

مختلف وجود دارد و بخش‌هایی از برنامه‌ها در شبکه‌های اجتماعی منتشر می‌شوند. اما این تغییرات به معنای آن نیست که تلویزیون از رقابت معاف شده باشد. اتفاقاً باید با شناخت همین شرایط، کیفیت برنامه‌های خود را بالا ببرد. نمی‌توانیم بگوییم مخاطب تغییر کرده و بنابراین ما مسئولیتی نداریم. باید بررسی کنیم که چه چیزی ارائه می‌کنیم و چرا مخاطب باید آن را انتخاب کند.

تلویزیون در جهان نیز از قالب‌های مختلف استفاده می‌کند. خبر، ورزش و سریال از مهم‌ترین حوزه‌هایی هستند که مخاطب گسترده دارند. در کنار آن‌ها، برنامه‌های سرگرمی و گفت‌وگو محور نیز اهمیت دارند. مسئله این است که قالب‌ها باید متناسب با جامعه و نیازهای مخاطب طراحی شوند. صرفاً وارد کردن یک قالب خارجی، بدون شناخت فرهنگ و شرایط مخاطب ایرانی، به تولید برنامه موفق منجر نمی‌شود.

**○ در این میان، چرا تلویزیون ایران در ساخت سریال‌های طولانی‌مدت و برندهای ماندگار با مشکل روبه‌روست؟**

در بسیاری از کشورهای دنیا، سریال‌هایی وجود دارند که سال‌ها ادامه پیدا کرده‌اند. در تولید این آثار، گروه‌های نویسندگی حرفه‌ای حضور دارند و فقط به نوشتن داستان اکتفا نمی‌کنند. جامعه را بررسی می‌کنند، تغییرات اجتماعی را می‌شناسند و از دانش متخصصان حوزه‌های مختلف استفاده می‌کنند. در سریال‌های خانوادگی و کمدی، شناخت روان‌شناسی شخصیت‌ها، روابط خانوادگی و مسائل اجتماعی بسیار مهم است. مخاطب باید بتواند با شخصیت‌ها ارتباط برقرار کند و آن‌ها را در طول زمان بشناسد. چنین ارتباطی به‌سادگی شکل نمی‌گیرد و نیازمند برنامه‌ریزی و استمرار است. ما نویسندگان توانمند داریم، اما باید از ظرفیت آن‌ها بیشتر استفاده کنیم.

**○ در تلویزیون ایران نمونه‌هایی از برنامه‌ها و شخصیت‌های موفق وجود داشته‌اند که ظرفیت تبدیل شدن به برندهای ماندگار را داشتند؛ اما ادامه پیدا نکردند یا در دوره‌ای متوقف شدند. این توقف چه خسارتی به تلویزیون وارد می‌کند؟**

وقتی یک برنامه یا شخصیت در میان مردم شناخته می‌شود، به یک سرمایه تبدیل شده است. برند فقط به معنای نام یک برنامه نیست؛ به معنای شکل‌گیری اعتماد و ارتباط با مخاطب است. اگر این ارتباط را به‌درستی حفظ کنیم، می‌توانیم آن را در قالب‌های مختلف ادامه دهیم.

**○ در ایران هم نمونه‌هایی داشته‌ایم. شخصیت‌هایی مانند عمو پورنگ یا برنامه‌هایی مانند خندوانه توانسته‌اند ارتباط قابل توجهی با مخاطب ایجاد کنند. چرا باید چنین ظرفیت‌هایی متوقف شوند؟ چرا نباید درباره ادامه و گسترش آن‌ها برنامه‌ریزی کنیم؟**

البته هر برندی ممکن است نیاز به تغییر و تحول داشته باشد؛ اما تحول به معنای حذف کامل نیست. باید بررسی کنیم که کدام بخش‌ها موفق بوده‌اند، مخاطب چه ارتباطی با آن‌ها برقرار کرده و چگونه می‌توان آن ارتباط را حفظ کرد.

**○ در این زمینه، سند تحول رسانه ملی چه جایگاهی دارد؟ آیا صرف تغییر ساختارها و عنوان‌ها می‌تواند به تحول منجر شود؟**

تحول باید در نتیجه و عملکرد دیده شود. اگر قرار است رفتارها، ساختارها و شیوه‌های برنامه‌سازی تغییر کنند، باید مشخص باشد این تغییر چه نتیجه‌ای برای مخاطب دارد. صرفاً تغییر نام یک بخش یا جابه‌جایی افراد نمی‌تواند تحول محسوب شود.

مخاطب باید احساس کند نیازهایش بهتر پاسخ داده می‌شود. باید برنامه‌هایی داشته باشیم که سرگرم کننده باشند، اطلاعات بدهند، آگاهی ایجاد کنند و در عین حال به مسائل زندگی مردم توجه



گفت‌وگوی  
صبا با سونیا  
پوریامین، تهیه‌کننده  
و مجری با سابقه  
تلویزیون

# تغییرات ظاهری، تلویزیون را متحول نمی‌کند ارزش نیروی انسانی در نگاه مدیریتی شهید لاریجانی

سمیرا جعفری  
گزارش



برای مخاطبان چند نسل، سونیا پوریامین تنها یک مجری نیست؛ صدایی آشنا از سال‌های دور تلویزیون است که با خاطره برنامه‌ها و تجربه تماشای جمعی پیوند خورده است. او از سال ۱۳۵۹ وارد رسانه ملی شد و در این مسیر، تهیه‌کنندگی، اجرا و فعالیت‌های مطبوعاتی را تجربه کرد. پوریامین در گفت‌وگو با روزنامه صبا، از جایگاهی سخن می‌گوید که زنان در رسانه به دست آورده‌اند و از موقعیتی که هنوز از آن محرومند؛ تصمیم‌گیری. به اعتقاد او، تازمانی که زنان در شوراهای طرح و برنامه، مدیریت گروه‌ها، شبکه‌ها و ساختارهای سیاست‌گذار حضور مؤثر نداشته باشند، سخن گفتن از توانمندسازی آنان بیشتر به شعار شباهت دارد تا تحول. در ادامه گفت‌گویی ما با این مجری پیشکسوت تلویزیون را می‌خوانید.

**○ شما بیش از چهار دهه تجربه حضور در رسانه ملی را پشت سر گذاشته‌اید. در این سال‌ها مدیران مختلفی در رأس سازمان قرار گرفته‌اند. اگر بخواهید تجربه این دوره‌ها را از منظر مدیریت و برنامه‌سازی ارزیابی کنید، چه ویژگی‌هایی را در مدیریت موفق تلویزیون مؤثر می‌دانید؟**

من از سال ۱۳۵۹ وارد تلویزیون شدم. در این مدت مدیران مختلفی را تجربه کرده‌ام؛ از آقای محمد هاشمی تا مدیران بعدی و مدیریت فعلی. به نظر من مدیر موفق در رسانه، پیش از هر چیز باید شناخت درستی از نیروی انسانی داشته باشد. صرفاً داشتن عنوان مدیریتی کافی نیست. مدیر باید بداند در مجموعه‌اش چه افرادی حضور دارند، چه توانایی‌هایی دارند، در چه زمینه‌ای تخصص دارند و چگونه می‌توان از ظرفیت آن‌ها استفاده کرد.

مدیریت رسانه با مدیریت مجموعه‌ای که فقط کار اداری انجام می‌دهد، تفاوت دارد. اینجا با نیروهای خلاق، متخصص و صاحب تجربه روبه‌رو هستیم. تهیه‌کننده، کارگردان، مجری، نویسنده، خبرنگار و عوامل مختلف تولید، هرکدام تخصص و توانایی ویژه‌ای دارند. مدیر باید این توانایی‌ها را بشناسد و امکان فعالیت را برای افراد فراهم کند. شهید لاریجانی از مدیرانی بودند که شناخت و

توجه به نیروی انسانی برایش اهمیت داشت. البته نمی‌خواهم درباره دوره‌های مدیریتی صرفاً با نگاه شخصی صحبت کنم. مسئله مهم این است که رسانه برای رسیدن به نتیجه مطلوب، به مدیریت آگاه، متخصص و برخوردار از شناخت میدانی نیاز دارد.

**○ یعنی امروز فاصله میان مدیریت و بدنه حرفه‌ای تلویزیون را یکی از مشکلات اساسی می‌دانید؟**

به نظر من یکی از مسائل مهم همین است. مدیر گروه باید از نظر شناخت تخصصی، توانایی بررسی و ارزیابی برنامه را داشته باشد. نمی‌شود برنامه‌ای را از مرحله طرح تا تولید، تصویب، اجرا و پخش به عوامل مختلف سپرد، اما در طول مسیر هیچ نظارت کارشناسی و دقیقی وجود نداشته باشد.

مدیر گروه باید بتواند درباره طرح برنامه نظر بدهد، مراحل تولید را دنبال کند، با عوامل ارتباط داشته باشد و در نهایت محصول را از نظر کیفیت ارزیابی کند. این به معنای دخالت در همه جزئیات کار نیست؛ بلکه به معنای شناخت حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری است.

**○ یکی از انتقادهایی که به برنامه‌های تلویزیونی وارد می‌شود، تکرار چهره‌ها و حضور بازیگران در چند سریال هم‌زمان است. در جدول پخش گاهی مخاطب یک بازیگر را در چند مجموعه مختلف می‌بیند. این وضعیت چه تأثیری بر کیفیت و هویت آثار دارد؟**

این مسئله فقط درباره بازیگران نیست. در برنامه‌های زنده، به‌خصوص در مناسبت‌هایی مانند نوروز، گاهی می‌بینیم که دکورها، همزمان‌ها و مجریان در شبکه‌های مختلف شباهت زیادی به یکدیگر دارند. مهمان از یک شبکه به شبکه دیگر می‌رود و همان چهره‌ها در چند برنامه حضور پیدا می‌کنند. این تکرار چه آورده‌ای برای مخاطب دارد؟

به نظر من باید برای برنامه‌های مناسبتی، هویت و طراحی مشخصی وجود داشته باشد. هر شبکه باید بداند قرار است چه نوع برنامه‌ای ارائه کند و مخاطب چرا باید آن شبکه را انتخاب کند. اگر پنج شبکه در یک مناسبت برنامه‌هایی تقریباً مشابه داشته باشند، چه دلیلی برای انتخاب یکی از آن‌ها وجود دارد؟

**○ این مسئله را بیشتر ناشی از ضعف برنامه‌ریزی می‌دانید یا محدودیت منابع؟**

هر دو عامل می‌توانند مؤثر باشند، اما برنامه‌ریزی و مدیریت حرفه‌ای اهمیت زیادی دارد. حتی با محدودیت منابع هم می‌توان به طراحی متفاوت و خلاقانه فکر کرد. قرار نیست همه برنامه‌ها هزینه‌های بسیار زیادی داشته باشند؛ مهم این است که بدانیم چه چیزی برای مخاطب ارزش ایجاد می‌کند. وقتی برنامه‌ریزی وجود نداشته باشد، منابع هم ممکن است به شکل مناسبی مصرف نشوند.

**○ مدیران تلویزیون معمولاً کاهش مخاطب را به تغییر ذائقه مردم، گسترش شبکه‌های اجتماعی و سرعت گردش اطلاعات نسبت می‌دهند. چقدر این مساله می‌تواند دلیل کاهش مخاطب باشد؟**

واقعیت این است که سرعت انتقال اطلاعات تغییر کرده است. مخاطب امروز دیگر مانند گذشته منتظر نمی‌ماند تا در ساعت مشخصی برنامه‌ای را تماشا کند. امکان دسترسی به محتوا در زمان‌های