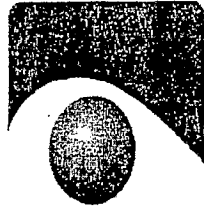


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٣٨٦ / ٩ / ١٨

٧٠٨٩٢



دانشکده صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

پایان نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت رسانه

بررسی فرآیند کنترل و نظارت در ساخت و تولید فیلم‌های الف

ویژه معاونت سیما و ارتباط آن با اثربخشی فیلم‌ها از دیدگاه

کارشناسان نظارت و ارزیابی صدا و سیما

رضا آبگون صاف

استاد راهنما:

دکتر طاهر روشندل

استاد مشاور:

دکتر سعید سرابی

مجلس شورای اسلامی  
کتابخانه مجلس شورای اسلامی  
تاسیس ۱۳۰۲

۱۳۸۶ / ۹ / ۱۸

تابستان ۱۳۸۶

۷۵۵۹۶

## با تقدیر و تشکر فراوان از:

- جناب آقای دکتر روشن‌دل، استاد محترم ارجمند که با صبر و حوصله بسیار راهنمایی اینجانب را پذیرفته و در تمامی مراحل تحقیق خالصانه اینجانب را هدایت فرمودند؛
- جناب آقای دکتر سرابی که همواره نظراتشان برای اینجانب راهگشا بوده است؛
- اساتید محترم و بزرگوار داور، آقای دکتر گیویان و آقای دکتر رحیمیان
- مدیر محترم تحصیلات تکمیلی آقای دکتر فراهانی و همکاران ایشان؛
- مدیر محترم گروه ارتباطات آقای دکتر کاویانی و همکاران ایشان؛
- مدیران محترم واحدهای نظارت و ارزیابی سازمان؛
- و کلیه سروران گرامی و علی‌الخصوص همسر محترم اینجانب که در انجام این پژوهش اینجانب را مورد لطف و عنایت خویش قرار دادند.
- سرکار خانم نائینی که در ویرایش این پژوهش متحمل زحمت فراوان شده‌اند.

## چکیده

سازمان صدا و سیما، براساس سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های بلند مدت و کوتاه مدت، مطابق با شیوه‌های معین و با بهره‌گیری از ابزار و فن‌آوری‌های مرتبط با شرح وظایف خود، در حرکت مداوم به سمت اهداف خرد و کلان است.

در این فرآیند، هر یک از اجزای مجموعه و زیر مجموعه‌ها متناسب با وظایف و جایگاه سازمانی خود به دنبال تحقق اهداف خود فعالیت می‌کنند اما برآیند همه حرکت‌ها و فعالیت‌ها به سمت اهداف مجموعه سازمان است از آنجا که حرکت سازمانی مقطعی نیست، تنظیم و تضمین حرکت تکاملی مجموعه نیز مستلزم طراحی و اجرای نظام‌هایی است که سیاست‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، شیوه‌های اجرای فعالیت‌ها و آثار و نتایج را ارزیابی نموده و به عنوان بازخورد در اختیار مدیران و تصمیم‌گیران قرار دهد تا در صورت انحراف از مسیر حرکت فعالیت‌ها و اهداف سازمانی را تصحیح و ترمیم نماید. که این نظام در سازمان به عنوان «نظارت و ارزیابی» شناخته می‌شود

فرآیند نظام کنترل و نظارت در تولید و پخش برنامه‌ها از جمله فیلم‌های الف ویژه به جهت اهمیت فوق‌العاده آنها برای سازمان به عنوان یک نظام فعال و پویا باید بر اساس عوامل، مشخصه‌ها، استانداردها، اهداف سازمانی، مخاطبان.. فعالیت‌های تولیدی را در سه مرحله قبل از عملیات (پیش‌تولید) - حین عملیات (تولید) - بعد از عملیات (پس تولید) مورد ارزیابی قرار داده و میزان تطابق و تناسب آنها را با عناصر مذکور مقایسه و در صورت انحراف آنها را اصلاح نماید، هدف فرآیند نظام کنترل و نظارت این است که تا فعالیت‌های تولید برنامه به همان صورتی که قبلاً طراحی و برنامه‌ریزی شده است انجام بگیرد ..

نتیجه نظام نظارت و ارزیابی این است که تا کلیه فعالیت‌ها به درستی انجام گرفته و نهایتاً میزان کارایی و اثربخشی سازمان و فیلم‌های الف ویژه در بعد رضایت و نفوذ در نگرش و رفتار مخاطب افزایش بیابد.

اما در جریان تولید یک برنامه الف ویژه از مرحله قبل از عملیات (ایده - طرح - تحقیق - فیلم نامه - جلسات و کمیته‌های برآورد فنی و مالی...) حین عملیات (انتخاب عوامل - دکور - دیالوگ - لابراتوار - موسیقی - تصویر برداری - دوبله ..) و بعد از عملیات (جلسات ارزیابی - بازیابی و...) تا لحظه پخش از آنتن، آیا کنترل‌های کمی و کیفی لازم صورت می‌گیرد؟ آیا استانداردهای جامع و لازم برای این کنترل‌ها وجود دارد؟ آیا واحد سازمانی و نظارتی متمرکز و مستقل با اصول و چهارچوب مشخص بر فرآیند تولید نظارت دارد؟ آیا بین فرآیند کنترل و نظارت و اثربخشی برنامه‌ها ارتباط و همبستگی معنی داری وجود دارد؟

لذا محقق در پژوهش حاضر در راستای اهداف افق رسانه ملی و رسالت سازمان صدا و سیما با استفاده از روش پیمایشی فرآیند کنترل و نظارت بر ساخت و تولید فیلم‌های الف ویژه و میزان ارتباط آن با اثربخشی برنامه‌ها را در معاونت سیما مورد بررسی قرار داده و به همین منظور با استفاده از پرسشنامه و نظر خواهی از هشتاد و دو نفر از کارشناسان حوزه‌های نظارت و ارزیابی در سازمان به طرح سؤالات و فرضیات هم‌سو با اهداف و مبانی نظری تحقیق، اقدام نموده تا نسبت به صحت و سقم آنها اظهار نظر کرده و به منظور مقاصد کاربردی در رسانه ملی در این بخش پیشنهاداتی را ارائه بکند.

یافته‌ها و نتایج تحقیق حاکی از این است که:

- ۱- کنترل و نظارت به عنوان یک متغیر مستقل در سه مرحله قبل و حین و پس از تولید برنامه‌های الف ویژه به نحو مناسبی صورت نمی‌گیرد.
- ۲- بین کنترل و نظارت در تمامی مراحل تولید و اثربخشی برنامه‌ها همبستگی و ارتباط معنی داری وجود دارد
- ۳- برنامه‌های الف ویژه در جذب مخاطب موفق ولی در کسب رضایت و نفوذ در نگرش مخاطبان ناموفق عمل کرده‌اند.

واژگان کلیدی: اثربخشی - فیلم‌های الف ویژه - نظارت - قبل از عملیات - حین عملیات - پس از عملیات

فصل اول: کلیات

- ۱-۱- مقدمه ..... ۲
- ۱-۲- مسئله تحقیق ..... ۳
- ۱-۳- ضرورت و اهمیت تحقیق ..... ۶
- ۱-۴- اهداف تحقیق ..... ۷
- ۱-۵- سؤالات تحقیق ..... ۸

فصل دوم: بررسی تحقیقات پیشین

- ۲-۱- پیشینه تحقیق ..... ۱۰

فصل سوم: مبانی نظری تحقیق

- ۳-۱- بخش اول: مدیریت ..... ۱۵
- ۳-۱-۱- تعریف مدیریت ..... ۱۵
- ۳-۱-۲- نقش‌های چهارگانه مدیریت (آدیزس) ..... ۱۶
- ۳-۱-۳- نقش‌های مدیر بر اساس مکاتب مختلف مدیریت ..... ۱۸
- ۳-۲- بخش دوم: برنامه‌ریزی ..... ۱۹
- ۳-۲-۱- ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی ..... ۱۹
- ۳-۲-۲- تقسیم‌بندی برنامه‌ریزی ..... ۲۰
- الف: برنامه‌ریزی استراتژیک ..... ۲۰
- ب: برنامه‌ریزی عملیاتی ..... ۲۰
- ۳-۲-۳- محاسن برنامه‌ریزی ..... ۲۱
- ۳-۲-۴- استراتژی ..... ۲۲
- ۳-۲-۵- مدیریت استراتژیک ..... ۲۲
- ۳-۲-۶- مراحل فرآیند استراتژیک ..... ۲۲
- ۳-۲-۷- مزایای مدیریت استراتژیک ..... ۲۷
- ۳-۲-۸- خط مشی / سیاست ..... ۲۷
- ۳-۲-۹- ویژگی‌های خط مشی ..... ۲۸

۳۰	۳-۳- بخش سوم: سازماندهی
۳۰	۳-۳-۱- تعریف سازماندهی
۳۰	۳-۳-۲- ارکان سه گانه طراحی ساختار سازمانی
۳۱	۳-۳-۳- ابعاد سازمانی
۳۱	۳-۳-۴- انواع ساختار سازمانی
۳۴	۳-۴- بخش چهارم: هدایت و سرپرستی
۳۴	۳-۴-۱- ماهیت مدیریت منابع انسانی
۳۴	۳-۵- بخش پنجم: نظارت
۳۴	۳-۵-۱- تعریف لغوی نظارت
۳۵	۳-۵-۲- ویژگی‌های مفهوم نظارت
۳۸	۳-۵-۳- تأثیر برنامه‌ریزی بر نظارت
۳۹	۳-۵-۴- نظارت به عنوان یک متغیر مستقل
۳۹	۳-۵-۵- انواع نظارت از نظر مفهومی
۴۲	۳-۵-۶- جایگاه نظارت و کنترل در مدیریت
۴۳	۳-۵-۷- اهمیت نظارت و کنترل در مدیریت
۴۴	۳-۵-۸- تعریف کنترل
۴۵	۳-۵-۹- فراگرد کنترل
۴۵	۳-۵-۱۰- تعیین معیار
۴۶	۳-۵-۱۱- مشخصات نظارت مؤثر
۴۷	۳-۵-۱۲- نقاط کلیدی نظارت
۴۸	۳-۵-۱۳- نظارت و کنترل در تولید برنامه سازی تلویزیونی
۴۹	۳-۵-۱۴- مراحل ساخت برنامه‌های تلویزیونی
۵۵	۳-۵-۱۵- انواع نظارت تولید برنامه‌های تلویزیونی از نظر زمانی
۵۶	۳-۵-۱۶- جایگاه فعلی نظارت در سازمان صدا و سیما
۵۸	۳-۵-۱۷- انواع نظارت تولید برنامه تلویزیونی از نظر اجرا
۵۸	الف) نظارت کمی
۵۹	ب) نظارت کیفی
۶۸	۳-۶- بخش ششم: اثربخشی
۶۸	۳-۶-۱- اثربخشی از نگاه مدیریت

۷۲	۲-۶-۳- اثربخشی در رسانه.....
۷۲	۳-۶-۳- ارتباط اثربخشی برنامه‌ها با بعد زمان.....
۷۴	۴-۶-۳- ارتباط اثربخشی برنامه‌ها با برجسته‌سازی.....
۷۶	۵-۶-۳- اثرات مستقیم و غیرمستقیم رسانه.....
۷۶	۶-۶-۳- سطوح اثرات.....
۷۷	۷-۶-۳- اثرات و تغییر.....
۷۸	۸-۶-۳- اثربخشی در برنامه‌ها.....
۷۹	الف: همدلی.....
۷۹	ب: روشن بینی.....
۸۰	ج: شناخت وضعیت.....
۸۰	د: درک زمان.....
۸۱	۹-۶-۳- رویکرد جلب رضایت و خشنودی در مخاطب.....
۸۴	۷-۳- بخش هفتم: فرضیات تحقیق.....
۸۵	۸-۳- بخش هشتم: تعریف کلیدواژه‌ها.....
۸۵	۹-۳- فرآیند برنامه‌سازی در رسانه تلویزیون.....
۸۶	بخش نخست: از طرح تا برآورد.....
۸۷	بخش دوم: از برآورد تا ساخت.....
۹۲	بخش سوم: از ساخت تا آرشیو.....
<b>فصل چهارم: روش تحقیق</b>	
۱۰۷	روش تحقیق.....
۱۰۷	۱- ۴- روش پیمایش.....
۱۰۷	۲- ۴- روش اسنادی.....
۱۰۸	۳- ۴- جامعه آماری.....
۱۰۸	۴- ۴- روش گردآوری اطلاعات.....
۱۰۸	۵- ۴- واحد تحلیل.....
۱۰۸	۶- ۴- بررسی اعتبار ابزار تحقیق.....
۱۰۸	۷- ۴- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها.....



## فصل پنجم: بررسی یافته‌ها

۱۱۰	مقدمه
۱۱۰	۱-۵- جداول توصیفی
۱۱۰	بررسی متغیرهای جمعیت شناختی
۱۱۱	الف) جنسیت
۱۱۱	ب) سن
۱۱۲	ج) سابقه کاری
۱۱۳	د) سابقه کاری در شغل فعلی
۱۱۴	ه) میزان تحصیلات
۱۱۵	۲-۵- جداول استنباطی
۱۱۵	الف) نتایج آزمون دو جمله‌ای
۱۱۷	ب) آزمون همبستگی اسپیرمن
۱۲۴	ج) آزمون تحلیل واریانس

## فصل ششم: بحث نتیجه‌گیری و پیشنهادات

۱۲۸	۱-۶- بحث و نتیجه‌گیری
۱۳۴	۲-۶- پیشنهادات
۱۳۸	۳-۶- فهرست منابع و مأخذ
۱۴۱	۴-۶- پیوست‌ها و ضمائم

چکیده انگلیسی (Abstract)

## فهرست جداول

صفحه

عنوان جداول

۳۰	جدول ۱-۳- ساختارهای سازمانی
۳۵	جدول ۲-۳- سطوح ناظر و عامل و علوم مربوط
۷۱	جدول ۳-۳- ارتباط چهار سبک مدیریتی با اثربخشی
۷۳	جدول ۴-۳- گونه شناسی اثرات کوتاه و بلندمدت
۷۵	جدول ۵-۳- گونه شناسی هدایت گر اثرات (پیائیل)
۸۲	جدول ۶-۳- عناصر الگویی رضایت و خشنودی از رسانه با توجه به نیاز و میل مخاطب
۱۱۱	جدول ۱-۵- توزیع فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب جنس
۱۱۲	جدول ۲-۵- توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب سن
۱۱۲	جدول ۳-۵- توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب سابقه کاری
۱۱۳	جدول ۴-۵- توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب سابقه کاری در شغل فعلی
۱۱۴	جدول ۵-۵- توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب مدرک تحصیلی
۱۱۵	جدول ۶-۵- بررسی آماره‌های مهم متغیرهای اصلی تحقیق
۱۱۶	جدول ۷-۵- نتایج آزمون دوجمله‌ای در رابطه با متغیر مستقل تحقیق و ابعاد آن
۱۱۷	جدول ۸-۵- نتایج آزمون دوجمله‌ای در رابطه با متغیر وابسته و ابعاد آن
۱۱۸	جدول ۹-۵- نتایج آزمون همبستگی بین متغیرهای اصلی تحقیق
۱۱۹	جدول ۱۰-۵- نتایج آزمون فرضیه فرعی اول
۱۲۰	جدول ۱۱-۵- نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم
۱۲۰	جدول ۱۲-۵- نتایج آزمون فرضیه فرعی سوم
۱۲۱	جدول ۱۳-۵- نتایج آزمون فرضیه فرعی چهارم
۱۲۲	جدول ۱۴-۵- نتایج آزمون فرضیه فرعی پنجم
۱۲۲	جدول ۱۵-۵- نتایج آزمون فرضیه فرعی ششم
۱۲۳	جدول ۱۶-۵- نتایج آزمون فرضیه فرعی هفتم

- جدول ۱۷-۵- نتایج آزمون فرضیه فرعی هشتم ..... ۱۲۳
- جدول ۱۸-۵- نتایج آزمون فرضیه فرعی نهم ..... ۱۲۴
- جدول ۱۹-۵- نتیجه آزمون فریدمن در مورد ابعاد متغیر مستقل ..... ۱۲۵
- جدول ۲۰-۵- رتبه‌بندی ابعاد سه گانه متغیر مستقل ..... ۱۲۵
- جدول ۲۱-۵- نتیجه آزمون فریدمن در مورد ابعاد متغیر وابسته ..... ۱۲۶
- جدول ۲۲-۵- رتبه بندی ابعاد متغیر وابسته ..... ۱۲۶

## فهرست اشکال

صفحه

عنوان اشکال

۱۶.....	شکل ۱-۳- اصول مدیریت و سیستم ارزشی حاکم بر سازمان.....
	شکل ۲-۳- خرده سیستم‌های به هم پیوسته یک سازمان در قالب نقش‌های چهارگانه
۱۷.....	مدیریت.....
۱۸.....	شکل ۳-۳- الگوی کوئین مدل تلفیقی مکاتب مدیریت.....
۱۹.....	شکل ۴-۳- نقش‌های مدیر.....
۲۳.....	شکل ۵-۳- مراحل تصمیم‌گیری استراتژیک.....
۲۷.....	شکل ۶-۳- سه سطح برنامه‌ریزی مدیریتی.....
۲۹.....	شکل ۷-۳- الگوی جامع مدیریت استراتژیک.....
۳۱.....	شکل ۸-۳- ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان.....
۳۳.....	شکل ۹-۳- فرآیند سازماندهی.....
۴۵.....	شکل ۱۰-۳- مراحل فراگرد کنترل.....
۴۷.....	شکل ۱۱-۳- نقش معیارها در نظارت.....
۴۸.....	شکل ۱۲-۳- فرآیند کنترل و نظارت.....
۵۳.....	شکل ۱۳-۳- فرآیند برنامه‌سازی در عمل از ایده تا محصول (۱).....
۵۴.....	شکل ۱۴-۳- فرآیند برنامه‌سازی در عمل از ایده تا محصول (۲).....
۵۵.....	شکل ۱۵-۳- نظارت ترکیبی.....
۶۸.....	شکل ۱۶-۳- فرآیند تولید.....

## فهرست نمودارها

صفحه

عنوان نمودارها

۱۱۱	نمودار ۱- ۵- نمودار جنسیت
۱۱۲	نمودار ۲- ۵- نمودار سن
۱۱۳	نمودار ۳- ۵- نمودار سابقه کار
۱۱۴	نمودار ۴- ۵- نمودار سابقه کار در شغل فعلی
۱۱۵	نمودار ۵- ۵- نمودار میزان تحصیلات

# فصل اول

## مقدمه

مسئله تحقیق

ضرورت و اهمیت تحقیق

اهداف تحقیق

سؤالات تحقیق

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران در سازمان‌ها کنترل و نظارت بر فعالیت‌ها و عملکردهای سازمان تحت مدیریت است و از این رو، وجود نظام ارزیابی و کنترل در سازمان، با توجه به فعالیت‌ها و محیط درونی و پیرامونی آن ضرورت حیاتی دارد و به طور کلی، طراحی و تدوین «نظام‌های نظارتی و ارزیابی» لازمه توسعه و بقای سازمان‌های پیچیده و بزرگ است و این موضوع در برهه زمانی کنونی به منظور تحقق اهداف و راهبردهای کلان نظام از اهمیت صدچندانی برخوردار است و این طرح‌های ارزیابی هستند که امکان تغییر در نگرش مدیران را میسر ساخته و آنان را وادار می‌دارد تا دستاوردهای کوتاه مدت را در راستای تحقق مقاصد و آرمان‌های اصلی و بلند مدت سازمان ارزیابی کنند. بهینه‌سازی روندهای آتی هر سازمان منوط به اجرای نتایج حاصل از نظام‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی و واحدهای اجرایی و عملیاتی سازمان است. بنابراین نظام جامع نظارت و ارزیابی سازمان‌ها را می‌توان به عنوان یکی از ابزارهای بسیار مهم در بهبود مدیریت یاد کرد. پس نظارت و کنترل از جمله کارکردهای سطح تاکتیکی و فنی مدیریت می‌باشد. ما می‌دانیم که به ندرت اتفاق می‌افتد که برنامه‌های مصوب یک سازمان به همان ترتیب پیش‌بینی شده به مرحله اجرا و عمل برسد و انحراف از برنامه‌ها در نتیجه تأثیرات عوامل متعدد از جمله پیش‌فرض‌های نادرست در برنامه‌ریزی، برآوردهای نادرست، ارتباط ناصحیح میان برنامه‌ریزان و مجریان، رویدادهای پیش‌بینی نشده و خلاصه اشتباهات مجریان برنامه‌ها مدیران را ملزم به برقراری یک سیستم پویای نظام کنترل و نظارتی می‌کند که این نظام به مدیریت کمک می‌کند تا با متعادل نگه داشتن تمامی فعالیت‌ها و واحدهای عملیاتی سازمان در دسترسی به اهداف سازمانی موفق باشد. همچنین از آثار اصلی این سیستم نظارت و کنترل حصول اطمینان، از رعایت خط مشی‌ها و مقررات - تحقق اهداف کلان سازمانی، ایجاد یک مجموعه موفق همراه با کارایی و اثربخشی بالا می‌باشد.

در این بین نظام ارزیابی عملکرد و ارزیابی سازمان‌های رسانه‌ای صوتی و تصویری، به لحاظ گستردگی فعالیتی و تعداد بسیار زیاد مخاطب در همه کشورها از اهمیت و پیچیدگی خاصی برخوردار است.

هدایت و تنویر افکار عمومی، آرایه اطلاعات مورد نیاز مردم، ایجاد ارتباط هر چه مؤثرتر با مردم،

تقویت مبانی عقیدتی و حکومتی، کمک به برنامه‌های توسعه اقتصادی، سیاسی و فرهنگی کشور و رسیدن به اهداف کلان رسانه در سازمان صدا و سیما به عنوان تنها رسانه صوتی و تصویری کشور با حجم بالای تولیدات کوچک و بزرگ و برای اقبال مختلف می‌طلبد تا با توجه به مطالب فوق به ایجاد نظام جامع نظارت و ارزیابی و کنترل سیستماتیک بر برنامه‌ها داشته باشد. این نظام نظارتی باید در دو بعد و شاخص مهم بررسی و ایجاد گردد. نخست همان تولیدکنندگان پیام‌ها و کارگزاران برنامه‌ها و دوم هم بینندگان و شنوندگان پیام‌ها (مخاطبان) می‌باشد.

لذا همیشه بین دو شاخص فوق ارتباط تنگاتنگ برقرار بوده و هست که بازخورد این ارتباط دوسویه در چهارچوب سیستم و نظام کنترل و ارزیابی بر تولیدات برنامه‌ها (محتوای پیام) و سلیقه و انتظار مخاطبان (مشتریان رسانه) جان و نفس می‌گیرد.

در نهایت اگر این نظام مدیریت خودکنترل و برنامه‌ریز هر چه بیشتر بتواند گپ و فاصله این شاخص را کمتر و بر هم منطبق بسازد به عنوان یک سیستم موفق ارزیابی می‌شود.

خاصه این که در این مقوله ما قصد داریم به بیان نقش و ارتباط این کنترل و نظارت را با برنامه‌های بلند و سنگین (الف ویژه) که جزء پروژه‌های ملی محسوب می‌شوند پردازیم این برنامه‌ها با توجه به اهمیت و اهداف عالی پیش‌بینی شده زیاد برای آنها و همچنین سرمایه‌بری سنگین تهیه آنها از پیچیدگی‌های بخصوصی در مدیریت و اجرا را دارند که کوچکترین انحراف در آنها و یا عدم نظارت و کنترل مطلوب بر آنها آثار تخریبی و جبران‌ناپذیری از نظر مادی و معنوی را به همراه دارد.

## ۲-۱- مسئله تحقیق

امروزه علاوه بر کارکردهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری بسیج امکانات و منابع سازمان، کارکرد اساسی «کنترل و نظارت» از اهمیت و ضرورت و جایگاه بالاتری برخوردار گشته است چرا که ضمانت اجرایی موفقیت کارکردهای دیگر مدیر سیستم در گرو اجرایی صحیح و نظام‌مند این کارکرد اساسی است. لذا با توجه به پیچیدگی‌های عملکردی رسانه‌ها در سه حوزه تعیین، تولید، توزیع پیام مستلزم ایجاد یک سیستم نظارتی پویا و پایدار بر تمام ابعاد و مراحل این کار علی‌الخصوص فیلم‌های الف ویژه امری حیاتی می‌باشد.

قطعاً تولیدات تلویزیونی فاخر با هدف و برنامه تولید می‌شوند که در راستای اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان رسانه‌ای می‌باشد اما در بین آثار تلویزیونی فیلم‌های الف ویژه به عنوان پروژه‌های کلان سرمایه‌گذاری ملی با صرف منابع امکانات مالی و مادی و انسانی زیاد مستلزم برنامه‌ریزی و کارشناسی و تحقیق و کنترل و نظارت مستمر و نظام‌مندی هستند با توجه به لحاظ کردن اهداف بلندمدت عمیق مترتب بر نتایج حاصل از این فیلم‌ها در میان مخاطبین خود از جمله



ایجاد باور و انگیزه، تقویت رفتار، تغییر در نگرش‌ها و گرایش‌های مخاطبین و نهایتاً رضایت‌مندی مخاطبین (اثربخشی) وظایف مدیران سازمان و اصحاب رسانه و تهیه کنندگان را صد چندان می‌کند. مدیران رسانه همواره، باید راهکارهای افزایش و حفظ مخاطبان خود را مورد ارزیابی قرار داده و با کمترین منابع بیشترین پیام‌ها با محتوای غنی به بیشترین تعداد مخاطب برسانند و از رقیبان خود عقب نمانند. این مدیران رسانه باید همیشه به افکارسنجی و پالایش میل و سلیقه و نیاز مخاطبان خود پرداخته و در تمامی مراحل تولید و توزیع پیام این ارضا نیاز مخاطب را سرلوحه کار خود قرار داده و در تمام روح و جان سازمان گسترش داده به طوری که نهایتاً هم اهداف و رسالت و استراتژی‌های سازمانی تحقق یابد و هم اینکه کارآیی و اثربخشی لازم به صورت ملموس برای تمامی گردانندگان مجموعه جا بیفتد. لذا همیشه باید چشم تیزبین نظارت در تمامی مراحل ساخت و تولید فیلم‌های الف ویژه چه در قبل از تولید، حین تولید، پس از تولید غافل نماند و لحظه به لحظه آن را رصد کند و هر کجا که امکان انحراف از هدف و خطا دیده می‌شود آن را اصلاح نموده و هدایت نماید (نیت اصلاح‌گرایانه باشد) پس نظام‌مند شدن روند طراحی، پیش تولید، تولید، پس تولید در پروژه‌های فیلم‌سازی علی‌الخصوص الف ویژه در سازمان و طراحی مراحل کار، توالی پرداخت‌ها، انطباق سیستمی پرداخت همراه با کنترل و نظارت بر دارایی‌ها و منابع سرمایه‌ای و تجهیزاتی با میزان پیشرفت فیزیکی و مالی و زمانی پروژه‌های میلیاردی صرفه‌جویی‌های بسیاری را برای سازمان در پی خواهد داشت.

همچنین میزان انحرافات مالی و تأخیرات زمانی، اصلاح چندین باره برآوردها و عدم انطباق محصولات تولید شده با کیفیت خوب و اهداف از پیش تعیین شده را به صورت جدی کاهش می‌دهد.

نهایتاً بسیاری از نقاط ضعف رسانه را کاهش و سودجویی‌ها و حیف و میل‌های به ناحق برخی عوامل با نفوذ را کاهش و همچون تمامی سازمان‌های توسعه یافته رسانه‌ای با تقویت و بنیاد یک مدیریت علمی و منطقی، منطبق بر اهداف و برنامه‌ریزی و استاندارد مشخص شده هدایت و مدیریت می‌شود به نحوی که «پرداخت و هزینه را با پیشرفت، عملکرد را با سود، تأخیر و عدم انطباق با اهداف سازمانی و افت کیفیت کمی و کیفی و بالا رفتن بی‌حد و حساب هزینه را با جریمه و اصلاح قرین می‌سازد» تبیین فرآیند کنترل موجب می‌شود که مجموعه سازمان صدا و سیما را به اهدافی نظیر استاندارد کردن عملکردها، حفظ موجودی سازمان، حفظ و ارتقای محصولات تولیدی، کاهش میزان اقتدار و اعمال قدرت مدیران نزدیک از طریق کنترل سازمانی، کنترل گروهی و فردی (خودکنترلی) به صورت آرمانی و مطلوب زمینه ایجاد مشارکت کلی مجموعه را جهت رسیدن به استراتژی‌های بلندمدت محقق ساخت.

امروزه در سازمان صدا و سیما ما واحدها و تشکیلات متعددی به نام واحدهای نظارتی و کنترلی فعالیت دارند. که البته با یک ارزیابی و تحقیق پیش فرض می توان به این نتیجه رسید که اکثر این واحدها نظارت و ارزیابی پس از پخش را دارند و واحدهای پشتیبانی دیگری هم؛ مثل اداره کل امور مالی - اطلاعات برنامه ریزی - به صورت غیرملموس کنترل های هنگام تولید را انجام می دهند.

به نظر این ضعف سیستم است که حلقه های نظارت هم دیگر را تکمیل نکنند و به قبل و حین تولید ربط نیابند. چرا که در تمامی مراحل حرکت یک مجموعه گسترده مثل صدا و سیما؛ برای پرهیز از خطا رفتن، نظارت و کنترل در هر لحظه امر ضروری است تا نهایتاً تمام ورودی ها و خروجی ها و بازخوردهای این مجموعه در یک چهارچوب منطقی قرار بگیرد. اما این نظارت ها هم نباید میچ گیرانه و با بغض و کینه همراه باشد بلکه باید به قصد اصلاح سیستم و افزایش بهره وری و در جهت خیر و اصلاح انحرافات احتمالی باشد.

لذا پس از بیان اهمیت کنترل و نظارت ما به دنبال این مسئله هستیم که آیا:

- ۱) در سازمان صدا و سیما با توجه به آثار خوب و مفید نظارت و کنترل که از کارکردهای اصلی مدیریت می باشد بر تولید فیلم های الف ویژه کنترل و نظارت اعمال می شود؟
  - ۲) اگر می شود در چه مراحل بیشتر است در پیش تولید، حین تولید، یا بعد از تولید و پخش؟
  - ۳) آیا بین نظارت و اثربخشی برنامه های الف ویژه ارتباط معنی داری وجود دارد؟
  - ۴) اگر ارتباط وجود دارد این نظارت در کدام مرحله بیشتر باشد این اثربخشی بالا می رود؟
- همچنان که مطابق استراتژی های افق برنامه پنج ساله چهارم توسعه در بخش تولیدات سازمان صدا و سیما:

الف) تلاش در جهت اجرای نظام کارآمد و اثربخش «مدیریت پیام» در تمامی ابعاد آن (سیاست گذاری، برنامه ریزی، تولید، تأمین، پخش، نظارت، نیازسنجی، اثرسنجی) و ایجاد تحول در محتوای برنامه ها در راستای تحقق «مأموریت و کتاب برنامه سازان» باشد.

ب) ارتقای نظارت و ارزیابی کیفی و محتوایی در تمامی مراحل فرآیند تولید، تأمین و پخش البته به همراه نظارت پس از پخش

به نظر بدون نیازسنجی قبلی و آنالیز دیدگاه مخاطبان تهیه و تدارک یک فیلم الف ویژه با هزینه میلیاردی کاری منطقی و عقلانی نیست چرا که ثمره ای جز هدر دادن منابع و سرمایه های مالی و انسانی سازمان نمی باشد.

همچنین در سازمان با توجه به اینکه واحدهای متولی و متمرکز جهت امر نظارت بر ساخت و تولید فیلم ها؛ تشریفاتی و ناکارآمد هستند و استانداردهای فنی و علمی کافی هم وجود ندارد. از طرف دیگر عمده نظارت و ارزیابی در سازمان به پس از پخش انتقال یافته است که کاری غیرمنطقی

است چرا که اگر در طی مراحل ساخت و تولید یعنی از ایده تا آنتن نظارت و ارزیابی باشد در طول ساخت اکثر خطاها و اشتباه‌های غیرقابل جبران بعدی اصلاح می‌شوند.

نتیجه اینکه مشکل اساسی و مسئله تحقیق:

- ۱) کنترل و نظارت بر فرآیند تولید و تهیه فیلم‌های الف ویژه تشریفاتی و ناکارآست.
- ۲) کنترل نظارت در سازمان بیشتر در آخرین مرحله (پس از پخش) متمرکز است که ما باید آن را به قبل از تولید و حین تولید منتقل کنیم.
- ۳) در سازمان نظام جامع نظارتی، متولی مستقیم و متمرکز وجود ندارد بلکه به صورت پراکنده و سلیقه‌ای است و بین واحدهای نظارتی هم ارتباط منطقی برقرار نیست. (چارت سازمانی پیوست در ضمیمه)
- ۴) ضعف کنترل و نظارت موجود باعث از بین رفتن سرمایه‌های، مالی، انسانی و فکری سازمان شده و موجب ناکارآمدی نظام مدیریتی و انحراف عملکرد مدیران گشته است.

### ۳-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق

در باب ضرورت و اهمیت این مسئله یعنی نظارت و کنترل بارها در فرمایشات مقام معظم رهبری تأکید شده است. «در فصل سوم افق رسانه هم به عنوان سومین استراتژی» ارتقای نظارت و ارزیابی کیفی و محتوای درون‌زا در تمامی مراحل فرآیند تولید، تأمین و پخش برنامه‌ها به همراه تقویت نظام نظارت و ارزیابی پس از پخش بیان شده است (افق رسانه پیام از منظر عام در استراتژی‌های پنج ساله تولید بند سوم).

همچنین مهندس ضرغامی رئیس محترم سازمان صدا و سیما: اگر از رکن مهم نظارت و کنترل در فرآیند مدیریت رسانه غفلت شود فعالیت‌ها ناکارآمد و در مسیر حرکت منحرف و الباقی فعالیت‌های مدیریتی هم ابر و باطل می‌شوند. (سومین نشست مدیران رسانه ملی مرداد ماه ۸۵). با توجه به اینکه نظام برنامه‌سازی در سازمان نقص دارد این امر موجب شده تا تولید برنامه‌ها از جهت کمی و کیفی و ارتباطی سیری نزولی و از نظر هزینه و ریخت و پاش حرکت صعودی داشته باشد. برنامه‌سازی در دستگاهی با این وسعت و ابعاد دارای پیچیدگی‌هایی است که اداره آن مستلزم یک نظام پیچیده نظارتی است که تنها با استعدادهای مشخص و سلیقه‌ای قابل اداره کردن نیست. چرا که هر نقص به جای خود به کل سیستم لطمه می‌زند و در دراز مدت کل مجموعه را از کار می‌اندازد پس برای جلوگیری از عیب‌ها و نقصان‌ها باید از ابتدا به سراغ اجرای کار و گردش تولید برویم و آنها را کنترل و بررسی کنیم زیرا که کار دستگاه صدا و سیما برنامه‌سازی تولید، ارتباط و تبادل با مخاطب در سطح خارجی و داخلی است و اعتبار و ارزش این دستگاه هم بستگی به کالایی که تولید می‌کند دارد چنان

که دائماً در حال تبادل فرهنگ و اندیشه می‌باشد. ما با مخاطبان انفعالی طرف نیستیم ما به ارتباط با آنها و درک نظرات و دیدگاه‌های آنها محتاج هستیم ما نمی‌خواهیم که مخاطب ما به ما بی‌اعتنا شود بلکه ما می‌خواهیم پیام در مخاطب تحول و تغییر به وجود آورد پس ما نیاز داریم جهت جا انداختن اجزای پیام در ذهن و افکار مخاطبان بر اساس یک الگوی معین و استاندارد علمی و بر اساس سلسله مراتب ارزش‌ها و کارآیی، ایجاد ارتباط علت و معلولی، تأمین بودجه و منابع مورد نیاز به تولید برنامه‌های فاخر و علمی همچون الف ویژه پردازیم تا به اهداف عالی سازمان برسیم (بهره‌وری تولیدی) از طرفی دیگر با توجه به اینکه تقریباً می‌شود گفت که برای اولین بار است بر روی مسئله‌ای با این اهمیت تحقیق و بررسی به عمل می‌آید مطمئناً نتایج آن مفید و مؤثر خواهد بود و به صورت عملی و کاربردی جهت برنامه‌سازی و مدیران محترم سیما قابل استفاده می‌باشد.

#### ۴-۱- اهداف تحقیق

مهمترین کارکرد هر رسانه جذب مخاطب و اثرگذاری بر رفتار و ذهن آنها که با کمترین هزینه به سطح بالای از هدف خودش برسد (بهره‌وری) که در این راستا مدیریت رسانه با شناخت از محیط داخل و خارجی رسانه به اجرای کارکردهای مدیریتی خود می‌پردازد و در نهایت برای اصلاح نقایص کار و کم کردن ضعف‌ها و انحراف‌های سیستم مستلزم برقراری ارزیابی و نظارت بر فرآیند کارها و نتایج آنها می‌باشد.

لذا در این راستا مهمترین اهداف این پژوهش عبارتست از:

- ۱) تبیین ارتباط بین فرآیند کنترل و نظارت بر تولید فیلم‌های الف ویژه با اثربخشی این برنامه‌ها در معاونت سیما به منظور افزایش اثربخشی بیشتر.
- ۲) آسیب‌شناسی نظام نظارتی موجود و آرایه راهکارها و پیشنهادها جهت اصلاح ساختاری و افزایش کیفیت مطلوب پروژه‌های الف ویژه.
- ۳) بررسی و مقایسه اینکه در چه مرحله از تولید بین نظارت و اثربخشی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- ۴) افزایش بهره‌وری در مدیریت تولید پروژه‌های الف ویژه.