

طراحی مدل مفهومی سنجش متوازن عملکرد در رسانه ملی مورد مطالعه (شبکه خبر سیما)

دکتر علی رضائیان*، دکتر عباسعلی حاج کریمی**، دکتر عادل آذر***، حامد دهقانان✉

چکیده

ارزیابی و تعیین اهمیت و جایگاه هر یک از راهبردهای سازمانی، تأثیر به‌سزایی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، تخصیص منابع و طرح‌های توسعه رسانه ملی دارد. در این میان، اگر چه روش‌ها و الگوهای متعددی برای سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان وجود دارد، مسئله مهمی که در استفاده از آنها مطرح می‌شود، این است که کدام روش نزدیک‌ترین تخمین به واقعیت را در اختیار کاربران و مدیران رسانه قرار می‌دهد. روش سنجش متوازن (بی.اس.سی) را می‌توان از جمله روش‌های نوین ارزیابی یکپارچه عملکرد سازمان دانست که با رویکردی متوازن به ابعاد مختلف سازمان، راهبردهای سازمانی را به راهکارهای اجرایی ترجمه می‌کند. بر همین اساس، در این پژوهش ضمن معرفی مدلی جامع برای سنجش متوازن عملکرد رسانه ملی، ترکیب بهینه‌ای از شاخص‌های کمی ارزیابی عملکرد به روش سنجش متوازن ارائه شده و در چارچوب نظرسنجی از خبرگان، با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی، شاخص‌های ارزیابی متوازن شبکه خبر سیما رتبه‌بندی شده‌اند. نتایج نشان داد که بین بخش‌های سه‌گانه مدل سنجش ارزش عمومی در ارزیابی عملکرد شبکه خبر تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در این میان، شاخص‌های مربوط به خلق ارزش عمومی بیشترین اهمیت را دارند، شاخص‌های مربوط به ظرفیت عملیاتی در رتبه دوم و در نهایت، شاخص‌های مربوط به توسعه پشتیبانی در رتبه سوم قرار می‌گیرند.

کلید واژه: ارزیابی جامع، سنجش متوازن عملکرد، شبکه خبر، مدل سنجش ارزش عمومی، مدیریت عملکرد

* دکترای مدیریت رفتاری، استاد دانشگاه شهید بهشتی ** دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشیار دانشگاه شهید بهشتی،

*** دکترای مدیریت صنعتی، استاد دانشگاه تربیت مدرس

Email: Dehghanan@yahoo.com

✉ دانشجوی دکترای مدیریت دانشگاه شهید بهشتی

پذیرش نهایی: ۸۹/۱۰/۱۹

تجدید نظر: ۸۹/۲/۴

تاریخ دریافت: ۸۸/۹/۱۱

مقدمه

در سال‌های پایانی قرن بیستم، صاحب‌نظران به این نکته مهم اشاره کردند که همه جنبه‌های مالی، کیفیت، مشتری، قابلیت‌های محوری، فرایندها و نیروی انسانی مهم هستند و می‌توانند نقشی در ایجاد ارزش در سازمان ایفا کنند اما هر یک از این عوامل، تنها نماینده یک جزء از شبکه فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت هستند و تمرکز بر یکی از آنها موجب بهینه‌سازی جزئی به قیمت اهداف و راهبردهای وسیع‌تر سازمان می‌شود، در طول این سال‌ها کنفرانس‌های متعددی برگزار شد تا معیارهای ارزیابی و کاربرد آنها مورد بحث قرار گیرد، نتایج مباحث مطرح شده بیانگر این واقعیت بود که سنجه‌های منفرد و قائم به ذات، در نهایت در توانایی خود برای تشریح و مدیریت فرایندهای ارزش آفرین در یک سازمان با محدودیت مواجهند، زیرا ارزش سازمانی از طریق افزایش سنجه‌های مربوط به یک دارایی نامشهود یا فرایند داخلی مشخص نمی‌شود، بلکه از طریق مرتبط ساختن تغییرات این سنجه‌ها به نتایج و دستاوردهای نهایی می‌توان به نحوه تغییر در ارزش‌های سازمانی پی برد، از سال ۱۹۹۶ به بعد، با تغییرات ایجاد شده در نگرش مدیران، نه تنها انقلابی در ارزیابی عملکرد ایجاد شد بلکه شیوه‌های سنجش عملکرد و شاخص‌های آن نیز دچار تغییر شدند، به این ترتیب که سیستم‌های نوینی از ارزیابی عملکرد در دو گروه مبتنی بر زمان (نمودار نیمه عمر، کسب سود از طریق مدیریت زمان و سرمایه‌گذاری، مدل چرخه زمانی مبتنی بر ارزش و ...) و سیستم‌های یکپارچه عملکرد (سیستم اسمارت^۱، پرسشنامه سنجش عملکرد، مدل ۶ سیگما، سیستم ایزو^۲ و ۹۰۰۱ و ۹۰۰۲، تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها و مدل امتیازدهی متوازن) ایجاد شد. در این میان، روش ارزیابی متوازن^۳ (بی.اس.سی) معتقد است که سازمان باید هر یک از این تمرکزهای باریک و مشخص را با دیدگاه جامعی که در آن، راهبرد در قلب سیستم‌های مدیریت قرار دارد، جایگزین کند (کاپلان^۴ و نورتون^۵، ۲۰۰۳، ص ۷۳). در واقع، در روش ارزیابی متوازن، آنچه تعیین‌کننده سنجه‌های ارزیابی عملکرد سازمان است، چشم‌انداز و راهبرد سازمان است، بر مبنای

1. smart system

2. Iso system

3. Balanced Score Card (BSC)

4. Kaplan

5. Norton

این روش، راهبرد باید در همه سطوح سازمان اجرا شود و افراد باید رفتارشان را تغییر دهند و ارزش‌های جدیدی را بپذیرند، کلید این انتقال و جابه‌جایی، قرار دادن راهبرد در مرکز فرایند ارزیابی است

نگرش‌های نوین در سنجش عملکرد سازمان

در دهه ۱۹۹۰، تحولی چشمگیر از ارزیابی عملکرد به سمت مدیریت عملکرد به وجود آمد، البته این تحول در کشورهای مختلف به اشکال مختلفی دنبال شد، چنان که تفاوت در میزان توسعه یافتگی کشورها را می‌توان به تفاوت در دیدگاه‌هایی نسبت داد که نمود آن را در الگوهای مدیریت عملکرد شاهد هستیم (دایل^۱ و کاتانو^۲، ۲۰۰۲، ص ۲۷).

در ایالات متحده، در سال‌های آغازین دهه ۱۹۹۰، در پاسخ به انتقادهای وارد بر سیستم امریکایی مدیریت عملکرد، مدل‌های کنترل با گرایش راهبردی بیشتر ارائه شد. بنا به اعتقاد برخی از صاحب‌نظران رقابت شدید در ایالات متحده، به تحول در سیستم مدیریت عملکرد و انطباق آن با الزامات جدید منجر شده است، همچنین از رابطه میان کنترل مدیریت و دیگر رویه‌های برنامه‌ریزی و ردیابی به عنوان عاملی دیگر در این زمینه یاد می‌شود (بوروم و ویچ^۳ و هیمانی^۴، ۱۹۹۴، ص ۵۸). در ژاپن، عرصه رقابت بویژه در بازار داخلی این کشور از ایالات متحده نیز شدیدتر بوده است، به عبارت دیگر، بزرگ‌ترین تفاوت سیستم‌های مدیریت عملکرد در این دو کشور در سال‌های دهه ۱۹۸۰ آن بود که سازمان‌های ژاپنی تأکید بسیاری بر ارتباط دادن راهبرد به عملیات سازمان داشتند و معیارهای غیر مالی، نقش حیاتی در ایجاد این ارتباط ایفا می‌کردند و باعث القای بینشی درباره اهداف و راهبردها در تمام سطوح سازمان می‌شدند، به همین دلیل، همان گونه که هیروموتو^۵ (۱۹۸۸) بیان می‌کند، مدیریت عملکرد ژاپنی اساساً گرایش به تأثیرگذاری بر رفتار دارد تا داده‌های دقیق کمی، همچنین به اعتقاد بوروم و ویچ و هیمانی (۱۹۹۴) این مدیریت، مؤید رویکرد بلند مدت است و طرز تلقی مثبتی به سرمایه‌گذاری در توسعه محصول و فرایندها دارد.

1. Dayal

2. Catano

3. Bromwich

4. Bhimani

5. Hiromoto

مرور و جمع‌بندی پژوهش‌های مربوط به وضعیت سیستم‌های مدیریت عملکرد در کشورهای اروپایی از سوی کاپلان و نورتون (۲۰۰۳) بیانگر رویکردی متفاوت است. در این صفحه خلاصه‌ای از این پژوهش‌ها با واسطه و به نقل از این دو پژوهشگر ارائه می‌شود. مطالعات دروکر^۱ نشان می‌دهد، در دهه ۱۹۹۰، مدل‌های جدید کنترل که اغلب دربردارنده معیارهای غیر مالی هستند، به طور گسترده در شرکت‌های انگلیسی در حال گسترش بوده‌اند. در کشور فرانسه، معیارهای غیر مالی در سال‌های پایانی قرن بیستم، جایگاه قابل قبولی داشته‌اند و بر اساس مطالعات اپستین^۲ و مانازونی^۳ (۱۹۹۷، ص ۴۸)، مدل تابلیودی بورد^۴ که در آن راهبردها به معیارهای مالی و غیر مالی شکسته شده‌اند^(۱)، در میان شرکت‌های فرانسوی رواج ویژه‌ای یافت. مطالعه دیگری که از سوی جرکی^۵ و هورواس^۶ (۲۰۰۱، ص ۴۶) صورت گرفت، نشان داد، در سال‌های نخستین قرن بیست‌ویکم، در کشورهایی مانند آلمان و انگلستان، روش سنجش متوازن به سایر روش‌ها، ترجیح داده شده است. همچنین مطالعات جانسون^۷ (۱۹۹۶) در کشورهای اسکانداوی، نشان داد که در کشورهای این منطقه، مدیریت بر مبنای هدف^(۸) (ام.بی.او) در سطح عملیاتی به عنوان مکمل سیستم مدیریت عملکرد مورد استفاده قرار گرفته است. مطالعات بعدی جانسون و همکارانش در سال ۱۹۹۸ و اولو^۹ و همکارانش در سال ۱۹۹۹ نشان داد که در کشورهای اسکانداوی، استفاده از مدل‌های راهبردگرا رو به گسترش است.

در مجموع، با توجه به روند تحولات جهانی می‌توان گفت سیستم مدیریت عملکرد^{۱۰} فرایندی است برای به کارگیری اطلاعات اندازه‌گیری عملکرد با هدف ایجاد اثربخشی و تحول مثبت در فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها و فرایندها برای حفظ یا تغییر راهبردها و خط‌مشی‌های جاری، از طریق کمک در تعیین اهداف، تخصیص و اولویت‌بندی منابع و آگاهی دادن به مدیران. در این میان، سنجش متوازن عملکرد، یک

1. Drucker

2. Epstein

3. Manazoni

4. tab leau de bord

5. Gehrke

6. Horvath

7. Jonson

8. Management Based Object (MBO)

9. Olve

10. Performance Management System (PMS)

جزء مهم از برنامه‌های مدیریت عملکرد محسوب می‌شود، سنجش متوازن عملکرد به زبان ساده، مقایسه سطوح واقعی هدفگذاری شده عملکرد است، برای اثربخش بودن چنین اندازه‌گیری‌هایی باید به مدیریت راهبردی سازمان متصل شد، به این ترتیب، بهبود عملکرد، تحقق اهداف راهبردی سازمان معنی می‌شود، این همان چیزی است که مورد نظر برنامه‌های سنجش متوازن عملکرد است.

مطالعه موردی (شبکه خبر سیما)

برای رسیدن به یک الگوی متوازن در سنجش و ارزیابی عملکرد رسانه ملی، بر اساس مبانی روش ارزیابی متوازن، مدل سنجش متوازن عملکرد شبکه خبر سیما طراحی شد و ضمن تدوین شاخص‌های ارزیابی در چارچوب این مدل، میزان درجه اهمیت و اولویت آنها در یک دوره زمانی یک ساله مورد آزمون قرار گرفت.

پرسش‌های تحقیق

پرسش‌های اصلی که این تحقیق تلاش می‌کند به آنها پاسخ دهد عبارتند از:

۱. مدل مفهومی سنجش متوازن عملکرد شبکه خبر چگونه مدلی است؟
۲. شاخص‌های کلیدی در سنجش متوازن عملکرد شبکه خبر کدامند؟
۳. میزان اهمیت و اولویت هر یک از این شاخص‌ها در ارزیابی عملکرد شبکه خبر چقدر است؟

مدلی که در این تحقیق پیشنهاد شده است، شامل دو دسته شاخص برای ارزیابی عملکرد سازمان است؛ دسته اول، شاخص‌های ثابتی هستند که در مدل ارزیابی همه سازمان‌ها باید به صورت یکسان و غیر قابل تغییر وجود داشته باشند، اما دسته دوم، شاخص‌های متغیری هستند که با توجه به نوع راهبردهایی که هر سازمانی برای خود تعریف می‌کند، متفاوت خواهند بود، بر همین اساس پرسش‌های فرعی تحقیق به شرح زیر مطرح می‌شود:

۱. اهداف و برنامه‌های راهبردی شبکه خبر کدامند؟
۲. با توجه به اهداف و برنامه‌های راهبردی شبکه خبر، مدل نهایی سنجش متوازن عملکرد این شبکه چگونه مدلی است؟

همچنین پس از یافتن پاسخ پرسش‌های یاد شده و تکمیل مدل سنجش متوازن عملکرد شبکه خبر، برای تعیین میزان اهمیت و اولویت هر یک از شاخص‌های مطرح شده در مدل، به ۳ پرسش فرعی به شرح زیر پاسخ داده شد:

۳. آیا در تدوین فرایند ارزیابی جامع عملکرد شبکه خبر سیما، شاخص‌های مربوط به «ایجاد ظرفیت سازمانی» در مقایسه با شاخص‌های «خلق ارزش عمومی» از اهمیت یکسانی برخوردار است؟

۴. آیا در تدوین فرایند ارزیابی جامع عملکرد شبکه خبر سیما، شاخص‌های مربوط به «خلق ارزش عمومی» در مقایسه با شاخص‌های «توسعه پشتیبانی» از اهمیت یکسانی برخوردار است؟

۵. آیا در تدوین فرایند ارزیابی جامع عملکرد شبکه خبر سیما، شاخص‌های مربوط به «توسعه پشتیبانی» در مقایسه با شاخص‌های «ایجاد ظرفیت سازمانی» از اهمیت یکسانی برخوردار است؟

روش پژوهش

این تحقیق، از نظر گردآوری داده‌ها، جزء تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. با توجه به اینکه هدف تحقیق، ارائه مدل سنجش متوازن عملکرد شبکه خبر است، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نوع، یک تحقیق توسعه‌ای محسوب می‌شود.

جامعه آماری تحقیق

قلمرو مکانی این پژوهش، شبکه خبر سیما بوده است و اطلاعات مورد نیاز آن از طریق نظرسنجی از خبرگان جمع‌آوری شده است. برای این منظور، نظرسنجی از کل جامعه آماری صورت گرفت. جامعه خبرگان شبکه خبر که در این نظرسنجی به آنها مراجعه شده، شامل مدیریت ارشد شبکه، مدیران صفی، از جمله: مدیران گروه‌های تولیدی، مدیر فنی، مدیران زیر مجموعه اداره کل اطلاعات و اخبار و مدیر پخش (۱۲ نفر) مدیران ستادی، از جمله: مدیر اداری مالی، مدیر اطلاعات و اخبار، مدیر پشتیبانی، مدیر انفورماتیک، مدیر طرح و تأمین برنامه (۵ نفر) و سایر خبرگان، از جمله: سر دبیران تحریریه‌ها و کارشناسان گروه‌های تولیدی (۲۴ نفر) بوده‌اند.

روش جمع‌آوری اطلاعات

در این پژوهش، از ۳ روش برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. به این ترتیب که برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری تحقیق، از مطالعات کتابخانه‌ای، برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز طراحی و تکمیل مدل تحقیق، از روش مصاحبه ساختار یافته و پرسشنامه باز و برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به داده‌های آماری به منظور رتبه‌بندی شاخص‌ها از پرسشنامه بسته استفاده شد. علاوه بر موارد یاد شده، گاه محقق طی تحقیق ناچار شده است که از سایر روش‌ها، نظیر مشاهده از نزدیک و بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه شفاهی غیر ساختار یافته نیز استفاده کند.

به منظور اطمینان از پایایی پرسشنامه، در این پژوهش از دو روش بازآزمایی و آلفای کرونباخ استفاده شد. ابتدا پرسشنامه روی یک نمونه مقدماتی ۶ تایی از جامعه آماری پژوهش اجرا شد و مدتی بعد، همان سؤالات در همان گروه مقدماتی اولیه بار دیگر مطرح و ضریب همبستگی نمرات آزمون اول و دوم محاسبه شد. ضریب همبستگی به دست آمده ۸۰ درصد بود که نشان می‌دهد پرسشنامه طراحی شده از قابلیت اعتماد مورد قبولی برخوردار است. همچنین بر اساس اطلاعات به دست آمده از نمونه مقدماتی پس از محاسبه واریانس کل، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد، این مقدار برای پرسشنامه اول ۸۸ درصد و برای پرسشنامه دوم ۸۱ درصد به دست آمد که بر این اساس می‌توان گفت، ابزار گردآوری اطلاعات از پایایی خوبی برخوردار است.

برای بررسی اعتبار صوری، پرسشنامه پس از تدوین به رویت استادان و خبرگان رسید و دیدگاه‌های آنان در خصوص سؤالات و متغیرهای موجود و ساختار کلی پرسشنامه جمع‌آوری شد و در اصلاح پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت. همچنین نمونه مقدماتی شش تایی از نمونه مورد پژوهش، انتخاب شد و پرسشنامه در اختیار آنها قرار گرفت؛ سپس اصلاحاتی در مورد هر سؤال، ابهام‌های موجود و نیز ساختار کلی پرسشنامه اعمال شد. به منظور اطمینان از اعتبار محتوایی پرسشنامه و با توجه به اینکه در فرضیات تحقیق، شاخص‌های مطرح شده در ابعاد سه‌گانه مدل سنجش متوازن با یکدیگر مقایسه شده‌اند، پرسش‌های پرسشنامه به دقت بر اساس همین شاخص‌ها تنظیم شدند چنان که می‌توان به اعتبار محتوایی آنها اطمینان داشت.

یافته‌های پژوهش

الف) طراحی مدل مفهومی سنجش متوازن عملکرد شبکه خبر

به منظور پاسخ به پرسش نخست پژوهش یعنی چگونگی مدل مفهومی سنجش متوازن عملکرد شبکه خبر، مروری در زمینه پژوهش‌های گذشته صورت گرفت که خلاصه‌ای از آنها در این بخش ارائه می‌شود. تحقیقات گسترده اواخر قرن گذشته در دانشگاه هاروارد^۱ نشان داد مشکلات سازمان‌ها که از پنجره نبود بهره‌وری به چشم می‌آید در واقع به دلیل نبود توازن راهبردی در سطوح افقی و عمودی سازمان است (دروکر ۱۹۹۹، ص ۴۵)، این نبود شامل موارد زیر است:

۱. ناتوانی مدیریت از انتشار و انتقال راهبردها به سطوح اجرایی در ارتفاع سازمان (نبود تعادل عمودی)

۲. همگرا^۲ نبودن فرایندها در مسیر مستقیم^۳ به سوی نیازهای واقعی مخاطبان در جهت افقی (نبود تعادل افقی)

در این میان، مدیریت مبتنی بر عملکرد بیانگر اقداماتی است که در جهت اهداف سازمان و به صورت پیوسته، در سطح افقی و عمودی تعادل ایجاد می‌کند و سازمان را به صورت یکپارچه، کارا و اثربخش به سمت اهداف مورد نظر سوق می‌دهد، از این رو، مدلی که توانایی ارزیابی و کنترل چنین سیستمی را داشته باشد باید:

۱. مبتنی بر اهداف و راهبردهای سازمان باشد.

۲. جامع‌نگر باشد و از تمام زوایا به سازمان نگاه کند.

۳. کل ارکان سازمان را به صورت یکپارچه در نظر داشته باشد.

از میان روش‌های مختلفی که تاکنون برای مدیریت و هدایت عملکرد سازمان‌ها مطرح شده است، روش ارزیابی متوازن با رویکرد اجرای راهبردهای سازمان، در عمل تنها روشی است که علاوه بر دارا بودن خصوصیات یاد شده، نحوه اثرگذاری عملکرد کلیه زیر مجموعه‌های سازمان را در عملکرد کل سازمان نشان می‌دهد و از این طریق، همگرایی کل بدنه سازمان را در جهت اهداف آن فراهم می‌کند، این همان چیزی است

1. Harvard

2. convergence

3. stream line

که مبدعان روش ارزیابی متوازن به واسطه آن مدیریت راهبرد^۱ را از طریق سیستم مدیریت عملکرد (بی.اس.سی)، مدیریت تحول^۲ نمایندند و با افزودن نقشه راهبرد^۳ به روش ارزیابی متوازن در اواخر سال ۲۰۰۳، ادعا کردند سازمان‌های موفق در رقابت، سازمان‌هایی هستند که راهبرد محور^۴ باشند، به عبارت دیگر، نسل تکامل یافته روش ارزیابی متوازن، سیستم مدیریت عملکردی است که در جهت یکپارچه کردن بینش و مأموریت سازمان با خواسته‌های مشتریان و ارزیابی راهبردهای سازمان به کار گرفته می‌شود. بر این اساس، الگوی پیشنهاد شده در این پژوهش تلفیقی از چرخه سه بخشی مدیریت عملکرد و الگوی تکامل یافته روش ارزیابی متوازن است. در این الگو، روش ارزیابی متوازن بر چرخه سه بخشی مدیریت عملکرد منطبق شده و یک مدل سه بخشی مدیریت عملکرد، مبتنی بر سنجش متوازن به دست آمده است. طبق نمودار ۱، در این مدل، خروجی مرحله طرح‌ریزی عملکرد، ورودی مرحله اندازه‌گیری عملکرد و خروجی مرحله اندازه‌گیری عملکرد، ورودی مرحله بهبود عملکرد و خروجی مرحله بهبود عملکرد به صورت بازخورد مستمر سالانه به مرحله طرح‌ریزی عملکرد داده می‌شود (پرویزراد، ۱۳۸۱، ص ۵).

نمودار ۱- الگوی سه بخشی مدیریت عملکرد



1. managing strategy

2. change management

3. strategy map

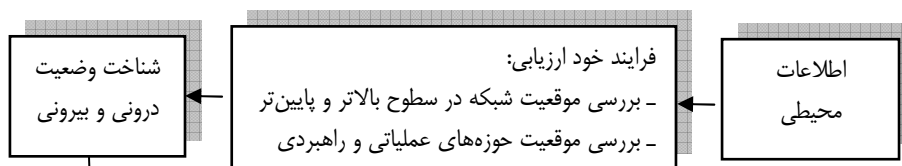
4. strategy focused organization

در نهایت برای تهیه پاسخ مناسب به پرسش نخست پژوهش، مبنی بر اینکه مدل مفهومی سنجش متوازن عملکرد شبکه خبر چگونه مدلی است، مدل اجرایی چرخه سه بخشی مدیریت عملکرد سازمان بر اساس روش سنجش متوازن (نمودار ۲) مورد توجه قرار می‌گیرد. طبق این مدل ورودی مورد نیاز برای آغاز فعالیت چرخه عبارت است از شناخت محیط سازمان و اطلاعات مربوط به سطح درونی و بیرونی و خروجی نهایی در اولین چرخش چرخه عبارت است از کارت‌های امتیاز بهینه شده که مبنای اصلاح و بهبود عملکرد واحدهای مختلف قرار می‌گیرد، البته این کارت‌های امتیاز بهینه شده، به همراه اطلاعات سالانه مربوط به محیط کسب و کار در یک سیستم بازخورد نوع دوم، ورودی‌های عملیات خود ارزیابی سالانه شرکت را در چرخه مدیریت عملکرد تشکیل می‌دهد. امروزه بسیاری از سازمان‌ها فرایند خود ارزیابی مستمر سالانه را در دستور کار خود قرار داده‌اند و بر همین اساس، چرخه پیشنهاد شده در این تحقیق هر سال با اجرای فرایند خود ارزیابی سالانه سازمان، تکرار خواهد شد.

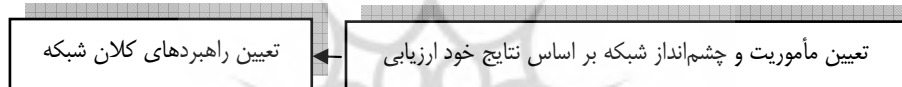
نمودار ۲- مدل پیشنهادی برای سنجش متوازن عملکرد شبکه خبر

مرحله ۱- طرح ریزی عملکرد شبکه خبر

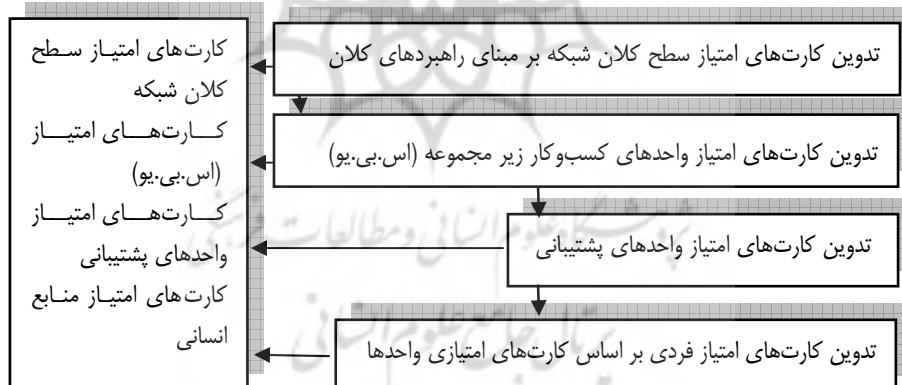
مرحله ۱-۱- خود ارزیابی شبکه



مرحله ۲-۱- تعیین راهبردهای کلان شبکه



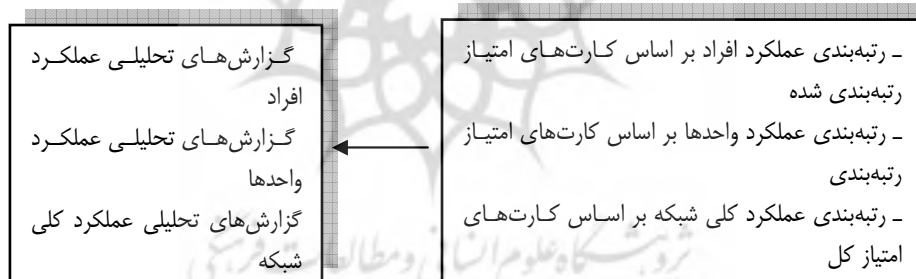
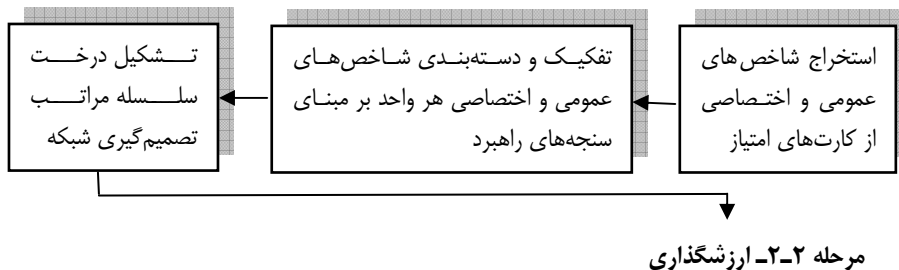
مرحله ۳-۱- تجزیه راهبردها و تدوین کارت‌های امتیاز



ادامه نمودار ۲

مرحله ۲- ایجاد نظام ارزیابی عملکرد شبکه خبر

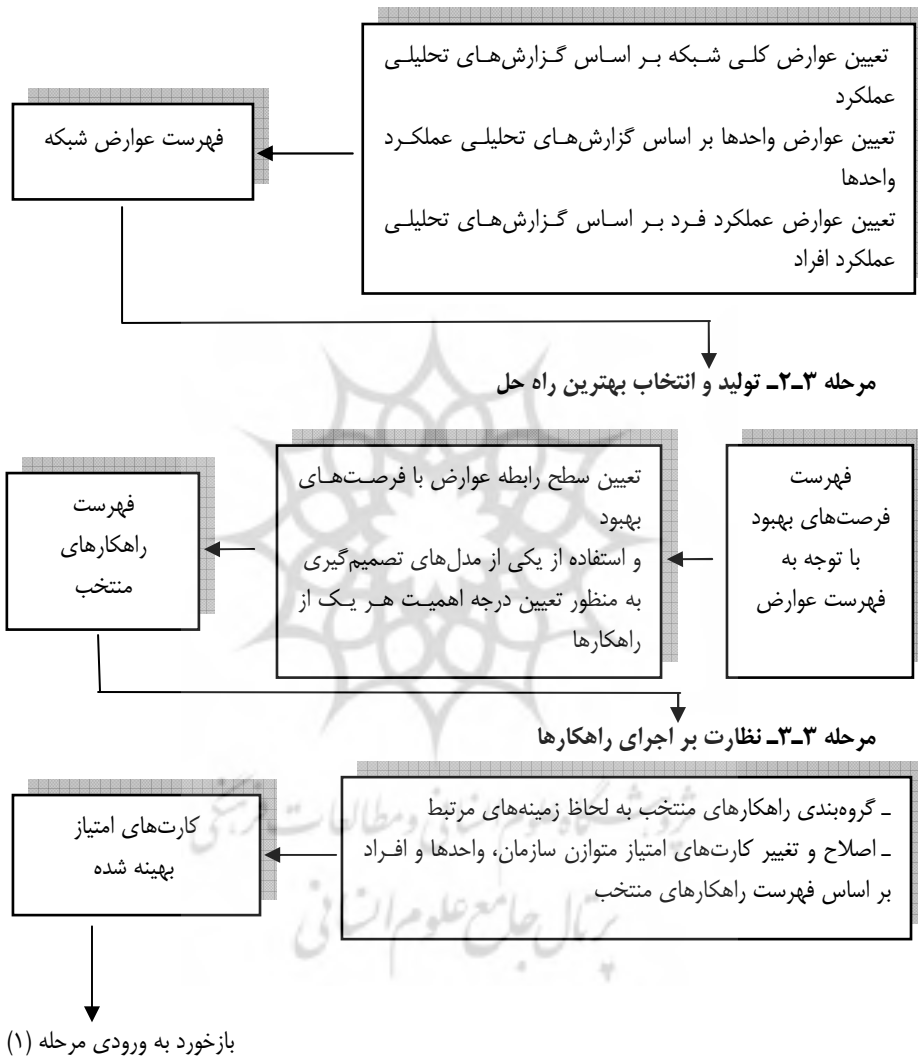
مرحله ۲-۱- سنجش



ادامه نمودار ۲

مرحله ۳- بهبود عملکرد شبکه

مرحله ۳-۱- استخراج عوارض



ب) تعیین شاخص‌های سنجش متوازن عملکرد شبکه خبر بر اساس مدل مفهومی

به منظور پاسخ به پرسش دوم یعنی تعیین شاخص‌های کلیدی سنجش متوازن عملکرد شبکه خبر پس از تدوین مدل مفهومی، مراحل زیر شناسایی، بررسی و مطالعه شد.

مرحله ۱-۲- خود ارزیابی

بر اساس مدل مفهومی تحقیق، گام اول در سنجش متوازن عملکرد، شناخت و تحلیل وضعیت سازمان بر پایه موقعیت درونی و بیرونی (سطوح ارزیابی) آن سازمان است. به منظور ارزیابی پایه‌های راهبردی و زیرساخت‌های سازمان (نظیر ارزش‌های بنیادین، میزان مخاطبان، رقابت، موقعیت مالی، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت)، بسیاری از سازمان‌ها، این ارزیابی کلی را در خصوص نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی به صورت سالانه انجام می‌دهند و مستندسازی می‌کنند. خود ارزیابی عبارت است از مرور منظم، نظام‌مند، جامع و فراگیر فعالیت‌ها و دستاوردهای یک سازمان که این امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان به صورت شفاف نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی کند و از این طریق، فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده بهبود را تدوین و در جهت پیشرفت سازمان از آنها استفاده کند. خود ارزیابی می‌تواند چشم‌اندازی جامع از سازمان و درجه بلوغ نظام مدیریت کیفیت آن ارائه دهد و حوزه‌های نیازمند بهبود و اولویت‌های آنها را در سازمان تعیین کند. نتایج به دست آمده از خود ارزیابی شبکه خبر سیما، ضمن تحلیل وضعیت درونی، مقایسه‌ای تطبیقی از عملکرد حوزه‌های عملیاتی و راهبردی در مقایسه با شبکه‌های مشابه ارائه داد و در مرحله بعد (مرحله ۱-۲) بر اساس نتایج به دست آمده از فرایند خود ارزیابی مأموریت اصلی شبکه تعریف شد. این مأموریت عبارت است از (سرعت، دقت و صحت در تولید، تنظیم و ارسال برنامه‌های خبری).

مرحله ۲-۲- توسعه راهبرد کلی سازمان

در سازمان‌های بزرگ چندین رویکرد مختلف وجود دارد که مجموعه آنها راهبرد کلی سازمان را تشکیل می‌دهد، مجموع این راهبردها نشان می‌دهد که چه رویکردهایی را

باید یا نباید انتخاب کرد، این راهبرد کلی باید پس از تثبیت گسترش یابد، اعتماد لازم را نسبت به آنچه انجام شدنی است، فراهم آورد و منابع شایستگی‌های اصلی و سایر دارایی‌های سازمان را تعیین کند. بر این اساس، راهبردهای اصلی شبکه خبر سیما با توجه به چشم‌انداز تعریف شده در مرحله قبل، در ۳ حوزه طبقه‌بندی شد.

۱. راهبردهای مربوط به خلق ارزش عمومی

۲. راهبردهای مربوط به گسترش ظرفیت عملیاتی

۳. راهبردهای مربوط به توسعه پشتیبانی

هر یک از این راهبردهای کلان خود شامل چندین راهبرد عملیاتی می‌شود. به منظور تعیین راهبردهای عملیاتی شبکه خبر، در این مرحله، با استفاده از روش پرسشنامه باز و مصاحبه از خبرگان، راهبردهای عملیاتی فهرست شد. خلاصه نتایج به دست آمده درباره راهبردهای عملیاتی شبکه خبر سیما در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳- راهبردهای عملیاتی شبکه خبر بر اساس روش نظرسنجی از خبرگان

راهکارهای عملیاتی	راهبردهای اصلی	
راهبردهای توسعه و تکمیل تجهیزات ارسال و پخش در داخل کشور	راهبردهای بخش تجهیزات ارسال و پخش	راهبردهای سخت‌افزاری
راهبرد تکمیل تجهیزات فنی ارسال و پخش در خارج کشور		
راهبرد ارتقای سرعت انتقال و انتشار برنامه‌های شبکه مطابق استانداردهای جهانی	راهبردهای بخش تولید و تنظیم	
راهبرد تجهیز شبکه به آخرین فناوری‌ها در بخش تولید		
راهبرد مربوط به همگامی با آخرین تحولات فناوری اطلاعات در بخش تولید و تنظیم (مدیریت اطلاعات)		

ادامه جدول ۳

راهکارهای عملیاتی	راهبردهای اصلی	
بهره‌گیری از روش‌ها و فنون حرفه‌ای در تولید برنامه	استفاده از روش‌ها و فنون حرفه‌ای	راهبردهای نرم‌افزاری
بهره‌گیری از روش‌ها و فنون حرفه‌ای در تنظیم برنامه		
بهره‌گیری از روش‌ها و فنون حرفه‌ای در انتقال برنامه		
آموزش و ارتقای سطح دانش شغلی نیروی انسانی موجود شبکه	ارتقای سطح نیروی انسانی	
گزینش و به کارگیری نیروهای حرفه‌ای و متخصص به منظور تکمیل نیروی انسانی مورد نیاز		
واگذاری اختیارات به تحریریه‌ها در تصمیم‌سازی و اجرا	ایجاد یک سازمان یادگیرنده	
نظرسنجی منظم و مستمر در مورد روند اجرای راهبردها و ارائه بازخورد		
نظام‌مند کردن فراگیر سیاست‌گذاری داخلی شبکه در بخش محتوای برنامه‌ها		
ایجاد اتاق خبر به منظور کنترل راهبردهای محتوایی شبکه	محتوای برنامه‌ها	

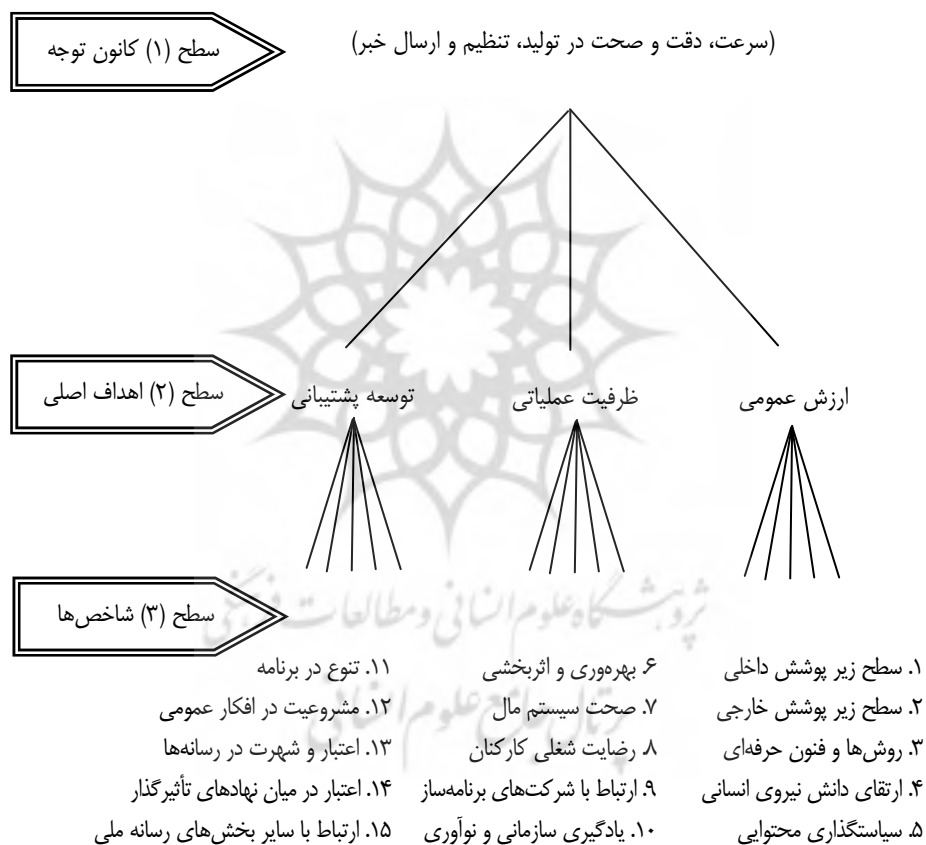
ج) رتبه‌بندی و تعیین میزان اهمیت و اولویت هر یک از شاخص‌ها

برای پاسخ به پرسش سوم پژوهش یعنی تعیین میزان اهمیت و اولویت هر یک از شاخص‌های سنجش متوازن عملکرد، پس از تعیین شاخص‌های سنجش عملکرد برای رسیدن به یک الگوی متوازن سنجش عملکرد، ضرایب اهمیت شاخص‌ها باید تعیین شود. خروجی مرحله قبل، یعنی اطلاعات به دست آمده درباره شاخص‌های سنجش عملکرد، ورودی این مرحله محسوب می‌شود. بر این اساس، برای ایجاد یک مدل سنجش متوازن عملکرد با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی داده‌ها، ۳ مرحله باید طی شود، این مراحل عبارتند از: تعیین مشخصات، پارامترها و نحوه کارکرد الگو، شیوه سنجش، ارزش‌گذاری و امتیازدهی شاخص‌ها، قضاوت نهایی و رتبه‌بندی عملکردها و ارائه گزارش‌های تحلیلی.

مرحله ۳-۱- تعیین مشخصات، پارامترها و نحوه کارکرد الگو

در این مرحله، به منظور تعیین ضرایب اهمیت بر اساس تحلیل سلسله مراتبی، نمودار سلسله مراتب تصمیم‌گیری بر اساس مأموریت اصلی، اهداف و شاخص‌ها ترسیم شد.

نمودار ۲- سلسله مراتب انتخاب و اولویت‌بندی راهبردها و اهداف سازمانی شبکه خبر



در انجام این پژوهش، برای اولویت‌بندی شاخص‌ها، محقق با معیارهای مختلفی روبه‌رو بود که برخی در تضاد با یکدیگر قرار داشتند و به همین دلیل در انتخاب روش

مناسب برای اولویت‌بندی شاخص‌ها باید یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره انتخاب می‌شد. اطلاعات جمع‌آوری شده در این پژوهش، با داده‌های برخوردار از مقیاس اصلی اندازه‌گیری شده است، از طرف دیگر، شاخص‌های ارائه شده در مدل پژوهش از نوع شاخص‌های جبرانی هستند و تغییر در یک شاخص، با تغییری مخالف در شاخص یا شاخص‌های دیگر، جبران می‌شود به همین دلیل، به منظور انتخاب روش آماری مناسب، روش سلسله‌مراتبی تحلیل داده‌ها^۱ (ای.اچ.پی) برای اولویت‌بندی شاخص‌ها انتخاب شد.

برای اولویت‌بندی راهبردها، ابتدا ماتریس مقایسات زوجی تشکیل و سپس اولویت نسبی هر یک از راهبردها با تشکیل ماتریس به‌هم‌نگار شده تعیین شد و در نهایت، برای تعیین اولویت نهایی و رتبه‌بندی راهبردهای سازمان و تعیین شاخص‌های فرعی این راهبردها برای دستیابی به یک ترکیب بهینه از شاخص‌های ارزیابی عملکرد از ماتریس تلفیق موزون استفاده شد.

نتایج محاسبات صورت گرفته نشان می‌دهد بین درجه اهمیت و اولویت راهبردهای اصلی در فرایند مدیریت عملکرد، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. چنان‌که میزان اهمیت و اولویت راهبردهای مربوط به «خلق ارزش عمومی» ۱۳ برابر مهم‌تر از راهبردهای مربوط به «توسعه پشتیبانی» هستند، این در حالی است که راهبردهای مربوط به «ظرفیت عملیاتی» نیز ۳/۷ برابر مهم‌تر از راهبردهای «توسعه پشتیبانی» هستند و راهبردهای «خلق ارزش عمومی» در مقایسه با راهبردهای «ظرفیت عملیاتی» حدود ۳/۵ برابر اهمیت بیشتری دارند. بر این اساس می‌توان گفت شاخص‌های مربوط به «خلق ارزش عمومی» باید بیشترین اهمیت و اولویت را در سنجش عملکرد شبکه خبر سیما داشته باشند، پس از آن، شاخص‌های مربوط به «ظرفیت عملیاتی» با اهمیت ۰/۳ برابر نسبت به «خلق ارزش عمومی» در رتبه دوم و نهایت، شاخص‌های «توسعه پشتیبانی» در رتبه سوم قرار خواهند گرفت (جدول ۴).

جدول ۵- اولویت‌بندی راهبردهای اصلی مدل

معیار	رتبه نهایی	اولویت نهایی	وزن	اولویت نسبی
خلق ارزش عمومی	۱	۰/۲۸۷	۰/۰۶۵۲۴	۰/۴۴
ایجاد ظرفیت سازمانی	۲	۰/۰۸۳	۰/۲۴۹۲	۰/۳۳۳
توسعه پشتیبانی	۳	۰/۰۲۲	۰/۰۹۸۳	۰/۲۲۳

همچنین مقایسه‌های زوجی راهبردهای سازمانی نشان می‌دهد نه تنها میان درجه اهمیت و اولویت هر یک از راهبردهای اصلی، تفاوت معنی‌دار وجود دارد، بلکه اولویت و اهمیت هر یک از راهکارهای عملیاتی نیز در تحقق راهبردهای اصلی مطرح شده در مدل، در مقایسه با راهکارهای عملیاتی دیگر متفاوت است.

بر این اساس پژوهش حاضر، ترکیب بهینه‌ای از اولویت‌بندی راهبردهای سازمانی را بر اساس روش سنجش متوازن و بر مبنای مقایسه‌های زوجی، برای سنجش متوازن عملکرد شبکه خبر سیما ارائه می‌دهد. وزن‌های محاسبه شده برای هر یک از راهبردها و رتبه‌بندی صورت گرفته با توجه به نرخ سازگاری محاسبه شده برای آنها می‌تواند با قابلیت اعتماد قابل قبولی مبنای سنجش عملکرد قرار گیرد (جدول ۵).

جدول ۵- ماتریس نهایی رتبه‌بندی راهبردها بر اساس معیارهای کارت‌های امتیاز

شاخص‌ها	رتبه	اولویت نسبی	توسعه پشتیبانی	ایجاد ظرفیت سازمانی	خلق ارزش عمومی
سطح زیر پوشش داخلی	۳	۰/۰۹۶۶	۰/۰۰۵۹	۰/۰۱۲۴	۰/۰۷۸۳
سطح زیر پوشش خارجی	۴	۰/۰۹۴۱	۰/۰۰۵۹	۰/۰۰۹۹	۰/۰۷۸۳
روش‌ها و فنون حرفه‌ای	۲	۰/۱۱۹۱	۰/۰۰۶۹	۰/۰۲۷۴	۰/۰۸۴۸
ارتقای دانش نیروی انسانی	۱	۰/۱۲۸۱	۰/۰۰۶۹	۰/۰۲۹۹	۰/۰۹۱۳
سیاستگذاری محتوایی	۵	۰/۰۹۰۱	۰/۰۰۰۵	۰/۰۱۹۹	۰/۰۶۵۲
بهره‌وری و اثربخشی	۹	۰/۰۵۹	۰/۰۰۰۴	۰/۰۲۲۴	۰/۰۳۲۶
صحت سیستم مالی	۱۰	۰/۰۵۶۵	۰/۰۰۰۴	۰/۰۱۹۹	۰/۰۳۲۶
رضایت شغلی کارکنان	۷	۰/۰۶۹	۰/۰۰۰۵	۰/۰۲۴۹	۰/۰۳۹۱
ارتباط با شرکتهای برنامه‌ساز	۸	۰/۰۶۱۹	۰/۰۰۶۹	۰/۰۲۲۴	۰/۰۳۲۶
یادگیری سازمانی و نوآوری	۶	۰/۰۷۲۴	۰/۰۰۵۹	۰/۰۲۷۴	۰/۰۳۹۱
تنوع در برنامه‌ها	۱۲	۰/۰۳۲۶	۰/۰۰۰۸	۰/۰۰۰۵	۰/۰۱۹۶
مشروعیت در افکار عمومی	۱۴	۰/۰۲۶	۰/۰۰۰۸	۰/۰۰۰۵	۰/۰۱۳
اعتبار و شهرت در رسانه‌ها	۱۴	۰/۰۲۶	۰/۰۰۰۸	۰/۰۰۰۵	۰/۰۱۳
اعتبار در نهادهای تأثیرگذار	۱۳	۰/۰۲۸۵	۰/۰۰۰۸	۰/۰۰۰۷۵	۰/۰۱۳
ارتباط با بخش‌های سازمان	۱۱	۰/۰۳۳۹	۰/۰۱۱	۰/۰۰۹۹	۰/۰۱۳

۳-۲- بررسی و تحلیل نرخ سازگاری قضاوت‌ها

تجربه نشان داده است که عموماً نمی‌توان مطمئن بود تمامی قضاوت‌هایی که در ماتریس مقایسه‌های زوجی ارائه شده‌اند، سازگار هستند، از همین رو، تعیین میزان سازگاری قضاوت‌ها به دلیل اطمینان به صحت آنها حایز اهمیت است. محاسبات انجام شده در این بخش از پژوهش نشان می‌دهد که تا چه اندازه می‌توان به اولویت‌های جدول‌های ترکیبی و نتایج آماری پژوهش اعتماد کرد. به منظور محاسبه نرخ سازگاری بر مبنای بردار مجموع

وزنی، ابتدا بردار سازگاری^۱ تعیین و سپس با تقسیم بردار سازگاری بر شاخص سازگاری، نرخ سازگاری^۲ قضاوت‌ها محاسبه شد. بر اساس نرخ سازگاری محاسبه شده، نتایج به دست آمده از ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی قابل قبول می‌باشد (جدول ۶).

جدول ۶- نرخ سازگاری مقایسه‌های زوجی

معیار سنجش شاخص‌ها	خلق ارزش عمومی ماتریس (۱-۴)	ظرفیت عملیاتی ماتریس (۲-۴)	توسعه پشتیبانی ماتریس (۳-۴)
میانگین λ_{max}	۱۵/۹۶	۱۶/۶۵	۱۶/۰۲
شاخص سازگاری C.I	۰/۰۶	۰/۱۱	۰/۰۷
ارزش تصادفی R.I	۲/۵	۲/۵	۲/۵
درصد نرخ سازگاری C.R	۲/۵۶	۴/۴۱	۲/۷۲
نتایج مقایسه‌های زوجی	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شده است تا یک مدل مفهومی جامع و در عین حال علمی برای سنجش متوازن عملکرد شبکه خبر تنظیم شود. برای این منظور، ابتدا طیف گسترده‌ای از آخرین مقالات و کتاب‌ها در حوزه ارزیابی و مدیریت عملکرد مورد بررسی قرار گرفت، نتیجه این بررسی‌ها در بخش ادبیات تحقیق، دو نکته را در تدوین مدل سنجش متوازن عملکرد سازمان مورد تأکید قرار داد:

۱. توجه به نگرش سیستمی و ارتباط درون داده‌ها و برون داده‌های سیستم ارزیابی عملکرد با سایر فرایندهای سازمانی. به همین دلیل، مدل طراحی شده بر مبنای چرخه سه بخشی مدیریت عملکرد تعریف شد تا ضمن تبیین فرایند ارزیابی جامع، ارتباط درون داده‌ها و برون داده‌های سیستم ارزیابی با فرایند طرح‌ریزی عملکرد و بهبود سازمان تعیین شود.

۲. دومین نکته، استفاده از روش‌های مبتنی بر ارزیابی یکپارچه است. با توجه به تأکیدی که نتیجه مطالعات بر سیستم‌های ارزیابی عملکرد یکپارچه داشت، یکی از مدل‌های تعدیل شده امتیازدهی متوازن به منظور تدوین مدل اجرایی تحقیق انتخاب

1. consistency vector

2. consistency rate (COR)

شد، همچنین با توجه اینکه مدل ارائه شده دارای دو دسته شاخص‌های عمومی و خاص بود، برای تدوین مدل نهایی فرایند ارزیابی عملکرد شبکه خبر، لازم بود شاخص‌های خاص مدل، برای سازمان مورد مطالعه، استخراج شوند. این شاخص‌ها از طریق پرسشنامه باز و مصاحبه ساختار یافته بر اساس مدل مفهومی اولیه پژوهش استخراج شدند و مدل امتیازدهی متوازن بر اساس شاخص‌های استخراج شده، تکمیل شد. مرحله بعدی پژوهش، اولویت‌دهی و رتبه‌بندی شاخص‌های مطرح شده در مدل سنجش متوازن بر اساس معیارهای مطرح شده در این مدل بود. با توجه به اینکه مفاهیم مطرح شده در این پژوهش در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی و اهداف کلان سازمانی قرار می‌گرفت، محقق برای رتبه‌بندی شاخص‌ها و به منظور افزایش روایی و پایایی پژوهش، روش نظرسنجی از خبرگان را انتخاب کرد. همچنین به منظور افزایش قابلیت اعتماد نتایج پژوهش، از کل جامعه آماری نظرسنجی صورت گرفت.

برای تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده، از فرایند تحلیل سلسله مراتبی داده‌ها (ای.اچ.پی) استفاده شد و اولویت نسبی هر یک از شاخص‌ها نسبت به معیارهای اصلی مدل سنجش متوازن و اولویت نهایی آنها نسبت به یکدیگر مشخص گردید، همچنین به منظور بررسی میزان قابلیت اعتماد نتایج به دست آمده درباره اولویت شاخص‌ها نسبت به یکدیگر، نرخ سازگاری برای کلیه ماتریس‌های مقایسات زوجی محاسبه شد. خروجی نهایی، ترکیب بهینه‌ای از شاخص‌های ارزیابی عملکرد شبکه خبر، بر مبنای روش سنجش متوازن است که با قابلیت اعتماد قابل قبولی می‌تواند مبنای تدوین نظام ارزیابی یکپارچه عملکرد این شبکه تلویزیونی در چارچوب الگوی سه بخشی قرار گیرد.

فرضیات مطرح شده در این پژوهش به دنبال اثبات این مدعی بود که میان درجه اهمیت و میزان اولویت هر یک از ابعاد سه‌گانه مدل سنجش ارزش عمومی که یکی از مدل‌های تعدیل شده سنجش متوازن است، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. مقایسات زوجی صورت گرفته میان شاخص‌های مدل یاد شده، بر اساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی داده‌ها، با نرخ سازگاری قابل قبولی این فرضیه را اثبات کرد. نتایج آماری تحقیق نشان می‌دهد، شاخص‌های مربوط به معیار خلق ارزش عمومی، در مقایسه با شاخص‌های مربوط به دو معیار ظرفیت عملیاتی و توسعه پشتیبانی، از اهمیت و اولویت بیشتری برخوردارند. شاخص‌های مربوط به معیار ظرفیت عملیاتی سازمان در

اولویت دوم قرار گرفته‌اند و در نهایت، شاخص‌های معیار توسعه پشتیبانی، کمترین اهمیت را در مقایسه با شاخص‌های دو معیار قبلی دارند. همچنین اولویت نسبی معیار خلق ارزش عمومی بیشتر از اولویت نسبی دو معیار دیگر است. بنابراین، با توجه به اینکه سنجه‌های معیار خلق ارزش عمومی بیانگر هرم راهبرد شبکه خبر است می‌توان گفت که یافته‌های آماری پژوهش، این ادعای روش سنجش متوازن را مبنی بر قرار گرفتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان در مرکز و کانون توجه کلیه فعالیت‌های زیر بخش‌های سازمانی، به طور ضمنی تأیید می‌کند.

همچنین مقایسه‌های زوجی نشان داد که نه تنها میان درجه اهمیت و اولویت هر یک از ابعاد سه‌گانه، تفاوت معنی‌دار وجود دارد، بلکه اولویت و اهمیت هر یک از شاخص‌های فرعی نیز در تحقق معیارهای اصلی مطرح شده در مدل، در مقایسه با شاخص‌های دیگر متفاوت است. بر این اساس، پژوهش حاضر ترکیب بهینه‌ای از شاخص‌های ارزیابی عملکرد شبکه خبر را بر اساس روش سنجش متوازن و بر مبنای مقایسات زوجی صورت گرفته از طریق روش نظرسنجی از خبرگان، ارائه می‌دهد.

همان گونه که گفته شد، رتبه‌بندی نهایی درباره شاخص‌های مربوط به خلق ارزش عمومی، در مقایسه با شاخص‌های مربوط به دو معیار دیگر مدل و همچنین نرخ سازگاری به دست آمده درباره قضاوت‌هایی که مدیران و کارشناسان شبکه درباره این شاخص‌ها کرده‌اند بیانگر اجماع نظر خبرگان درباره اولویت راهبردها و اهداف سازمانی در مقایسه با شاخص‌های دیگر است، در این میان، شاخص‌های ارتقای دانش نیروی انسانی موجود، بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و استفاده از روش‌ها و فنون حرفه‌ای در فرایند تولید، تنظیم و انتقال اخبار، بیشترین اولویت را در مقایسه با سایر شاخص‌ها دارند، به عبارت دیگر، این اولویت‌بندی، لزوم توجه جدی به موضوع حرفه‌ای شدن فرایندها را در بعد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری (نیروی انسانی) مورد تأکید قرار می‌دهد. تکمیل سطح زیر پوشش شبکه در داخل و خارج از کشور، یکی دیگر از اولویت‌هایی است که بعد از دو شاخص یاد شده باید در دستور کار مدیریت فنی شبکه قرار بگیرد. موضوع سازماندهی فرایند سیاستگذاری محتوایی اخبار و برنامه‌های تولیدی و تجهیز فرایند تنظیم و تولید به فناوری اتاق خبر و همچنین موضوع یادگیری سازمانی و نوآوری، به عنوان دو شاخص مرتبط و مکمل، از نظر اهمیت و اولویت در رتبه پنجم و ششم قرار می‌گیرند. به طور کلی،

تحلیل نتایج رتبه‌بندی شاخص‌ها در این پژوهش نشان می‌دهد که از دیدگاه جامعه آماری، توسعه کیفی شبکه خبر از اهمیت و اولویت بیشتری نسبت به توسعه کمی آن برخوردار است، چنان که در سنجش خلق ارزش عمومی استفاده از روش‌ها و فنون حرفه‌ای و ارتقای دانش نیروی انسانی (توسعه کیفی)، در مقایسه با گسترش سطح زیر پوشش داخلی و خارجی (توسعه کمی) از اهمیت بیشتری برخوردار است. در بخش ظرفیت عملیاتی نیز شاخص یادگیری سازمانی و نوآوری و توجه به رضایت شغلی کارکنان در مقایسه با شاخص‌های دیگر در اولویت قرار دارد.

پیشنهادها و راهکارهای اجرایی

۱. مهم‌ترین ویژگی مدل پیشنهاد شده در این تحقیق، متغیر بودن شاخص‌های ارزیابی عملکرد و بهینه شدن این شاخص‌ها به صورت مستمر و سالانه است، به عبارت دیگر، مدل پیشنهادی بر مبنای این فرض قرار دارد که شاخص و سنجش‌های ارزیابی عملکرد سازمان هر سال باید در یک فرایند بهبود مستمر و متناسب با تغییر و تحولات محیط در جهت توسعه و بهینه‌سازی راهبردهای کلان سازمان تغییر یابند. فرایند خود ارزیابی در مدل پیشنهادی به صورت سالانه انجام می‌شود. سیستم بازخورد نهایی این مدل، یک سیستم بازخورد نوع دوم به شمار می‌رود که می‌تواند به تغییرات و محرک‌های خارجی پاسخ بدهد و از میان گزینه‌های متعدد، بهترین گزینه را برای مواجهه با وضعیت‌های معین انتخاب کند. وجود کارت‌های امتیاز در این سیستم، تسهیلات مورد نیاز را برای ذخیره‌سازی اطلاعات یا فراخوانی اطلاعات گذشته فراهم می‌کند و در یک چرخه سالانه، هدف‌های خود را متناسب با تغییرات سطوح بیرونی و درونی سازمان تغییر می‌دهد.

۲. با بهره‌گیری از روش پیشنهادی می‌توان شبکه‌های تلویزیونی را به صورت نزولی و بر حسب امتیازاتشان رتبه‌بندی کرد، همچنین با بررسی درخت ارزیابی هر شبکه می‌توان ابعاد، محورها و شاخص‌های کمتر از حد مطلوب (نقاط ضعف)، در حد انتظار و بالاتر از انتظار (نقاط قوت) عملکرد واحدها را شناسایی کرد و بر اساس داده‌های ارزیابی، برای بهبود عملکرد واحدها، گزارش‌های عینی و کاربردی مناسبی را تجویز کرد، به طور کلی، دو نوع گزارش تحلیلی از یک ارزیابی عملکرد قابل استخراج است، تحلیل‌های منفرد و تحلیل‌های تجمعی.

تحلیل‌های منفرد: این گزارش‌ها به اثرات متقابل ورودی‌ها و خروجی‌ها کاری ندارند و تنها وضعیت تغییرات شاخص‌ها را در کنار هم بررسی می‌کنند، در این نوع تحلیل‌ها امکان پیش‌بینی وضعیت آتی شاخص‌ها فراهم می‌شود.

تحلیل‌های تجمعی: در این نوع گزارش‌ها، توابع مختلفی از ورودی‌ها و خروجی‌ها دیده می‌شود. یکی از مهم‌ترین اهداف گزارش‌های تجمعی ارائه راهکارهای بهبود عملکرد است، این گزارش‌ها وضعیت مطلوبی از عملکرد سازمان را شناسایی و ترسیم می‌کنند که می‌تواند الگویی مناسب برای بهبود عملکرد باشد.

۳. نتایج به دست آمده از مقایسه‌های زوجی نشان می‌دهد، از نظر مدیران و کارشناسان شبکه خبر، ارتقای دانش نیروی انسانی و یادگیری سازمانی، لازم است بیشترین اولویت را در راهبردها و اهداف سازمانی این شبکه داشته باشد. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود که ضمن نیازسنجی دوره‌های آموزشی لازم، برنامه جامعی به منظور برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی برای کارکنان تدوین شود. بررسی محقق درباره میزان مرتبط بودن رشته‌های تحصیلی کارکنان شبکه با عنوان شغلی که در آن فعالیت می‌کنند، نشان داد بین رشته تحصیلی بخش قابل توجهی از کارکنان و عنوان شغلی آنان، بویژه در فرایندهای محتوایی، هیچ گونه ارتباط منطقی وجود ندارد، این موضوع ضرورت توجه جدی به ارتقای دانش شغلی کارکنان و استفاده از نیروهای متخصص را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

۴. کارت‌های امتیاز یک فرایند متعامل و منطقی برای تبدیل راهبردهای کلان سازمان به راهکارهای اجرایی و همسویی تمامی اجزای سازمان با این راهکارها ایجاد می‌کنند. از این رو، پیشنهاد می‌شود، با توجه به نمونه پیشنهاد شده در این پژوهش، کارت‌های امتیاز تمام بخش‌های شبکه خبر، در جهت همسویی تمامی اجزای شبکه با اهداف کلان سازمانی طراحی شوند و به عنوان ملاک عملکرد واحدها مورد بهره‌برداری قرار گیرند.

۵. به منظور تکمیل فرایند مدیریت عملکرد شبکه خبر بر اساس روش سنجش متوازن، پس از تکمیل کارت‌های امتیاز گروه‌ها، باید نسبت به عارضه‌یابی و بهینه کردن این کارت‌ها در مرحله بهبود عملکرد، اقدام شود.

۶. یکی از مشکلات جدی که شبکه خبر در بخش راهبردهای محتوایی خود در مقایسه با سایر شبکه‌های حرفه‌ای خبری با آن روبه‌روست، استفاده نکردن از روش‌ها و

فنون حرفه‌ای در فرایند تولید، تنظیم و انتقال خبر است. همان‌گونه که نتایج تحلیل آماری نشان می‌دهد، توجه به روش‌ها و فنون حرفه‌ای بعد از ارتقای دانش نیروی انسانی، بیشترین اهمیت را دارد. بر این اساس، برنامه‌ریزی و ارائه راهکارهای اجرایی برای تجهیز کردن بخش‌های مختلف شبکه به روش‌ها و فنون حرفه‌ای خبری در فرایند تولید، تنظیم و انتقال اخبار باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد.

۷. در حال حاضر، هیچ روال مدون و مشخصی برای ارزیابی عملکرد بخش‌های مختلف شبکه و کارکنان آن وجود ندارد. از این رو، پیشنهاد می‌شود کارت‌های امتیاز هر یک از گروه‌های تولیدی و واحدها بر اساس کارت‌های امتیاز کلی شبکه که بخشی از آن در این پژوهش تنظیم شده، تکمیل شود و به عنوان ملاک ارزیابی عملکرد هر یک از این گروه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود با تدوین کارت‌های امتیاز فردی برای کارکنان، ضمن بررسی میزان تأثیر عملکرد آنها در تحقق راهبردهای شبکه، این کارت‌ها ملاک ارزیابی عملکرد افراد قرار گیرد.

پیشنهاد‌های پژوهشی

۱. در این پژوهش، شاخص‌های مربوط به کارت‌های امتیاز اصلی بر اساس روش (ای.اچ.پی) رتبه‌بندی شد. با توجه به اینکه علاوه بر کارت‌های امتیاز اصلی، کارت‌های امتیاز مربوط به واحدهای پشتیبانی، واحدهای کسب‌وکار زیرمجموعه (اس.بی.یو) و کارت‌های امتیاز فردی در مدل پیش‌بینی شده است، پیشنهاد می‌شود:

۱-۱. میزان تأثیر شاخص‌های مطرح شده در کارت‌های امتیاز فردی در تحقق شاخص‌های مربوط به کارت‌های امتیاز گروه‌ها و تأثیر این کارت‌ها در تحقق اهداف نهایی پیش‌بینی شده در کارت‌های امتیاز اصلی، بر اساس روش (ای.اچ.پی) محاسبه و تعیین شود.

۲-۱. کارت‌های امتیاز فردی، گروهی و اصلی سازمان با استفاده از روش‌های دیگر محاسبه و قابلیت اعتماد ضرایب به دست آمده در این روش‌ها، با یکدیگر مقایسه شود.

۲. با توجه به اینکه کارت‌های امتیاز در روش سنجش متوازن از چهار بخش راهبرد، اهداف، سنجه‌ها و ابتکارات اجرایی، تشکیل شده است، پیشنهاد می‌شود به منظور تکمیل کارت‌های امتیاز نهایی سازمان، میزان تأثیر هر یک از ابتکارات اجرایی و

سنجه‌های مطرح شده، در تحقق اهداف و راهبردهای مربوط به هر یک از کارت‌های امتیاز محاسبه و رتبه‌بندی شود.

۳. به منظور تکمیل روش سنجش متوازن گاه پیشنهاد می‌شود که از برخی مدل‌های مکمل، به صورت ترکیبی استفاده شود و قابلیت به کارگیری این مدل‌های ترکیبی در مدیریت عملکرد سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد.

۴. از آنجا که بخش سوم مدل پیشنهاد شده در این پژوهش شامل شناسایی عارضه‌ها و نقاط ضعف سازمانی و بهینه کردن کارت‌های امتیاز به منظور بهبود عملکرد سازمان است، پیشنهاد می‌شود امکان‌سنجی فرایند عارضه‌یابی و مدیریت بهبود عملکرد بر اساس روش سنجش متوازن مورد بررسی قرار گیرد.

۵. قابلیت استفاده از روش سنجش متوازن در مدیریت منابع انسانی سازمان یکی دیگر از مواردی است که می‌تواند موضوع پژوهش‌های آتی قرار گیرد.

۶. مقایسه روش سنجش متوازن با سایر روش‌های یکپارچه ارزیابی عملکرد مانند مدل تعالی سازمان، مدل ۶ سیگما، سیستم اسمارت و همچنین مقایسه قابلیت و مزیت نسبی این روش‌ها در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، می‌تواند حوزه پژوهشی دیگری باشد که نتایج نظری و کاربردی سازنده‌ای به دست دهد.

۷. بررسی تأثیر روش‌های یکپارچه مدیریت عملکرد در مدیریت تحول سازمانی، یکی دیگر از موضوعاتی است که در پژوهش‌های آتی باید مورد توجه قرار گیرد.

پی‌نوشت

۱. مدل تابلو دی‌بورد یا مدل داشبورد چیزی شبیه داشبورد یا محل کیلومتر شمار اتوموبیل یا هواپیما است. این سیستم اندازه‌گیری که در فرانسه تحقق یافت، به مهندسان پردازش کمک می‌کند تا با فهم بهتری از روابط علت- معلولی، در جستجوی راه‌هایی برای توسعه فرایند تولید برآیند و به مهندسان مافوق کمک می‌کند تا به بازبینی پیشرفت کار و مقایسه آن با اهداف مجموعه پردازند و در صدد تصحیح اشتباه‌ها برآیند (اپستین و مانزولی، ۱۹۹۷).

منابع

پرویزراد، پیمان. (۱۳۸۱). از اندازه‌گیری عملکرد تا مدیریت عملکرد، سومین همایش بین‌المللی مدیریت کیفیت، تهران.

- Bromwich, M., Bhimani, A. (1994). **Management Accounting, Pathways to Progress**. CIMA Publishing.
- Dayal, U. & Catano, V. (2002). **Leader Assessment Evaluation and Development**. Kingstone ON : CF Leadership Institute .
- Drucker, D.F. (1999). **Management Challenges for the 21st Century**. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Epstein, M.J. & J. Manazoni. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de bord: Translating Strategy in to Action. **Management Accounting** (Agust): pp. 28-36.
- Hirmoto, T. (1988). Another Hiddens Edge- Japanese Management Accounting. **Harvard Business Review**, July- August, pp. 22-26.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2003). Putting the Balanced Scorecard to Work at Rock Water. **Harward Business Review**, 99, pp. 71-79.