

Identifying Performance Evaluation Indicators of IRIB TV Network Managers

Ali Reza Zarinkolah: Senior expert in media management, Faculty of Communication and Media, IRIB University, Tehran, Iran. **email:** zarinkolah1375@gmail.com

Ali Akbar Razmjoo: Assistant Professor, Department of Communication, School of Communication and Media, IRIB University (corresponding author), Tehran, Iran. **email:** aliakbar_razmjoo@yahoo.com

Mohammad Ali Hormozizadeh: Assistant Professor, Department of Communication, School of Communication and Media, IRIB University Tehran, Iran. **email:** hormozizadeh@gmail.com

Performance evaluation is one of the important functions of human resource management in media organizations. Nowadays, it is very necessary to design and use a suitable performance evaluation system in organizations; Because it is one of the important tools for proper planning and management of resources, facilities and human resources of organizations and it also plays a special role in identifying competencies, strengths and weaknesses of managers.

Accurate recognition and evaluation of the performance of television network managers in Iran as leaders and guides of structures that are responsible for culture in society is based on valid, important and vital indicators. This research has been done with the aim of identifying performance evaluation indicators of television network managers of the Islamic Republic of Iran.

In this regard, data collection was done by conducting interviews with 17 experts and specialists, and after coding the interviews, analyzing the data using thematic analysis technique. And drawing the network of themes was done. The results of the theme analysis process led to the identification of 136 key indicators for evaluating the performance of television network managers of the Islamic Republic of Iran, which were categorized into 24 organizing themes, and then the organizing themes were also divided into 6 overarching themes (general personal competencies dimension of the network manager, individual competencies dimension The specialty of the network manager, the operation management dimension in the network, the efficient entry into the virtual space and its correct management, and the outcome-oriented dimension) are categorized.

Keywords: Performance Evaluation, Indicator, TV Channel Manager, Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB).

شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۹

نوشته

علیرضا زرین کلاه*

علی اکبر رزمجو**

محمدعلی هرمزی زاده***

چکیده

ارزیابی عملکرد یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای است. امروزه طراحی و به‌کارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها بسیار ضروری است؛ چراکه یکی از ابزارهای مهم برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح منابع، امکانات و منابع انسانی سازمان‌هاست و در شناسایی شایستگی‌ها، نقاط قوت و ضعف مدیران نیز نقش ویژه‌ای دارد. شناخت و ارزیابی دقیق عملکرد مدیران شبکه‌های تلویزیونی در ایران به‌عنوان راهبران و هدایتگران ساختارهایی که متولی فرهنگ در جامعه هستند، بر مبنای شاخص‌هایی معتبر، مهم و حیاتی است. این پژوهش با هدف شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران انجام شده است که در این راستا جمع‌آوری داده‌ها به شیوه انجام مصاحبه با ۱۷ نفر از کارشناسان و متخصصان صورت پذیرفت و پس از کدگذاری مصاحبه‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ترسیم شبکه مضامین انجام شد. نتایج اجرای فرایند تحلیل مضمون، به شناسایی ۱۳۶ شاخص کلیدی ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران منجر شد که این شاخص‌ها در ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند و سپس مضامین سازمان‌دهنده نیز در ۶ مضمون فراگیر (بعد شایستگی‌های فردی عمومی مدیر شبکه، بعد شایستگی‌های فردی تخصصی مدیر شبکه، بعد مدیریت عملیات در شبکه، بعد ورود کارآمد به فضای مجازی و مدیریت صحیح آن و بعد خروجی محور - پیامدی) دسته‌بندی شده‌اند.

کلیدواژه: ارزیابی عملکرد، شاخص، مدیر شبکه تلویزیونی، سیمای جمهوری اسلامی ایران.

* کارشناس ارشد مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران
zarinkolah1375@gmail.com

** استادیار گروه ارتباطات، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما (نویسنده مسئول)، تهران، ایران
aliakbar_razmjoo@yahoo.com

*** استادیار گروه ارتباطات، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران
hormozima@gmail.com

نحوه استناد به این مقاله: زرین کلاه، علیرضا؛ رزمجو، علی اکبر و هرمزی زاده، محمدعلی (۱۴۰۳). شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران. رسانه، ۳۵(۲)، ۱۸۳ - ۲۱۱.

مقدمه

صاحب نظران و پژوهشگران معتقدند که عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل های سازمانی است و تصور سازمانی بدون ارزشیابی و اندازه گیری عملکرد مشکل است (جزینی، ۱۳۹۱: ۳). ارزیابی عملکرد یکی از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی است تا جایی که به عنوان یک درون داد یا مؤلفه اصلی از فعالیت های مدیریت منابع انسانی معرفی شده است. این ارزیابی یکی از ابزارهایی است که برای اندازه گیری عملکرد واقعی افراد در وظایف محوله استفاده می شود (پاتر^۲ و همکاران، ۱۹۸۶). در واقع ارزیابی عملکرد سازمان را فرایندی می داند که از طریق آن سازمان در فواصل مشخص، مورد سنجش قرار می گیرد و نقاط ضعف و قوت سازمان را به طور نظام مند تعیین می کند (پروجاگو^۳، ۲۰۰۶).

سرمایه های انسانی امروزه به عنوان عامل راهبرد مطرح است. دلیل این امر در یک سطح کلی، تغییراتی است که با شتاب حادث می شود. در چنین محیطی جایگاه بسیار مهم سرمایه های انسانی به عنوان طراح سازنده و پردازنده نظام های عملیاتی و سایر منابع سازمان پیش از پیش نمایان می شود مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی بهره ور کردن سرمایه های انسانی است (خجسته باقرزاده و علوی وفا، ۱۳۹۳). با توجه به این که جایگاه و نقش مدیران در راهبری سازمان بسیار ویژه و کلیدی است و این که ارزیابی عملکرد مدیران امری است که به دلیل تأثیر در نحوه دستیابی به اهداف کلان سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است و میزان تحقق اهداف سازمان یکی از مهم ترین معیارهای سنجش عملکرد^۴ مدیر است، از این رو ارزیابی عملکرد مدیر و ارائه بازخورد آن به وی و در صورت لزوم اصلاح عملکرد^۵ از جمله مهم ترین ابزارهای دستیابی به اهداف سازمانی است (اسکندری و موغلی، ۱۴۰۰). از طرفی با توجه به نگرش خاصی که علم مدیریت، بر عملکرد مدیران به ویژه مدیران عالی سازمان های فرهنگی دارد، ارزیابی ایشان اهمیت ویژه ای پیدا می کند (علی آبادی و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۰۴). همچنین ارزیابی عملکرد مدیران سازمان های فرهنگی و رسانه ای گام پیشینی در جهت اقدام هایی برای توانمندسازی مدیران است. پیامدهای توانمندسازی مدیران رسانه، در راستای تحقق اهداف ۱۴۰۴ عبارت از "بهبود عملکرد، نیل به اهداف کلان، توسعه پایدار، افزایش مخاطب برای تولیدات رسانه داخلی، رشد کمی و کیفی، رشد فکری و بالندگی، افزایش آگاهی عموم مردم، بهبود روابط سیاسی، تعالی سازمانی و توانمندی منابع انسانی" است (واشقانی فراهانی و همکاران، ۱۴۰۰).

1. Performance
2. Poter
3. Projago
4. Performance measurement criteria
5. Modification performance

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران^۱ به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان رسانه‌ای کشور در جهت ارتقا و باقی ماندن در صحنه رقابت رسانه‌ای بیش از هر سازمان رسانه‌ای دیگری به یک نظام یکپارچه ارزیابی عملکرد نیازمند است. از سویی فقدان نظام جامع ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی در رسانه ملی، ضعف در شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان و ناتوانی در ارائه بازخورد برای ارتقای عملکرد است که به‌طور طبیعی، موجب شکاف بین درک و انتظارات سازمان و کارکنان از یکدیگر و ناتوانی در تحقق اهداف خواهد شد (خجسته باقرزاده و علوی وفا، ۱۳۹۳). در همه سازمان‌ها مهم‌ترین رکنی که در رسیدن به اهداف سازمان تأثیر می‌گذارد، مدیریت است (منزه و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین طبق بررسی‌های گسترده انجام‌شده، شایستگی و ویژگی‌های مورد نیاز برای مدیران نظام جمهوری اسلامی ایران، تفاوت‌های عمیق و اساسی با سازمان‌های فعلی در سایر جوامع دارد (حصیری، ۱۳۹۰: ۸). طراحی و به‌کارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، یکی از ابزارهای مؤثر برای شناسایی شایستگی‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها و کاستی‌های مدیران است و تلاش برای اصلاح و بهبود عملکرد آن‌ها، در دستیابی به اهداف و توسعه فردی و سازمانی نقش چشمگیری ایفا می‌کند (شهلائی، ۱۳۹۱: ۷).

نظر به ضرورت تحقیقات روشمند برای سنجش و ارزشیابی مهارت‌ها، عملکرد و ویژگی‌های مختلف شناختی، اجتماعی و شخصیتی مدیران شبکه‌های سیما و همچنین وجود چالش‌ها و موانعی همچون، بخشی‌نگری ارزیابی‌کنندگان، معضلات ناظر به نیروی انسانی (مدیران) مورد نیاز، عدم وجود الگویی مناسب جهت ارزیابی مدیران، نبود مؤلفه‌ها و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و در نهایت این‌که چون مدل‌ها و الگوهای معمول فعلی مبتنی بر روش سنتی بوده و اعتبار خود را از دست داده است، طراحی الگوی جامع ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های سیما، ضروری و از اولویت‌های ویژه این سازمان است و برای رسیدن به این مدل‌ها و الگوها در ابتدا تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد ضروری است که در این پژوهش بدان پرداخته می‌شود.

بنابراین سؤال اصلی این پژوهش این است که شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های سیما جمهوری اسلامی ایران چه هستند؟

پیشینه پژوهش

در باب اسناد پژوهشی سازمانی نزدیک به این عنوان و هدف این پژوهش می‌توان به پژوهشی که با هدف شناسایی الگوی شایستگی‌های مدیران سازمان صداوسیما در اداره کل ارزشیابی

1. Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran
2. Skills

و انتصابات مدیران سازمان صداوسیما (۱۴۰۰) انجام گرفته است اشاره کرد که می‌توان گفت داده‌های این پژوهش در شناسایی شاخص‌های کلیدی که آن شایستگی‌های احصاشده را می‌تواند سنجش کند کاربرد ارزیابی عملکرد مدیران (به‌طور مشخص مدیران شبکه‌های سیما) را خواهد داشت و به بیان بهتر، این پژوهش، قدم بعدی و تکمیل‌کننده آن پژوهش در راستای استفاده از نتایج (شایستگی‌های مدیران) برای شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها بوده است.

در ادامه به مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های نزدیک به‌عنوان و هدف این پژوهش نیز پرداخته می‌شود.

پژوهش‌های داخلی

در پژوهشی با عنوان "طراحی و تدوین مدل ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی" (خجسته باقرزاده و علوی وفا، ۱۳۹۳) به تبیین و طراحی ارکان، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی پرداخته شده است و در مرحله بعد مدلی را جهت ارزیابی ارائه کرده است. معیارهای این مدل شامل: سه رکن کلی ۱. ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های شغلی؛ ۲. ارزیابی عملکرد سیستمی؛ ۳. ارزیابی عملکرد واحدی سازمانی - گروهی است. در این پژوهش بر ارزیابی عملکرد مدیران (به‌عنوان جزئی از سرمایه انسانی رسانه ملی) تمرکز شده است و با شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد آن‌ها سعی شده است تا با نگاهی دقیق و موشکافانه‌تر، قدم ابتدایی را در طراحی مدل جامع ارزیابی عملکرد آن‌ها بردارد.

پژوهش بعدی با عنوان "ارزیابی و سنجش شبکه‌های تلویزیونی و ارائه راهکارهای بهبود" (علوی وفا، ۱۳۹۴) برای ارزیابی عملکرد شبکه‌های تلویزیونی سه دسته شاخص شناسایی کرده است که این دسته‌ها شامل شاخص‌های ورودی، مبنای، شاخص‌های خروجی مبنای و شاخص‌های خروجی - پیامدی مبنای است که این پژوهش، ضمن شناسایی شاخص‌هایی که می‌تواند عملکرد شبکه‌ها را بسنجد (از جمله شاخص‌های بعد خروجی محور - پیامدی) شاخص‌های دیگری را ناظر به ارزیابی فردی مدیران شبکه‌ها شناسایی کرده است و از این منظر ابعاد ارزیابی عملکرد مدیران را نیز به شاخص‌های ارزیابی عملکرد شبکه‌ها اضافه کرده است.

پژوهش دیگری با عنوان "شناسایی شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام" (رحمتی و بروجردی علوی، ۱۴۰۰) با رویکرد قیاسی و استفاده از چارچوب کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام را در چهار بعد فرایندها، مالی (اقتصاد رسانه)، رشد و یادگیری (سرمایه انسانی) و مشتری (مخاطب و ذی‌نفع) شناسایی کرده است؛ در حالی که شاخص‌های شناسایی‌شده در این پژوهش به شکل استقرایی و در حوزه ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها

و در شش بعد شناسایی شده است و باید دید چنانچه در شناسایی این شاخص ها که ناظر به ارزیابی مدیران شبکه هاست نیز از چارچوب کارت امتیازی متوازن استفاده شود چه نتایجی حاصل می شود و آن ها با یکدیگر مقایسه کرد.

پژوهش های خارجی

باربویو^۱ (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی عملکرد، راهنمایی کاربردی برای شاخص های کلیدی عملکرد و بهبود بخشیدن به بخش خدمات رسانه پخش عمومی" که در رسانه دولتی کشور استرالیا انجام شده است شاخص های کلیدی ارزیابی عملکرد برای بهبود رسانه خدمت عمومی استرالیا را در دو بعد کلی اثربخشی و بهره وری (کارایی) شناسایی و تقسیم بندی کرده است. نظر به این که پژوهش حاضر در حوزه ارزیابی عملکرد مدیران شبکه های تلویزیونی (که ارزیابی شبکه ها را نیز پوشش می دهد) است پس شاخص های بیشتری را نسبت به این پژوهش ارائه کرده است.

پژوهش بعدی با عنوان "تحلیل سنجش عملکرد شرکت تلویزیون کابلی با استفاده از مفهوم کارت امتیازی متوازن" (آلامیسا و بورا، ۲۰۱۷) شاخص های ارزیابی عملکرد تلویزیون کابلی را در چهار منظر کارت امتیازی متوازن (بعد مالی، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری) شناسایی کرده است. با توجه به این که پژوهش حاضر در حوزه ارزیابی عملکرد مدیران شبکه های تلویزیونی (که ارزیابی شبکه ها را نیز پوشش می دهد) است پس شاخص های بیشتری را نسبت به این پژوهش ارائه کرده است. لازم به ذکر است که سه شاخص (از پنج شاخص) بعد مالی، پنج شاخص (از شش شاخص در بعد مشتری) و هر دو شاخص بعد رشد و یادگیری با ادبیاتی متفاوت با شاخص های احصا شده در پژوهش حاضر شباهت داشته و هیچ یک از شاخص های بعد فرایندهای داخلی با شاخص پژوهش حاضر شباهتی ندارد.

با مرور ادبیات پژوهش داخلی و خارجی می توان دریافت که بخشی از پژوهش های داخلی انجام شده در حوزه ارزیابی عملکرد سازمان های رسانه ای (به طور مشخص سازمان صداوسیما) در حوزه های ساختاری، سیاستی و فرایندی انجام گرفته است و بخشی نیز به حوزه ارزیابی عملکرد منابع انسانی سازمان صداوسیما پرداخته است؛ ولیکن تاکنون پژوهشی در باب ارزیابی عملکرد مدیران رسانه صورت نگرفته است. بنابراین موضوع و مسئله پژوهش حاضر در چارچوب ارزیابی عملکرد مدیران شبکه های سیما است و از این منظر می توان گفت این پژوهش، نخستین تلاش پژوهشی در راستای ارزیابی عملکرد مدیران رسانه (به طور مشخص مدیران شبکه های سیما) است.

1. Barbuio
2. Alamsyah & Bora

چارچوب‌های مفهومی

تعریف مفاهیم

شبکه تلویزیونی

شبکه تلویزیونی، شبکه ارتباط از راه دوری برای توزیع یا پخش محتوای تلویزیونی است که از طریق یک فعالیت مرکزی برای بسیاری از ایستگاه‌های تلویزیونی یا تأمین‌کنندگان تلویزیون‌های پرداختی، برنامه تهیه می‌کند (اربابی و دیهیم، ۱۳۹۳: ۳۷).

مدیر شبکه تلویزیونی

باتوجه به این‌که شبکه تلویزیونی آرایشی از کانال‌های ارتباطی مناسب برای انتقال تصویر توأم با سیگنال‌های صداست که گروه‌های هماهنگ ایستگاه‌های پخش تلویزیونی را در شهرهای مختلف مرتبط می‌سازد به‌طوری‌که برنامه‌هایی که از یک نقطه جغرافیایی آغاز می‌شوند، می‌توانند هم‌زمان دیگر نقاط را نیز پوشش دهند (اربابی و دیهیم، ۱۳۹۳: ۳۷)؛ در واقع مدیر شبکه فردی است که به برنامه‌ریزی، هدایت، کنترل، نظارت و رهبری این روند می‌پردازد.

ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد برای نخستین بار به‌طور رسمی در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون^۱ در اسکاتلند در صنعت نساجی مطرح شد (جمشیدنژاد و باقرزاده، ۲۰۱۸). در گذشته دولت‌ها برای اجرای وظایف عمومی و به‌ثمر رساندن مقاصد و اهداف خود ناگزیر بوده‌اند از افرادی استفاده کنند که شایستگی و لیاقت تصدی مشاغل بزرگ و حساس کشوری و لشکری را داشته باشند (اردبیلی، ۱۳۷۶: ۱۹). از سویی ارسطو در کتاب سیاست خویش اعلام کرده است که طبع انسان‌ها به‌شکلی است که باید به اجتماع زیست کنند و به یکدیگر یاری برسانند و کارهای حیاتی را بین خود تقسیم کنند تا حوائج ایشان برآورده شود. اگر جامعه، خواهان سعادت است پس باید کار به دست کاردان داده شود و قدرت محدود شود، مسئولیت معلوم شود و قانون حاکم باشد (اردبیلی، ۱۳۷۶: ۱۹).

تاکنون تعارف متکثر و متنوعی برای ارزیابی عملکرد به‌کار رفته است که به‌نظر می‌رسد چارچوب ذهنی خاص حاکم بر جهان‌بینی هر پژوهشگر به‌نوعی در این تعاریف خود را نشان داده است. به عقیده کاپلان و نورتن^۲ (۲۰۰۸) ارزیابی عملکرد، فرایندی است رسمی که کارکنان را از بازخورد تشخیصی نتایج ارزیابی عملکرد شغلی‌شان آگاه می‌کند و به آن‌ها کمک می‌کند که عملکرد شغلی خویش را بهبود بخشند. همچنین پروجاگو (۲۰۰۶) ارزیابی عملکرد سازمان

1. Robert owen
2. Kaplan & Norton

را فرایندی می‌داند که از طریق آن سازمان در فواصل مشخص مورد سنجش قرار می‌گیرد و نقاط ضعف و قوت سازمان را به‌طور نظام‌مند تعیین می‌کند. در یک جمع‌بندی، تعریف تامپسون^۱ (۲۰۰۷) را می‌توان تعریفی جامع در نظر گرفت که اندازه‌گیری عملکرد با سنجش عملکرد، درون‌دادی است که با هدف تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از جهت انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان صورت می‌گیرد. در این فرایند، مدیران ارشد یک سازمان، شرکت، مؤسسه یا نهاد، رفتار کارکنان زیر مجموعه خود را مورد بازدید و مشاهده قرار می‌دهند تا بتوانند بازخوردهای لازم را درباره نقاط قوت و ضعف رفتار کارکنان به آنها ارائه کنند. به عبارتی ارزیابی عملکرد به سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار معین در یک دوره زمانی مشخص در مقایسه با استاندارد انجام کار اطلاق می‌شود (تامپسون، ۲۰۰۷).

فرایند ارزیابی عملکرد

در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری است (کاشانی، ۱۳۹۵).

۱. تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آن‌ها؛
۲. تعیین وزن شاخص‌ها به لحاظ اهمیت آن‌ها و سقف امتیازهای مربوطه؛
۳. استانداردگذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص؛
۴. سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده؛
۵. استخراج و تحلیل نتایج.

انواع شاخص‌های ارزیابی عملکرد

در یک تقسیم‌بندی اولیه، شاخص‌های ارزیابی عملکرد به دو نوع شاخص‌های کمی و کیفی تقسیم می‌شوند.

در شاخص‌های متداول از پارامترهای کیفی کمتر استفاده می‌شود و این امر سبب ایجاد آسیب در تشخیص نهایی می‌شود، برای مثال افزایش تعداد ساعت‌های برنامه‌های رسانه، به معنی افزایش فعالیت فرهنگی ارتباطی تلقی می‌شود در حالی که بدون توجه به محتوای ارائه‌شده و تأثیر مثبت یا منفی آن در فرهنگ جامعه نمی‌توان رشد فرهنگی را نتیجه گرفت (مسیبی، ۱۳۹۸). جزینی (۱۳۹۱) در یک تقسیم‌بندی کلی انواع شاخص‌های ارزیابی عملکرد را به انواع زیر تقسیم کرده است:

شاخص‌های منابع. شاخص‌های مرتبط با منابع و ورودی‌ها اغلب به تنهایی به عنوان شاخص عملکرد در نظر گرفته نمی‌شود، اما در ترکیب با شاخص‌های دیگر (شاخص کارایی و شاخص اثربخشی منابع) استفاده می‌شوند.

شاخص حجم کار. این شاخص نیز اغلب به تنهایی به عنوان شاخص عملکرد در نظر گرفته نمی‌شود. این شاخص مبین آن است که حجم تقاضا از سازمان چقدر است.

شاخص‌های خروجی. این شاخص‌ها مستقیم فرآورده‌ها و محصولات سازمان را اندازه‌گیری می‌کنند و بیشتر حجم فعالیت‌ها را اندازه می‌گیرند.

شاخص بهره‌وری. نشانگرهای بهره‌وری، اغلب نرخ تولید به ازای تعداد مشخصی از منابع را که اغلب ستاد یا کارکنان هستند اندازه‌گیری می‌کند.

شاخص کارایی. شبیه به شاخص بهره‌وری است با این تفاوت که نسبت خروجی را به هزینه پولی منابع مصرف‌شده به منظور تولید خروجی اندازه‌گیری می‌کند.

شاخص کیفیت خدمات. این شاخص کیفیت خروجی را اندازه می‌گیرند در حالی که شاخص‌های خروجی بیشتر کمیت را اندازه‌گیری می‌کنند.

شاخص اثربخشی. شاخص اثربخشی مبین آن است که یک برنامه چقدر توانسته است پیامدهای مورد انتظار را تحقق ببخشد و به نتایج مطلوب برسد.

شاخص اثربخشی هزینه. این شاخص در واقع میزان تحقق پیامدها را به ازای میزان هزینه صرف‌شده مشخص می‌کند.

شاخص رضایت مشتری. این شاخص در بسیاری موارد نزدیک به شاخص کیفیت خدمات است، اما کامل مثل هم نیستند و باید در دو گروه جداگانه بررسی شوند.

ابعاد و گرایش‌های اصلی در احصای شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران

نظریه‌های مختلفی در مورد ارزشیابی عملکرد ارائه شده است. برخی پژوهشگران بر این باورند که تنها با سنجش عینی و دقیق عملکرد کارکنان می‌توان استحقاق و ظرفیت‌های واقعی آن‌ها را در مقایسه با یکدیگر دریافت و با جبران متناسب تا آنجا که در حیطه توانایی سازمان است به آن ارجح نهاد. مال امیری (۱۳۸۲) در نظریه‌ای سه بعد کلی ویژگی محور، رفتار محور و نتیجه محور را برای ارزیابی عملکرد بر شمرده است و جزینی (۱۳۹۱) به نقل از لانس و دورتی^۱ ابعاد ارزیابی عملکرد مدیران را در چهار بعد جامع تقسیم‌بندی کرده است:

- فرایند ارزیابی عملکرد خصلت محور. فرایند ارزیابی عملکرد خصلت محور مبتنی بر این فرض است که خصوصیات و ویژگی‌های مشخصی عملکرد فرد را هدایت می‌کند، بنابراین بعضی مشخصه‌های فردی شخص متصدی شغل را اندازه‌گیری می‌کند.

- فرایند ارزیابی عملکرد رفتار محور. فرایند ارزیابی عملکرد رفتار محور مبتنی بر این فرضیه است که رفتارهای مشخصی عملکرد شخص را هدایت می‌کند، از این رو در این قسمت آنچه که در شغل تصدی شده انجام می‌گیرد سنجش می‌شود.
- فرایند ارزیابی عملکرد دانش/ مهارت محور. فرایند ارزیابی عملکرد دانش/ مهارت محور (شایستگی‌ها) مبتنی بر این فرض است که دانش/ مهارت (شایستگی‌ها) خاصی عملکرد شخص را هدایت می‌کند، بنابراین دانش و آگاهی در شغل تصدی شده را می‌سنجند.
- فرایند ارزیابی عملکرد نتایج محور. در هر سیستم مدیریتی کارآمد، اساسی‌ترین عنصر کار داشتن دستورالعملی با اولویت کمی است برای تعیین این‌که به چه میزان حصول نتیجه امکان‌پذیر است.

تعیین این‌که چه نوع سیستم ارزیابی مناسب سازمان و نیازهای آن سازمان است در ابتدای امر به اهداف آن سازمان بستگی دارد؛ در واقع یعنی سعی آن سازمان در استفاده از این سیستم در جهت دستیابی به چه نتیجه‌ای است. آیا ارجحیت اصلاح کمبودهای اجرایی است یا افزایش درک شغلی در بخش‌های تصدی شده، رشد فردی و پیشرفت کاری و یا برنامه‌ریزی و کنترل عملکردی؟ همچنین عوامل اساسی دیگری که باید در نظر داشت ذکر شده است: راهبرد و اهداف، اندازه سازمان، محیط کاری و سطوح مدیریت در نظر گرفته شده، فضای همکاری، ارزش‌ها و سبک گروه مدیریت ارشد، منابع در دسترس (جزینی، ۱۳۹۱).

ارکان شایستگی و ابعاد ارزشیابی مدیران

جزینی (۱۳۹۱) در پژوهشی، الگویی جامع در باب ارزشیابی عملکرد مدیران ارائه می‌دهد با این ملاحظات کلیدی که نظام‌های شایستگی مدیران به‌طور معمول در سه حوزه کلی شخصیتی، دانشی و رفتاری، شایستگی آن‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهند. البته برخی پژوهشگران، شایستگی عملکردی را نیز به این ابعاد می‌افزایند که در ادبیات شایستگی چندان متداول نیست. اما در باب ابعاد ارزشیابی عملکرد مدیران اغلب نتایج عملکردی و رفتاری/ اخلاقی در نظر گرفته می‌شوند. البته در اینجا نیز برخی نظام‌های ارزشیابی عملکرد مبتنی بر خصلت هستند که مورد انتقاد محققان نیز بوده است، بنابراین ارتباط بین ابعاد ارزشیابی عملکرد و نظام‌های شایستگی در شکل ۱ نشان داده شده است.

به این ترتیب طبق نظر پژوهشگر در الگوی ارزشیابی عملکرد مدیران دو بعد نتایج عملکردی و ویژگی‌های رفتاری را می‌توان به‌طور کلی پوشش دهنده عملکرد یک مدیر دانست. بر این مبنا ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های دانشی و مهارتی در الگوی ارزشیابی عملکرد لحاظ نمی‌شوند.



شکل ۱. چارچوب ارتباطی ارکان شایستگی و ابعاد ارزشیابی عملکرد مدیران (جزینی، ۱۳۹۱)

بنابراین، از این منظر که چارچوب مذکور صورت‌بندی جامعی را در باب ابعاد ارزیابی عملکرد مدیران ارائه می‌دهد و این مهم می‌تواند به ما در شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها و نیز دسته‌بندی آن‌ها در دسته‌هایی مشخص یاری رساند از این چارچوب در تبیین موضوع بهره گرفته شد.

(لازم به ذکر است که تبلور چارچوب نظری در این پژوهش، به‌خصوص در طراحی سؤال‌های پژوهش و جهت‌دهی دقیق‌تر به پژوهشگر در پرسش‌های مصاحبه‌های خبرگان پژوهش بوده است و نظر به روش تحلیل مضمون و نیز چارچوب نظری ارائه شده در این پژوهش، ترسیم نهایی شبکه مضامین با عنایت به مصاحبه کارشناسان و در نظر گرفتن مفاهیم فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه انجام پذیرفته است که مضامین پایه در واقع شاخص‌های شناسایی شده پژوهش بوده است).

روش پژوهش

با توجه به این‌که پژوهش‌های مختلف بر اساس ماهیت، به سه نوع پژوهش‌های توصیفی، تبیینی و اکتشافی تقسیم می‌شوند، پژوهش حاضر در دسته پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. همچنین پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی است به دلیل آن‌که نتایج مستخرج از آن خواهد توانست مسئله مشخصی را از میان نظام مسائل سازمان صداوسیما در حوزه مدیریت عملکرد (به‌طور مشخص ارزیابی عملکرد) را احصا و حل و پیشنهادهایی کاربردی و توسعه‌ای در جهت ارتقای وضعیت موجود ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها ارائه کند. رویکرد این پژوهش، کیفی است. همچنین این پژوهش به دلیل ماهیت اکتشافی آن فاقد فرضیه است. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شده و همچنین روش نمونه‌گیری در این پژوهش، ترکیبی از نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری گلوله‌برفی بوده

است. در بخش جمع‌آوری داده‌های پژوهش برای مبانی نظری از روش اسنادی کتابخانه‌ای نیز استفاده شد.

به‌منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها در این پژوهش، از روش تحلیل مضمون و شبکه‌مضماین استفاده شده است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. حسب تنوع روش‌های به‌کاررفته در تحلیل مضمون و نیز رویکردهای متفاوت پژوهشگران، طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای انواع مضامین وجود دارد. در پژوهش حاضر از انواع مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه استفاده شده است که مضمون فراگیر در هسته شبکه مضامین قرار دارد، مضمون سازمان‌دهنده، مضامین واسطه مضامین فراگیر و پایه بوده و مضمون پایه، بیانگر نکته اساسی و ویژه متن است و با ادغام آن‌ها، مضمون سازمان‌دهنده ایجاد می‌شود.

شبکه مضامین‌ها بر اساس یک رویه مشخص، مضامین‌های ذیل را نظام‌مند می‌کند:

- (الف) مضامین‌های اصلی^۱ (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)؛
(ب) "مضمون‌های سازمان‌دهنده"^۲ (مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین‌های اصلی)؛
(ج) "مضمون‌های فراگیر"^۳ (مضمون‌های عالی‌دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل).
سپس این مضامین‌ها به‌صورت نقشه‌های شبکه‌وب رسم می‌شوند که در آن مضامین‌های برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود (شیخ‌زاده، ۱۳۹۱).

جامعه مورد بررسی

با عنایت به موضوع، اهداف و مسئله پژوهش، جامعه آماری پژوهش حسب ملاحظات ذیل انتخاب شدند.

۱. مدیران اسبق و فعلی شبکه‌های سیمما؛
 ۲. مدیران تولید، تأمین، پخش، طرح و برنامه و مدیرگروه‌های شبکه‌ها؛
 ۳. مدیران و کارشناسان دو حوزه ساختار تشکیلات و ارزیابی عملکرد سازمانی در سازمان صداوسیما؛
 ۴. کارشناسان حوزه مدیریت و مهندسی پیام؛
۵. استادان دانشگاه و پژوهشگران حوزه مدیریت رسانه و ارتباطات.

1. Basic themes
2. Organizing themes
3. Global themes

جدول ۱. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

شماره	تخصص / مسئولیت فعلی یا پیشین مرتبط
۱	معاون اسبق سیمای جمهوری اسلامی ایران و مدیر اسبق شبکه ۳ سیما
۲	مدیر کل ارزشیابی و انتصابات مدیران، مدیر کل اسبق ساختار و تشکیلات سازمان صداوسیما و کارشناس حوزه ارزیابی عملکرد سازمانی
۳	استاد دانشگاه (حوزه حقوق رسانه)، مدیر اسبق شبکه‌های یک، شبکه نسیم، شبکه تماشا و شبکه نمایش سیما، مدیر کل اسبق طرح و برنامه معاونت سیما
۴	مدیر اسبق شبکه ۳ سیما و مدیر اسبق شبکه رادیویی ورزش
۵	مدیر اسبق شبکه کودک سیما
۶	مدیر اسبق شبکه امید سیما
۷	استاد دانشگاه (فلسفه رسانه)، پژوهشگر حوزه ارتباطات و قائم مقام اداره کل طرح، برنامه و ارزیابی سیما و کارشناس حوزه ارزیابی عملکرد سازمانی
۸	مدیر شبکه مستند سیما
۹	سرپرست اسبق شبکه امید و پژوهشگر حوزه ارتباطات و رسانه
۱۰	مدیر اسبق شبکه ورزش سیما و مدیر اسبق تأمین و بخش شبکه ۳ سیما
۱۱	دکترای مدیریت رسانه، مدیر اسبق مانیتورینگ سیما و کارشناس دو حوزه ارزیابی عملکرد و حوزه ساختار و تشکیلات سازمانی
۱۲	کارشناسی ارشد علوم ارتباطات، مدیر شبکه فراتر، مدیر تولید، فنی و سرپرست فضای مجازی شبکه کودک
۱۳	استاد دانشگاه (حوزه مدیریت رسانه)، قائم مقام اسبق شبکه تهران سیما و مدیر گروه اسبق معارف شبکه‌های یک، ۳ و تهران سیما
۱۴	دکترای مدیریت، مدیر اسبق تولید، تأمین و بخش شبکه استانی قزوین، مدیر اسبق تأمین و بخش شبکه بازار، مدیر گروه اسبق اقتصاد و کسب‌وکار و مدیر گروه اسبق تهران و شهروندی شبکه تهران سیما
۱۵	مدیر بخش شبکه نسیم و تماشای سیما
۱۶	کارشناس ارشد علوم ارتباطات، کارشناس کندانکتور و حوزه مدیریت و مهندسی پیام
۱۷	کارشناس ارشد تهیه‌کنندگی تلویزیون، تهیه‌کننده، کارشناس طرح و برنامه شبکه کودک و کارشناس حوزه ارزیابی عملکرد

شماره ۱۹۴ / شماره ۲ / پیاپی ۱۳۵ /

شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ...
علیرضا زرین کلاه و همکاران (۱۳۱۳-۲۰۱۳)

پایایی و روایی پژوهش

در این پژوهش از روش‌هایی نظیر واریسی نتایج پژوهشگر توسط مصاحبه‌شوندگان، ثبت مداوم داده‌های اصلی به‌کاررفته در تحلیل و توضیحات محقق و روش‌های تحلیل وی، بررسی و بازیابی یافته‌های هر مرحله توسط استادان راهنما و داور و حداقل مداخله پژوهشگر در توصیف برای اعتباریابی پژوهش استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که "شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران" چه هستند؟ پس از مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان و متخصصان، مصاحبه‌ها کدگذاری شدند به‌گونه‌ای که پس از بررسی و مذاقه در هر جمله از مصاحبه برای آن کدی در نظر گرفته شد و پس از مقایسه جمله‌ها و عبارات‌های حاصل با یکدیگر، دسته‌بندی شده و در ادامه مقوله‌های اصلی و در پایان، مضامین اصلی شناسایی شد. لازم به ذکر است که در مجموع ۴۷۸ کد به‌عنوان کدهای پایه از مصاحبه‌ها استخراج شد. با توجه به این‌که مرحله کدگذاری هم‌زمان با هر کدام از مصاحبه‌ها صورت می‌گرفت طی فرایند مصاحبه‌ها مشخص شد که با انجام مصاحبه جدید اطلاعات تازه یا کد جدیدی به کدهای دیگر اضافه نمی‌شود به‌نحوی که در دو مصاحبه پایانی کد تازه‌ای اضافه نشد و به اصطلاح پژوهش به اشباع نظری رسید. به‌همین ترتیب تعداد ۱۳۶ شاخص کمی و کیفی احصا شد که این شاخص‌ها در شش دسته کلی (۶ بعد) طبقه‌بندی شده است که در ادامه به معرفی و بررسی هر یک از ابعاد پرداخته می‌شود به این منظور، مضامین پایه و سازمان‌دهنده به‌دست آمده از مصاحبه‌ها ناظر به هر بعد به‌همراه مضامین فراگیر و نیز به مناسبت، توضیحاتی به‌همراه برخی اظهارات کارشناسان پژوهش آورده شده است.

بعد شایستگی‌های عملکردی فردی عمومی مدیر شبکه

معیار شایستگی‌های ارتباطی. کارشناسان معتقدند این معیار، معیاری مهم در ارزیابی مدیران شبکه محسوب می‌شود چراکه ایجاد تعامل سازنده و مثبت در درون و بیرون از سیستم شبکه به جهت مرتفع‌سازی برخی انسدادهای مدیریتی و فرایندی، مهم و کلیدی بوده و در عملکرد موفق مدیران شبکه‌ها بسیار اثرگذار است. یکی از شاخص‌های مهم ارزیابی عملکرد مدیریت شبکه، تسلط مدیر در فن بیان، مذاکره و اقناع‌سازی است که یک‌زمان این توانایی مذاکره و اقناع در مواجهه با مجموعه تحت امر مدیریتی است و یک‌زمان در مواجهه با نهادهای بالادستی و بیرونی است (کارشناس ۲).

معیار مشخصه‌های مهارتی عمومی مدیر شبکه. برخورداری از مهارت‌های عمومی مدیریتی که مورد اجماع نظریه‌پردازان حوزه مدیریت باشد برای مدیران شبکه‌ها حیاتی است؛ از جمله مهارت کار تیمی چراکه توانمندی کار تیمی در کارکنان در خلأ رشد نمی‌کند و مدیر شبکه می‌بایست محیط مساعد برای کار تیمی کارکنان را فراهم سازد. همچنین یک مدیر شبکه خوب، مدیری است که علاوه بر خود بتواند مدیر پایین‌دستی خود را نیز تربیت و رشد دهد برای مثال از زمانی که یک مدیر گروه در دوران تصدی مدیریت شبکه وارد آن شبکه شده است تا زمان رفتن مدیر از شبکه، مدیر گروه، رشد کرده باشد (کارشناس ۳).

معیار اشراف کلان مدیر شبکه. اشراف و تسلط مدیران نسبت به مسائل کلان و مهم درون و بیرون سازمانی که به هر نحوی در مدیریت هر شبکه دخیل بوده و اتخاذ تصمیمات مدیریتی که باید با عنایت به این اشراف صورت پذیرد در عملکرد مدیران شبکه‌ها اثرگذار است. نظر به این که جامعه هدف هر شبکه تلویزیونی با توجه به مأموریت و تعریف خاص هر شبکه متفاوت است، به طبع شناخت دقیق نظام مسائل جامعه هدف برای برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری درست تولیدات شبکه امری حیاتی است (کارشناس ۳).

معیار مدیریت کارآمد بحران. بروز چالش‌ها و بحران‌های متعدد در هر شبکه، موضوعی اجتناب‌ناپذیر است. توانایی مدیران شبکه در تصمیم‌گیری به موقع و هدفمند و نیز چاره‌جویی به منظور کاهش روند، کنترل و رفع بحران، حل و فصل تعارض‌های ساختاری و سیستمی پیش‌آمده در شبکه در کیفیت عملکرد کلی وی اثرگذار است که البته در این مسیر، خلاقیت مدیر در عبور از بحران نیز مهم است (کارشناس ۲، ۴ و ۱۴).

معیار توانمندی در عملکرد سیستمی. هر سازمان، از مجموعه‌ها، ساختارها و فرایندهای وابسته به یکدیگر تشکیل شده که شبکه‌های تلویزیونی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و در شبکه‌ها میزان موفقیت مدیر در گروه و فهم سیستمی نسبت به سامانه‌های اداری عملکردی شبکه در جهت هماهنگی سیستمی همه اجزای تولید پیام است (کارشناس ۶ و ۷). میزان توجه یک مدیر به منابع و ظرفیت‌های موجود شبکه و بسیج کردن آن‌ها و همچنین تأمین امکانات لازم برای عملیات در شبکه در موفقیت عملکردی سیستمی مدیران حائز اهمیت است (کارشناس ۲ و ۷). معیار شایستگی‌های ویژه فردی مدیر شبکه. داشتن برخی شایستگی‌های فردی ویژه همچون تعهد، پرکار بودن، ریسک‌پذیری در حمایت از طرح‌های نو، کاریزماتیک بودن شخصیت و سرعت عمل در یافتن مسائل اجرایی، شاخصه تمایز مدیران موفق با دیگر مدیران سازمان‌هاست که طبق نظر کارشناسان این پژوهش، سنجش این شایستگی‌ها در قالب شاخص‌هایی مشخص در ارزیابی عملکرد مدیران مهم است (کارشناس ۴ و ۱۴).

در مجموع، اولین مضمون فراگیر (بعد شایستگی‌های عملکردی فردی عمومی مدیر شبکه) در ادامه احصا شده است.

جدول ۲. بعد شایستگی‌های عملکردی فردی عمومی مدیر شبکه

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه (شاخص‌ها)
	شایستگی‌های ارتباطی	<ul style="list-style-type: none"> ● داشتن روابط عمومی بالا ● توانایی ایجاد بستر تضارب آرا و بهره‌گیری از نظرات کارکنان ● داشتن ارتباطات مؤثر و تسهیل‌گر ● توانایی اعتمادسازی و درک متقابل ● توانایی مذاکره و اقناع بدنه شبکه ● داشتن قدرت پاسخگویی در برابر بخش‌های درونی سازمان صداوسیما و نهادهای بیرونی
	مشخصه‌های مهارتی عمومی	<ul style="list-style-type: none"> ● توانمندی در انتصاب متخصص‌ترین و باتجربه‌ترین افراد در رده‌های میانی مدیریتی شبکه ● داشتن توانایی کار تیمی ● توانایی جان‌نشین‌پروری در رده‌های مختلف مدیریتی شبکه ● توانایی تعریف، تأمین و مدیریت ذی‌نفعان مختلف شبکه ● دوری از روزمرگی و تکرار در بخش‌های مختلف مدیریت شبکه ● میزان ابتدای فعالیت‌های مدیر بر پژوهش
	اشراف کلان مدیر شبکه	<ul style="list-style-type: none"> ● میزان اشراف به‌نظام مسائل جامعه هدف شبکه ● اشراف به فرایندهای مختلف سازمانی رسانه ملی ● شناخت از فرهنگ سازمانی رسانه ملی ● میزان اشراف به‌نظام مسائل کلان کشور ● اشراف کافی نسبت به داشته‌ها و گذشته سازمان صداوسیما
شایستگی‌های فردی عمومی مدیر شبکه	مدیریت بحران	<ul style="list-style-type: none"> ● توانایی مدیریت بحران در ساختار، سیستم و فرایندهای مختلف شبکه ● قدرت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی به‌موقع ● خلاقیت مدیر شبکه در مدیریت بحران ● توانایی مدیریت بحران‌های شبکه در فضای مجازی ● داشتن توانایی مدیریت بحران‌های اجتماعی با رسانه ● در دسترس بودن مدیر برای تدبیر مسائل غیرمترقبه ایجاد شده در شبکه
	حسن عملکرد سیستمی	<ul style="list-style-type: none"> ● موفقیت در هماهنگی سیستمی همه اجزای تولید پیام ● توانایی ایجاد تغییر، تحول و انعطاف‌پذیری در فرایندهای سیستمی شبکه ● توانایی مدیریت تعارض‌های ساختاری شبکه ● فهم سیستمی نسبت به سامانه‌های اداری عملکردی شبکه ● داشتن مدیریت پایداری در بسیج امکانات و منابع موجود شبکه ● توانایی مدیر در اداره کارآمد فرایندهای سیستمی کاری شبکه ● تأمین امکانات لازم برای عملیات در شبکه ● منظم بودن گزارش عملکرد شبکه
	شایستگی‌های ویژه فردی مدیر شبکه	<ul style="list-style-type: none"> ● داشتن تعهد به کار در عین تخصص ● سرعت عمل مدیر در یافتن مسائل اجرایی شبکه و تدبیر راه‌حل برای آن ● مستندسازی تجربیات و مطالعات تخصصی انجام شده در شبکه ● برکار بودن مدیر شبکه ● کاریزما تیک بودن شخصیت مدیر شبکه ● سیاست و هوشمند بودن مدیر شبکه ● میزان ریسک‌پذیری مدیر شبکه

بعد شایستگی‌های عملکردی فردی تخصصی مدیر شبکه

معیار اشراف تخصصی مدیر شبکه. نظر به ضرورت تعریف و مأموریت هر شبکه تلویزیونی یکی از شاخص‌های اولیه و بسیار مهم در سنجش مدیر شبکه این است که چقدر از اسنادی بالادستی و مأموریتی خود در خصوص تعریف و وظایف شبکه فهم دارد (کارشناس ۳). این‌که فلسفه اجتماعی یک مدیر شبکه چیست و به‌طور کلی در راهبری شبکه و مدیریت فرهنگی جامعه به‌دنبال چیست در عملکرد باید لحاظ شود. در واقع دیدگاه یک مدیر در راستای نیل به یک جامعه ایدئال در برنامه‌ریزی وی برای هدایت فرهنگی اثرگذار است (کارشناس ۲). این‌که یک مدیر بتواند اثربخشی تولیدات شبکه را در دایره مخاطبان خود ببیند و درک درستی از میزان و نوع این اثرات بر مخاطبان هدف شبکه داشته باشد در عملکرد وی مهم است (کارشناس ۱۴). همچنین به بیان کارشناسان میزان اشراف مدیران شبکه‌ها (نه فقط مدیر شبکه قرآن) به قرآن، سیره، معارف و ارزش‌های اسلامی سنجه‌ای مهم در ارزیابی عملکرد مدیران به‌شمار می‌رود.

معیار شایستگی‌های مهارتی تخصصی مدیر شبکه. توانمندی‌های ویژه‌ای چون مدیریت هوشمند گرافیک شبکه در راستای حفظ هویت بصری برند شبکه و نیز توانمندی در هدایت مؤثر مخاطبان در بحران‌های اجتماعی، داشتن بینش و سواد رسانه‌ای از شاخص‌های مهم ارزیابی مدیر شبکه است (کارشناس ۱۴ و ۱). نظر به مشابه بودن بسیاری از اسناد بالادستی و سیاست‌های ابلاغی با دیگر نهادهای فرهنگی، توانمندی مدیران در ترجمان این سیاست‌ها به زبان برنامه‌سازی نیز وفق نظر کارشناسان در ارزیابی مدیران باید در نظر گرفته شود (کارشناس ۳).

معیار داشتن مرجعیت حرفه‌ای و تخصصی مدیر شبکه. به عقیده کارشناسان، مدیران شبکه‌ها می‌بایند در حوزه‌های مختلف اعم از حوزه‌های هنری، تکنیکی و نیز محتوایی به‌میزانی از توانمندی رسیده باشند که گویی مرجع و الگوی جامعه رسانه‌ای هستند. در واقع میزان اشراف مدیران شبکه‌ها به‌مباحث جزئی هنری و تکنیکی ساخت یک اثر هنری، مباحث فنی همچون سیگنال‌رسانی و ... و نیز سردبیری محتوایی شبکه در عملکرد آنان اثرگذار است (کارشناس ۶). معیار به‌روز بودن مدیر شبکه. کارشناسان اظهار داشتند شناخت کافی مدیر شبکه از رسانه‌های رقیب و بیگانه و برنامه‌های مختلف آن‌ها به‌منظور برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری دقیق‌تر برای تولیدات شبکه در عملکرد وی اهمیت به‌سزایی دارد. همچنین تعاملات بین‌المللی مدیر با شبکه‌های برودکستر بین‌المللی و نیز اهتمام به شرکت در نمایشگاه‌ها و کنفرانس‌های رسانه‌ای خارجی از مهم‌ترین شروط موفقیت مدیر در به‌روز بودن و جانماندن از تغییر و تحولات هنری و رسانه‌ای روز دنیاست (کارشناس ۶).

معیار شایستگی‌های نظارتی مدیر شبکه. نظارت کارا بر روندهای مختلف تولید و پخش برنامه‌ها در شبکه بر اساس یک سازوکار یکپارچه و از سویی دیگر نظارت صحیح بر ناظران بیرونی شبکه‌ها از جمله وظایف ذاتی مدیران شبکه‌ها بوده و در ارزیابی آنان باید این مهم در نظر

گرفته شود. همچنین به جهت جلوگیری از تداخل‌های مأموریتی و برنامه‌ای شبکه‌ها، شاخص نظارت بر حسن اجرای مأموریت‌های اختصاصی شبکه‌ها را نیز باید در ارزیابی مدیران لحاظ کرد (کارشناس ۷ و ۱۰).

در مجموع، در ذیل دو مین مضمون فراگیر (بعد شایستگی‌های عملکردی فردی تخصصی مدیر شبکه)، نتایج جدول ۳ حاصل شد.

جدول ۳. بعد شایستگی‌های عملکردی فردی تخصصی مدیر شبکه

<ul style="list-style-type: none"> ● میزان فهم مدیر نسبت به اسناد بالادستی در خصوص تعریف، مأموریت و وظایف شبکه ● داشتن فلسفه اجتماعی به منظور نیل به اهداف مدنظر ● میزان اعتبار و شخصیت فرهنگی مدیر شبکه ● میزان اشراف به قرآن، سیره، معارف و ارزش‌های اسلامی (مختص مدیران تمامی شبکه‌ها) ● میزان درک معرفت‌شناختی جامع نسبت به نظام مسائل رسانه‌ای کشور ● فهم نوع و میزان اثرات محتوای رسانه‌ای بر روی مخاطب 	اشراف تخصصی مدیر شبکه	
<ul style="list-style-type: none"> ● توجه به جنبه‌های زیبایی‌شناختی و مدیریت بصری شبکه مبتنی بر حفظ هویت بصری برند شبکه ● توانایی حفظ و مدیریت سلبریتی‌های مقبول و مشروع در چارچوب قوانین ● توانایی هدایت فکری مؤثر مخاطبان در بحران ● داشتن بینش و سواد رسانه‌ای ● توانایی ترجمان صحیح سیاست‌های ابلاغی شبکه به زبان برنامه‌سازها و مدیر گروه‌ها 	شایستگی‌های مهارتی تخصصی مدیر شبکه	بعد شایستگی‌های عملکردی فردی تخصصی مدیر شبکه
<ul style="list-style-type: none"> ● اشراف لازم به مباحث جزئی هنری و تکنیکی ساخت یک اثر هنری ● آشنایی نسبی با مسائل فنی شبکه ● تسلط بر سردبیری محتوایی کل شبکه 	داشتن مرجعیت حرفه‌ای و تخصصی مدیر شبکه	
<ul style="list-style-type: none"> ● میزان شناخت لازم نسبت به رسانه‌های رقیب و بیگانه و برنامه‌هایشان ● میزان تعامل با شبکه‌های برودکستر بین‌المللی ● اهتمام به شرکت در نمایشگاه‌ها و کنفرانس‌های رسانه‌ای خارجی ● داشتن نقشه راه برای حضور در پلتفرم‌های مجازی 	به‌روز بودن	
<ul style="list-style-type: none"> ● نظارت صحیح بر روندهای مختلف تولید و پخش ● نظارت صحیح بر حسن اجرای مأموریت‌های ویژه شبکه ● نظارت بر ناظران درونی و بیرونی شبکه 	شایستگی‌های نظارتی	

بعد مدیریت منابع انسانی در شبکه

معیار جذب و نگهداشت منابع انسانی در شبکه. به عقیده کارشناسان، توجه به جوان‌گرایی، جذب و هدایت بهترین نیروهای ممکن خلاق جهت تولید برنامه از یک‌سو و از سوی دیگر، نرخ نگهداشت نیروی انسانی متخصص رسانه‌ای (تعداد کارکنانی که برای مدت معینی در شبکه می‌مانند در مقایسه با تعداد کل کارکنان شبکه) در جهت حفظ نیروی کار پایدار از جمله سنجه‌های مهم ارزیابی مدیران شبکه‌هاست (کارشناس ۳ و ۴).

معیار توسعه کارکنان شبکه. در زمان‌هایی به دلیل فقدان نیروی متخصص در سازمان صداوسیما شبکه موظف هست که برای کارکنان خود بستر آموزش، ارتقا و نیز خلاقیت ایجاد نموده و نیز اهتمام ویژه‌ای به جلسات انتقال تجربه داشته باشد (کارشناس ۳).

معیار تأمین رضایت و تعلق سازمانی در کارکنان شبکه. به بیان کارشناسان، مدیران شبکه‌ها می‌بایست با برقراری ارتباطات همدلانه و عاطفی با کارکنان و صرف زمان کافی برای شنیدن مسائل کاری و فردی کارکنان به درک و فهمی درست از نیازهای فردی دست یابد (کارشناس ۱۳ و ۱۷). میزان توجه مدیر شبکه به ایجاد بسترهای مختلف انگیزشی، حفظ کرامت و منزلت کارکنان و عادلانه‌بودن پرداخت مزایا و جبران خدمات کارکنان نیز تأثیرات بسزایی در تأمین رضایت و تعلق سازمانی کارکنان خواهد داشت که هر کدام از این فاکتورها در ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها باید در نظر گرفته شود (کارشناس ۱).

نتایج سومین مضمون فراگیر (بعد مدیریت منابع انسانی در شبکه) در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. بعد مدیریت منابع انسانی در شبکه

<ul style="list-style-type: none"> ● توانایی جذب و هدایت بهترین نیروهای ممکن خلاق جهت تولید برنامه ● به‌کارگیری نیروی متخصص فضای مجازی برای ورود مؤثر شبکه به فضای مجازی ● نرخ نگهداشت نیروی انسانی متخصص رسانه‌ای ● توجه به جوان‌گرایی از پایین و متناسب با ساختار رشدی شبکه 	<p>جذب و نگهداشت منابع انسانی</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● میزان توجه به ارتقا و آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی کارکنان شبکه با ایجاد دوره‌های آموزشی و ... ● میزان پرورش نیروی انسانی کارآمد و متخصص برای آینده شبکه‌های سیما ● ایجاد معنویت و بسترهای رشد معنویت در محیط کاری شبکه ● تفویض اختیار به کارکنان ● توانایی ایجاد زمینه‌های بروز خلاقیت در کارکنان شبکه ● تشکلی جلسه‌های انتقال تجربه در شبکه 	<p>توسعه کارکنان</p> <p>بعد مدیریت منابع انسانی در شبکه</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● توجه و درک نیازها و مسائل شخصی کارکنان شبکه ● توانایی ارتباط همدلانه و عاطفی با کارکنان شبکه ● ایجاد بسترهای انگیزشی برای کارکنان شبکه ● حفظ کرامت و منزلت کارکنان شبکه ● عادلانه‌بودن پرداخت مزایا و جبران خدمات کارکنان 	<p>تأمین رضایت و تعلق سازمانی در کارکنان</p>

بعد مدیریت عملیات در شبکه

معیار مدیریت صحیح تولیدات شبکه. با توجه به این که برنامه‌های هر شبکه در دو سطح برنامه‌های معمولی (به جهت پوشش کامل کنداكتور) و برنامه‌های شاخص و برند تولید می‌شوند، تولید برنامه‌های برند در ارزیابی مدیران باید مدنظر قرار گیرد که شاخص‌هایی چون میزان خلاقیت و نوآوری و بهره‌گیری از فناوری‌های جدید برنامه‌سازی نیز در این راستا مهم است (کارشناس ۳ و ۱۲). به عقیده کارشناسان، اهتمام مدیر به حفظ برنامه‌های برند و جاافتاده هر شبکه حائز اهمیت است. چرا که حفظ منابع برنامه‌ای موفق و جاافتاده کمک بزرگی به حفظ سرمایه اجتماعی تلویزیون می‌کند (کارشناس ۱۶).

معیار مدیریت صحیح تأمین برنامه. کارشناسان اظهار داشتند نظر به تعریف و مأموریت خاص هر کدام از شبکه‌های سیما انتخاب برنامه‌های تأمینی داخلی و خارجی هم می‌بایست با عنایت به این ملاحظه صورت گیرد. مدیران باید توجه داشته باشند که در گزینش برنامه‌های تأمینی از فاکتورهای جذابیت غافل نشده و از این برنامه‌ها برای تنوع بخشی به کنداكتور (برنامه‌ریزی پخش) بهره‌گیرند که در راستای تنوع بخشی مدیران باید تخصیص ویژه‌ای برای تولیدات سایر استان‌های کشور قائل شوند (کارشناس ۱۴ و ۱۷).

معیار سردبیری محتوایی شبکه. به عقیده کارشناسان، وجود پیوست پژوهشی برنامه‌های شبکه‌ها موضوع مهمی است و از سویی پابندی تولیدات به تعریف و مأموریت خاص هر شبکه باید در ارزیابی عملکرد مدیران در نظر گرفته شود. چنانچه برنامه‌ای در سند محتوایی خود گزاره‌ای راهبردی (مثل کمک به جوانی جمعیت و فرزندآوری) مطرح کرده می‌بایست تحقق این گزاره پایش شود همان‌طور که امتیاز هر شبکه در گزارش عملکرد محتوایی اداره کل ارزیابی و نظارت سیما سنجش می‌شود (کارشناس ۱۷).

معیار مدیریت مناسب پخش برنامه در شبکه. با توجه به این که یکی از وظایف اصلی تعریف شده در هر شبکه، پخش برنامه در کنار تولید و تأمین برنامه در هر شبکه است، نداشتن اشتباه و پارازیت در پخش آنتن زنده و غیرزنده و همچنین میزان اهتمام مدیر شبکه به رعایت خطوط قرمز ابلاغی سازمان صداوسیما در حوزه پخش در ارزیابی عملکرد مدیران می‌بایستی در نظر گرفته شود.

معیار مدیریت مؤثر کنداكتور در شبکه. کارشناسان اظهار داشتند میزان توجه مدیران به این نکته مهم که جدول پخش هر شبکه در مقایسه با منظومه شبکه‌ها به درستی تنظیم شده است یا خیر مهم است؛ چرا که عدم تداخل سریال‌ها و برنامه‌های پر هزینه شبکه‌ها (وفاداری به کنداكتور کلی سیما) امری ضروری است. در حوزه مدیریت کنداكتور، ایجاد فرصت تنفس مناسب در چینش برنامه‌های کنداكتور (به منظور جلوگیری از کلیشه‌ای شدن پیام‌ها و نیز جلوگیری از خستگی مخاطب)، پخش منظم برنامه در چارچوب کنداكتور و تعاملی بودن (پیش کنداكتور

مبتنی بر بازخوردها و انتظارات مخاطبان) نیز شاخص‌هایی مهم در ارزیابی مدیران شبکه‌ها در حوزه کندانکتور به‌شمار می‌روند (کارشناس ۷).

معیار مدیریت کارآمد تبلیغات تولیدات شبکه. میزان تولید برنامه شاخص در شبکه‌ها نسبت مستقیمی با جلب آگهی‌های بازرگانی برای برنامه‌های شبکه دارد و این آورده مالی خوبی برای سازمان صداوسیما به‌همراه خواهد داشت. به عقیده کارشناسان میزان اهتمام مدیر به حوزه تبلیغات در ارزیابی وی باید لحاظ شود. شاخص‌هایی مثل میزان تبلیغات مؤثر برنامه‌های شبکه در فضای مجازی (تارنماها، پیام‌رسان‌های اجتماعی، وی‌اودی‌ها (به‌طور مشخص تلویزیون) و پلتفرم‌های فضای مجازی) و رادیو تلویزیون و همچنین صرف بودجه مناسب برای تبلیغات از شاخص‌های مهم ارزیابی عملکرد مدیران در حوزه تبلیغات محسوب می‌شود (کارشناس ۱ و ۳).

معیار مدیریت موفق اقتصاد شبکه. به عقیده کارشناسان، یکی از شاخص‌های مهم در ارزیابی عملکرد مدیران، توانمندی آنان در جلب مشارکت‌های مالی برای تولیدات شبکه است. در واقع بودجه مصوب هر شبکه در هر برهه محدود بوده و مدیران شبکه‌ها برای ساخت برنامه‌های فاخر و شاخص راهی جز جلب مشارکت‌های مالی با افراد و نهادهای مختلف ندارند (کارشناس ۱۰). در کنار اهمیت شفافیت مالی مدیران، کارشناسان اظهار داشتند، مدیر شبکه می‌باید بر مبنای بودجه مصوب، اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی کند و در همین چارچوب بودجه‌ای مصوب، اهداف شبکه خود را به بهترین نحو محقق کند و از سوی دیگر هزینه‌های تولید متناسب با مدیوم ویژه تلویزیون باشد (کارشناس ۳ و ۶).

در جدول ۵ چهارمین مضمون فراگیر (بعد مدیریت عملیات در شبکه) آمده است.

جدول ۵. بعد مدیریت عملیات در شبکه

	<ul style="list-style-type: none"> ● میزان تولید برنامه شاخص و برمخاطب با هزینه بهینه ● توجه به حفظ مالکیت فکری و معنوی تولیدات شبکه ● پابندی یکسان مدیر شبکه به سه عنصر میل، نیاز و مصلحت در تولیدات شبکه ● خلاقیت و نوآوری در تولیدات شبکه ● میزان بهره‌گیری از فناوری‌های جدید در حوزه‌ها و فرایندهای مختلف تولید ● توجه به افزایش سطح سواد رسانه‌ای مخاطبان در تولیدات رسانه‌ای ● میزان حفظ برنامه‌های برند، موفق و جا افتاده برای مخاطب 	مدیریت صحیح تولیدات شبکه	
	<ul style="list-style-type: none"> ● میزان توجه به مأموریت و تعریف شبکه در انتخاب برنامه‌های تأمین ● برنامه‌ریزی برنامه‌های تأمین در راستای تنوع بخشی به کنداکتور ● انتخاب برنامه‌های تأمین جذاب و مناسب ● میزان تخصیص آنتن شبکه برای تولیدات سایر استان‌های کشور 	مدیریت صحیح تأمین برنامه	
	<ul style="list-style-type: none"> ● امتیاز شبکه در گزارش‌های عملکرد محتوایی ● میزان ابتنا تولیدات شبکه بر پژوهش ● پابندی به تعریف و مأموریت ویژه هر شبکه در تولیدات تلویزیونی ● پابندی برنامه‌ها به گزاره‌های راهبردی خود در سند محتوایی 	سردبیری محتوایی شبکه	
	<ul style="list-style-type: none"> ● نداشتن اشتباه و پارازیت در بخش آنتن زنده و غیرزنده ● اجرای صحیح سیاست‌های سازمان در حوزه بخش 	مدیریت مناسب بخش برنامه	بعد مدیریت عملیات در شبکه
	<ul style="list-style-type: none"> ● اهتمام مدیر شبکه به شورای برنامه‌ریزی کنداکتور ● خارج‌نشدن کنداکتور شبکه از ریل فرم و محتوا در مواقع بحران ● توجه به ایجاد فرصت تنفس مناسب در چیش برنامه‌های کنداکتور ● در خدمت بودن کنداکتور شبکه با کنداکتور کلی سازمان ● بخش منظم برنامه در چارچوب کنداکتور ● توجه به تعاملی بودن کنداکتور شبکه ● اختصاص ساعات طلایی شبکه به برنامه‌های در راستای مأموریت شبکه 	مدیریت مؤثر کنداکتور	
	<ul style="list-style-type: none"> ● میزان موفقیت یک مدیر در جلب آگهی بازرگانی ● میزان تبلیغات مؤثر برنامه‌های شبکه فضای مجازی (تارنماها، پیام‌رسان‌های اجتماعی، وی‌اودی‌ها (مشخصاً تلویزیون) و پلتفرم‌های فضای مجازی) ● توجه به انتقال معانی برنامه‌های تولیدی در تبلیغات برنامه‌ها ● میزان توجه به تبلیغات مؤثر برنامه‌ها در رادیو و تلویزیون ● صرف بودجه مناسب برای تبلیغات مؤثر برنامه‌ها در رسانه‌های مختلف 	مدیریت کارآمد تبلیغات در شبکه	
	<ul style="list-style-type: none"> ● میزان توانایی جلب مشارکت‌های مالی برای تولیدات شبکه ● داشتن شفافیت مالی در هزینه‌های شبکه ● تناسب هزینه‌ها متناسب و برابر با بودجه مصوب شبکه ● مصرف بودجه شبکه متناسب با مديوم ویژه تلویزیون 	مدیریت اقتصاد شبکه	

بعد ورود کارآمد به فضای مجازی و مدیریت صحیح آن

معیار توانایی استفاده از فضای مجازی به‌عنوان رسانهٔ مکمل. کارشناسان اظهار داشتند مدیران شبکه‌ها می‌بایست به‌منظور اثربخشی تولیدات مختص به فضای مجازی، شناخت و برآورد

دقیقی از اتمسفر حاکم بر این فضا و همچنین فهم دقیقی از سلايق مخاطبان این فضا داشته باشند. این مهم با رصد و تحلیل منظم این فضا به دست می آید. میزان تولید محتوای متناسب با انتشار در فضای مجازی (شبکه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های مجازی، وی‌اودی‌ها (به‌طور مشخص تلویزیون) در کنار شناخت دقیق الزام‌های تولید محتوای هر کدام از بسترهای فضای مجازی از جمله شاخص‌های مهم ارزیابی مدیران شبکه‌ها در حوزه فضای مجازی است که در این راستا توجه به متناسب‌سازی محتوای برو دکستی شبکه با فضای برو دبند، انتشار مناسب محتوای شبکه در فضای مجازی، جذابیت و سرگرم‌کنندگی و حفظ معنا و ارزش مضمونی در تولید محتوای فضای مجازی فاکتورهایی است که در تولید محتوای فضای مجازی می‌بایست در نظر گرفته شود (کارشناس ۷ و ۱۲).

معیار اتخاذ راهبردهای ویژه و نوآورانه. به عقیده کارشناسان، مدیران شبکه‌ها به‌منظور مدیریت رقابت در فضای مجازی باید راهبردهای ویژه‌ای را اتخاذ کنند و به‌کار ببندند. راهبردهایی نظیر مرچندایزینگ (بازارپردازی ایده) از جمله این راهبردهای کلیدی است که در پرتو آن تولیدات شبکه با عنایت به بازخورد مخاطبان و سلايق آنان تولید خواهد شد. همچنین توجه مدیران به تارنماهای مستقل و مکمل مجازی و نیز تعامل و همکاری سازنده با وی‌اودی‌ها در حوزه انتشار و تولید محتوا از جمله این راهبردهای کلیدی است. برخی کارشناسان بر ضرورت توجه مدیران به برندینگ هر شبکه و برنامه‌های آن در فضای مجازی تأکید داشتند. راهبردهای ویژه‌ای همچون حفظ برند پایدار شبکه با تغییر ریز جزئیات برند، توسعه برندینگ بصری شبکه و راهبردهایی از این قبیل کمک شایانی به برندینگ شبکه‌ها در فضای مجازی خواهد کرد (کارشناس ۱۷).

در مجموع، پنجمین مضمون فراگیر (ورود کارآمد به فضای مجازی و مدیریت صحیح آن)، در جدول ۶ آمده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

جدول ۶. بعد ورود کارآمد به فضای مجازی و مدیریت صحیح آن

<ul style="list-style-type: none"> ● رصد و تحلیل منظم فضای مجازی به منظور تولید برنامه متناسب با آن فضا ● شناخت کامل از الزامات تولید محتوای مختص به بسترهای مختلف فضای مجازی ● میزان توجه به متناسب‌سازی محتوای برود کستی شبکه با فضای برود بند ● میزان تولید محتوای متناسب با انتشار در فضای مجازی (شبکه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های مجازی، وی اودی‌ها (به‌طور مشخص تلویزیون)) ● توجه به انتشار مؤثر محتوای شبکه در پلتفرم‌های فضای مجازی ● توجه به جذابیت و سرگرم‌کنندگی در تولید محتوای متناسب فضای مجازی ● توجه به حفظ معنا و ارزش مضمونی در تولید محتوای فضای مجازی ● میزان پیوست مجازی طرح‌های مصوب شبکه از برنامه‌سازان و تهیه‌کنندگان شبکه 	<p>توانایی استفاده از فضای مجازی به‌عنوان رسانهٔ مکمل</p>	<p>ورود کارآمد به فضای مجازی و مدیریت صحیح آن</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● توجه به تارنماهای مستقل و مکمل مجازی برای ورود مؤثر شبکه‌ها به فضای مجازی ● تعامل و همکاری شبکه با وی اودی‌ها در حوزهٔ انتشار و تولید محتوا ● توجه به مرجندایزینگ (بازارپردازی ایده) شبکه در فضای مجازی ● توجه به برندینگ شبکه در فضای مجازی 	<p>اتخاذ استراتژی‌های ویژه و نوآورانه</p>	

بعد نتیجه‌محور - پیامدی

معیار جذب حداکثری مخاطب هدف شبکه. یکی از شاخص‌های معروف و مهم در ارزیابی شبکه‌ها و به طبع مدیریت کارآمد شبکه‌ها میزان مخاطب و نیز میزان رضایت‌مندی مخاطبان شبکه‌هاست که سنجش این شاخص به‌صورت دوره‌ای و منظم در مرکز تحقیقات سازمان صداوسیما انجام و نتایج آن گزارش می‌شود. به بیان کارشناسان، شاخص‌های دیگری مثل میزان بازخورد مخاطبان شبکه در پلتفرم‌های فضای مجازی، میزان و ایرال شدن همه یا قسمت‌هایی از برنامه در فضای مجازی (با استفاده از سامانه‌های داده‌کاوی)، میزان بازدید برنامه‌های شبکه در وی اودی‌ها (به‌طور مشخص تلویزیون) و میزان مراجعات تارنمای شبکه نیز می‌تواند مؤید مدیریت کارآمد خروجی محور مدیریت شبکه‌ها باشد.

معیار تبدیل حداکثری مخاطب معمولی به مخاطب فعال. کارشناسان اظهار داشتند، اثرگذاری برنامه‌های هر شبکه در تغییر رفتار اجتماعی مخاطبان هدف مثل ایجاد و سازمان‌دهی برخی کمپین‌های اجتماعی و یا کمپین‌های مسئولیت اجتماعی و نیز میزان تأثیراتی از شبکه که به خلق یک نوع گفتمان یا ادبیات مشخص در جامعه هدف خود بینجامد در ارزیابی خروجی شبکه مهم است. برای مثال، یک مجری تلویزیونی و یا کاراکترهای یک سریال خاص در یک شبکه این توانمندی را دارد که در سطح اجتماع واژه‌سازی کند و یا اصطلاحات و ادبیات خاصی را تولید کند که در زبان و گفت‌وگوهای روزمره مردم جای بگیرد (کارشناس ۹). نظر سنجی‌های نگرشی نهادهای مختلف و میزان بازخورد مخاطبان به برنامه‌های شبکه از طریق تلفن ۱۶۲ نیز می‌تواند برآورد خوبی از عملکرد خروجی محور شبکه‌ها باشد (کارشناس ۳).

1. The rate of virality

در مجموع، ششمین مضمون فراگیر (بعد خروجی محور - پیامدی)، در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. بعد خروجی محور - پیامدی

<ul style="list-style-type: none"> ● میزان مخاطب شبکه ● میزان رضایت مندی مخاطبان شبکه ● میزان بازخورد مخاطبان شبکه در پلتفرم‌های فضای مجازی ● میزان وایرال شدن همه یا قسمت‌هایی از برنامه در فضای مجازی ● میزان بازدید برنامه‌های شبکه در تلویزیون ● میزان مراجعات تارنما شبکه ● میزان مخاطب باشگاه مخاطبان شبکه 	<p>جذب حداکثری مخاطب هدف شبکه</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● میزان تغییر رفتار اجتماعی در مخاطبان شبکه ● میزان بازخورد آنی مخاطبان به تبلیغات یا برنامه‌های شبکه ● میزان واکنش رسانه‌های رقیب و یا دشمن نسبت به برنامه‌های شبکه ● میزان اثرات شبکه در ایجاد کمپین‌های مختلف در جامعه ● میزان اثراتی از شبکه که به خلق یک نوع گفت‌وگو یا ادبیات مشخص در جامعه هدف خود بینجامد ● امتیاز شبکه و برنامه‌های آن در نظرسنجی‌های نگرشی نهادهای مختلف ● میزان تأثیر شبکه با توجه به تست‌های اثربسنجی محتوا ● میزان بازخورد مخاطبان به برنامه‌های شبکه از تلفن ۱۶۲ 	<p>تبدیل حداکثری مخاطب معمولی شبکه به مخاطب فعال</p>	<p>بعد نتیجه محور - پیامدی</p>

نتیجه گیری

پاسخ به سؤال پژوهش

در نتایج مستخرج از مصاحبه با خبرگان پژوهش ۱۳۶ شاخص کلیدی ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها شناسایی شده است که این شاخص‌ها در ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شده‌اند. مضامین سازمان‌دهنده نیز به ۶ مضمون فراگیر (بعد) تقسیم شده‌اند که این مضامین شامل، بعد شایستگی‌های فردی عمومی مدیر شبکه، بعد شایستگی‌های فردی تخصصی مدیر شبکه، بعد مدیریت منابع انسانی، بعد مدیریت عملیات در شبکه، بعد ورود کارآمد به فضای مجازی و مدیریت صحیح آن و بعد خروجی محور - پیامدی می‌شود. شماتیک کلی ابعاد و معیارهای شناسایی شده در شکل ۳ آورده شده است. (به سبب محدودیت فضا از ذکر هر کدام از ۱۴۹ شاخص شناسایی شده صرف نظر شده و تنها به ذکر تعداد هر شاخص بسنده شده است).



شکل ۲. شماتیک شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران

پس از شناسایی شاخص‌ها و ترسیم شبکه‌مضمین نهایی در ادامه به تحلیل و تفسیر این نتایج می‌پردازیم. البته در بخش یافته‌های پژوهش ناظر به هر یک از معیارها تحلیل صورت گرفت، در ادامه نیز مطالبی تکمیلی ارائه می‌شود.

مقایسه یافته‌های این پژوهش با پیشینه موضوعی، ساحتی است که می‌تواند مورد بررسی و تحلیل قرار بگیرد. نظر به این‌که تا پیش از این پژوهش، پژوهشی با موضوع شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های سیمای انجام نگرفته است امکان مقایسه یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های مشابه به‌طور کامل میسر نشد که به بررسی و مقایسه حول پژوهش‌های نزدیک به این حیطه می‌پردازیم. علی‌آبادی و همکاران (۱۳۹۸) پنج معیار تخصص‌محوری، اخلاق‌گرایی، ارزش‌مداری، بهره‌وری و توان ارتباطی را برای ارزیابی

عملکرد مدیران سازمان‌های فرهنگی احصا کرده‌اند که به‌طور مشخص دو معیار تخصص محوری و توان ارتباطی مورد توجه این پژوهش بوده است؛ به‌گونه‌ای که معیارهای اشراف تخصصی و کلان، مرجعیت حرفه‌ای و تخصصی، شایستگی‌های مهارتی و تخصصی و شایستگی‌های ارتباطی مدیر شبکه، مؤید آن است. احمدی و همکاران (۱۳۹۸) به‌منظور تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شرکت نفت، چهار دسته شاخص اصلی توسعه کارکنان، مهارت‌های مدیریتی، خصایص و ویژگی‌های رفتاری و شایستگی نتیجه‌ای را شناسایی کرده است که این شاخص‌ها به‌طور کامل با نتایج این پژوهش نیز منطبق است؛ به‌گونه‌ای که شاخص‌های بعد شایستگی‌های عملکردی فردی عمومی مدیر شبکه و بعد مدیریت منابع انسانی در شبکه مؤید آن است. لازم به ذکر است این مسئله مبین همسان بودن بسیاری از شاخص‌های ارزیابی مدیران از جنبه عمومی در سازمان‌های مختلف است که البته این پژوهش، شاخص‌های بیشتر و تخصصی‌تری را نیز ناظر به مدیران شبکه‌های تلویزیونی احصا کرده است. در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که شاخص‌های اقتصادی، شاخص‌های توسعه‌ای، شاخص‌های اجتماعی و نیز شاخص‌های رضایت‌مندی مشتریان و ذی‌نفعان در شکل‌گیری یک سیستم ارزیابی عملکرد مدیران تأثیر بسیاری را داراست که شاخص‌های این پژوهش نیز در ابعاد مختلف با تکیه و توجه بر این چهار دسته شاخص تدوین شده و مؤید آن است.

در ساحت تحلیل یافته‌ها با چارچوب نظری و دلالت‌های نظری ذکر نکاتی واجد اهمیت است. با توجه به این‌که در باب ارزیابی عملکرد نظریه‌های مختلفی ارائه شده است که شناسایی شاخص‌های ارزیابی با عنایت به این نظریه‌ها صورت می‌گیرد. برخی نظریه‌ها، نتایج فردی و ویژگی‌های فردی مدیران را ملاک مناسبی برای ارزشیابی می‌دانند که طبق یافته‌های این پژوهش، شاخص‌های تدوینی دو بعد "شایستگی‌های عملکردی فردی عمومی و فردی تخصصی مدیر شبکه" دلالت بر این نظریه دارد. مال‌امیری (۱۳۸۲) در نظریه‌ای سه بعد کلی ویژگی محور، رفتار محور و نتیجه محور را برای ارزیابی عملکرد بر شمرده است که طبق نتایج این پژوهش، شاخص‌های دو بعد "شایستگی‌های عملکردی فردی عمومی و فردی تخصصی مدیر شبکه" دلالت بر بعد ویژگی محور، شاخص‌های بعد "مدیریت منابع انسانی در شبکه" دلالت بر بعد رفتار محور و شاخص‌های بعد "نتیجه محور - پیامدی" دلالت بر بعد نتیجه محور نظریه مذکور دارد.

لایسنس و دورتی ابعاد ارزیابی عملکرد مدیران را در چهار بعد خصلت محور، رفتار محور، دانش / مهارت محور و نتایج محور تقسیم‌بندی کرده است که با عنایت به نتایج این پژوهش، از بعد اول (شایستگی‌های عملکردی فردی عمومی مدیر شبکه)، معیار شایستگی‌های ویژه فردی مدیر شبکه ناظر به بعد خصلت محور و معیارهای شایستگی‌های ارتباطی، مشخصه‌های مهارتی عمومی، اشراف کلان مدیر شبکه، مدیریت بحران و حسن عملکرد سیستمی ناظر به بعد دانش / مهارت محور است. از بعد دوم (شایستگی‌های عملکردی فردی تخصصی

مدیر شبکه)، معیارهای اشراف تخصصی مدیر شبکه، شایستگی‌های مهارتی تخصصی مدیر شبکه، داشتن مرجعیت حرفه‌ای و تخصصی مدیر شبکه و به‌روز بودن ناظر به بعد دانش/ مهارت محور و معیار شایستگی‌های نظارتی ناظر به بعد رفتار محور است. همچنین تمام معیارهای بعد سوم (مدیریت منابع انسانی)، ناظر به بعد رفتار محور و تمام معیارهای بعد ششم (نتیجه محور - پیامدی)، ناظر به بعد نتایج محور است. لازم به ذکر است ابعاد مدیریت عملیات در شبکه و بعد ورود کارآمد به فضای مجازی و مدیریت صحیح آن از دل مصاحبه‌ها و نظریه‌های کارشناسان پژوهش و به اقتضای مسئله این پژوهش احصا شده است.

جزینی (۱۳۹۱) در رویکردی دیگر حول ارزشیابی عملکرد مدیران به‌طور کلی دو بعد نتایج عملکردی و ویژگی‌های رفتاری اخلاقی را پوشش‌دهنده عملکرد یک مدیر می‌داند. با عنایت به نتایج این پژوهش، ابعاد شایستگی‌های عملکردی فردی عمومی مدیر شبکه و شایستگی‌های عملکردی فردی تخصصی مدیر شبکه، ناظر به بعد نتایج رفتاری اخلاقی است که این بعد مبین کلیه رفتارهای شغلی و دیگر رفتارهای متأثر از مهارت، دانش و خصلت‌های مدیران شبکه‌هاست. همچنین بعد مدیریت منابع انسانی، بعد مدیریت عملیات در شبکه، بعد ورود کارآمد به فضای مجازی و مدیریت صحیح آن و بعد نتیجه محور - پیامدی، ناظر به بعد عملکردی این رویکرد است که شامل مؤلفه‌هایی است که عملکرد مجموعه تحت مدیریت وی یعنی شبکه‌ها را نشان می‌دهد.

طرح مطالب ذکر شده در باب دلالت‌های نظری پژوهش را می‌توان این‌طور جمع‌بندی کرد که یافته‌های این پژوهش با دلالت‌های متعدد بر رویکردها و نظریه‌های مختلف مرتبط با گرایش‌های اصلی در ارزیابی عملکرد مدیران (که این نظریه‌ها هر کدام بر ابعاد و مؤلفه‌های خاصی نظیر ابعاد رفتار محور، خصلت محور، دانش/ مهارت محور، عملکرد محور، فرایند محور و نتیجه محور تکیه داشته است) تمامی مؤلفه‌ها و ابعاد نظریه‌های مطروحه را در نظر داشته و تلاش کرده است صورت‌بندی جامع و مانعی را ناظر به شاخص‌های ارزیابی عملکرد شبکه‌های تلویزیونی ارائه دهد.

پیشنهادها

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

- نتایج این پژوهش می‌تواند برای بخش‌های مختلفی از سازمان صداوسیما که متولی ارزیابی عملکرد هستند همچون بخش ارزیابی عملکرد، ساختار و تشکیلات و نیز اداره کل ارزشیابی و انتصابات مدیران سازمان قابل استفاده باشد.
- پیشنهاد می‌شود به‌منظور سیستماتیک‌تر شدن ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها و سهولت

دسترسی و مقایسه نتایج، سامانه‌ای جامع با لحاظ پروفایل هرکدام از مدیران، اطلاعات به‌روز از ارزیابی عملکرد آن‌ها بارگذاری شده که با بازخورد این اطلاعات به خود مدیران، زمینه را برای اصلاح و ارتقای هر چه بیشتر عملکرد خود فراهم سازند.

- نظر به اهمیت تعریف، وظایف و مأموریت هر شبکه، توصیه می‌شود که توجه به این گزاره در سنجش شاخص‌های متنوع ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها در دستور کار ارزیابان سازمانی قرار بگیرد چراکه طبق نظرهای متعدد و مؤکد کارشناسان این پژوهش، عدم توجه ویژه به این امر موجب تداخل مأموریتی، عدم تحقق اهداف کلان سازمان و نظام و همچنین از بین رفتن سرمایه اجتماعی رسانه ملی خواهد شد.
- یکی از شاخص‌های مهم ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها شاخص میزان مخاطب هر شبکه است. پیشنهاد می‌شود برای قضاوت دقیق‌تر در مورد این شاخص، میزان مخاطب هر شبکه را در نسبت با فاکتورهای مهمی همچون، بودجه، امکانات و منابع انسانی و همچنین در نسبت با سرمایه‌های دیگر همچون میزان پوشش آنتن، جایگاه اسمی، برند، کیفیت تصویر، درجه آزادی پخش و نیز سرگرمی محور بودن هر شبکه انجام شود تا بتوان قضاوت درست و عادلانه‌ای را از عملکرد هر یک از مدیران شبکه‌ها داشته باشیم.
- پیشنهاد می‌شود تا حد امکان، ارزیابی عملکرد مدیران با عنایت به عوامل مداخله‌گر خارجی در عملکرد (همچون میزان اختیارات، میزان بودجه تخصیصی هر شبکه در نسبت با دیگر شبکه‌ها و ...) آن‌ها انجام شود.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

- اولویت‌بندی و تعیین وزن هر یک از شاخص‌های شناسایی شده ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران. با توجه اینکه وزن هرکدام از شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش با یکدیگر متفاوت است لازم است تا با انجام پژوهشی کمی در اولویت‌بندی شاخص‌های شناسایی شده اقدام شود؛
- طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران. پس از شناسایی و اولویت‌بندی هر یک از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها می‌بایست نسبت و رابطه هرکدام از شاخص‌ها با یکدیگر مشخص شده و مدل نهایی ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها طراحی شود؛
- استفاده از چارچوب‌های ارزیابی عملکرد همچون کارت امتیازی متوازن و الگوهای تعالی سازمانی برای شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها. پیشنهاد می‌شود از چارچوب‌ها و روش‌های دیگری همچون کارت امتیازی متوازن در شناسایی شاخص‌ها استفاده شده و نتایج آن با نتایج این پژوهش مقایسه شود؛

- شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های استانی و مدیران ستادی سازمان صداوسیما؛
- بررسی نقش عوامل محیطی و بیرونی بر نظام ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها؛
- شناسایی عوامل بیرونی و محیطی مؤثر بر نظام ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌ها و تعیین میزان اهمیت و سهم هرکدام از عوامل؛
- شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران (با استفاده از روش کمی): با انجام پژوهشی کمی، نتایج به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش حاضر قابل مقایسه خواهد بود.

منابع

- احمدی، سید میلاد؛ فیاضی، مرجان و امین، فرشته (۱۳۹۸). تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (گلستان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- اربابی، محمود و دیهیم، فرشته (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی پخش (کنداکتور) در تلویزیون. تهران: انتشارات دانشگاه صداوسیما
- اردبیلی، یوسف (۱۳۷۶). روش‌های ارزشیابی در بخش دولتی و غیردولتی ایران. چاپ اول، تهران: انتشارات بعثت.
- اسکندری، غلامرضا و موغلی، علیرضا (۱۴۰۰). طراحی مدل نظام ارزیابی عملکرد مدیران بانک سپه در شرایط ادغام. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۲)، ۶۵-۹۳.
- بروجردی علوی، مهدخت، رحمتی، محمدمهدی (۱۴۰۰). شناسایی شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام. مطالعات فرهنگ - ارتباطات، ۲۲(۵۳)، ۳۱-۷۰.
- جزینی، علیرضا (۱۳۹۱). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد مدیران در پلیس پیشگیری (مورد مطالعه: کلاتری). پایان‌نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- جزینی، علیرضا (۱۳۹۱). مدیریت ستادی پیشگیری انتظامی از جرم. ناشر: معاونت تربیت و آموزش نیروی انتظامی - اداره کل منابع و متون درسی. تهران.
- حصیرچی، امیر؛ سلطانی، محمدرضا و فرهی‌بوزنجانی، برزو (۱۳۹۰). الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله‌العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). نظارت و بازرسی، ۵(۱۷).
- خجسته باقرزاده، حسن و علوی‌وفا، سعید (۱۳۹۳). طراحی و تدوین مدل ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی. پژوهش‌های ارتباطی، ۲۱(۷۸)، ۶۳-۹۲. <https://doi.org/10.22082/cr.2014.15318>
- خجسته باقرزاده، حسن و علوی‌وفا، سعید (۱۳۹۳). طراحی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری سرمایه‌های انسانی رسانه ملی. رسانه، ۲۵(۱): ۴۱-۶۰.
- رفیع‌زاده، علاءالدین و رونقی، یوسف (۱۳۹۲). مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکردهای علمی کاربردی سازمان مدیران و کارکنان. انتشارات فرمنش، چاپ اول.
- شهلائی، ناصر (۱۳۹۱). راهبردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی با نگاه به ارتش جمهوری اسلامی ایران. تهران: انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران. چاپ اول
- علوی‌وفا، سعید (۱۳۹۴). ارزیابی و سنجش کارایی شبکه‌های تلویزیونی و ارائه راهکارهای بهبود. پژوهش‌های ارتباطی، ۲۲(۸۱)، ۱۰۳-۱۲۷.

علی آبادی، مهدی؛ باقری فرد، محمدحسین و گودرزی، غلامرضا (۱۳۹۸). اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۳(۲)، ۳۰۳-۳۲۶. کاشانی، محمدرضا (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فناوری اطلاعات صنعت خدمات دریایی و بندری با رویکرد کارت امتیازی متوازن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی. مال امیری صادق، منصور (۱۳۸۲). بررسی سیستم موجود ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در قالب فرم‌های ارزیابی عملکرد. ناشر: تهران مرکز تحقیقات و مطالعات آموزش نیروی انسانی ناجا. مسیبی، سید محمدعلی (۱۳۹۸). شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد نمایندگان مجلس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

منزه، لیلا؛ شریفی، سید مهدی، امین، فرشته و روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران). مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۳)، (پیاپی ۳۱)، ۳۳-۵۰.

واشقانی فراهانی، مریم؛ فرهنگی، علی اکبر و رسولی، محمدرضا (۱۴۰۰). تبیین الگویی مبتنی بر شاخص‌های توانمندی و مهارت‌های مدیران رسانه‌ای و اثربخشی آن در پیشبرد اهداف کلان افق ۱۴۰۴. رسانه، ۴(۴)، ۵۳-۷۳. <https://doi.org/10.22034/bmsp.2021.265620>

- Ahmadi, S., Fayazi, M., & Amin, F. (2018). Compilation of performance evaluation indicators for the managers of Iran's National Oil Products Distribution Company (Golestan). Master's thesis, Faculty of Management, University of Tehran. [In persian]
- Aliabadi, M., Bagherifard, M., & Gudarzi, Gh. (2019). Prioritizing performance evaluation indicators of top managers of cultural organizations. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 13(2), 303-326. [In persian]
- Alamsyah, N., & Bora, M.A. (2017). Performance Measurement Analysis of TV Cable Company Using Balanced Scorecard Concept. Seminar LIS @ Kota Batam.
- Alavi Wafa, S. (2015). Evaluating and measuring the efficiency of television networks and providing improvement solutions. *Communication Research*, 22(81), 103-127. [In persian]
- Arbabi, M., & Dayhim, F. (2014). *Broadcast programming (conductor) on TV*. Tehran: IRIR University publications. . [In persian]
- Ardabili, Y. (1997). *Evaluation methods in the government and non-government sectors of Iran*. first edition. Tehran: be'sat Publications. [In persian]
- Bangchokdee, S., Bangchokdee, S., Mia, L., & Mia, L. (2016). The role of senior managers' use of performance measures in the relationship between decentralization and organizational performance: Evidence from hotels in Thailand. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(2), 129-151
- Barbuio, F. (2007). Performance measurement: a practical guide to KPIs and benchmarking in public broadcasters. Commonwealth Broadcasting Association.
- Boroujerdi Alavi, M., & Rahmati, M. (2021). Identifying indicators for evaluating the strategies of the broadcasting organization in the field of message production and distribution. *Culture-Communication Studies*, 22(53), 31-70. [In persian]
- Eskandari, Gh., & Moghli, A. (2021). Designing a model for evaluating the performance of Sepe Bank managers in the context of merger. *Public Management Research*, 14(52), 65-93. . [In persian]
- Jazini, A. (2012). Designing a performance evaluation model for managers in preventive police (case study: police station). PhD thesis, Allameh Tabatabai University. [In persian]
- Jazini, A. (2012). *Management of Police Crime Prevention Headquarters*. Publisher: Deputy of Education and Training of Police Force - General Directorate of Resources and Textbooks. Tehran. [In persian]
- Hasirchi, A., Soltani, M., & Farhi Bozanjani, B. (2011). The model of competence of system managers in the thought of Supreme Leader Ayatollah Ali Khamenei. *Supervision and Inspection*, 5(17) . [In persian]

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard business review*, 86(1), 62.

Kashani, M. (2016). Identification and prioritization of information technology performance evaluation indicators of maritime and port services industry with a balanced scorecard approach. Master's thesis, Allameh Tabatabai University. **[In persian]**

Khojaste Bagherzadeh, H., & Alaviwafa, S. (2014). Designing and compiling a model for evaluating the performance of national media's human capital. *Communication Research*, 21(78), 63-92. **[In persian]** <https://doi.org/10.22082/cr.2014.15318>

Khojaste Bagherzadeh, H., & Alavi Wafa, S. (2013). Designing and prioritizing the effective factors on improving the productivity of the human capitals of the national media. *Rasaneh*. 25(1): 41-60. **[In persian]**

Rafizadeh, A., & Rounaghi, Y (2013). *Management and evaluation of performance with applied scientific approaches of the organization of managers and employees*. Farmanesh Publications, first edition. **[In persian]**

Shahlai, N (2012). *Strategic management strategies of human resources with a view to the army of the Islamic Republic of Iran*. Tehran: Publications of the Faculty of Command and Headquarters of the Islamic Republic of Iran Army. First Edition. **[In persian]**

MalAmiri Sadegh, M. (2003). *Examining the existing system of human resource performance evaluation in the form of performance evaluation forms*. Publisher: Tehran Center for Research and Studies of Manpower Training Naja. **[In persian]**

Manzeh, L., Sharifi, S., Amin, F., & Roshandel Arbatani, T. (2020). Designing a competency model for managers of creative industries (case study of Khabar Sema of the Islamic Republic of Iran). *Management of Government Organizations*, 8(No. 3 (Sequential 31)), 33-50. **[In persian]**

Marsidin, S. (2020). The Practicality of Principal's Performance Appraisal Model. In *2nd International Conference Innovation in Education (ICoIE 2020)* (pp. 305-309). Atlantis Press.

Moseibi, S. (2019). Identifying indicators for evaluating the performance of parliamentarians. Master's thesis, Allameh Tabatabai University. **[In persian]**

Porter. L.W., & Lawler, EE. (1986). *Managerial Attitudes & Performance*, Homewood, Irwin.

Projago D. I., & Sohal A. S. (2006). The relationship between organization strategy, Total quality management TQM and organization performance the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Researc*, 168(1), 35-50.

Jamshidnezhad, A., & Bagherzadeh, F. (2018). A fuzzy ranking model to performance assessment cooperative companies. *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(8), 2388-2398 .

Thompson, JB Thrasher, GAUS, Arthur L Burnett, Edith D Canby, (2007) *The Journal of Urology*, 177(28), 2106_2131.

Vashghani Farahani, M. Farhani, A., & Rasouli, M. (2021) (1400). Explaining a model on the ability indicators and skills of media managers and its effectiveness in advancing the goals of the big horizon 1404. *Rasaneh*, 32(4), 53-73. **[In persian]** <https://doi.org/10.22034/bmsp.2021.265620>

© Authors, Published by Bureau of Media Studies and Planning. This is an open-access paper distributed under the CC BY (license <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

