تناسب زمانی این است که بین عناصر تشکیل دهنده پیام و اقتضائات و ضرورت های زمان پخش آن ، رابطه ی مستقیم وجود دارد و تناسب زمان یکی از زمینه های اصلی برای جذب پیام است . «(خجسته ، ۱۳۸۱ : ۴۳)

سؤال های اساسی ملهم از دیدگاه های نظری:

- ۱- آیا اداره کردن رسانه ای چون رادیو(گیلان) نیازمند مدیریتی رسانه ای ست؟(منظور آشنایی مدیر بامقوله ی برنامه سازی و تولیدات رادیویی است)
- ۲- آیا راه و روش های متناسب ارسال یک پیام که بتواند تأثیرگذاری یک پیام را بیشتر کند ، مورد توجه و دقت مدیران و دست اندر کاران قرار می گیرد؟
- ۳- آیا مدیریت رادیو(گیلان) برچگونگی ارایه ی پیام تأثیر مستقیم دارد؟
- ۴- آیا سایر عوامل از جمله مشاغل تولیدی، در ارایه و انتقال پیام ،از مدیران واحداثاثر می پذیرند؟
- ۵- آیا مدیران و عوامل برنامه ها توجهی به ارسال پیام غیر مستقیم به انگیزه تأثیر گذاری بیشتر دارند ؟
- ۶- آیا محتوا و پیام مطلوب ، بدون مدیریت پیام از طریق سایر عوامل قابل انتقال است؟
- ۷- آیا مخاطب شناسی در رادیو گیلان از الزامات دانش مدیریتی ،عوامل برنامه ساز و در نهایت تولید پیام است؟
- ۸- آیا دوری از تکرار و وجود تنوع در پیام های برنامه ها مد نظر دست اندر کاران قرار می گیرد؟

## روش

با توجه به موضوع مقاله و محتوای آن و با نگرش به اینکه تصمیم براین بود تا واقعیت را همان گونه که به وسیله پاسخگویان دیده شده و تجربه شده است ، به دست آوریم ، و چون گروه کوچکی از



پاسخگویان مورد مطالعه قرار می گرفتند و انگیزه ی تحقیق ، مطالعه واقعیت از درون بود نه از بیرون و از نگاهی دیگر سابقه ی تحقیقی چنین موضوعاتی نشان می داد که عموماً از روش کمی به دور بودند. ترجیحاً از روش کیفی استفاده شد در خصوص جامعه ی آماری این تحقیق نیز گفتنی است جامعه ی آماری ، مدیران ، دست اندر کاران و عوامل برنامه های رادیویی در نظر گرفته شدند و جامعه ی نمونه مورد مطالعه هم چند تن از افراد خبره و با سابقه ی رادیو گیلان بودند که البته برای دسترسی مستمر به آن ها مشکلاتی موجود بود و این که تعدادی از افراد جامعه ی مذکور (کارشناسان امر) باز نشسته شده بودند، بنابراین آن چه برای استفاده از تکنیک دلفی مد نظر بود مورد تردید قرار گرفت چون ما در روش دلفی نیاز به چند بار مراجعه مکرر به کارشناسان داشتیم که این خود مقذور نبود به همین دلیل محقق تصمیم گرفت از تکنیک مصاحبه ی کارشناسی استفاده و کار را همان طور که اشاره شد با روش کیفی پی گیری کند؛ به این انگیزه با چند نفر از افراد پیشکسوت و کارشناس رادیو گیلان (تهیه کنندگان ، گویندگان و نویسندگان باسابقه که در جشنواره های تخصصی رتبه های بالایی کسب کردند) هما هنگ شد تا از نزدیک بطور جداگانه با آنان گفتگو نماید و دیدگاه های آنان را در خصوص سوال های در نظر گرفته شده جویا شود. سپس برای افزایش کیفیت جمع آوری اطلاعات ، در ابتدا ، گفتگوی کامل فرد مصاحبه شونده به صورت MP3 ضبط و پس از آن مکتوب شد تا بدین طریق پس از گرد آوری مطالب، اطلاعات لازم استخراج شود . البته در اینجا گفتنی است برای اجرای بهتر مصاحبه و طرح روشن تر سؤال ها ، جدولی نیز ترسیم شد و به انگیزه طرح پرسش های مناسب و دقیق ، سؤال های ملهم از نظریه ها با بهره گیری از کارشناسان و متخصصان مورد ارزیابی قرار گرفت که نتیجه آن پس بررسی یافته ها حکایت از اصولی بودن و سنخیت پرسش ها برای سنجش عنوان مقاله (روایی تحقیق) دارد.

و نکته قابل توجهی دیگر این که چون در مصاحبه های ششم ، هفتم و هشتم در پاسخ های مصاحبه شوندهگان (کارشناسان) اشتراک نظر و همینطور موارد و مضمون های مشابه و تکراری یافت شد به هشت مصاحبه ی کارشناسی بسنده شد تا از نگارش پاسخ های مشابه و همانند پرهیز شود.

### یافته های تحقیق

پس از مصاحبه با کارشناسان مربوط و نگارش پاسخ های آنان ، به طبقه بندی یافته ها و تفکیک مطالب بیان شده در باره ی مدیریت رسانه ، محتوا و سایر عوامل پرداخته سعی شد نظرهای کارشناسی به همراه تفسیر گفته های کارشناسان با استفاده از جداول ، روان تر و اصولی تر ارزیابی شود، به همین سبب در ادامه این بخش، با تأمل در جدول های تنظیمی ، تفسیر و بررسی یافته های تحقیق با نگرش به مبانی نظری و نیز تجربه ۲۵ ساله پژوهشگر در صدای مرکز گیلان ، مدنظر خواهد بود.

• مدیریت سازمان های رسانه ای بر خلاف سازمان های تولیدی دیگر خیلی پیچیده است که توجهی به این مسأله نمی شود.

رادیو بر حسب ویژگی های منحصر به فردش نیازمند مدیریت پویا تری است.

رادیو نقاط ضعفی دارد که بخش عمده ی آن فقدان تخصص افراد در رادیو به ویژه در پست های کلیدی است. طبعاً وقتی تخصصی وجود ندارد برنامه ریزی هم ضعیف است.

ما باید برنامه هایی که مخاطبان خود را از دست داده اند آسیب شناسی کنیم اما این کار انجام نمی شود.

مدیر مجموعه ای مثل رادیو باید با مقوله ی برنامه سازی آشنایی داشته باشد که متأسفانه این گونه نیست.

مدیر باید رسانه ی داخل و خارج از کشور را بشناسد. برنامه ریزی های گذشته شاید اکنون جواب ندهد.

در انتقال پیام وقتی مدیریتی نباشد هیچ فایده ای ندارد.

افراد مناسب برای کار تولیدی در رادیو وجود دارد اما هدایت همین افراد است که مهم است ولی متأسفانه هدایتی وجود ندارد.

تفکری در زمینه ی تعامل با نیروهای باتجربه وجود ندارد و توجه به تشویق کارکنان در واحد خیلی کم رنگ است.

خلافت و نوآوری وجود ندارد تا محرکی باشد و انگیزه کارکنان را افزایش دهد.

انتخاب مدیران رسانه ای - اصلاً رسانه ای نیست.

• از دیدگاه کارشناسان با توجه به حساسیت کار رسانه ها در انتقال اطلاعات و بستر سازی های فرهنگی و یا توجه به این که رسانه ای همچون رادیو با تعداد زیادی مخاطب سرو کار دارد، نیاز به تخصص ها و مهارت های ویژه ی مدیریتی در این حیطه، نسبت به دیگر سازمان ها اهمیت بالا و زیادی دارد و رادیو چون از حواس پنجگانه، فقط با حس شنوایی مخاطب در ارتباط است کار، دشوارتر و پیچیده تر است به همین سبب واگذار کردن این گونه مدیریت ها به افراد نامتخصص و غیر حرفه ای در رادیو گیلان باعث هویدا شدن نقاط ضعف در این رسانه شده است.

علت های کاهش مخاطبان برنامه ها بررسی نمی شود تا آسیب شناسی و در تولید برنامه های بعدی به آن ها توجه شود.

به ضرورت آشنایی مدیران با مقوله ی برنامه سازی توجه نمی شود و با معدود متخصصان امر که به نوبه ی خود تأثیر گذارند مشورت نمی شود.

متأسفانه اطلاعات رسانه ای مدیران رادیو گیلان برای شناخت از رسانه و نوع کارکردهای آن چه از رسانه هایی که در داخل کشور مشغول به کارند و چه آن هایی که در خارج از کشورند - بسیار ناچیز است و نبود این اطلاعات تخصصی که ذکر شد در جایگاه خود انتقال پیام و هدایت نیروها را با مشکل اساسی روبرو می کند.

نیروهای رادیو بر اساس کارکردهای قبلی خود به تولید برنامه می پردازند و اگر هم اشتباه محتوایی صورت گیرد یا در انتقال مطلوب تر پیام نیازمند راهنمایی باشند نمی توانند انتظاری از مدیران واحد داشته باشند.

خود کم توجهی به نیروهای با تجربه هم مزید علت شده و انگیزه را در این کارکنان کم رنگ نموده است.

از طرفی کارشناسان خلاقیت و نوآوری را که از ویژگی های مهم مدیریتی و عوامل برنامه ساز است در مدیران واحد در پایین ترین سطح ارزیابی می کنند.

انتخاب مدیران رسانه ای بر اساس معیارهای مدیریت رسانه نیست یعنی به ویژگی های فردی و تخصصی توجه نمی شود

وقتی یک برنامه اجتماعی فقط کارش این است که مخاطبانش زنگ بزنند و تقاضای فلان موسیقی بکنند مشخص است که این برنامه چیزی برای گفتن ندارد.

استفاده از کارشناسان تکراری در برنامه‌ها بدون تغییر در نوع انتقال پیام یعنی دور نشدن از قالب‌های تکراری و کلیشه‌ای.

متأسفانه تعدادی از افراد نگاهشان به برنامه‌ها نگاه نوستالژیک است، تقلید می‌کنند از برنامه‌های گذشته و تنوع و تازگی به چشم نمی‌خورد و چیدمان آیتم‌ها نیز یکنواخت است.

در برنامه‌های مناسبی شنونده هر وقت رادیو را روشن می‌کند درباری مناسبیت آن روز اشباع می‌شود و این باعث پخلی مطالب تکراری، موسیقی‌های تکراری، و سرودهای تکراری می‌شود.

برنامه‌هایی که چندین و چند سال است که با همان ساختار آرایه می‌شود باعث خستگی مخاطب می‌شود و برای شنونده ملال‌آور است.

برای تأثیر گذاری بیشتر بر مخاطب نباید صرفاً به ایجاد رضایت مخاطب توجه کرد بلکه به مضامین و تأثیر گذارترین شیوه‌ی ساخت و بهترین زمان ایجاد برنامه با موضوع خاص باید توجه شود.

شنوندگان تلفن می‌کنند و اظهار می‌دارند که بعضی از برنامه‌ها هیچ تفاوتی با هم ندارند.

این که برنامه‌ای در طول سال بدون دلیل خاصی زمان پخشش تغییر کند می‌تواند آسیب برساند.

یکی از مشکلاتی که متأسفانه در رسانه‌ها به چشم می‌خورد همین تشخیص ندادن تبلیغ از ضد تبلیغ و توجه نکردن به آرایه غیر مستقیم پیام است.

ما اولین حرفمان در رسانه، مخاطب شناسی است که این مهم در رادیو کم‌رنگ است.

تکنیک و روش انتقال پیام، در مرحله‌ی اول اناق مکرش مربوط مدیران همان مجموعه است، که در این زمینه سطحی نگری وجود دارد.

برقرار کند که عناصر مناسب چه نوشتاری چه گفتاری، موسیقی و چیدمان درست داشته باشد در غیر این صورت برنامه سیر لزولی را طی خواهد کرد.

از طرفی وجود آیتم‌های تکراری مثل کارشناسی و استفاده از ساختارهای تکراری و تقلید از برنامه‌هایی که شاید با آن ساخت قبلی در این زمان جایگاهی ندارد می‌تواند در کاهش مخاطبان مؤثر است که در رادیو گیلان به این مهم آنطور که باید و شاید توجه نمی‌شود البته این موضوع از نگاه کارشناسان در برنامه‌های مناسبی بیشتر خود را نشان می‌دهد چرا که پرداختن بیش از حد، حتی به یک موضوع مهم مذهبی یا ملی بدون در نظر گرفتن تنوع در آرایه‌ی برنامه‌ها برای مخاطب ملال‌آور خواهد بود.

بنا بر اظهار نظر صاحب نظران آرایه‌ی برنامه‌ها با ساختارهای قدیمی چندین و چند ساله که تکرار می‌شوند و به دور از تنوع و نوع‌آوری اند در انتقال نا مطلوب پیام از رادیو گیلان مؤثر بوده و باعث دور شدن مخاطب شده است.

نگرش صرف به ایجاد رضایت مخاطبان نیز پذیرفته نیست بلکه پیام‌ها باید با توجه به موضوع، انتخاب مضامین درست و شیوه‌ی ساخت برنامه و با در نظر گرفتن زمان پخش مناسب، مخاطب را در ارتباط با رسانه قرار دهد.

از نظر کارشناسان مشابهت آیتم‌ها در بعضی برنامه‌ها کاملاً مشهود است و حتی مخاطبین نیز به آن آگاهی دارند و در تماس‌های تلفنی خود آن را ابراز می‌کنند.

ثابت نبودن زمان پخش برنامه‌ها در طول سال، و جابجا شدن برنامه‌ها در جدول پخش به این دلیل که شنونده زمان پخش برنامه‌ای را که به آن علاقه دارد کم می‌کند و به زمان پخش هر برنامه‌ای عادت نموده در کاهش مخاطب تأثیر گذار است.

تمیز ندادن تبلیغ از ضد تبلیغ به دلیل آشنا نبودن مدیران واحدها و کارکنان تولید با چگونگی انتقال پیام به دلیل تأکید موضوعی بیش از اندازه و آرایه مستقیم پیام.

ناآشنا بودن به ویژگی‌های مخاطبان در بحث مخاطب شناسی و ناتوانی در آرایه‌ی روش‌ها و راهکارهای جدید از جمله مواردی است که کارشناسان به آن اشاره نموده‌اند.

**جدول شماره ۳) یافته‌های مصاحبه‌ها بر حسب نقش سایر عوامل (مشاغل تولید) - آسیب شناسی سایر عوامل تولید**

تفسیر	نظر مصاحبه‌شوندگان (کارشناسان)
• اکثر تهیه‌کنندگان از مطالعه و تحقیق در باره ویژگی‌های مخاطبان و شناخت آنان به دورند و در شناخت موسیقی و به کارگیری بجای آن که از	• یک تهیه‌کننده بدون لحاظ کردن موارد تخصصی بکار گرفته می‌شود، یعنی مخاطب شناسی و نیز شناختی از موسیقی وجود مان آیتم‌ها

کارهای تولیدی به هنرمند نیاز دارد به صرف آموزش نمی شود از یک نفر انتظار داشته باشیم که یک برنامه ساز واقعی باشد.

هم خلاقیت و نوآوری هم دارا بودن دیگر ویژگی های برنامه سازی باید درتیه کننده وجود داشته باشد که متأسفانه توجهی نمی شود

اکثر گوینده های ما دوره های لازم را نمی گذارند و به جای این که مراحل گویندگی را طی کنند بعد از چند روز، برای اجرای برنامه به کار گرفته می شوند.

افراد متخصص در رشته تخصصی تعدادشان کم است و از طرفی یک حق و تو برای مدبر واحد وجود دارد. خیلی راحت گوینده ای با سابقه را از دست می دهند.

نویسنده باید چیزی را بنویسد که گفته می شود نه آن چیزی را بنویسد که خواننده می شود از طرفی خلاقیتی در این زمینه هم نیست.

نویسندگان پاسواد داریم اما این کافی نیست چون مواد رسانه ای آن طور که باید و شاید برای قلم زدن در برنامه های رادیویی وجود ندارد.

متأسفانه به علت تعداد کم نویسندگان خوب و حجم بالای کاراز کیفیت کاری این دوستان کم می شود.

انتخاب بعضی از گزارشگران ما بر اساس گزینه های تخصصی نیست و از طرفی در قالب شعارف و کلیشه گزارش ها تهیه می شود و تصنعی اند.

بعضی از گزارشگران چه از نظر جنس صدا و چه از نظر اصول کاری این رشته درست انتخاب نمی شوند.

شونده باید صدای گزارشگر و شهروند را از هم تشخیص دهد اما گاهی قابل تفکیک نیست.

عناصر مهم برنامه سازی ست اطلاعات کافی ندارند.

مقوله ی هنر از دیدگاه صاحب نظران اکتسابی صرف نیست بلکه ذاتاً به

روحیه ی فرد و عجزین بودن او یا هنر و نیز خلاقیت و نوآوری که از

ویژگی های برنامه سازی است وابستگی دارد که به دلیل نبود این ویژگی

ها در اکثر برنامه سازان رادیو گیلان، کارشناسان به جزء تعدادی معدود،

دیگر افراد را در کار برنامه سازی موفق ارزیابی نمی کنند.

در خصوص اجراء و گویندگی نیز چنین اظهار نظر شده که رعایت نشدن

مراحل گویندگی در رادیو گیلان و به کارگیری سریع گویندگان تازه وارد

در برنامه های مختلف ، در نوع ارتباط کلامی گوینده با مخاطب تأثیر

گذار است که باعث دور شدن مخاطب می شود.

کارشناسان معتقدند به استفاده از تجربه و علم گویندگان قدیمی و

پیشکسوت هم کم توجهی می شود و در عوض مدیران واحد هر گاه لازم

بدانند افراد مورد نظر خود را در مجموعه به کار می گیرند.

در زمینه ی نویسندگی ، کارشناسان ضمن مطلوب دانستن کار نگارش

بعضی از نویسندگان با اشاره به تفاوت نوع نوشتار رادیویی و دیگر

نگارش ها آن را در آرایه ی مطلوب پیام مؤثر دانسته اند و معتقدند از این

نظر کمبود هایی مشهود است.

نگارش بکناخت، نبود خلاقیت، تعداد کم نویسندگان مناسب و حجم

بالای کاراز جمله مشکلات بخش نویسندگی ست.

بنا بر نظر کارشناسان مربوطه، در خصوص گزارشگران هم متأسفانه انتخاب

درستی صورت نمی گیرد و به استثناء چند مورد ، کارها کلیشه ای آرایه

می شود و به دارا بودن صدای مناسب برای این رده ی شغلی توجه نمی

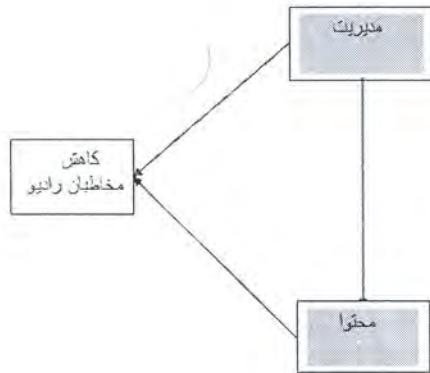
شود .

البته از نظر جنس صدا مواردی وجود دارد که تعایز جنس صدای مصاحبه

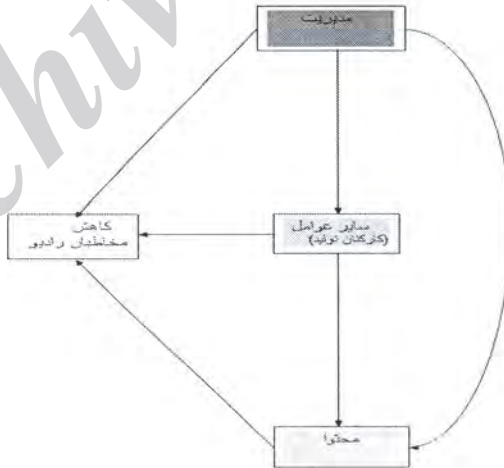
کننده یعنی گزارشگر که باید ویژگی هایی داشته باشد با مصاحبه شونده

قابل تفکیک نیست.

در نگاهی به یافته های تحقیق که از مصاحبه با کارشناسان به دست آمد، از آن چه مطرح شده است چنین بر می آید که در رادیو گیلان آنچه در کاهش مخاطبان تأثیر داشته است در درجه ی اول به مدیران واحد مربوط می شود. کارشناسان، برنامه ریزی ضعیف، نداشتن اطلاعات تخصصی در زمینه ی رسانه، ناتوانی در بسیج اطلاعات، نداشتن خلاقیت و نوآوری، نبود مدیریت پیام، ناآشنا بودن مدیران با مقوله ی «اصول برنامه سازی»، تعامل نداشتن با نیروها، مشورت نکردن با افراد متخصص و سطحی نگری را از دلایل نبود مدیریت تخصصی ذکر و اشاره کرده اند که در رسانه ای چون رادیو، مدیریت مجموعه، پیچیدگی های خاص خود را دارد که توانایی و پویایی بیشتری را از مدیران طلب می کند. کارشناسان، جایگاه مشاغل تولیدی را نیز بسیار حساس دانسته اند و ناکارآمدی آنان را بعد از مدیریت، در کاهش مخاطبان رادیو مؤثر می دانند. در نگاه اول نبود برنامه سازی اصولی از جمله کمزنگ بودن چیدمان منطقی آیتم های برنامه، فقدان نوآوری و خلاقیت، ضعف در زمینه ی مخاطب شناسی، دیده نشدن ذوق و ذائقه ی هنری، ناآشنا بودن به استفاده بجا از موسیقی و شناخت تخصصی این مقوله را در اکثر برنامه سازان و تهیه کنندگان رادیو مشهود و در کاهش مخاطبان مؤثر می دانند. دیگر مشاغل تولیدی همچون گزارشگری، نویسندگی و گویندگی در مراحل بعدی این ارزیابی به ترتیب در کاهش مخاطبان سهمی داشته اند. کارشناسان همچنین سطحی بودن محتوا و نبود کیفیت در پیام های ارسالی از رادیو گیلان را هم به دلیل فقدان روش ها و تکنیک های جدید ارسال پیام، تکراری بودن برنامه ها، مشابهت آیتم های بعضی از برنامه ها، تقلید از برنامه های قدیمی که اکنون از نظر ساختار جذابیتهی ندارند، اشباع شدن مخاطبان از پیام در برنامه های مناسبی، تغییر زمان پخش برنامه ها در طول سال یعنی ثابت نبودن زمان پخش هر برنامه، تشخیص ندادن تبلیغ از ضد تبلیغ در بعضی از پیام های ارسالی خصوصاً در برنامه های مناسبی، نبود تناسب زمانی پخش بعضی از برنامه ها با محتوای آن برنامه و نبود تنوع پیام را در کاهش مخاطبان مؤثر دانسته و سهم آن را در کاهش مخاطبان بعد از کارکنان بخش تولید ارزیابی می کنند و بر این عقیده اند که اگر کارکنان بخش تولید ویژگی های لازم را داشته باشند می توانند بر محتوای برنامه ها تأثیرگذار باشند یعنی در نهایت و به طور خلاصه در درجه بندی محورها، کارشناسان «مدیریت، برنامه سازان و محتوا» را به ترتیب در کاهش مخاطبان رادیو گیلان سهمیم می دانند.



نمودار شماره ۲- بیان تصویری تأثیر پذیری مخاطب پس از پژوهش



**نتیجه گیری**

با مروری به سنخیت ها و ارتباط یافته ها با دیدگاه های داخلی و خارجی و همین طور با نگرش به جدول های تنظیمی ، آنچه مشهود است، صاحب نظران در بحث کاهش مخاطبان رادیو گیلان بهبود

وضعیت را به نوع مدیریت و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی معطوف می‌دانند و مدیریت را بر هر دو مقوله‌ی محتوا و سایر عوامل (کارکنان بخش تولید) تأثیر گذاردانسته‌اند که در نتیجه، این تأثیر گذاری به مخاطبان منتهی می‌شود. البته تقدم مدیریت بر دو مورد محتوا و سایر عوامل و بعد از آن تأثیرگذاری سایر عوامل (کارکنان بخش تولید) بر محتوا، مقوله‌ی محتوا را از درجه اهمیت ساقط نمی‌کند یا سهم آن را کم‌رنگ نمی‌نماید، بلکه صاحب نظران، محتوای تولید شده را دست پرورده‌ی مدیریت پیام و کارکنان بخش تولید می‌دانند که ارتقای کیفیت آن به ارتقای مدیریت پیام و تولید کنندگان پیام مربوط است. نکته‌ی پایانی این که یافته‌های تحقیق، نتایج آن و دلایل بیان شده از طرف کارشناسان، در دیگر مراکز رادیویی که با کاهش مخاطبان روبرو شدند، قابل توجه است.

### پیشنهادها

در خصوص محول نمودن مسؤلیت اداری رسانه‌ی ای چون رادیو با نگرش به حساسیت، ویژگی‌ها و نیز پیچیدگی‌های این مسؤلیت، پیشنهاد می‌شود در کنار معیارهای معمول کشور در انتخاب فردی برای مدیریت و در کنار گذراندن دوره‌های آموزشی لازم، ویژگی‌های فردی از جمله ضریب هوشی، خلاقیت و ابتکار، تجربه، اطلاعات تخصصی، توانایی و هنر فرد در هدایت نیروها، بعد روانشناسی فرد در تعامل با نیروها و آشنایی کامل او با مقوله‌ی ساخت و تولید برنامه از دغدغه‌های گزینش افراد برای این جایگاه خطیر باشد؛ از طرفی در باره‌ی مقوله محتوا چنین می‌توان گفت که بهره‌گیری از روش‌ها و تکنیک‌های جدید در انتقال پیام، اجتناب از موضوع‌های تکراری و ابتکار در آرایه‌ی آیم‌های متنوع، جلوگیری از مشابهت آیم‌ها در برنامه‌های متفاوت، دوری از یکنواخت شدن موضوعی و ساختاری در برنامه‌های مناسبی، توجه به کاربرد واژه‌ها و پرداخت متن به انگیزه‌ی تأمل در مقوله‌ی تبلیغ از ضد تبلیغ، برنامه‌ریزی برای زمان پخش مناسب برنامه‌ها یا توجه به محتوای برنامه و ثابت بودن زمان پخش برنامه‌های پر شنونده از جمله مواردی هستند که هر کدام به نوبه‌ی خود در تأثیرگذاری پیام سهم مهمی دارند و از قطع ارتباط مخاطب با برنامه می‌کاهند. مشاغل تولیدی نیز از جمله برنامه‌ساز، نویسنده، گوینده، گزارشگر از این دیدگاه که هر کدام در شیوه انتقال مطلوب پیام سهم بسزایی دارند، اهمیت ویژه‌ای دارند. بنابراین در انتخاب هر کدام از این افراد باید دقت کافی صورت گیرد و از توصیه‌های روابطی و سطحی‌نگری اجتناب شود. در این زمینه تشکیل کمیته‌های تخصصی، یکی از مؤثرترین راه‌ها برای انتخاب بهتر داوطلبان خواهد بود. کمیته‌های تخصصی که اعضای آن متشکل از افراد متخصص، با تجربه و پیشکسوت باشد و در تصمیم‌گیری‌های این کمیته حق نفوذ و تأثیر مدیریتی، جایگاهی نداشته باشد تا حرمت تصمیم‌گیری‌های جمع متخصصان حفظ شود و بهترین انتخاب صورت گیرد.

## منابع

۱. اولسون، جین و دیگران (۱۳۸۴) کاربرد نظریه های ارتباطات ، ترجمه علیرضا دهقان ، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه.
۲. خجسته، حسن (۱۳۸۴)، تأملاتی جامعه شناختی در باره رادیو، تهران ، انتشارات طرح آینده.
۳. خجسته، حسن (۱۳۸۱) ، درآمدی بر جامعه شناسی رادیو، تهران ، تحقیق و توسعه صدا.
۴. دادگران ، سید محمد (۱۳۷۴)، مبانی ارتباط جمعی ، تهران انتشارات فیروزه.
۵. رضاییان، علی (۱۳۸۳)، اصول مدیریت ، تهران ، انتشارات سمت.
۶. روشندل اربطانی ، طاهر (۱۳۸۵)، چپستی مدیریت رسانه، فصل نامه رسانه ۷۰.
۷. ساروخانی ، باقر (۱۳۸۴) ، روش های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران ، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۸. لوبلان ویکس، ژان و دیگران (۱۳۸۸)، مدیریت رسانه ، ترجمه طاهر روشندل اربطانی ، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۹. مک کوایل، دنیس (۱۳۸۸) ، درآمدی بر نظریه ارتباطات جمعی، ترجمه پرویزاجلالی، تهران ، مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه ای.
۱۰. موریس ، جرج (۱۳۷۲) ، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی، ترجمه مهدی الوانی، تهران، انتشارات مدیریت دولتی.