

شناسایی شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام

■ مهدخت بروجردی علوی^۱، محمدمهدی رحمتی^۲

چکیده

برخورداری از نظام اطمینان بخش مدیریت و ارزیابی عملکرد در فرایند مدیریت راهبردی، رمز موفقیت پایدار هر سازمان، به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای، در محیط متغیر و پیچیده صنعت رسانه است. راهبردهای محتوایی نقش حساسی در تحقق رسالت و مأموریت سازمان صداوسیما دارند و بخش اصلی فعالیت این سازمان در این راستاست. مسئله این پژوهش، عدم ارزیابی راهبردهای حوزه تولید و توزیع پیام، پس از گذشت حدود یک سال و نیم از اجرای برنامه راهبردی پنج‌ساله سازمان صداوسیما (۱۳۹۷-۱۴۰۱) است. هدف اصلی پژوهش، شناسایی «شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام است». برای دستیابی به این هدف، از کارت امتیازی متوازن استفاده شده است. در فرایند این پژوهش، با استفاده از نظرات کارشناسان و صاحب‌نظران در قالب دو جلسه گروه متمرکز، با محور قرار دادن ابعاد کارت امتیازی متوازن (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری) و راهبردها و برنامه‌های بلندمدت سازمان صداوسیما در حوزه محتوایی، شاخص‌های مورد نظر شناسایی شدند. «درصد برنامه‌های تولیدشده دارای پیوست پژوهشی»، «وضعیت خبرگزاری بین‌المللی تصویری»، «تعداد بخش‌های خبری در شبکه‌های تخصصی»، «انعقاد تفاهمنامه همکاری با مجامع بین‌المللی و جهانی رسانه»، «میزان تولیدات مستقل در باند پهن و در دسته‌ها و گونه‌های گوناگون»، «درآمدزایی از طریق سازوکارهای مختلف درآمدی در فضای باند پهن»، «تعداد تعاملات مردمی با سازمان صداوسیما»، «باشگاه مخاطبان شبکه‌ها و برنامه‌های رادیو تلویزیونی»، «وضعیت کانال‌های شبکه‌ها و برنامه‌های رادیو تلویزیونی در پیام‌رسان‌ها»، از جمله مهم‌ترین شاخص‌های شناسایی شده برای ارزیابی راهبردی سازمان صداوسیما در حوزه محتوا و پیام و مطابق با الگوی کارت امتیازی متوازن است.

واژگان کلیدی

ارزیابی راهبرد، صداوسیما، کارت امتیازی متوازن، حوزه تولید و توزیع پیام، محتوا.

مقدمه

درون‌مایه هر سازمان و مجموعه رسانه‌ای، پیام و محتوایی است که تولید می‌کند. محصول رسانه‌ای، به مثابه روحی است که در کالبد (قالب) رسانه قرار گرفته و در اختیار مخاطب قرار می‌گیرد. محتوای تولیدشده باید کیفیت و جذابیت لازم را داشته باشد تا بتواند با اقبال و توجه مخاطب روبه‌رو شود.

صداوسیما به‌عنوان یک سازمان فرهنگی و رسانه‌ای، مأموریت «تولید، تأمین و پخش برنامه در راستای حفظ و تقویت مرجعیت رسانه‌ای سازمان، تأمین آزادی بیان، نشر افکار و تضارب آرا، هدایت افکار عمومی، ایجاد معرفت عمیق و ایمان روشن بینانه، ترویج گفتمان انقلاب اسلامی، حفظ و تقویت باورها و ارزش‌های دینی و انقلابی، کمک به توسعه ملی و پیشرفت کشور، افزایش بهره‌وری ملی، تعامل با قوای سه‌گانه و مطرح کردن اولویت‌های اصلی کشور، تلاش برای رونق اقتصادی، حمایت از جبهه مقاومت و امت اسلامی و نیز مستضعفان در عرصه جهانی در حوزه‌های خبر و اطلاع‌رسانی، آموزش، ارشادی و تربیتی و تفریح و سرگرمی برای مخاطبان داخلی و خارجی، در سطوح محلی، استانی، ملی، منطقه‌ای، بین‌المللی و جهانی را برعهده دارد» (بیانیه مأموریت سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۵)؛ بنابراین فلسفه وجودی سازمان صداوسیما، تولید محتوا و انتشار آن است.

با توجه به این وظایف و مأموریت‌های مهم و راهبردی، صداوسیما همواره کوشیده است تا «محتوا و پیام» را «بر مبنای گفتمان انقلاب اسلامی و اندیشه و دیدگاه‌های بنیانگذار انقلاب اسلامی، حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری و همچنین سیاست‌ها و راهبردهای کلان نظام و سازمان و توجه به شرایط و اقتضائات محیطی و میل، نیاز و مصلحت مخاطبان و نیز تحلیل عملکرد خود و رقبا در فضای رقابت رسانه‌ای» تولید و عرضه کند.

در سال‌های اخیر، تولید، تأمین و پخش محتوای فاخر، جذاب، تعاملی و مخاطب‌محور در دو بستر رادیو، تلویزیون و فضای مجازی، دغدغه اصلی مدیران و برنامه‌سازان سازمان صداوسیما بوده است. در این زمینه کوشیده شده است با برنامه‌ریزی و سیاستگذاری صحیح، دقیق و به‌هنگام، مدیریت و مهندسی پیام صورت بگیرد.

تحولات فناوریانه (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) که موجب تکثر و تنوع رسانه‌ها شده‌اند و سهولت دسترسی و دریافت پیام‌های گوناگون در کمترین زمان ممکن؛ همراه با بالا رفتن سطح توقع مخاطبان و مشکل‌پسندی آنان، اهمیت و ضرورت سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و مدیریت هوشمندانه در سازمان صداوسیما را دوچندان ساخته‌است. مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی

در سازمان صداوسیما - همچون سایر سازمان‌ها. در قالب فراگرد تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد تحقق یافته است. بدین منظور، در دوره مسئولیت رئیس فعلی سازمان صداوسیما، مدیریت راهبردی در قالب «منشور رسانه در افق ۱۴۰۱» و در چهار حوزه راهبردی فنی و زیرساخت، تولید و توزیع پیام، اقتصاد رسانه و سرمایه انسانی تدوین شده است.

این برنامه برای یک دوره پنج‌ساله (۱۳۹۷-۱۴۰۱) طراحی شده و براساس آن، برنامه بلندمدت و راهبردهای هر یک از حوزه‌های تولید و توزیع پیام - رادیو، تلویزیون و فضای مجازی - مشخص و ابلاغ شده است.

برای اطمینان از صحت عملکرد مدیریت راهبردی در سازمان صداوسیما، «ایجاد شرایطی به منظور پیاده‌سازی راهبردها، ارزیابی اثربخشی آنها و انجام اقدامات اصلاحی ضروری است. مدیریت راهبردی زمانی معنا می‌یابد که راهبردهای تدوین شده به مرحله اجرا درآیند، پایش و ارزیابی شوند و براساس نتایج، اقدام اصلاحی صورت گیرد. در غیراین صورت، راهبرد صرفاً در حد شعار باقی می‌ماند» (سیروس و صبورطینت، ۱۳۹۰: ۱۵).

تجربه زیسته پژوهشگر در سازمان صداوسیما، مبین آن است که تدوین و اجرای راهبرد انجام شده است، ولی درخصوص ارزیابی راهبردها ضعف و اشکالاتی وجود دارند. به‌طورمشخص، دغدغه و مسئله این مقاله، عدم ارزیابی راهبردهای حوزه تولید و توزیع پیام، پس از اجرای برنامه راهبردی پنج‌ساله سازمان صداوسیماست و این در حالی است که «ارزیابی به موقع می‌تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلاتی که دامنگیر شرکت {سازمان} خواهد شد آگاه سازد تا شاید پیش از اینکه وضع وخیم شود، اقدامات اصلاحی به عمل آید» (سرمدسعیدی، ۱۳۸۶: ۴۱۹).

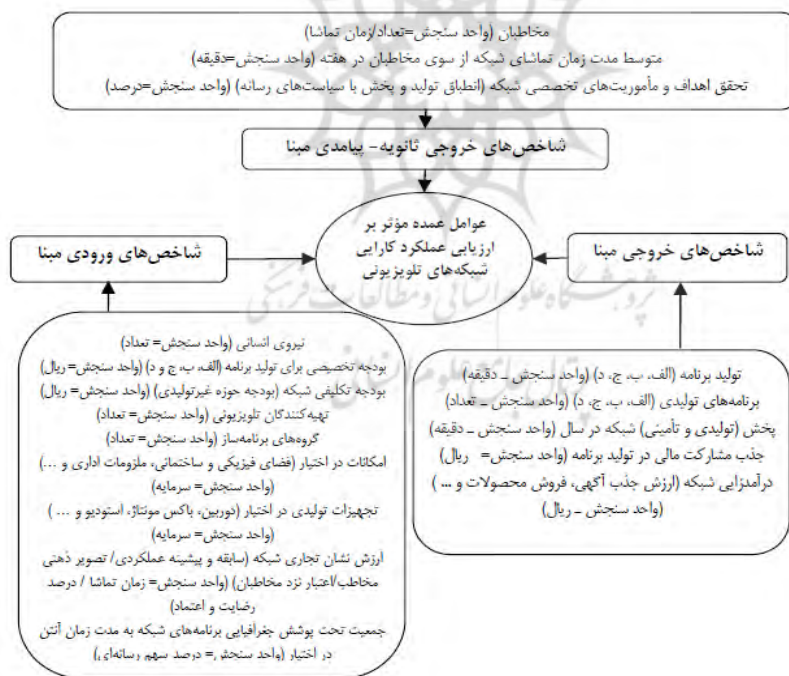
یکی از ریشه‌های عدم تحقق ارزیابی راهبردی سازمان صداوسیما در حوزه محتوا، عدم تدوین و به‌کارگیری شاخص‌های ارزیابی میزان موفقیت سازمان در این حوزه است؛ شاخص‌هایی که به اعتقاد برخی از صاحب‌نظران، مهمترین دارایی راهبردی یک سازمان است (علی‌احمدی و دیگران، ۱۳۸۷: ۲۳۶) و اگر متناسب با هدف سنجش و منطبق با مفهوم موردنظر باشد، به کفایت سنجش و برداشت و قضاوت از مفهوم موردنظر منجر می‌شود و در نتیجه، می‌تواند ارزیابی اثربخش و کارآمد را محقق کند (Neely & Adams, ۲۰۰۰)؛ بنابراین پرسش اصلی این پژوهش آن است که «شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام کدام‌اند؟»

برای دستیابی به اهداف پژوهش، الگوی کارت امتیازی متوازن^۱ بکار گرفته شده و با استفاده از نظرات کارشناسان و صاحبان نظران در قالب مصاحبه گروه متمرکز^۲، شاخص‌های مورد نظر شناسایی و ارائه شده‌اند.

پیشینه پژوهش

«ارزیابی و سنجش شبکه‌های تلویزیونی و ارائه راهکارهای بهبود»، علوی وفا، سعید (۱۳۹۴). پژوهش‌های ارتباطی، سال ۲۲، شماره ۱ (پیاپی ۸۱)

این مقاله با هدف ارزیابی کارایی شبکه‌های تلویزیونی رسانه ملی با استفاده از روش سنجش کارایی و رتبه‌بندی تحلیل پوششی داده‌ها و تعیین نقاط قابل بهبود کارایی آنها انجام شده است. براساس نتایج به دست آمده، شش شبکه کارآمد بوده‌اند و سایر شبکه‌ها به کاهش یا افزایش درصد مشخصی از عوامل نهاده‌ها و ستانده‌های کلیدی خود نیاز داشته‌اند. مهم‌ترین بخش از نتایج این پژوهش که با مقاله حاضر ارتباط بیشتری دارد، شاخص‌های عمده مؤثر بر ارزیابی کارایی شبکه‌های تلویزیونی است که در قالب الگوی مفهومی زیر بیان شده است:



1. Balanced Score Card (Bsc)
2. Focus Group

شکل ۱. مدل مفهومی شاخص‌های عمده مؤثر بر ارزیابی کارایی شبکه‌های تلویزیونی

«طراحی مدل مفهومی سنجش متوازن عملکرد در رسانه ملی؛ مورد مطالعه: شبکه خبر سیما» علی رضائیان؛ عباسعلی حاج‌کریمی؛ حامد دهقانان و عادل آذر (۱۳۹۰). پژوهش‌های ارتباطی، شماره ۶۵.

«در این پژوهش ضمن معرفی الگویی 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 سلسله‌مراتبی، شاخص‌های ارزیابی متوازن شبکه خبر سیما رتبه‌بندی شده‌اند.»

الگوی مورد نظر در این پژوهش از سه بخش شامل «ارزش عمومی، ظرفیت عملیاتی و توسعه پشتیبانی» تشکیل شده است.

جدول ۱. شاخص‌های ارزیابی متوازن شبکه خبر سیما

شاخص‌های ارزش عمومی	شاخص‌های ظرفیت عملیاتی	شاخص‌های توسعه پشتیبانی
سطح زیرپوشش داخلی	بهره‌وری و اثربخشی	تنوع در برنامه
سطح زیرپوشش خارجی	صحت سازوکار مالی	مشروعیت در افکار عمومی
روش‌ها و فنون حرفه‌ای	رضایت شغلی کارکنان	اعتبار و شهرت در رسانه‌ها
ارتقای دانش نیروی انسانی	ارتباط با شرکت‌های برنامه‌ساز	اعتبار در میان نهادهای تأثیرگذار
سیاستگذاری محتوایی	یادگیری سازمانی و نوآوری	ارتباط با سایر بخش‌های رسانه ملی

نتایج این پژوهش حاکی از آن‌اند که «بین بخش‌های سه‌گانه الگوی 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 درنهایت، شاخص‌های مربوط به توسعه پشتیبانی در رتبه سوم قرار می‌گیرند.»

«کارت امتیازی متوازن رسانه» عنوان پژوهشی است که توسط پژوهشگران دانشگاه بیروت در سال ۲۰۱۵ انجام شده است. این پژوهش با اذعان به این نکته که «باتوجه به شرایط سازمان‌های رسانه‌ای الگوی استاندارد کارت امتیازی متوازن ویژگی‌های اصلی سازمان‌های رسانه‌ای را بازتاب نمی‌دهد» کوشیده است تا یک مدل کارت امتیازی مختص رسانه‌های جمعی ارائه دهد که تصمیم‌گیران رسانه را قادر سازد که سازمانشان را به موفقیت برسانند. این پژوهش با استفاده از رویکردی علمی و تفکری ارزش محور، با ۲۱ نفر از یک روزنامه سطح

متوسط آلمان^۱ مصاحبه نیمه ساخت یافته انجام داده است. این پژوهش کارت امتیازی متوازی با ۳۳ هدف و ۶۵ رابطه را تدوین کرده است که در هفت وجه (منظر) ساماندهی شده اند که عبارت اند از: مالی، گیرنده، مشتری کسب و کار، سردبیر، ناشر، کارمند و فناوری.

جدول ۲. وجوه کارت امتیازی متوازن رسانه های جمعی. مطالعه موردی آلمان

منظر	شاخص ها	توضیحات
مالی	<ul style="list-style-type: none"> - گردش مالی: جریان نقدینگی (سرمایه در گردش)^۲ - سود سرمایه گذاری: درصد بازگشت سرمایه گذاری - ایجاد سود - افزایش گردش مالی - کاهش هزینه 	منابع مالی امن برای موفقیت بلندمدت
گیرنده	<ul style="list-style-type: none"> - افزایش شمارگان: تعداد دریافت کنندگان - افزایش سودآوری: سود به ازای هر گیرنده - رضایت گیرندگان 	حضور در بازارهای گیرنده مربوط ^۳
مشتری	<ul style="list-style-type: none"> - افزایش سودآوری به ازای هر مشتری - افزایش تعداد مشتریان تجاری - رضایت مشتریان تبلیغات - رضایت مشتریان توزیع - رضایت مشتریان چاپ 	حضور در بازارهای مشتری مربوط ^۴
سردبیری	<ul style="list-style-type: none"> - بررسی اعتبار در میان دریافت کنندگان - بررسی جذابیت محتوا در میان دریافت کنندگان - بررسی دسترسی به محتوا در میان دریافت کنندگان - بررسی استقلال در میان دریافت کنندگان - افزایش کیفیت روزنامه نگاری: بررسی کیفیت در میان دریافت کنندگان 	محتوای مربوط و با کیفیت بالا ارائه کند.

1. The Nordbayerischer Kurier
2. Cash Flow
3. Be Present In Relevant Recipient Markets
4. Be Present In Relevant Business Customer Markets

شناسایی شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام

منظر	شاخص‌ها	توضیحات
ناشر	<ul style="list-style-type: none"> - وابستگی به محصولات تک - افزایش کیفیت فرایند؛ درک کیفیت خدمات و محصولات در میان مشتریان - افزایش کارایی فرایند؛ میانگین زمان اتمام محصول - افزایش ظرفیت نوآوری؛ درصد استفاده از محصول جدید - گسترش همکاری‌های مفید؛ تعداد طرح‌های همکاری - بهبود ارتباطات داخلی؛ بررسی ارتباطات در میان کارکنان 	محصولات و خدمات با کیفیت بالا ارائه کند.
کارمند	<ul style="list-style-type: none"> - افزایش بهره‌وری کارکنان؛ تعداد محصولاتی که به بازار عرضه شده‌اند. - افزایش خلاقیت کارکنان؛ تعداد پیشنهادهای کارکنان - بهبود تعهد کارکنان؛ بررسی تعهد در میان کارکنان - بهبود مهارت‌های کارکنان؛ تعداد کارکنانی که آموزش را کامل کرده‌اند. - رضایت کارمندان؛ بررسی رضایت کارکنان 	ایجاد شرایط کارمندی برای یک رسانه مدرن
فناوری	<ul style="list-style-type: none"> - گسترش بانک اطلاعاتی؛ تعداد محصولاتی که از بانک اطلاعاتی استفاده می‌کنند. - فراهم کردن زیرساخت‌های مورد نیاز - ارائه سخت‌افزار مورد نیاز - ارائه نرم‌افزار مورد نیاز 	ایجاد شرایط فناورانه برای یک رسانه نوین

«ارزیابی عملکرد؛ راهنمایی کاربردی برای شاخص‌های کلیدی عملکرد و بهینه‌سازی در بخش خدمات پخش عمومی» پژوهشی است که توسط فولیو باریو^۱ در رسانه دولتی استرالیا^۲ انجام شده است.

در بخش نخست این پژوهش که مرتبط با ارزیابی عملکرد است، پرسش‌های زیر مطرح شده‌اند:

- چگونه می‌توانیم بفهمیم که در حال انجام اهداف عملیاتی یا راهبردی هستیم؟
- آیا می‌توانیم ارتباطات و همترازی راهبردهایمان را در سازمان بهبود دهیم؟
- آیا راهی برای ادغام و ترکیب سنج‌های مالی و غیرمالی وجود دارد که عملکردمان را بهتر بفهمیم؟
- چگونه می‌توانیم از یک فرهنگِ محرک عملکرد حمایت کنیم؟

1. Completion
2. Fulvio Barbuio
3. Australian Broadcasting Corporation

- چگونه می‌توانیم بهبود مستمر را جلو ببریم؟
این پژوهش رویکردی توصیفی، تحلیلی داشته و از ابزار مصاحبه استفاده کرده است.
این پژوهش شاخص‌هایی را به شرح جدول زیر ارائه کرده است:

جدول ۳. شاخص‌های کلیدی عملکرد و بهینه‌سازی در بخش خدمات پخش عمومی استرالیا

دسته	ناحیه	شاخص کلیدی عملکرد	توضیحات
اثر بخشی	کیفیت	درصد محتوای ملی	شامل تمام محتوای رسانه که از کشور دیگری تأمین نشده باشد.
---	جامعیت (فراگیری)	دسترسی	بینندگان / شنوندگان برای هر رسانه نسبت به کل جمعیت
---	تمایز	درصد ساعات پخش براساس موضوع	نسبت هر موضوع به کل محتوای پخش شده از رسانه
بهره‌وری (کارایی)	---	هزینه هر ساعت تولید	هزینه اولین تولید به ازای هر موضوع
		درصد مخارج نسبت به کل سرمایه	سطح هزینه‌های غیرمستقیمی که فعالیت‌های تولیدی اصلی را پشتیبانی می‌کنند.
		هزینه به ازای هر ساعت مصرف	برای هر رسانه، براساس ساعات مصرف شده توسط بینندگان / شنوندگان
		هزینه به ازای هر بیننده / شنونده	برای هر رسانه، براساس دسترسی بیننده / شنونده
		استفاده از منابع تولیدی	کار و امکانات
		نتایج به ازای کارکنان	

«تحلیل سنجش عملکرد شرکت تلویزیون کابلی^۱ با استفاده از مفهوم کارت امتیازی متوازن»، عنوان پژوهشی است که در سال ۲۰۱۷ انجام شده است. بازه زمانی این مطالعه، سال ۲۰۱۶ میلادی بوده است. سه هدف کلی برای این پژوهش معرفی شده‌اند:

- شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد؛
- تعیین وزن هر شاخص کلیدی عملکرد؛
- اندازه‌گیری عملکرد در تمامی شاخص‌ها.

در این پژوهش برای شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد، از مصاحبه و برای وزن‌دهی به آنها از روش تحلیل سلسله‌مراتبی^۲ استفاده شده است. برای اندازه‌گیری عملکرد نیز با مدیران چهار حوزه شامل: مدیر مالی، مدیر بازاریابی (مشتری)، مدیر عملیاتی و مدیر منابع انسانی مصاحبه انجام شده است. از میان ۳۲ راهبرد این شرکت،

تلویزیونی کابلی که در شهر باتام اندونزی است و محتوای ملی و بین‌المللی پخش می‌کند. 1. Pt Bcv

2. Analytic Hierarchy Process (Ahp)

شناسایی شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام

۱۶ مورد از آنها توسط مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان راهبردهای مهم و کلیدی عملکرد شناسایی شده‌اند.

جدول ۴. سنجش عملکرد شرکت تلویزیون کابلی (مطالعه موردی اندونزی)

نمره	شاخص‌ها	حوزه
۰/۲۵۵۸	- افزایش درآمد - حفظ ثبات و پایداری مالی - نصب بهتر - حفظ کارایی عملیاتی	مالی
۰/۵۴۴۷	- ارائه خدمات به مشتریان - رضایت مشتریان درمورد خسارت ^۲ - گسترش شبکه مشتریان - توسعه محتوای رسانه - ارائه امکانات پشتیبانی دیگر (اینترنت، پرداخت سه‌گانه) - حفظ ثبات مشتری	مشتری
۰/۱۴۴۸	- بهبود نمایندگی‌ها در حوزه تبلیغات رسانه - اینترنت	فرایندهای داخلی
۰/۰۵۱۷	- وفاداری کارکنان - آموزش	رشد و یادگیری

پیشنهاد این پژوهش، افزایش نمایندگی در حوزه تبلیغات رسانه‌ای بوده است و همچنین درک و فهم خدمات اینترنتی به‌گونه‌ای که عملکرد فرایندهای داخلی بهبود می‌یابد.

مبانی نظری پژوهش

مدیریت راهبردی، یک فرایند مستمر چرخه‌ای و پویاست. شالوده این فرایند را می‌توانیم تدوین، اجرا و پایش راهبرد عنوان کنیم (بلندیان و دیگران، ۱۳۸۶: ۶۴). در بخش ادبیات نظری پژوهش، به مدیریت راهبردی پرداخته شده و سیاستگذاری به‌عنوان یکی از مراحل مدیریت راهبردی رسانه، مورد توجه قرار گرفته است. همچنین نقش ارزیابی در مدیریت راهبردی عنوان شده و کارت امتیازی متوازن به‌عنوان یکی از الگوهای مناسب برای ارزیابی سطوح مدیریت راهبردی بررسی شده است.

1. Improved Installation
2. Provide Satisfaction In Case Of Damage

مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی مرحله تکامل یافته برنامه‌ریزی راهبردی است که از حدود سال ۱۹۸۰ آغاز شد و تا ۱۹۹۰، تعداد زیادی از شرکت‌ها وارد این مرحله تکامل یافته شدند. در واقع بعد از انتشار کتاب «برنامه‌ریزی استراتژیک تا مدیریت استراتژیک» (Ansoff et al, ۱۹۷۶) بود که واژه مدیریت راهبردی پدید آمد. در اواسط دهه ۸۰، مدیریت راهبردی پیشرفت کرد و نه تنها در نوشته‌های تحقیقاتی، بلکه در عملیات تجاری، به برنامه‌ریزی راهبردی ترجیح داده می‌شد (گرونیک و کوهن، ۱۳۸۵: ۹). موضوعات مرتبط با مدیریت راهبردی دارای ویژگی‌های اساسی زیرند:

- نیازمند اتخاذ تصمیم از سوی مدیریت عالی‌رتبه‌اند؛

- منابع زیادی را جذب می‌کنند؛

- بر موقعیت و چشم‌انداز بلندمدت سازمان تأثیر مهمی دارند؛

- محور این‌گونه تصمیمات آینده‌نگری است؛

- نتایج چندجانبه (چندبخشی) دارند (پیرز و رابینسون، ۱۳۹۶: ۸-۵).

مدیریت راهبردی «هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها و تصمیمات بین‌بخشی است که یک سازمان را قادر می‌سازد به اهداف خویش نائل شود». از دیدگاه فرایندی نیز شامل «شناخت چشم‌انداز، مأموریت‌ها، اهداف و راهبردهای موجود، بررسی و تحلیل محیط خارجی، بررسی و تحلیل محیط داخلی، تعیین اهداف بلندمدت، تولید، ارزیابی و انتخاب راهبردها، اجرای راهبردهای انتخابی، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد» است (دیوید، ۱۳۸۸: ۲۴). در این فرایند، سازمان با جمع‌آوری اطلاعات درباره رخدادهای محیطی و تحلیل و ارزیابی آنها، از وجود تقاضاها و موقعیت‌ها آگاهی می‌یابد و با استفاده از این اطلاعات، راهبرد خود را برای تحقق شایسته اهداف، طراحی یا تعدیل می‌کند (امیری، ۱۳۹۰: ۱۰۴).

در فرایند مدیریت راهبردی، سه مرحله اصلی و اساسی وجود دارند:

-قاعده‌مندسازی یا تدوین راهبرد؛

-اجرا یا پیاده‌سازی راهبرد؛

-ارزیابی و اصلاح راهبرد؛



شکل ۲. فرایند مدیریت راهبردی؛ منبع: (سیروس و صبورطینت، ۱۳۹۰: ۷)

مرحله تدوین راهبرد شامل تدوین چشم‌انداز و مأموریت، شناسایی فرصتها و تهدیدات اثرگذار بر سازمان، تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین اهداف بلندمدت، تدوین راهبردهای مختلف و انتخاب راهبردهای خاص برای اجراست. مرحله پیاده‌سازی راهبرد شامل تعیین اهداف و سیاست‌های سالانه، ترغیب کارکنان و تخصیص منابع برای حمایت از راهبردهای منتخب است. مرحله ارزیابی راهبرد شامل تعیین سازوکار ارزیابی راهبردهای منتخب است. این مرحله به نوعی همان وظیفه پایش را تداعی می‌کند (سیروس و صبورطینت، ۱۳۹۰: ۷). به عبارت دیگر، «مدیریت راهبردی سه وظیفه برای مدیران در نظر می‌گیرد: اول، تعیین و تدوین راهبردهای سازمان؛ دوم، ارزیابی تأثیرگذاری عوامل مختلف بر راهبرد و تعیین راهبرد مناسب و سوم، نظارت بر عملکرد راهبرد در دستیابی به اهداف تعیین شده» (انصاری و خاشعی، ۱۳۹۲: ۱۱۹). در راستای فرایند یادشده، مدیریت راهبردی باید چهار عامل کلیدی را که متفقاً موجب تحقق برنامه می‌شوند در نظر داشته باشد:

- محیط اجرای برنامه (نحوه ارتباطات سازوکاری و غیره)؛
 - راهبرد و برنامه (اهداف راهبرد، سیاست‌ها و طرح‌های عملی)؛
 - ساختار سازمانی (وظایف محول‌شده، تعیین حدود مسئولیت‌ها و اختیارات تفویض شده، سازوکار گزارش‌دهی و غیره)؛
 - فرایند ارتباطات درون‌سازمانی (تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان، روش مشارکت تخصیص منابع و اجرای برنامه و غیره) (علی‌احمدی و دیگران، ۱۳۸۷: ۲۳-۲).

به‌طور خلاصه آنکه مدیریت راهبردی فرایندی است که به‌شکل مستمر در حال انجام است؛ بنابراین سازمان باید به‌طور پیوسته، بر روندهای داخلی و خارجی نظارت کند تا در صورت لزوم، واکنش فعالانه داشته باشد. در این فرایند، تعیین‌کنندگان راهبرد و مدیران، به عوامل محیطی و درونی و اثر آنها بر نقاط قوت و ضعف سازمان و نیز آثار تهدیدات و فرصت‌ها در تدوین راهبردها توجه دارند و این تجزیه و تحلیل راهبردی به‌صورت مداوم در جریان فعالیت سازمان اجرا می‌شود و به‌طور مرتب اهداف، راهکارهای اجرایی و برنامه‌های سازمان با توجه به وضعیت ما و موقعیت‌های جدید تغییر می‌یابند تا سازمان همواره برای مقابله با وضعیت‌های جدید آماده باشد. از این‌رو مدیریت راهبردی را فرایندی پویا دانسته‌اند (انصاری و خاشعی، ۱۳۹۲: ۱۱۹). با توجه به اینکه محیط سازمان‌های رسانه‌ای مدام در حال تغییر و تحول است، اهمیت مدیریت راهبردی و پویایی آن در این سازمان‌ها دو چندان می‌شود.

مدیریت راهبردی رسانه

مدیریت راهبردی رسانه، محصول نگاه راهبردی به رسانه و کارکردهای حیاتی آن است که هدف توسعه و تعالی جامعه را دارد و از تلاقی سه رویکرد مدیریت رسانه، تفکر راهبردی، علم ارتباطات اجتماعی و مدیریت پیام و امتزاج نظام‌مند آنها با سایر رشته‌ها و رویکردهای علمی شکل گرفته است تا راهبردهای جامع و مؤثر یک سازمان رسانه‌ای را برای نیل به اهداف و کسب موفقیت در میدان رقابت شدید و محیطی پیچیده و متحول طراحی، اجرا و ارزیابی کند (مکبری و علی‌عسکری، ۱۳۹۰: ۴۴).

فرایند مدیریت راهبردی رسانه نیز- مانند هر سازمان دیگری- دارای سه مرحله برنامه‌ریزی راهبردی رسانه، اجرای راهبردها و پایش راهبردی رسانه است. «عوامل مختلفی بر فرایند مدیریت راهبردی یک سازمان رسانه‌ای تأثیرگذارند که به‌ترتیب عبارت‌اند از: ساختار قدرت و طرز تفکر مدیران ارشد، مؤلفه‌های نحوه پیمایش تحولات محیطی، روش‌های تعیین گزینه‌های راهبردی و نحوه تحلیل تحولات راهبردی» (امیری، ۱۳۹۰: ۱۰۴). برخی دیگر از پژوهشگران عوامل مؤثر بر تدوین و اجرای راهبرد یک سازمان رسانه‌ای را شامل «عوامل مرتبط با محیط

صنعت رسانه (مخاطب، رقبا، واردشوندگان ممکن و...) و عوامل مرتبط با محیط عمومی (اقتصاد، سیاست، فناوری، اجتماع و فرهنگ) «جان-آلمستد، ۱۳۹۴: ۲۵۴» دانسته‌اند. دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف درباره مقوله مدیریت رسانه وجود دارد و برخی پژوهشگران نیز کوشیده‌اند چستی موضوع را بررسی و ابعاد آن را تبیین کنند. براساس یک رویکرد، منظور از مدیریت رسانه، فرایندی هفت‌مرحله‌ای شامل سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، تولید/تأمین، نظارت، پخش، نظرسنجی و اثرسنجی است. براساس این دیدگاه، مدیریت رسانه چرخه‌ای است که از سیاستگذاری رسانه‌ای آغاز می‌شود؛ سپس برپایه سیاستهای وضع شده، برنامه‌ریزی برای تولید یا تأمین برنامه صورت می‌گیرد. در مرحله بعد، بر پایه برنامه‌ریزی انجام شده، برنامه‌ها تولید یا از منابع داخلی و خارجی تأمین می‌شوند. همزمان با تولید و پس از آن و نیز پس از تأمین برنامه‌ها، یک مرحله نظارت و پایش بر آنها اعمال می‌شود و پس از آن، برنامه‌ها آماده پخش می‌شوند. پس از پخش نیز نظرسنجی درمورد برنامه‌ها از مخاطبان و فراتر از آن اثرسنجی برنامه‌ها به منظور تعیین میزان اثربخشی برنامه‌ها و درجه نیل به اهداف آنها اجرا می‌شود (روشندل اربطانی، ۱۳۸۶: ۱۲). این چرخه در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۳. چرخه مدیریت رسانه. منبع: (روشندل اربطانی، ۱۳۸۷: ۱۲)

از دیدگاهی دیگر، مدیریت رسانه بر مدیریت محتوا در رسانه تمرکز دارد و توجه خود را از شکل و سازمان رسانه‌ها به موضوع کار و محتوای آنها معطوف می‌کند. با این مفهوم، مدیریت رسانه عبارت است از به‌کارگیری نیروی انسانی و محتوا و معنی به منظور تأثیرگذاری مطلوب بر مخاطب و حداکثر این اثرگذاری زمانی است که مخاطبان اقتناع و خود به مبلغ پیامهای

رسانه‌ای تبدیل شوند که بی‌هیچ‌گونه چشمداشتی پیامهای رسانه را ترویج و تبلیغ کنند (روشندل اربطانی، ۱۳۸۶: ۱۳).

براساس دو رویکرد یادشده، رویکرد دوم را می‌توانیم به‌نوعی ذیل همان رویکرد نخست تعریف کنیم. برای تدارک محتوایی در رسانه، سیاستگذاری نقش مهم و غیرقابل‌انکاری دارد. برای تولید و پخش هر نوع محتوایی در رسانه، تدوین و به‌کارگیری مجموعه‌ای از اصول و هنجارها ضروری است.

سیاستگذاری رسانه

گسترش علوم سیاستگذاری عکس‌العملی است به تقاضای روزافزون جامعه و نهادهای عمومی آن از سیاست‌دانان برای حل مشکلات و بحران‌های سیاسی، اجتماعی و اداری. این علم بخشی از جنبش عقلایی‌کردن زندگی بشری و عقلایی‌عمل‌کردن بشر است که به کمک آن انسان سعی می‌کند با تسلط روزافزونی بر زندگی اجتماعی خویش دست یابد که ترکیبی است از علم، مهارت و هنر (اشتریان، ۱۳۸۲: ۱۶۲). نخستین تعریف تخصصی سیاستگذاری رسانه‌ای به سند ۱۹۷۲ یونسکو بازمی‌گردد که آن را این‌گونه تعریف کرده است: «مجموعه‌ای از اصول و هنجارهاست که برای هدایت رفتار نظام‌های ارتباطی بنیان نهاده شده است» (معمدندزاد، ۱۳۸۳: ۱۲۶). به باور برخی محققان (خواج‌سروی و بیات، ۱۳۹۶: ۱۰۷)، سیاستگذاری رسانه یک حوزه میان‌رشته‌ای محسوب می‌شود و مفاهیم آن بایستی برگرفته از آموزه‌های سیاستگذاری عمومی و همچنین خصلت‌های ویژه رسانه باشد (خواج‌سروی و بیات، ۱۳۹۶: ۱۰۷). سیاستگذاری رسانه‌ای بخشی از سیاستگذاری فرهنگی است که خود شامل اصول و راهبردهای کلی و عملیاتی شده‌ای است که بر نوع عملکرد یک نهاد اجتماعی در امور فرهنگی حاکم‌اند. سیاستگذاری فرهنگی، منظومه‌ای سازمان‌یافته از اهداف نهایی درازمدت، میان‌برد و قابل‌سنجش و نیز ابزارهای وصول به این اهداف است. مطابق این تعریف، سیاستگذاری فرهنگی مبتنی بر اصول، راهبردها و اهداف کلانی است که از سوی دستگاه‌های اجرایی عملیاتی می‌شود (محمدی، ۱۳۸۷: ۷۸). سیاستگذاری فرهنگی، نوعی توافق رسمی و اتفاق نظر مسئولان و متصدیان امور در تشخیص، تعیین و تدوین مهم‌ترین اصول و اولویتهای لازم و ضروری در فعالیت فرهنگی است و راهنما و دستورالعمل برای مدیران فرهنگی خواهد بود (خان‌محمدی، ۱۳۸۶: ۹). سیاستگذاری رسانه‌ای، راهبردهای کلانی است که بر هدایت رسانه‌ها در نیل به اهداف مشخص نظام حاکم دلالت دارد (روشندل اربطانی، ۱۳۹۴: ۴۸۱). مجموعه‌ای از اصول و هنجارهاست که برای پایش و هدایت نظام‌های رسانه‌ای و همچنین حل مسائل آنها تدوین می‌شود (Freedman, ۲۰۰۸).

(۸۶؛ اصول و هنجارها و راهبردهایی کلی و کلان که هم شامل روش و ابزار رسیدن به هدف می‌شوند و هم به راهبردها (Hutchison, 1999: 15)).

بنابراین سیاستگذاری رسانه‌ای آمیزه‌ای از تجربیات گذشته، مصلحت عامه جامعه و آینده‌نگاری رسانه‌ای است. سیاستگذار رسانه‌ای باید به چگونگی و قابلیت اجرا و عملیاتی شدن یک سیاست در جامعه نیز توجه داشته باشد. از آنجا که سیاست‌های رسانه‌ای در بستر تاریخی، فرهنگی و اجتماعی معنا پیدا می‌کنند، در نظر گرفتن مختصات فکری، معرفتی و همچنین ویژگی‌های روان اجتماعی هر عصر و هر نسلی در سیاستگذاری رسانه‌ای بسیار اهمیت دارد. توجه به نسل‌ها و تجربیات فرهنگی و اجتماعی خاصی که دارند، برای سیاست‌سازان و سیاستگذاران رسانه‌ای بسیار حائز اهمیت است (خاشعی، ۱۳۸۸: ۶۱).

به‌طور کلی سیاستگذاری رسانه‌ای را می‌توانیم برنامه‌ریزی، طراحی و اتخاذ تصمیماتی در جهت پیشبرد اهداف سازمان‌های رسانه‌ای با توجه به تشکیلات و محیط و نیروی انسانی تعریف کنیم (عقیلی و احمدزاده‌کرمانی، ۱۳۸۸: ۱۳۷).

سیاستگذاری در سازمان صداوسیما

تصمیم‌گیری در سازمان‌ها در چارچوب الگوی سیاستگذاری صورت می‌گیرد. سیاستگذاری نقش محوری در حوزه عملکرد سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های رسانه‌ای بازی می‌کند. در واقع «موفقیت یک رسانه به‌عنوان یک نهاد عمومی، بستگی به سیاستگذاری آن رسانه دارد» (روشندل اربطانی، ۱۳۹۴). از طرفی «محیط سازمان‌های رسانه‌ای به اندازه‌ای پیچیده و چندبُعدی است که بدون مطالعه علمی آن نمی‌توانیم سیاست‌های مناسبی برای حلّ مسائل آن تعیین کنیم» (لطفی‌نژاد، ۱۳۹۶: ۲).

نگاه اجمالی به سپهر رسانه‌ای که جامعه ایرانی و جامعه بین‌الملل را در بر گرفته است، به‌علاوه امکانات و نوآوری‌های فنی، شرایط جدیدی در این سپهر ایجاد کرده است. این تغییرات مهم از یک طرف و از طرف دیگر تا حدّی اشباع فضای رسانه از انواع گوناگون شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی و گسترش فضای مجازی، برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران را وادار می‌کنند که برای گسترش و توسعه انواع رسانه‌ها، در پی الگویی کارآمد و مناسب با این شرایط باشند (خواجه‌سروی و بیات، ۱۳۹۶: ۱۰۵) و بالطبع سیاستگذاری لازم را با توجه به تحولات مذکور اجرا کنند.

در سیاستگذاری رسانه‌ای سه حوزه اصلی را می‌توانیم بررسی کنیم: الف) محتوا، ب)

ساختار، ج) زیرساخت^۲. محتوا را می‌توانیم سیاست‌گذاری ای بدانیم که هدف اصلی آن تأثیرگذاری مستقیم بر ماهیت محتوای ارائه‌شده از سوی خروجی‌های رسانه است. ساختار به سیاست‌گذاری ای اشاره دارد که هدف اصلی آن تأثیرگذاری بر عناصر ساختاری بازارهای رسانه‌ای از جمله شرایط رقابتی، الگوهای مالکیت و ابعاد مرتبط با ویژگی تأمین‌کنندگان محتواست. زیرساخت به فناوری‌ها و شبکه‌های توزیعی اشاره می‌کند که محتوا از طریق آنها توزیع می‌شود (Napoli & Seaton, 2007: 299). در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، شش عامل عمده بر فرایند سیاست‌گذاری تأثیرگذارند: فشارهای سیاسی، عوامل قانونی و نظارتی، تفکر رقابتی، ویژگی‌های شخصیتی سیاست‌گذاران، عوامل فرهنگی و ارزشی، عوامل تخصصی (روشندل اربطانی و لبافی، ۱۳۹۱: ۱۴۶-۱۴۴). این سازمان به‌عنوان قرارگاه مقدم مقابله با جنگ نرم دشمنان، وظیفه مهم و حساس مدیریت فرهنگ و افکار عمومی را بر عهده دارد و از این رو سیاست‌گذاری در حوزه‌های محتوایی، امری حیاتی است. همان‌طور که در مقدمه این پژوهش بیان شد، این مهم از طریق تدوین «منشور رسانه در افق ۱۴۰۱» تحقق یافته و در آن به راهبردهای کلان حوزه محتوایی اشاره شده است. ضمن آنکه برخی دیگر از اسناد از جمله «منظومه گفتمانی»، محتوایی و ضوابط اجرایی تولید، تأمین و پخش رسانه ملی»، مبین سیاست‌های محتوایی سازمان صداوسیما هستند.

پایش و ارزیابی یکی از مراحل مهم در فرایند مدیریت راهبردی است. برای اطمینان از صحت اجرای راهبردهای محتوایی سازمان صداوسیما، پایش و ارزیابی آنها ضروری است.

اهمیت ارزیابی عملکرد در سطح راهبردی

چشم‌انداز در حکم «تصویر سازمان در آینده» است که به مثابه روح در کالبد همه طرح‌ها، برنامه‌ها و تحولات سازمان عمل می‌کند و همچون قطبی مغناطیسی، همه فعل و انفعالات و برنامه‌ها را به سوی مشخص هدایت و هماهنگ می‌نماید. اما آنچه به‌عنوان دغدغه اصلی مدیران می‌تواند بروز و ظهور یابد، همانا شکاف موجود بین اقدامات عملی سازمان با ویژگی‌های برآمده از چشم‌انداز است. برای رهایی مدیران از این دغدغه، رصد راهبردی چشم‌انداز ضرورت دارد تا براساس شاخص‌های سنجش‌پذیر، از همسویی تلاش‌ها و نزدیکی عمل به چشم‌انداز و سرانجام تحقق آن در افق زمانی ترسیم‌شده اطمینان حاصل کنیم (احمدوند و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۴). مطالعات گوناگون پیرامون دلایل اجرایی نشدن راهبردها در سازمان‌ها نشان داده‌اند که بیشتر مشکلات موجود در این حوزه، به ترجمه‌نکردن راهبردها

1. Structure
2. Infrastructure

به اهداف اجرایی هنگام برنامه‌ریزی برمی‌گردد. آنجایی که برنامه‌ریزان سازمان توان ترجمه راهبردها به اهداف اجرایی را ندارند و بدون توجه کافی به راهبردهای سازمان، برنامه‌ریزی می‌کنند، منابع سازمان به اقدامات راهبردی (که برگرفته از راهبردهاست) اختصاص نمی‌یابد و بیشتر به اقداماتی پرداخته می‌شود که ارتباطی به راهبردها ندارند و در برخی موارد، در خلاف جهت راهبردها قرار دارند. ترجمه راهبردها با استفاده از شاخص عملکرد، امکان ارزیابی از منظر موضوعات کلیدی سازمان و گزارش‌دهی از اقدامات راهبردی را فراهم می‌کند (آذری و زمانی‌مزه، ۱۳۹۴: ۱۹۷). در واقع باید بگوییم: هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود، بالاخص در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام سنجش و مدیریت عملکرد دارد. فقدان این نظام در یک سازمان به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن مرگ سازمان است. در واقع مقوله سنجش عملکرد، توجه به «باید» و «هست» است. با استفاده از ارزیابی است که می‌توانیم به شکاف میان عملکرد و هدف دست یابیم. سازمان باید بداند که چگونه فرایندها در حال اجرا هستند؛ چگونه این فرایندها نیازهای مشتریان را پاسخ می‌دهند؛ چگونه بهسازی‌های هدف‌گیری شده در حال تحقق‌اند و به‌طور کلی چگونه مدیریت در حال انجام است. سنجش‌های مناسب در قالب فرایند اثربخش سنجش به سازمان کمک می‌کند تا بداند که در کجاست و در صورت عدم تحقق انتظارات و تحقق انتظارات به کجا خواهد رسید (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ۳۲۳-۳۲۲).

در این پژوهش، برای ارزیابی عملکرد سازمان صداوسیما در سطح راهبردی، از الگوی کارت امتیازی متوازن استفاده شده است، الگویی که «با رویکردی جامع، به دنبال ارائه الگویی فراگیر برای ساماندهی تمامی مراحل فرایند سیاست‌گذاری سازمانی است» (فروزنده‌دهکردی و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۰۲) و در ادامه تبیین شده است.

الگوی امتیازات متوازن

کارت امتیازی متوازن، سازوکار نوین سنجش عملکرد، سازوکار مدیریت راهبردی و ابزار ارتباطی است و همچنین ابزاری را برای تبدیل مأموریت سازمان به اهداف قابل سنجش ملموس، فعالیت‌ها و معیارهای عملکرد ارائه می‌دهد. همچنین می‌تواند در سطوح مختلف شناسایی اجزای اصلی عملیات، تنظیم اهداف برای آنها و یافتن راههایی برای سنجش پیشرفت در جهت دستیابی به آن اهداف بکار رود (زنجیردار و دیگران، ۱۳۸۹: ۳۹). این الگو، «مأموریت و راهبرد سازمان را به مجموعه جامعی از اهداف و شاخص‌های عملکردی ترجمه می‌کند تا چارچوبی را برای سازوکار مدیریت و ارزیابی راهبردی فراهم آورد» (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۱۲).

براین اساس، «چشم‌انداز، مأموریت و راهبرد سازمان در چهار منظر مالی، مشتری، فرایند داخلی کسب‌وکار و یادگیری و رشد بیان می‌شوند» (Kaplan & Norton, 1996 a).

الف) وجه مالی

ارزیابی متوازن، وجه مالی و حداکثرکردن سود را به‌عنوان هدف نهایی یک بنگاه اقتصادی در نظر می‌گیرد. منظور از معیارهای مالی، آن دسته از معیارهایی هستند که از دید سهامداران و به‌طورکلی ذی‌نفعان سازمان، به‌عنوان معیار تعیین عملکرد مدّ نظر قرار می‌گیرند (Kaplan & Norton, 1996 b).

دیدگاه مالی به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهد که: ما برای موفقیت باید از نقطه‌نظر ذی‌نفعان چگونه باشیم؟ اهداف مالی ما برای رشد و بهره‌وری چیستند؟ منابع اصلی رشد ما کدام‌اند؟ (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۲۷)

سنجه‌های مالی، از اجزای مهم نظام ارزیابی متوازن‌اند. به ویژه در سازمان‌های انتفاعی، سنجه‌های این وجه به ما می‌گویند که اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی که در سه وجه دیگر تعیین شده‌اند، درنهایت به چه نتایج و دستاورد مالی منجر خواهد شد (علی‌احمدی و دیگران، ۱۳۹۰: ۸).

ب) وجه مشتری

این دیدگاه پرسش‌هایی نظیر: «مشتریان هدف ما کیستند؟ چرا مشتریان ما را برگزیده‌اند؟ وجه تمایز ما با رقبایمان در چیست؟ و تفاوت‌های کلیدی ما چیست؟» را مطرح می‌کند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۲۷). در الگوی کارت امتیاز متوازن، توجه به مشتری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به مواردی چون میزان رضایت مشتریان از محصولات، توجه و رسیدگی به شکایات، تحویل به‌موقع محصولات به مشتریان و کاهش شکایت آنان اشاره می‌کند (Gardiner & Simmons, 2003).

ج) وجه فرایندهای داخلی

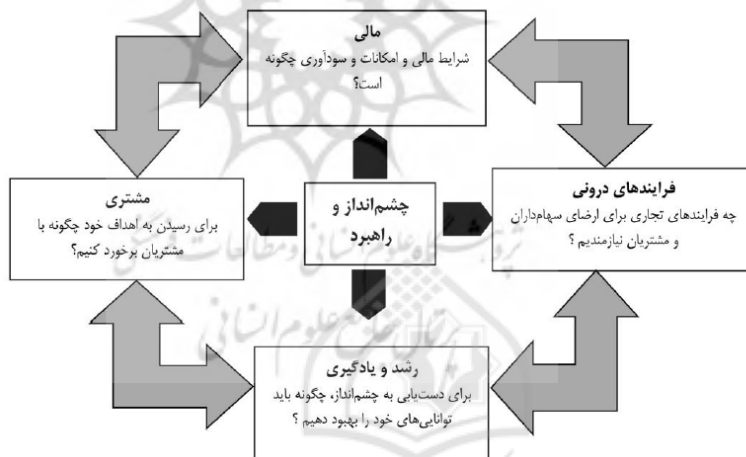
فرایندهای داخلی عبارت‌اند از فرایندهای مدیریتی که در داخل سازمان رخ می‌دهند. آنها مستقیماً در دستیابی به آرمان سازمان نقش دارند. چه کارهایی است که ما باید آنها را خوب انجام دهیم؟ چه فعالیت‌های کلیدی وجود دارند که ما برای موفقیت باید آنها را بهبود بخشیم؟ (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۲۸)

در وجه فرایندهای داخلی، سازمانها می‌بایست فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری

یافتن در آنها بتوانند به ارزش‌آفرینی برای مشتریان خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی که در وجه مشتری تعیین می‌شود، مستلزم انجام یک یا چند فرایند عملیاتی به صورتی کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در وجه فرایندهای داخلی تعیین شوند و سنجه‌های مناسبی برای پایش و ارزیابی پیشرفت آنها توسعه یابند (علی‌احمدی و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۰).

د) وجه رشد و یادگیری

منظور از این معیار، آن دسته اقداماتی هستند که باید در رشد و یادگیری و آموزش کارکنان به کار گرفته شوند تا از این راه، وضعیت مطلوب از نظر ذی‌نفعان و مشتریان تحقق پیدا کند. «این دیدگاه روی مواردی متمرکز می‌شود که سازمان برای دستیابی به اهداف بعد فرایندها، باید آنها را محقق سازد. سرمایه‌های انسانی سازمان شامل شایستگی‌های راهبردی، رهبری، فرهنگ، آگاهی راهبردی، همسویی و یکپارچگی راهبردی‌اند. این دیدگاه بر توسعه زیرساخت فنی نیز متمرکز می‌شود و این پرسش را مطرح می‌کند که: آیا افراد برای کسب موفقیت، از ابزارهای مناسب برخوردارند؟» (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۲۸).



شکل ۴. ابعاد کارت امتیازی متوازن - منبع: (احمدوند و دیگران، ۱۳۹۲)

این الگو، اهداف و راهبردهای شرکتی را به یک مجموعه مفهومی از معیارهای سنجش عملکرد تبدیل می‌کند که چارچوبی برای اندازه‌گیری و سنجش مدیریت راهبردی فراهم می‌سازد (علی‌احمدی و دیگران، ۱۳۸۷: ۲۳۷).

دلیل استفاده از کارت امتیازی متوازن در این پژوهش

روش کارت امتیازی متوازن، اهداف کلان سازمان را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل و توزیعی متعادل میان حوزه‌های حیاتی چهارگانه فراهم می‌آورد (سیدنقوی و الوانی، ۱۳۸۲: ۳). تمرکز این روش بر روی راهبرد و چشم‌انداز سازمان است و عملکرد سازمان را در راستای تدوین شده برای آن هدایت و کوچک‌ترین انحرافی را مشخص و نمایان می‌کند (ایران‌زاده و برقی، ۱۳۸۸: ۲۴۶). این روش به برطرف کردن موانع بر سر راه پیاده‌سازی راهبرد کمک می‌کند و از طریق ایجاد یک فهم مشترک و ترجمه راهبرد سازمان به اهداف کلی، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی برپا می‌شود.

این الگو با درک الزامات و نیازمندی‌های سازمان‌های نوین و اجرای اثربخش راهبرد و ایجاد نظام جامع مدیریت و بهبود عملکرد، چارچوبی جامع برای ارزیابی عملکرد و پیشبرد راهبردها ارائه داده است (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۷۲). کارت امتیازی متوازن باعث متمرکز شدن عملکرد بر اهداف سازمان می‌شود همچون ابزاری برای اولویت‌بندی اقدامات و تخصیص منابع به منظور تمرکز بر حوزه‌های راهبردی بکار می‌رود (ابطحی‌نیا و دیگران، ۱۳۹۳: ۱۵۰).

تلاش این پژوهش برای شناسایی شاخص‌های ارزیابی راهبردی است و در این زمینه و با توجه به اهداف پژوهش و مطالعه الگوهای مختلف در ارزیابی عملکرد سازمانی، الگوی کارت امتیازی متوازن انتخاب شده است.^۱ شاخص‌ها نقش مهمی در کارت امتیازی متوازن دارند. در ادامه به این موضوع پرداخته شده است.

نقش شاخص‌ها در مدل کارت امتیازی متوازن

برای سنجش و ارزیابی هر موضوع، شخص، رفتار، شیء یا فعالیتی، لزوماً باید یک مجموعه از ابزارها و سنجه‌ها را به کار بگیریم. این سنجه‌ها و ابزارها در واقع همان شاخص‌های ارزیابی‌کننده‌اند. برای سنجش، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد سازمان نیز لزوماً باید یک مجموعه از شاخص‌ها و ابزارها در اختیار ارزیابان قرار گیرد که به آنها شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌گوییم (رحیمی، ۱۳۸۵: ۴۲). شاخص، قلب نظام ارزیابی عملکرد است. تمام نظام‌های ارزیابی عملکرد، اعم از سنتی و نوین، از شاخص‌ها برای اندازه‌گیری و نمایش وضعیت و پیشرفت استفاده می‌کنند. شاخص، ویژگی یا مشخصه

۱. مهم‌ترین مدل‌های جامع ارزیابی عملکرد عبارتند از: ۱. جایزه دمیگ؛ ۲. ارزیابی عملکرد در موسسه ملی استانداردها و تکنولوژی (جایزه مالکوم بالدريج)؛ ۳. جایزه کیفیت اروپایی؛ ۴. محک‌زنی (ارزیابی)؛ رقیبا؛ ۵. تحلیل اندازه‌گیری استراتژیک و تکنیک گزارش دهی؛ ۶. سیستم اندازه‌گیری عملکرد برای تولید در کلاس جهانی؛ ۷. سیستم اندازه‌گیری عملکرد یکپارچه پویا؛ ۸. اندازه‌گیری عملکرد رویکرد شبکه اروپایی برای مطالعات پیشرفته؛ ۹. منشور عملکرد با نگرش ذی‌نفع‌ها؛ ۱۰. مدل امتیازات متوازن (طبری و دیگران، ۱۳۸۴: ۳۳).

قابل اندازه‌گیری شخص یا شیء مورد نظر است که به منظور پایش موضوعات مورد نظر تعریف شده و توسط نشانگرها یا متغیرها محاسبه می‌شود. شاخص‌ها باید به‌گونه‌ای باشند که مدیران بتوانند به کمک آنها میزان تحقق اهداف و راهبردهای انتخابی خود را ارزیابی کنند. همچنین شاخص‌ها محرک پیاده‌سازی راهبرد در سازمان هستند. با تعیین شاخص‌ها، داده‌های ارزیابی تجزیه و تحلیل می‌شوند و بدین ترتیب مشخص می‌شود که آیا راهبردها به همان صورتی که برنامه‌ریزی شده‌اند اجرا می‌شوند یا خیر (آذری و زمانی‌مزده، ۱۳۹۴: ۵۴-۵۳).

وظیفه کارت امتیازی متوازن، ترجمه اهداف راهبردی سازمان به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی است. این شاخص‌ها به‌طور معمول از میان چهار وجه کارت متوازن انتخاب می‌شوند. تعدادی از این شاخص‌ها برای سنجش حرکت سازمان به سوی چشم‌انداز آن و برخی دیگر از آنها برای سنجش پیشرفت سازمان در دستیابی به اهداف بلندمدت به کار می‌روند (ایران‌زاده و برقی، ۱۳۸۸: ۲۰۴). توضیح آنکه کارت امتیازی متوازن، از چهار مؤلفه به هم وابسته تشکیل شده است:

۱. نقشه راهبردی که اهداف راهبردی را شناسایی می‌کند و توضیح می‌دهد؛
 ۲. سنجه‌های عملکردی که میزان پیشروی به سمت اهداف راهبردی را نشان می‌دهند؛
 ۳. اهداف کمی که برای هر سنجه تعیین می‌شوند؛
 ۴. انتخاب و اجرای ابتکارهای راهبردی برای اینکه عملکرد به اهداف کمی متصل شود و درنهایت، اهداف راهبردی محقق شوند (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۷۷).
- مرور آرای صاحب‌نظران نشان می‌دهد که شاخص‌های ارزیابی، جزو جدانشدنی سازوکارهای ارزیابی عملکردند و درحقیقت، راهنمای عمل از سوی آنچه «هست» به سوی «آنچه باید باشد» به شمار می‌روند. به عبارت دیگر تا زمانی که معیاری مشخص وجود نداشته باشد، ارزیابی عملکرد در هیچ سطحی امکان‌پذیر نخواهد بود (باباجانی و ستایش، ۱۳۸۶: ۴۶). نظام‌های سنجش عملکرد، هنگامی موفق محسوب می‌شوند که راهبرد سازمان و شاخص‌های عملکرد را با هم تلفیق و مدیران ارشد، مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و جهت‌گیری راهبردی را به کارکنان و ذی‌نفعان (مشتریان و سهامداران) ابلاغ کنند (Artley & Stroh, 2001: 11). تعیین مجموعه مناسب یا دقیقی از شاخص‌ها برای ارزیابی راهبرد، به عواملی از جمله «اندازه با بزرگی سازمان، نوع صنعت، راهبرد و فلسفه مدیریت و ...» (سرمدسعیدی، ۱۳۸۶: ۴۲۹) بستگی دارد.

روش پژوهش

این پژوهش در پی «شناسایی شاخص‌های ارزیابی متوازن راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام» بوده است. برای دستیابی به این هدف، از نظرات خبرگان و کارشناسان حوزه محتوا استفاده شد. در این راستا، در قالب دو جلسه گروه متمرکز، با استفاده از نظرات ده نفر از صاحب‌نظران، شاخص‌های مورد نظر شناسایی شدند. گروه متمرکز یکی از انواع روش‌های تحقیق کیفی است که هم می‌تواند به‌عنوان یک روش مستقل و هم ابزاری برای تکمیل کردن روش‌های پژوهشی دیگر، مورد استفاده قرار گیرد. این روش در حوزه‌های مختلف علوم انسانی و همچنین رسانه، کاربردی قابل توجه دارد (حسینی، ۱۳۹۲: ۱۱).

شیوه‌ای برای جمع‌آوری داده‌های کیفی که افراد را در یک (یا چند) بحث گروهی غیررسمی پیرامون موضوعی خاص یا مجموعه‌ای از موضوعات وارد می‌کند (Wlikinson, ۱۷۷: ۲۰۰۴). در این پژوهش، الگوی کارت امتیازی متوازن به‌عنوان چارچوب طراحی پرسش‌های پژوهش، مورد استفاده قرار گرفت و با محور قراردادن راهبردها و برنامه‌های بلندمدت سازمان صداوسیما در حوزه محتوایی، چهار پرسش زیر مطرح شد:

۱. اقدامات ضروری مالی برای حصول اطمینان از اجرایی شدن راهبردهای محتوایی چیست؟

۲. مخاطبان، ذی‌نفعان و مشتریان حوزه تولید و توزیع پیام سازمان صداوسیما چه کسانی هستند؟

۳. برای تحقق راهبردها و برنامه‌های اصلی حوزه محتوایی، چه توانمندی‌هایی برای نیروی انسانی مورد نیازند؟

۴. برای جلب رضایت مخاطبان، ذی‌نفعان و مشتریان، توانمندسازی کارکنان و همچنین کسب نتایج مالی از طریق این برنامه‌ها، چه فرایندهایی باید مستقر شوند و در چه فرایندهایی باید سرآمد باشیم؟

در این جلسات، پژوهشگر نقش گرداننده^۱ جلسات را بر عهده داشته و تلاش کرده‌است که مصاحبه‌شوندگان براساس تجارب و سوابق علمی و مدیریتی خود به ارائه نظر و دیدگاه بپردازند و در چارچوب اهداف پژوهش، شاخص‌های مورد نظر را تعیین کنند. مشخصات افراد مصاحبه‌شونده در جدول زیر ارائه شده‌اند:

شناسایی شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام

جدول ۶. مشخصات اعضای گروه متمرکز

ردیف	نام	سوابق
۱	محمدحسین ساعی	رئیس دانشگاه سوره
۲	محمد سرشار	مدیر شبکه کودک سیما
۳	سیداحمد موسوی	مدیرگروه اجتماعی شبکه چهار سیما
۴	مسعود احمدی‌افزادی	مدیر شبکه آموزش
۵	مرتضی جاسبی	مدیر تولید شبکه نمایش
۶	عباس هنرمند	رئیس باشگاه خبرنگاران جوان
۷	هادی البرزی‌دعوتی	مدیر پژوهش‌های خبری معاونت سیاسی
۸	حجت احمدی	سردبیر اخبار ۱۴ و ۲۱
۹	علیرضا داودی	مدیر کل اخبار خارجی معاونت سیاسی
۱۰	حسین مهرعلی	مدیر آموزش باشگاه خبرنگاران جوان

یافته‌های پژوهش

براساس اسناد بالادستی سازمان صداوسیما، برنامه‌های راهبردی زیر برای حوزه محتوایی تهیه شده‌اند:

جدول ۷. راهبردها و برنامه‌های سازمان صداوسیما در حوزه محتوایی

اسناد و سیاست‌های بالادستی سازمان صداوسیما	
راهبردها	برنامه‌های اصلی
افزایش کمیت محتوایی پیام	افزایش تولید در حوزه برودکست
	توسعه منابع و مشارکت‌های تأمین و تولید محتوای خبری
ارتقاء کیفیت قالب‌های ارائه پیام	تولید محتوای ۳۶۰ درجه مشتمل بر برودبند و برودکست و افزایش بازنشر و تولید در حوزه برودبند
تأکید بر مزیت‌های رقابتی ویژه رسانه ملی	ایجاد تمایز و تنوع با تولید برنامه‌های متمایز و شاخص
حرکت به سمت رسانه تعاملی	تحول در نظام تعامل با مخاطبان
نگرش راهبردی، هوشمندانه و یکپارچه به حوزه پیام	استقرار نظام مدیریت هوشمند و یکپارچه پیام‌زایده تادیده
	استقرار نظام مخاطب‌شناسی
ارتقاء کیفیت محتوایی پیام	پژوهش محوری در برنامه‌سازی
	تدوین و به‌روزرسانی مستمر استانداردهای حرفه‌ای برنامه‌سازی
	استفاده مؤثر از برنامه‌های مشارکتی

هریک از راهبردها و برنامه‌های اصلی به بحث و بررسی گذاشته و برای ارزیابی آنها، شاخص‌هایی در چهار بُعد الگوی کارت امتیازی متوازن شناسایی شدند. این شاخص‌ها در جدول شماره ۸ آورده و در ادامه تبیین شده‌اند.

افزایش تولید در حوزه برودکست

یکی از برنامه‌های راهبردی سازمان صداوسیما در حوزه محتوا و مخاطب، «افزایش تولید در حوزه برودکست» بوده است. برای تحقق و حصول این امر، سنجه‌های فرآیندی مطرح می‌باشند که در وهله نخست باید به «افزایش (تعداد) شبکه‌های ۲۴ ساعته رادیو تلویزیونی» اشاره کرد، طبیعی است که در این زمینه باید به جنبه جدید و غیرتکراری بودن برنامه‌های پخش شده از شبکه‌های مربوط توجه نمود. در صورت افزایش تعداد شبکه‌های ۲۴ ساعته؛ مخاطبان دسترسی بیشتری به محتوای سازمان صداوسیما خواهند داشت. افزایش تولید می‌تواند در حوزه برون مرزی نیز تحقق یابد؛ دو سنجه مهم برای ارزیابی در این زمینه «تعداد کانال‌های برون مرزی رادیو تلویزیونی» و نیز «تشکیل خبرگزاری بین‌المللی تصویری» است. یکی دیگر از فرآیندهای افزایش تولید در حوزه برودکست، بیشتر کردن تولید در ژانرهای است که تاکنون سطح تولید در آن‌ها کم بوده است، «راه‌اندازی بخش‌های خبری در شبکه‌های تخصصی» سنجه‌ای مناسب برای سنجش موفقیت در این زمینه است.

باتوجه به منابع و امکانات سازمان صداوسیما و به منظور صرفه‌جویی در هزینه‌های سنگین در تولید، یکی دیگر از سنجه‌های فرآیندی که می‌تواند افزایش تولید در حوزه برودکست را تحقق بخشد، «وضعیت بهره‌گیری از تولیدات تولیدکنندگان محتوای بیرون سازمان» است. «وضعیت تفاهم‌نامه‌های همکاری با مجامع بین‌المللی و جهانی رسانه» و «تولید برنامه از طریق همکاری با رسانه‌های بین‌المللی» دیگر سنجه‌هایی است که برافزایش تولید در حوزه برودکست موثر است.

از منظر رشد و یادگیری بایستی به سنجه‌های «تدوین روش آموزش‌های تخصصی در زمینه تولید محتوا» و «استفاده درست از تکنولوژی تولید» توجه شود و نیز در زمینه مالی «میزان تامین منابع و اعتبارات مالی مورد نیاز از طریق مشارکت» تأمین گردد. «میزان کاهش هزینه‌های رسمی و غیررسمی» سنجه مالی دیگری است که برافزایش تولید در حوزه برودکست تأثیرگذار است. توضیح آن‌که منابع درآمدی سازمان همواره مشخص و محدود بوده است. این منابع شامل بودجه دریافت شده از دولت، آگهی‌های بازرگانی و کمک از محل صندوق توسعه ملی است. در سال‌های گذشته، اگرچه منابع درآمدی ثابت و محدود مانده است، اما کم نشده است و فقط ممکن است طیف آن‌ها تغییر کرده باشد؛ اما هزینه‌های رسمی و غیررسمی افزایش یافته است. برای جبران این هزینه‌ها باید به یک‌سری

عوامل و مؤلفه‌ها توجه داشت که تأثیرگذار هستند. سنجه مالی «سهم سازمان از ظرفیت‌های نوین اقتصادی» از یافته‌های مرتبط است. «میزان برآورد دقیق پروژه‌ها و کاهش انحراف» و «میزان واسپاری فعالیت‌های غیراصلی» سنجه‌های دیگر در حوزه اقتصاد رسانه و مالی هستند. مخاطبان و ذی‌نفعان اصلی در راستای اجرای این برنامه، «الف. عموم مردم و ب. برنامه‌سازان و تولیدکنندگان محتوای داخلی و خارجی» هستند. به هر میزان که فاصله میان نیاز، میل مخاطبان و اولویت‌های خبری رسانه کمتر شود؛ چنان‌که در زمان انتخابات شاهد این کم شدن فاصله هستیم؛ میزان شکاف خبری نیز کاهش خواهد یافت. این امر موجب افزایش مرجعیت رسانه و افزایش تعداد مخاطبان خواهد شد. برای دستیابی به این مهم، «نظرسنجی از مخاطبان و تحلیل براساس داده‌کاوی» به تهیه و تولید گزارش‌های تحقیقی و پژوهش محور کمک خواهد نمود. «وضعیت سبد مصرف رسانه‌ای مخاطب از رسانه‌های دیگر» و «میزان استفاده از ظرفیت فضای مجازی، باشگاه خبرنگاران و خبرگزاری صداوسیما» دیگر سنجه‌های مربوط به مخاطبان و ذی‌نفعان است.

توسعه منابع و مشارکت‌های تأمین و تولید محتوای خبری

سازمان صداوسیما برای تحقق مشارکت شهروندی، می‌باید توجه ویژه‌ای به ژانر خبر داشته و علاوه بر مخاطبان داخلی، از مخاطبان آن سوی مرزها غافل نشود. در این راستا، برنامه اصلی بعدی یعنی «توسعه منابع و مشارکت‌های تأمین و تولید محتوای خبری» در نظر گرفته شده است و باید به سنجه‌های فرایندی «استفاده از خبرنگاران آزاد و شهروند خبرنگارها در سطح کشور و دنیا» و «میزان مبادلات خبری در سطح بین‌المللی (ارسال / دریافت)» توجه داشت. همچنین «تدوین آیین‌نامه مبادلات خبری داخلی» ضروری است. «وضعیت استفاده از خبرنگاران آزاد در سطح کشور و دنیا» دیگر سنجه فرآیندی است. در زمینه رشد و یادگیری توجه به سنجه «ارائه آموزش‌های مجازی و دوره‌ای به علاقه‌مندان» و نیز «شناسایی و کشف استعداد‌های خبری برای بهره‌گیری هرچه بیشتر در سازمان صداوسیما»، «طراحی هویت بصری مناسب در خبر تلویزیونی و فضای مجازی» و «میزان استفاده از ظرفیت باشگاه خبرنگاران» ضروری به نظر می‌رسد. در حوزه مالی سنجه «تدوین آیین‌نامه مالکیت معنوی تصاویر خبری» ضروری است. سنجه‌های «تعداد علاقه‌مندان به فعالیت‌های خبری به‌خصوص در شهرستان‌ها» «تعداد فعالان مردمی خبر در سایر کشورها» و «میزان بازتاب و دیده شدن خبر در فضای مجازی» در این حوزه حائز اهمیت است. اقبال و توجه مخاطبان به اخبار تولید شده توسط سازمان را می‌توان با بهره‌گیری از مکانیزم‌های رتبه‌سنجی اخبار در فضای مجازی مورد سنجش و ارزیابی قرار داد.

تولید محتوای ۳۶۰ درجه مشتمل بر برودبند و برودکست و افزایش تولید و بازنشر در حوزه برودبند^۱ برای تحقق «تولید محتوای ۳۶۰ درجه مشتمل بر برودبند و برودکست»، سنجه‌های «وضعیت اطلاعات اصلی و پیرامونی برنامه‌های تولیدی در فضای مجازی» و «پیوست مستمر برنامه‌های شاخص برودکست در فضای برودبند» به صورت مستمر سنجیده شود. برنامه یاد شده در حوزه رشد و یادگیری مستلزم آن است که سنجه «کیفیت طراحی و اجرای آموزش‌های لازم در حوزه تولید و توزیع محتوا در فضای برودبند» برای افراد مربوط و مسئول بررسی شود. در حوزه مالی اصلی‌ترین سنجه برای ارزیابی راهبردی، «میزان درآمدزایی از طریق سازوکارهای مختلف درآمدی در فضای برودبند» است. سنجه‌های حوزه مخاطبان و ذی‌نفعان اصلی نیز «میزان مشارکت پلتفرم‌های ویدئومحور خبری و سرگرمی»، «میزان مشارکت صاحبان کانال‌ها و صفحات پربازدید پلتفرم‌های اشتراک عکس، ویدئو و پیام‌رسان‌ها» و «میزان تعامل مخاطب در شبکه اطلاع‌رسانی سازمان» است.

ایجاد تمایز و تنوع با تولید برنامه‌های متمایز و شاخص

برای تحقق برنامه «ایجاد تمایز و تنوع با تولید برنامه‌های متمایز و شاخص» باید بر گونه‌هایی از برنامه‌سازی تأکید گردد که مختص سازمان صداوسیما بوده و برای آن مزیت رقابتی ایجاد نمایند. توجه به سنجه‌های فرآیندی هم چون «تولید محتوای پاک و حلال رسانه‌ای»، «میزان بهره‌گیری و ترویج زبان فارسی معیار»، «میزان تحقق قطب قرآن و تلاوت در جهان اسلام» در این زمینه حائز اهمیت بوده و در حوزه برنامه‌سازی نیز باید با استفاده از سنجه‌هایی همانند «میزان استفاده از موسیقی فاخر ملی و بومی محلی»، «تعداد و میزان تولید برنامه‌های شاخص و برند» و «میزان تولید فیلم و سریال فاخر در تمامی ژانرها» به سنجش و ارزیابی میزان موفقیت پرداخت. با توجه به رشد روزافزون رسانه‌ها و فراگیری شبکه‌های اجتماعی، امروزه عموم مردم می‌توانند خبر تولید کنند؛ اما محتوایی که می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی سازمان صداوسیما کمک نماید، توجه بر تولید فرآورده‌های نوین خبری از جمله «فراخبر» است. در این قالب‌های جدید می‌توان در زمان کوتاهی به طرح مسئله و دلایل، چرایی و چگونگی آن پرداخت. پس سنجه «تدوین نظام فراخبر سازمان» حائز اهمیت است. «تدوین طرح توجیه اقتصادی خبر برای سازمان» یکی از سنجه‌هایی است که می‌تواند سازمان صداوسیما را در دستیابی به مزیت رقابتی و درآمدزایی از حوزه خبر موفق گرداند. در حوزه خبر سنجه «تدوین حوزه خبری مجاور، مقابل و معارض» نیز می‌بایست مستقر گردد. در

۱. شاخص‌های این برنامه راهبردی و «تولید محتوای ۳۶۰ درجه مشتمل بر برودبند و برودکست» مشابهت بسیاری با هم داشته و در جدول ترکیب شده است.

حوزه رشد و یادگیری باید به تحقق سنج «آموزش و تربیت تخصصی و ویژه برای عوامل تولیدی در سطح عالی تولیدی» اهتمام ورزیده شود. با توجه به آن‌که مخاطبان و ذی‌نفعان اصلی در اجرای این برنامه راهبردی، «حاکمیت جمهوری اسلامی ایران»، «فرهنگستان زبان و ادب فارسی» و «معاونت امور قرآنی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی» هستند سنج «میزان مشارکت فرهنگستان زبان و ادب فارسی و معاونت امور قرآنی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی» در برنامه‌های سازمان برای ایجاد تنوع حائز اهمیت است.

تحول در نظام تعامل با مخاطبان

مشارکت شهروندی در تولید و توزیع محتوای سازمان صداوسیما از طریق بسترهای رسانه‌ای صورت می‌گیرد و در این خصوص پیگیری برنامه «تحول در نظام تعامل با مخاطبان» لازم و ضروری است. دستیابی به این هدف، نیازمند استقرار سنج «تعریف فرآیند تعامل و بازخورد مستمر در مخاطب» بوده و برای سنجش و ارزیابی میزان تعامل مخاطبان با رسانه باید به سنج‌های تکمیلی همچون «تعداد تعاملات مردمی با سازمان صداوسیما (تماس‌های مردمی با روابط عمومی سازمان، کنش‌گری مردم در وبسایت‌های رسمی سازمان، درصد حجم و گستره) توزیع محتوای سازمان در فضای مجازی توسط بخش مردمی» توجه نمود. ضمن آن‌که توجه به سنج‌هایی همچون «وضعیت باشگاه مخاطبان شبکه‌ها و برنامه‌های رادیو تلویزیونی» و نیز «میزان مشارکت مردمی در داوری جشنواره‌های رادیو تلویزیونی (مستند/ فیلم/ برنامه تلویزیونی و...)» در این حوزه قابل توجه است. «تعریف و طبقه‌بندی درست مخاطبان خبر»، «استفاده درست از ظرفیت شهروند خبرنگاران» و «تدوین نظام‌نامه پاسخگویی به شبهات و شایعات» نیز سنج‌های خبری نظام مخاطبان هستند. در بعد رشد و یادگیری بایستی با استقرار سنج‌های «میزان افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان از طریق برنامه‌های رسانه» مقدمات تعامل و مشارکت بیش از پیش مخاطبان را فراهم ساخت. در این خصوص سنج «معرفی شاخص‌های اخبار جعلی و نظام درست پاسخگویی به شبهات و شایعات» به ارتقای سواد رسانه‌ای مخاطبان کمک خواهد نمود. همچنین از نظر مالی، باید از طریق ارائه مشوق‌های مالی و غیرمالی (همچون حضور مخاطبان در برنامه‌های شاخص و یا هدیه فرهنگی)، انگیزه کافی را در مخاطبان ایجاد نمود.

استقرار نظام مدیریت هوشمند و یکپارچه پیام از ایده تا دیده

برای تحقق برنامه «استقرار نظام مدیریت هوشمند و یکپارچه پیام از ایده تا دیده» یکی از مهم‌ترین سنج‌های فرآیندی که بایستی مورد توجه قرار گیرد «تدوین نظام اولویت‌های

محتوایی رسانه ملی» و ارزیابی هر یک از شبکه‌ها و مراکز برنامه‌ساز بر اساس آن است. این اولویت‌ها باید در ابتدای هر سال به واحدهای برنامه‌ساز ابلاغ شده و ارزیابی عملکردها بر اساس آن صورت پذیرد. علاوه بر این؛ برای مشخص شدن نقش و وظایف هر یک از شبکه‌های رادیو تلویزیونی در اجرای این نظام محتوایی؛ ضروری است تا مأموریت شبکه‌ها آرایش یافته و سنجه «به‌روآوری وظایف و مأموریت‌های شبکه‌ها/ گروه‌ها/ برنامه» ارزیابی شود. همچنین برای عملکرد بهتر شبکه‌ها استقرار سنجه «مدیریت کنداکتور رسانه» امری حیاتی است. یکی دیگر از سنجه‌های فرآیندی که در راستای تحقق این برنامه راهبردی باید مورد توجه قرار گیرد «انجام نظارت تطبیقی» است. انجام این فرآیند میزان تعهد برنامه‌سازان به طرح‌های مصوب را سنجش خواهد کرد و خطاهای احتمالی را اصلاح خواهد نمود. برای تحقق این برنامه راهبردی بایستی «آموزش‌های لازم در خصوص اصول و فنون تنظیم جدول پخش» ارائه شده و «کنداکتور رسانه برودکسترهای موفق جهانی» به‌طور دقیق و مستمر مورد رصد و بررسی قرار گیرد. همچنین در وجه مالی، باید «پرداخت کامل مالی به تهیه‌کنندگان براساس حسن انجام کار» سنجیده شود.

استقرار نظام مخاطب‌شناسی

یکی دیگر از راهبردهای سازمان صداوسیما برای افزایش اعتبار و مرجعیت رسانه‌ای خود، «استقرار نظام مخاطب‌شناسی» است. در واقع تمامی تلاش‌های صورت‌گرفته در حوزه تولید و توزیع پیام، برای جذب و رضایت حداکثری مخاطبان است. در این راستا، «استقرار نظام مخاطب‌شناسی و جذب حداکثری مخاطب (رضایت مخاطب)» تمهید شده است. به اعتقاد کارشناسان و صاحب‌نظران، باید به سنجه‌های فرآیندی همچون «تنظیم جدول پخش شبکه‌ها براساس نظرسنجی از مخاطبان»، «درصد انجام نظرسنجی برای برنامه‌های پخش شده الف و ب» و «درصد نظرسنجی انجام شده برای برنامه‌های پخش شده ج و د» توجه نمود. شناخت مخاطب تنها معطوف به حوزه داخلی نبوده و باید به مخاطبان برون مرزی نیز توجه نمود. در این زمینه «استقرار نظام نظرسنجی برنامه‌های برون مرزی» و «بهره‌گیری از ظرفیت دفاتر خارج از کشور و رایزنی‌های فرهنگی برای شناخت مخاطب برون مرزی» دو سنجه فرآیندی مهم دیگری است که مورد تأکید کارشناسان قرار گرفته است. در حوزه رشد و یادگیری سنجه «میزان و کیفیت آموزش جدیدترین شیوه‌های نظرسنجی به کارکنان بخش‌های مربوط» هادی این راهبرد است. همچنین «میزان مشارکت مرکز پژوهش و سنجش افکار، معاونت برون مرزی و روابط عمومی سازمان» سنجه هادی راهبرد استقرار نظام مخاطب‌شناسی در حوزه ذی‌نفعان است.

پژوهش محوری در برنامه‌سازی

برای تحقق «پژوهش محوری در برنامه‌سازی» باید سنجه «نویسندگی مبتنی بر پژوهش» استقرار یافته و به شاخص‌هایی همچون «درصد برنامه‌های تولیدشده دارای پیوست پژوهشی» و نیز «درصد برنامه‌های طبقه الف و ب دارای پژوهش برنامه‌ای» توجه نمود. در حوزه رشد و یادگیری «میزان استفاده از پژوهش‌های تصویری» سنجه‌ای است که کمک می‌کند تا بتوانیم میزان پیشرفت یک موضوع (برای مثال تولید واکسن کرونا) را با استفاده از تصاویر در گذر زمان به مخاطب عرضه کنیم. این محتوا بیشتر برای مخاطبان نخبه کاربرد دارد و مبتنی بر پژوهش‌های علمی و تخصصی در علوم گوناگون است. به منظور سنجش توجه بیش از پیش به مخاطبان رسانه با تکیه بر مبنای پژوهشی، می‌توان از «ساده‌سازی مفاهیم تخصصی» بهره گرفت، به‌طور مثال مفاهیم پیچیده بازار سرمایه و بورس را می‌توان با استفاده از زبان ساده به مردم آموزش داد. «تعداد نویسندگان آثار نمایشی و تلویزیونی» همکار و فعال مرتبط با سازمان سنجه دیگری است که نشان از اهتمام به رشد و یادگیری در این راهبرد دارد. در حوزه اقتصاد رسانه سهم پژوهش با سنجه «تخصیص بخشی از بودجه هر برنامه به پیوست پژوهشی» می‌بایست سنجیده شود. «میزان مشارکت دانشجویان دانشگاه صداوسیما در پژوهش‌های برنامه‌سازی» سنجه مناسبی برای میزان اهمیت پژوهش در میان ذی‌نفعان است.

تدوین و به‌روزرسانی مستمر استانداردهای حرفه‌ای برنامه‌سازی

برای افزایش اعتبار و مرجعیت سازمان صداوسیما برنامه اصلی بعدی تحت عنوان «تدوین و به‌روزرسانی مستمر استانداردهای حرفه‌ای برنامه‌سازی» مدنظر قرار گرفته که این امر مستلزم استقرار سنجه‌های فرآیندی همانند «تشکیل بانک نخبگان و کارشناسان در حوزه‌های گوناگون» به‌منظور بهره‌گیری از آن‌ها در برنامه‌های سازمان صداوسیما و نیز پیگیری سنجه «میزان به‌روزرسانی پروتکل‌های برنامه‌سازی» است. سنجه‌های «بانک صلاحیت حرفه‌ای عوامل تولید (تعداد گواهی‌نامه صلاحیت حرفه‌ای به عوامل تولید)» و «میزان تدوین استانداردهای حرفه‌ای تهیه‌کنندگان و برنامه‌سازان سازمان صداوسیما» نیز دیگر سنجه‌های فرآیندی این راهبرد هستند. براساس سنجه‌های فرآیندی احصاء شده سنجه «میزان ارائه آموزش‌های به‌روز و کاربردی به برنامه‌سازان» در حوزه رشد و یادگیری موردنیاز است در حوزه مالی و اقتصاد رسانه نیز سنجه «میزان انعقاد قرارداد با افراد دارای گواهی‌نامه صلاحیت حرفه‌ای» عملیاتی است. با توجه به آن‌چه تاکنون گفته شد، «میزان مشارکت دفاتر خارج از کشور سازمان» و «میزان مشارکت موسسات افکارسنجی» سنجه‌های ذی‌نفعان را در تحقق این راهبرد تشکیل می‌دهند.

استفاده مؤثر از برنامه‌های مشارکتی

برای تحقق «استفاده مؤثر از برنامه‌های مشارکتی» سنجه‌های فرآیندی همانند «ایجاد ساز و کار مشارکت اصناف، انجمن‌های فرهنگی و سازمان‌های مردم‌نهاد در تولید محتوا» و «افزایش برنامه‌های خارج از استودیو با حضور مردم» و نیز «طراحی و تدوین مکانیسم بهره‌گیری از تولیدات مخاطبان (تولیدات مردمی) در فضای برودبند و برودکست» شایان توجه است. از منظر رشد و یادگیری، بایستی برای تحقق سنجه «تعامل با گروه‌های مردمی برای تربیت و آموزش افراد خلاق و توانمند در حوزه رسانه» تمهیدات لازم اندیشیده شود. حصول این مهم، سبب «کاهش هزینه‌های تولید محتوا» برای سازمان صداوسیما خواهد شد. مخاطبان و ذی‌نفعان این راهبرد، مردم و گروه‌های مردمی تولیدکننده محتوا، سازمان‌های مردم‌نهاد، اصناف و به طور کلی گروه‌های غیردولتی هستند که از محل بودجه و اعتبارات دولتی برای تولید محتوا استفاده نمی‌کنند. رویکرد صداوسیما نسبت به این گروه از مخاطبان و ذی‌نفعان، عمدتاً معطوف به تأمین و پخش هرچه بیشتر محتوای مردمی در راستای افزایش نقش عموم مردم در مدیریت سازمان صداوسیما. به عنوان رسانه‌های مردمی بوده و کاهش هزینه‌های مالی بر اثر مشارکت، مدنظر نیست.

جذب حداکثری مخاطب (رضایت مخاطب)

برای دستیابی به این مهم باید سنجه‌های فرآیندی همچون «میزان نیازسنجی دقیق از مخاطبان در فضای برودبند و برودکست»، «تأمین حداکثری سیگنال پایدار برای مخاطب»، «تنظیم کیفیت فنی دریافتی» (مثلاً کیفیت صدای شبکه‌های تلویزیونی) «ضرب نفوذ IPTV اختصاصی سازمان (شیما) از نظر جمعیتی (تعداد کاربران) / سبد مصرف رسانه‌ای»، «وضعیت و جایگاه روزنامه جام‌جم در بین رسانه‌های مکتوب»، «وضعیت وبسایت‌های سازمان بر اساس استانداردهای وب‌سنجی» توجه داشت. مخاطبان و ذی‌نفعان اصلی در راستای راهبرد جذب حداکثری مخاطبان، عموم مردم هستند که به گروه‌های مختلف مخاطب قابل تقسیم‌اند. برای ارزیابی میزان جذب مخاطبان به محتوای ارائه شده در سازمان صداوسیما سنجه‌هایی می‌بایست مورد توجه باشند که شامل «میزان مصرف محتوای سازمان صداوسیما در سبد رسانه‌ای مخاطبان تمامی بسترهای توزیع و انتشار محتوا»، «میزان مخاطب جذب شده به کانال‌های اختصاصی و غیر اختصاصی توزیع محتوای سازمان در فضای مجازی» و «ضرب نفوذ IPTV اختصاصی سازمان (شیما) از نظر جمعیتی (تعداد کاربران)» است. همچنین برای افزایش رضایت و جذب بیشتر مخاطبان باید شاخص‌هایی همانند «میزان همخوانی جدول پخش برنامه‌ای با سامانه EPG» و «وضعیت کانال‌های شبکه‌ها و برنامه‌های رادیو تلویزیونی در پیام‌رسان‌ها» مورد توجه قرار گیرند.

شناختن شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام

جدول ۸. شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های راهبردی حوزه پیام و مخاطب

شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های حوزه پیام و مخاطب بر اساس ابعاد BSC			
برنامه‌های راهبردی	افزایش تولید در حوزه بروکست	تولید محتوای ۳۶۰ درجه مشتمل بر پرودبند و پرودکست و افزایش تولید و بازنشر در حوزه پرودبند	مخاطب
فرآیندها	<ol style="list-style-type: none"> افزایش (تعداد) شبکه‌های ۲۴ ساعته رادیو تلویزیونی راه‌اندازی (تعداد) بخش‌های خبری در شبکه‌های تخصصی وضعیت تولید در تعامل با نهاد‌های بین‌المللی تعداد تفاهم‌نامه همکاری با مجامع بین‌المللی و جهانی رسانه وضعیت بهره‌گیری از تولیدات تولیدکنندگان محتوای بیرون سازمان تعداد کانال‌های بیرون مرزی رادیو تلویزیونی تشکیل خیرگزاری بین‌المللی تصویری 	<ol style="list-style-type: none"> وضعیت پوشش اطلاعات اصلی و پیرامونی برنامه‌های تولیدی در فضای مجازی پیوست مستمر برنامه‌های شاخص بروکست در فضای پرودبند میزان تولیدات مستقل در پرودبند در ژانرهای گوناگون میزان بازنشر محتوای (بسته‌بندی شده) بروکست در پرودبند 	<ol style="list-style-type: none"> میزان مخاطب عمومی نسبت تولیدات برنامه‌سازان و تولیدکنندگان محتوای داخلی و خارجی وضعیت نظرسنجی و داده‌کاوی از مخاطب (توجه اثربخش) وضعیت سبب مصرف رسانه‌ای مخاطب از رسانه‌های دیگر میزان استفاده از ظرفیت فضای مجازی، باشگاه خبرنگاران و خیرگزاری صدا و سیما
رشد و یادگیری	<ol style="list-style-type: none"> تدوین روش آموزش‌های تخصصی در زمینه تولید محتوا استفاده درست از تکنولوژی تولید 	<ol style="list-style-type: none"> کیفیت طراحی و اجرای آموزش‌های لازم در حوزه تولید و توزیع محتوا در فضای پرودبند 	<ol style="list-style-type: none"> میزان تأمین منابع و اعتبارات مالی مورد نیاز از طریق مشارکت میزان کاهش هزینه‌های رسمی و غیررسمی میزان بروز دقتی پروژه‌ها و کاهش انحراف سهام سازمان از ظرفیت‌های نوین اقتصادی میزان واسپاری فعالیت‌های غیراصلی
مالی	<ol style="list-style-type: none"> میزان درآمدی از طریق سازوکارهای مختلف درآمدی در فضای پرودبند وضعیت روابط مالی در بخش‌های تولیدی سازمان 	<ol style="list-style-type: none"> میزان مشارکت پانفرم‌های ویدئو محور خبری و سرگرمی میزان مشارکت صاحبان کانالها و صفحات پربازدید پانفرم‌های اشتراک عکس، ویدئو و نیز پیام‌رسان‌ها میزان تعامل مخاطب در شبکه اطلاع‌رسانی سازمان 	<ol style="list-style-type: none"> میزان مشارکت پانفرم‌های ویدئو محور خبری و سرگرمی میزان مشارکت صاحبان کانالها و صفحات پربازدید پانفرم‌های اشتراک عکس، ویدئو و نیز پیام‌رسان‌ها میزان تعامل مخاطب در شبکه اطلاع‌رسانی سازمان

شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های حوزه پیام و مخاطب بر اساس ابعاد BSC			
مخاطب	مالی	رشد و یادگیری	فرآیندها
۱. میزان مشارکت فرهنگستان زبان و ادب فارسی و معاونت امور قرآنی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ۲. میزان رضایت عمومی مخاطب	۱. افزایش وجوه و اربری مشارکت‌کنندگان در تولید برنامه	۱. آموزش و تربیت تخصصی و ویژه برای عوامل تولیدی در سطح عالی تولیدی ۲. یادگیری فرم‌های جدید ارائه	۱. درصد تولید محتوای پاک و حلال رسانه‌ای ۲. میزان تحقق قطب قرآن و تلاوت در جهان اسلام ۳. وضعیت بهره‌گیری و ترویج زبان فارسی معیار ۴. میزان استفاده از موسیقی فاخر ملی و بومی محلی ۵. تعداد و میزان تولید برنامه‌های شاخص ۶. افزایش فیلم و سریال فاخر در تمامی ژانرها ۷. تدوین نظام فراخبر سازمان ۸. تدوین طرح توجیه اقتصادی خبر برای سازمان ۹. تدوین حوزه خبری مجاور، مقابل و معارض
۱. میزان مشارکت مردم، اصناف و ... ۲. میزان مشارکت تهیه‌کنندگان سازمان صداوسیما	۱. کاهش هزینه‌های تولید	۱. میزان تعامل با گروه‌های مردمی برای تربیت و آموزش افراد خلاق و توانمند در حوزه رسانه	۱. تدوین سازوکار مشارکت اصناف، انجمن‌های فرهنگی و سازمان‌های مردم‌نهاد در تولید محتوا ۲. افزایش برنامه‌های خارج از استودیو با حضور مردم ۳. طراحی و تدوین مکانیسم بهره‌گیری از تولیدات مخاطبان (تولیدات مردمی) در فضای پرودند و بروکست
			ایجاد تمایز و تنوع با تولید برنامه‌های متمایز و شاخص
			استفاده مؤثر از برنامه‌های مشارکتی

شناسایی شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام

شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های حوزه پیام و مخاطب براساس ابعاد BSC			
فرآیندها	رشد و یادگیری	مالی	مخاطب
<p>۱. میزان مبادلات خبری در سطح بین‌المللی (ارسال / دریافت)</p> <p>۲. وضعیت استفاده از خبرنگاران آزاد در سطح کشور و دنیا</p> <p>۳. تدوین آیین‌نامه مبادلات خبری داخلی</p>	<p>۱. ارائه آموزشهای مجازی و دوره‌ای به علاقه‌مندان</p> <p>۲. شناسایی و کشف استعدادهای خبری</p> <p>۳. طراحی هویت بصری مناسب در خبر تلویزیونی و فضای مجازی</p> <p>۴. استفاده از ظرفیت باشگاه خبرنگاران</p>	<p>۱. تدوین آیین‌نامه مالکیت معنوی تصاویر خبری</p>	<p>۱. تعداد علاقه‌مندان به فعالیت‌های خبری خصوصاً در شهرستان‌ها</p> <p>۲. تعداد فعالان مردمی خبر در سایر کشورها</p> <p>۳. میزان بازتاب و دیده شدن خبر در فضای مجازی</p>
<p>۱. تعریف فرآیند تعامل و بازخورد مستمر در مخاطب</p> <p>۲. تعداد تعاملات مردمی با سازمان صداوسیما (تماس‌های مردمی با روابط عمومی سازمان / کنش‌گری در وبسایت‌های رسمی سازمان)</p> <p>۳. درصد (حجم و گستره) توزیع محتوای سازمان در فضای مجازی توسط بخش مردمی</p> <p>۴. وضعیت باشگاه مخاطبان شبکه‌ها و برنامه‌های رادیو تلویزیونی</p> <p>۶. تعریف و طبقه‌بندی درست مخاطبان خبر</p> <p>۷. استفاده درست از ظرفیت شهروند خبرنگاران</p> <p>۸. تدوین نظام نامه پاسخگویی به شبهات و شایعات</p>	<p>۱. افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان از طریق برنامه‌های رسانه</p> <p>۲. معرفی شاخص‌های اخبار جعلی</p>	<p>۱. ارائه مشوق‌های مالی و غیرمالی</p>	<p>۱. میزان رضایت مخاطب عمومی</p> <p>۲. میزان تولید محتوای کاربران</p> <p>۳. وضعیت شبکه فعال شهروند خبرنگاران</p> <p>۴. تحلیل کامنت‌های اخبار خبرگزاری صداوسیما</p> <p>۵. مشارکت مردمی در داوری جشنواره‌های رادیو تلویزیونی (مستند / فیلم / برنامه تلویزیونی و...)</p>
تحول در نظام تعامل با مخاطبان			

شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های حوزه پیام و مخاطب بر اساس ابعاد BSC			
مخاطب	مالی	رشد و یادگیری	فرآیندها
<p>۱. امتیاز در بانک ایده معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و نظارت</p> <p>۲. تنظیم کارنامه ارزیابی مدیران اطلاعات و برنامه‌ریزی، طرح و برنامه</p>	<p>۱. التزام پرداخت کامل مالی به تهیه‌کنندگان در صورت حسن انجام کار</p>	<p>۱. آموزش‌های لازم در خصوص اصول و فنون تنظیم جدول پیش‌رصد و بررسی دقیق و مستمر ماتریس رسانه بروکس‌های موفق جهانی</p>	<p>۱. وضعیت تحقق نظام ولایت‌های محتوایی رسانه ملی بر اساس عملکرد</p> <p>۲. به‌روزرسانی وظایف و مأموریت‌های شبکه‌ها / گروه‌ها / برنامه</p> <p>۳. وضعیت آرایش شبکه‌ها از نظر تعدد، تنوع و مأموریت</p> <p>۴. مدیریت کداکتور رسانه</p> <p>۵. وضعیت نظارت تطبیقی (تعهد برنامه‌سازان به طرح‌های مصوب)</p>
<p>۱. میزان مشارکت دانشجویان دانشگاه صداوسیما در پژوهش‌های برنامه‌سازی</p>	<p>۱. تخصیص بخشی از بودجه هر برنامه به پیوست پژوهشی</p>	<p>۱. تعداد نویسندگان آثار نمایشی و تلویزیونی</p> <p>۲. استفاده از پژوهش‌های تصویری</p> <p>۳. ساده‌سازی مفاهیم پژوهشی</p> <p>۴. چینی‌ش و انتخاب تیم‌های تولیدی بر مبنای پژوهش</p>	<p>۱. درصد برنامه‌های تولیدشده‌ی دارای پیوست پژوهشی</p> <p>۲. میزان برنامه‌های طبقه الف و ب دارای پژوهش برنامه‌ای</p> <p>۳. وضعیت نویسنده‌ی مبتنی بر پژوهش</p>
<p>۱. میزان مشارکت دفاتر خارج از کشور سازمان</p> <p>۲. میزان مشارکت موسسات افکارسنجی</p>	<p>۱. انعقاد قراردادهای مالی با افراد دارای گواهی نامه صلاحیت حرفه‌ای</p>	<p>۱. ارائه آموزش‌های به‌روز و کاربردی به برنامه‌سازان</p>	<p>۱. بانک صلاحیت حرفه‌ای عوامل تولید</p> <p>۲. به‌روزرسانی پروتکل‌های برنامه‌سازی</p> <p>۳. وضعیت تشکیل بانک نخبگان و کارشناسان در حوزه‌های گوناگون</p> <p>۴. تدوین استانداردهای حرفه‌ای تهیه‌کنندگان و برنامه‌سازان سازمان صداوسیما</p>
<p>برنامه‌های راهبردی</p>	<p>استقرار نظام مدیریت هوشمند و یکپارچه پیام از ایده تا دیده</p>	<p>پژوهش محوری در برنامه‌سازی</p>	<p>تدوین وبه‌روزرسانی مستمر استانداردهای حرفه‌ای برنامه‌سازی</p>

شناسایی شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام

شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های حوزه پیام و مخاطب بر اساس ابعاد BSC			
مخاطب	مالی	رشد و یادگیری	فرآیندها
<p>۱. میزان مخاطب عمومی</p> <p>۲. میزان مشارکت مرکز پژوهش و سنجش افکار، معاونت برون مرزی و روابط عمومی سازمان</p>	---	<p>۱. آموزش جدیدترین شیوه‌های نظرسنجی به کارکنان بخشهای مربوط</p>	<p>۱. تنظیم جدول پخش شبکه‌ها بر اساس نظرسنجی از مخاطبان</p> <p>۲. درصد انجام نظرسنجی برای برنامه‌های پخش شده الف و ب</p> <p>۳. درصد نظرسنجی انجام شده برای برنامه‌های پخش شده ج و د</p> <p>۴. وضعیت نظام نظرسنجی خبرهای برون مرزی</p> <p>۵. میزان بهره‌گیری از ظرفیت دفاتر خارج از کشور و ریزنهای فرهنگی برای شناخت مخاطب برون مرزی</p>
<p>۱. میزان همخوانی جدول پخش برنامه‌ای با سامانه EPG</p> <p>۲. وضعیت کانال‌های برنامه‌های تلویزیونی در پیام‌رسان‌ها</p> <p>۳. میزان مصرف محتوای سازمان صداوسیما در سید رسانه‌ای مخاطبان تمامی بسترهای توزیع و انتشار محتوا</p> <p>۴. میزان مخاطب جذب شده به کانال‌های اختصاصی و غیر اختصاصی توزیع محتوای سازمان در فضای مجازی</p>	---	---	<p>۱. نیازسنجی دقیق از مخاطبان در فضای پرودبند و بردگست</p> <p>۲. تأمین حداکثری سیگنال پایدار برای مخاطب</p> <p>۳. تنظیم کیفیت فنی دریافتی (ملاسطح صدای) شبکه‌ها</p> <p>۴. ضرب نفوذ IPTV اختصاصی سازمان (شیمای) از نظر جمعیتی (تعداد کاربران) / سید مصرف رسانه‌ای</p> <p>۵. وضعیت و جایگاه روزنامه جام جم در بین رسانه‌های مکتوب</p> <p>۶. وضعیت وبسایت‌های سازمان بر اساس استانداردهای وب‌سنجی</p>
جذب حداکثری مخاطب (رضایت مخاطب)			

بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله با هدف شناسایی «شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام» انجام شده است. برای دستیابی به اهداف پژوهش، الگوی کارت امتیازی متوازن به کار گرفته شده و با استفاده از نظرات کارشناسان و صاحب‌نظران در قالب مصاحبه گروه متمرکز، شاخص‌های مورد نظر شناسایی و ارائه شده‌اند.

هدف نهایی هر سازمان رسانه‌ای را می‌توانیم اثرگذاری مطلوب و نفوذ در نگرش‌ها و از آن طریق، تغییر در رفتار مخاطبان خلاصه کنیم. در واقع جذب مخاطب، جزو اهداف ابتدایی یک رسانه به منظور جذب و نفوذ در وی است و تحقق هدف نهایی دستگاه رسانه‌ای تأمین نمی‌شود، مگر اینکه محتوایی که به مخاطبان ارائه می‌کند، محتوای غنی و مؤثری باشد. به عبارت بهتر، تمامی کوشش‌ها و هزینه‌های گزاف یک دستگاه رسانه‌ای به هدر خواهد رفت، اگر محتوای رسانه‌ای از قابلیت لازم به منظور نفوذ در مخاطب و ایجاد فضای مناسب تعاملی با مخاطب برخوردار نباشد. آنچه در این دیدگاه مطرح است، تمرکز بر محتوای رسانه‌ای و غنی‌سازی هرچه بیشتر آن برای اثرگذاری مطلوب و مورد انتظار بر مخاطبان است. تولید محتوای مناسب برای مخاطب، همواره یکی از دغدغه‌های بسیار مهم مدیریت هر سازمان رسانه‌ای است. در زیست‌بوم رسانه‌ای موجود و براساس تحولات صورت گرفته در صنعت رسانه و محتوا، الگوهای جدید ارتباطی شکل گرفته‌اند. در این ساحت جدید، مخاطب نه تنها مصرف‌کننده پیام است، بلکه در نقش تولیدکننده و توزیع‌کننده پیام نیز ظاهر شده است.

از سوی دیگر، قالب‌های تولید و ارائه پیام نیز بسیار متنوع و متکثر شده‌اند. ظروف مختلف رسانه‌ای، قابلیت بسته‌بندی محتوا در قالب‌های متنوع را فراهم ساخته و به فرستنده پیام این امکان را داده‌اند که بتواند با ریختن پیام در این ظروف متنوع و متکثر، متناسب با هر مشتری و مخاطب، پیام مناسب و تأثیرگذار را تولید و توزیع کند. مقوله مهمی که در تولید محتوا باید به آن توجه داشته باشیم، تناسب محتوا و پیام براساس ظروف مختلف رسانه‌ای است.

بنابراین، تناسب محتوا و پیام براساس نیازهای مخاطب و قالب رسانه مورد نظر، دو الزام مهمی هستند که باید به آنها توجه کنیم. سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، تأمین، تولید و توزیع پیام در سازمان صداوسیما نیز بایستی با توجه به الزامات و مختصات یاد شده اجرا شوند.

یافته‌های این پژوهش بیانگر آن‌اند که مدیران و سیاستگذاران سازمان صداوسیما به این الزامات توجه و در برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان، آنها را ملحوظ کرده‌اند. در این میان، نکته قابل تأمل، عدم تدوین شاخص‌های مناسب برای ارزیابی برنامه‌های راهبردی در حوزه محتوایی است. شاخص‌هایی در این پژوهش احصا شدند که پیشنهاد می‌شود برای ارزیابی

مستمر راهبردها مورد استفاده قرار گیرند.

برای ارزیابی مستمر راهبردهای محتوایی، سازمان صداوسیما می‌تواند معیارها و شاخص‌ها را به مقادیر کمی تبدیل و آنگاه براساس آنها، میزان پیشرفت راهبردهای حوزه محتوایی را تعیین کند و مشخص نماید که تا چه اندازه به هدف مورد نظر نزدیک تر شده است.

منابع و مأخذ

ابطحی‌نیا، عاطفه؛ سیده عذری میرکاظمی و محمد کشتیدار (۱۳۹۳). «به‌کارگیری رویکرد BSC برای ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور»، **دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی**، شماره ۷: ۱۶۳-۱۴۹.

آذری، علیرضا و مهدی زمانی‌مزه (۱۳۹۴). **الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان**، تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.

احمدوند، علی‌محمد؛ حمیدرضا اشراق و امیر تربتی (۱۳۹۲). «الگوی مفهومی مدیریت اثربخش چشم‌انداز سازمان با استفاده از کارت امتیازی متوازن و گسترش عملکرد کیفیت»، **فصلنامه علمی توسعه سازمانی پلیس**، شماره ۴۵: ۴۰-۱۱.

انصاری، محمد مهدی و وحید خاشعی (۱۳۹۲). **استراتژی در فرهنگ و رسانه**، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.

اشتریان، کیومرث (۱۳۸۲). **روش سیاستگذاری فرهنگی**، قم: کتاب آشنا.

امیری، عبدالرضا (۱۳۹۰). «مطالعه عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی در سازمان‌های رسانه‌ای»، **فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی**، شماره ۲: ۱۲۴-۱۰۳.

ایران‌زاده، سلیمان و امیر برقی (۱۳۸۸). **الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان**، تبریز: فروزش.

باباجانی، جعفر و محمدحسین ستایش (۱۳۸۶). «تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد و بررسی قابلیت‌های سیستم حسابداری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به منظور تحقق پاسخگویی مالی و عملیاتی»، **فصلنامه بررسی‌های حسابداری و حسابرسی**، شماره ۴۹: ۶۶-۴۵.

بلندیان، غلامحسین؛ جعفر هزارجریبی و پروانه آستین‌فشان (۱۳۸۶). «ارزش‌های شناخت محیط در تدوین استراتژی»، **فصلنامه نگرش راهبردی**، شماره‌های ۸۳ و ۸۴: ۸۸-۵۹.

بیرز، جان و ریچارد رایبسون (۱۳۹۶). **مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)**، ترجمه سید محمود حسینی، تهران: سمت.

جان-آلمستد، سیلویا (۱۳۹۴). **استراتژی‌های رقابتی رسانه**، ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدعلیرضا هاشمی و رحیم زارع، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

دیوید، فردآر (۱۳۸۸). **مدیریت استراتژیک**، ترجمه علی پارسائیان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رضائیان، علی؛ عباسعلی حاج‌کریمی، حامد دهقانان و عادل آذر (۱۳۹۰). «طراحی مدل مفهومی سنجش متوازن عملکرد در رسانه ملی؛ مورد مطالعه: شبکه خبر سیما»، **فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی**، شماره ۱: ۱۴۲-۱۱۵.

رضائیان، علی و اسدالله گنجعلی (۱۳۹۰). **مدیریت عملکرد: چپستی، چرایی و چگونگی**، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).

سرمد سعیدی، سهیل (۱۳۸۶). **مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در عمل**، تهران: هیات. سیروس، کاوه محمد و امیرحسین صبورطینت (۱۳۹۰). **مدل مدیریت استراتژیک مینا**، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

سیدنقوی، میرعلی و الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۲). «مدل امتیازات متوازن، الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی»، **فصلنامه مطالعات مدیریت**، شماره ۳۷ و ۳۸: ۱۸-۳.

عقیلی، سیدوحید و روح‌الله احمدزاده‌کرمانی (۱۳۸۸). «ارزیابی عوامل مؤثر بر سیاستگذاری رسانه‌ای در حوزه ارتباطات میان فرهنگی»، **مجله مدیریت فرهنگی**، شماره ۵: ۱۵۲-۱۳۷.

حسینی، مریم (۱۳۹۲). **معرفی روش گروه کانونی و کاربرد آن در تحقیقات**، تهران: مرکز پژوهش و سنجش افکار صداوسیما.

خاشعی، وحید (۱۳۸۸). «بایسته‌های اجتماعی در سیاستگذاری رسانه‌ای جمهوری اسلامی»، **فصلنامه رسانه**، شماره ۴: ۶۱-۷۹.

خان‌محمدی، یوسف (۱۳۸۶). «دولت و سیاستگذاری فرهنگی از دیدگاه امام خمینی (ع)»، **فصلنامه دانشگاه اسلامی**، شماره ۲: ۳۸-۴.

خواججه‌سروی، غلامرضا و مرتضی بیات (۱۳۹۶). «سیاستگذاری رسانه مطلوب در جمهوری اسلامی ایران»، **دوفصلنامه علمی - پژوهشی دین و ارتباطات**، شماره ۲: ۱۳۱-۱۰۵.

رحیمی، غفور (۱۳۸۵). «ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان»، **ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۷۳، ۴۴-۴۱.

روشندل‌اربطانی، طاهر (۱۳۸۶). «چپستی مدیریت رسانه»، **فصلنامه رسانه**، شماره ۷۰: ۲۰-۹. روشندل‌اربطانی، طاهر (۱۳۹۴). «پژوهشی بنیادین در حوزه مفاهیم نظری سیاستگذاری رسانه‌ای»،

فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳: ۵۰۴-۴۸۱. روشندل‌اربطانی، طاهر و سمیه لبافی (۱۳۹۱). «تبیین عوامل مؤثر بر فرایند سیاستگذاری رسانه‌ای در

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران»، **فصلنامه رسانه**، شماره ۱: ۱۴۸-۱۳۱. زنجیردار، مجید؛ زرین طالبی‌فراهانی، سیدمسلم موسوی‌بصری و ندا لونی (۱۳۸۹). «مقایسه

شناسایی شاخص‌های ارزیابی راهبردهای سازمان صداوسیما در حوزه تولید و توزیع پیام

سیستم‌های سنجش عملکرد و تحلیلی بر کارت امتیازی متوازن به عنوان سیستم نوین سنجش عملکرد»، **دوماهنامه بررسی‌های بازرگانی**، شماره ۴۱: ۴۶-۳۵.

علی‌احمدی، علیرضا، مهدی فتح‌الله و ایرج تاج‌الدین (۱۳۸۷). **نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک**. تهران: تولید دانش.

علوی وفا، سعید (۱۳۹۴). «ارزیابی و سنجش شبکه‌های تلویزیونی و ارائه راهکارهای بهبود»، **فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی**، شماره ۱: ۱۲۷-۱۰۳.

فروزننده‌دهکردی، لطف‌الله؛ امیرعلی سیف‌الدین و سحر کوثری (۱۳۹۰). «ارائه مدل ارزیابی سیاست‌ها در صنعت دارو با بهره‌گیری از کارت امتیازی متوازن و تطبیق با مدل اسکاپ»، **نشریه علمی-پژوهشی مدیریت فردا**، شماره ۲۷: ۱۱۴-۹۹.

کاپلان، رابرت و دیوید نورتون (۱۳۸۸). **سازمان استراتژی‌محور**، ترجمه پرویز بختیاری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

گرونیك، رودلف و ریچارد کوهن (۱۳۸۵). **برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندمحوری**، ترجمه حسن رنگریز، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

لطفی‌نژاد، مونا (۱۳۹۶). **طراحی الگوی سیاست‌گذاری اثربخش در تولید برنامه‌های اجتماعی تلویزیونی**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشکده فرهنگ و ارتباطات دانشگاه سوره.

مشبکی، اصغر و حسین بختیاری (۱۳۹۰). «بررسی مسئولیت اجتماعی سازمانی در رسانه ملی»، **فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی**، شماره ۲: ۲۰۸-۱۷۷.

محمدی، حمید (۱۳۸۷). «سیاست‌گذاری رسانه‌ای»، **فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی**، شماره ۱: ۹۵-۶۹.

معمد نژاد، کاظم (۱۳۸۳). «یونسکو و سیاست‌گذاری ملی ارتباطات در کشورهای در حال توسعه از سیاست‌های ارتباطی به الگوی «توسعه‌ای دیگر»؛ تا سیاست‌های ارتباطی مبتنی بر اصول حقوق بشر»، **فصلنامه رسانه**، شماره ۵: ۳۸-۵.

مکبری، سید امیرحسین و عبدالعلی علی‌عسکری (۱۳۹۰). «مدیریت استراتژیک رسانه و ارائه مدل مفهومی جدید (ملاحظات) بر کاربست مدل‌های مرسوم در سازمان‌های رسانه‌ای»، **فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی**، شماره ۱: ۷۲-۴۱.

منشور رسانه در افق ۱۴۰۱ (۱۳۹۵). تهیه‌شده در معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و نظارت سازمان صداوسیما

Ansoff, H.I, Declerck, R.P & Hayes, R.L (1976). **From strategic planning to strategic management**. wiley.

- Artley, W., & Storth, S. (2001). **Establishing an integrated performance measurement system**. In *The Performance-Based Management Handbook (Vol. 2)*. U.S. Department of Energy and Oak Ridge.
- Barbuio, F (2007). **Performance measurement: a practical guide to KPIs and benchmarking in public broadcasters**. Commonwealth Broadcasting Association.
- Freedman, D. (2008). The politics of media policy. Cambridge: Polity Press. **Journal of Research and Reflections in Education**, Vol.5, No.2, pp. 83-104.
- Hutchison, D. (1999). Media Policy: An Introduction. Wiley-Blackwell. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, Volume 9, Issue 1-3, pp. 11-27.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996a). " **Translating strategy into action the Balanced Scorecard**". Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). **The balanced scorecard**. Boston, NA: Harvard Business School Press.
- Napoli, Philip M and Michelle Seaton (2007). Necessary Knowledge for Communications Policy, **Federal Communications Law Journal**, Volume 59 (2), pp. 295-330.
- Neely, & Adams. (2000). **Perspectives on performance: the performance prism**. Handbook of Performance Measurement.
- Wlkinson, S. (2004). Focus Group Reserach. In D. Silverman, **Qualitative Reserach: Theory, Method and Practice**, pp. 177-199.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی