

## تدوین شاخص‌های ارزیابی استراتژیک رسانه خدمت عمومی در حوزه فنی و زیرساخت صداوسیما

مهدخت بروجردی علوی<sup>۱</sup>، محمدمهدی رحمتی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۶/۰۲ تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۸/۰۴

### چکیده

رسانه خدمت عمومی بر مبنای مسئولیت‌پذیری اجتماعی شکل گرفته است. نظام مطلوب مدیریت رسانه در سازمان صداوسیما به الگوی رسانه خدمت‌محور نزدیک‌تر است. حضور مؤثر در زیست‌بوم صنعت رسانه و محتوا، نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی و مهمتر از آن ارزیابی و اصلاح این راهبردها است. فقدان شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد، موجب اتلاف منابع مالی و سرمایه‌های انسانی خواهد شد. حوزه فنی و زیرساخت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین حوزه‌های کلیدی سازمان صداوسیما، نیز از این قاعده مستثنی نیست. هدف اصلی این پژوهش «شناسایی شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های راهبردی حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما برای تحقق مفاهیم رسانه خدمت عمومی است». محقق در گام نخست، با استفاده از روش اسنادی، متون و منابع مهم انتشار یافته توسط مراجع بین‌المللی در حوزه رسانه خدمت عمومی را مورد بررسی قرار داده و ۱۱ مفهوم را احصاء نموده است. در گام دوم، با تطبیق کلیه برنامه‌های راهبردی حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما با این مفاهیم، چهار استراتژی (مشمول بر ده برنامه راهبردی) متناظر با دو مفهوم رسانه خدمت عمومی یعنی «جامعیت» و «تمایز» استخراج شد که نشان می‌دهد در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان صداوسیما، ویژگی‌های این نظام رسانه‌ای انعکاس یافته است. در نهایت، با استفاده از کارت امتیازی متوازن و برگزاری چهار جلسه گروه متمرکز با حضور ۶ نفر از مدیران کل و ۹ نفر کارشناس خبره حوزه فنی که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند، شاخص‌های ارزیابی در چهار بعد فرایندها، مالی (اقتصاد رسانه)، رشد دیگری (سرمایه انسانی) و مشتری (مخاطب و ذی‌نفع) شناسایی و تبیین شده است.

### واژه‌های کلیدی

رسانه خدمت عمومی، صداوسیما، فنی و زیرساخت، کارت امتیازی متوازن

۱. دانشیار دانشکده ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول) mbalavi36@yahoo.com

rahmati@iribu.ir

۲. دانشجوی دکتری ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی

**۱. مقدمه**

نظام رسانه‌ای هر کشور، از وضعیت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و حتی موقعیت جغرافیایی آن کشور تأثیر پذیرفته و بر آن تأثیر می‌گذارد (رشکیانی، ۱۳۸۵: ۴۰). تقسیم‌بندی‌های مختلفی درخصوص نظام‌های رسانه‌ای صورت گرفته است. از یک منظر، نوع مدیریت، اداره، وضعیت حقوقی و ماهیت رسانه‌ها در جهان سه گونه است: گروه اول، سازمان‌های «دولتی»<sup>۱</sup> هستند، گروه دوم، سازمان‌های «عمومی یا ملی»<sup>۲</sup> هستند و گروه سوم، سازمان‌های رادیو و تلویزیونی «خصوصی و تجاری»<sup>۳</sup> هستند (دادگران، ۱۳۷۲: ۱۱۵). برخی پژوهشگران (تهرانیان، ۱۳۵۶) نحوه مدیریت رسانه‌ها را مشتمل بر سه دسته دولتی، عمومی و خصوصی دانسته‌اند. جان کین - محقق انگلیسی رسانه - الگوی مدیریت و مالکیت رسانه‌ها را در سه دسته قدرت‌محور (اقتدارگرا)، بازارمحور (مبتنی بر بازار) و خدمت‌محور (خدمت عمومی) تبیین کرده است (کین، ۱۳۹۱).

گونه‌ای از مدیریت و برنامه‌سازی رسانه‌ای که بر مبنای مسئولیت‌پذیری اجتماعی شکل گرفته و فارغ از نفوذ بازار و دولت به دنبال تحقق ویژگی‌هایی در راستای پیشرفت اجتماعی است؛ مبین رسانه خدمت عمومی است.

«رسانه خدمت عمومی بر اساس منافع عمومی و در جهت رشد و ارتقای سطح فرهنگ و دانش عمومی فعالیت نموده، به ارکان و ارزش‌های اجتماعی و شهروندی پایبند است و عملکرد آن در راستای جلب مشارکت عمومی و تشکیل ساخت همگون اجتماعی است» (Banerjee & Seneviratne, 2005: 17). رسانه خدمت عمومی به دلیل ضعف‌های بالقوه دو الگوی مسلط پخش - مدل پخش تحت نظارت و کنترل دولت و مدل درآمد محور بازار - شکل گرفته و در کشورهای بسیاری گسترش یافته است.

همچنین نهادهای مختلف ملی و بین‌المللی - از جمله اتحادیه پخش برنامه‌های اروپایی<sup>۴</sup>، اتحادیه رادیو تلویزیون‌های آسیا - اقیانوسیه<sup>۵</sup>، مرکز ارتباطات و اطلاع‌رسانی رسانه‌های آسیا<sup>۶</sup>،

- 
1. Governmental
  2. Public or National
  3. Privative and Commercial
  4. European Broadcasting Union (EBU)
  5. Asia- Pacific Broadcasting Union (ABU)
  6. Asian Media Information and Communication Centre (AMIC)

فدراسیون بین‌المللی روزنامه‌نگاران<sup>۱</sup> و ... - درخصوص ویژگی‌ها و مصادیق رسانه خدمت عمومی، نشست‌های مختلفی برگزار نموده، کتب و مقالات متعددی را منتشر کرده‌اند.

مرور نظامند اسناد و متون منتشرشده مراجع یادشده توسط پژوهشگر، بیانگر آن است که رسانه‌های خدمت عمومی واجد یازده ویژگی، شامل ۱. جامعیت؛ ۲. متمایز بودن؛ ۳. تنوع و گوناگونی؛ ۴. اطلاع‌رسانی بدون جهت‌گیری؛ ۵. روشنگری و آموزش؛ ۶. ایجاد آگاهی؛ ۷. همبستگی اجتماعی؛ ۸. شهروندمداری و مشارکت شهروندی؛ ۹. معتبر بودن؛ ۱۰. مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن و ۱۱. استقلال هستند. گرچه نمی‌توان به‌طور دقیق و خط‌کشی شده، مرز میان این مفاهیم را تعیین و تمیز کرد، لکن مرور ادبیات نظری انتشاریافته از سوی مراجع علمی یادشده، بیانگر آن است که هر کدام از این مفاهیم و ویژگی‌ها، ناظر بر بُعد خاصی از ادبیات حوزه رسانه است<sup>۲</sup>. به بیان دیگر؛ ویژگی‌های ذکر شده بیانگر آن است که شرط تحقق و عینیت یافتن رسانه خدمت عمومی، تنها محدود به حوزه‌های محتوایی و پیام نیست، بلکه حوزه‌های مالی، اجرایی و فنی زیرساختی رسانه را نیز شامل می‌شود. شاید از این رو یونسکو (Banerjee & Seneviratne, 2005: 87) معتقد است نمی‌توان الگوی یکسان جهان‌شمولی برای رسانه‌های خدمت عمومی ارائه داد که بدون هیچ‌گونه تغییری در کشورهای مختلف قابل بهره‌برداری باشد؛ اما در عین حال تصریح دارد که می‌توان با وفاداری به چارچوب اصلی، الگوی مطلوب هر کشور یا جامعه‌ای را طراحی و مستقر نمود.

از طرف دیگر، نقش و اهمیت حوزه‌های فنی و زیرساختی برای پیشبرد مأموریت‌های رسانه در تمامی سطوح، واضح و بدیهی است. در واقع، شرط لازم برای استقرار هر رسانه‌ای - اعم از خصوصی یا عمومی - تأمین زیرساخت‌های فنی است. بدون فناوری و زیرساخت مناسب، هیچ پیام و محتوایی قابلیت تولید، توزیع و انتشار نخواهد داشت و این مهم در مورد سازمان صداوسیما به دلیل تأمین زیرساخت‌های تحقق حوزه پیام و مسئولیت یکتا و منحصربه‌فرد انتقال و انتشار - که مطابق قانون اساسی کشور تنها در اختیار سازمان سازمان صداوسیما می‌باشد - از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین می‌توان گفت؛ تحقق و تجلی مفاهیم رسانه خدمت عمومی در سازمان‌های رسانه‌ای - همچون سازمان صداوسیما - تنها مبتنی بر حوزه‌های پیام و محتوایی نبوده و یکی از مهم‌ترین شروط لازم در این زمینه، توجه و تأکید بر ابعاد فنی و زیرساختی است.

با توجه به نکات پیش گفته هدف این پژوهش، «شناسایی شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های راهبردی حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما برای تحقق مفاهیم رسانه خدمت عمومی» است. از این رو این سؤال مطرح می‌شود که «شاخص‌های ارزیابی استراتژیک حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما برای تحقق مفاهیم رسانه خدمت عمومی کدام‌اند؟»

## ۲. پیشینه پژوهش

«طراحی مدل مفهومی سنجش متوازن عملکرد در رسانه ملی، مورد مطالعه (شبکه خبر سیما)» (۱۳۹۰) پژوهشی است که توسط دکتر عادل آذر، دکتر عباسعلی حاج کریمی، دکتر علی رضائیان و حامد دهقانان به رشته تحریر در آمده است.

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 این پژوهش حاکی از آن است 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.»

«ارزیابی عملکرد استراتژی دیجیتال در صداوسیمای مرکز یزد با استفاده از رویکرد BSC» (۱۳۹۰) عنوان پایان‌نامه‌ای است که در مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه یزد توسط مجید حبوباتی به انجام رسیده است.

هدف اصلی این تحقیق ارزیابی عملکرد استراتژی سازمان صداوسیما - گذر از آنالوگ به دیجیتال - از چهار منظر کارت امتیازی متوازن در صداوسیمای مرکز یزد بوده است.

نتایج این پژوهش بیانگر آنست که «تأثیر بکارگیری استراتژی دیجیتال بر هر چهار منظر کارت امتیازی متوازن، بیش از سطح متوسط است. بیشترین تأثیر، مربوط به بهبود فرایندهای داخلی و کمترین تأثیر، مربوط به رضایت مشتری بوده است (حبوباتی، ۱۳۹۰).

«ارزیابی عملکرد: راهنمایی کاربردی برای شاخص‌های کلیدی عملکرد و بهینه‌سازی در سرویس‌های پخش عمومی» (۲۰۰۷) پژوهشی است که توسط فولیو باریو<sup>۱</sup> و در رسانه دولتی استرالیا<sup>۲</sup> انجام شده است.

در این تحقیق هشت مرحله برای پیاده‌سازی شاخص‌های ارزیابی عملکرد در یک رسانه خدمت عمومی بیان شده است که عبارتند از: حمایت ذی‌نفعان اصلی، تعیین اصلی‌ترین شاخص‌ها و چگونگی استفاده و کاربرد آنها، پیوند شاخص‌ها به استراتژی‌ها، ویژگی‌های یک شاخص خوب، مشارکت و تعامل با بخش‌های سنجش‌شونده، بکارگیری سیستم‌هایی برای حمایت از شاخص‌های کلیدی عملکرد و در نهایت ارتباط با ارزیابی عملکرد.»

این پژوهش در نهایت شاخص‌هایی را به شرح جدول زیر ارائه کرده است:

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

۴. «کارت امتیازی متوازن رسانه» (۲۰۱۵) عنوان پژوهشی است که توسط پژوهشگران دانشگاه بیروت انجام شده است.

1. Fulvio Barbuio
2. Australian Broadcasting Corporation

این پژوهش با اذعان به این نکته که «با توجه به شرایط سازمان‌های رسانه‌ای مدل استاندارد BSC 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 کارت امتیازی متوازی با ۳۳ هدف و ۶۵ رابطه را تدوین کرده است که در هفت وجه (منظر) ساماندهی شده‌اند.

### ۳. مبانی نظری پژوهش

در بخش مبانی نظر این پژوهش انواع نظام‌های مدیریت و مالکیت رسانه بررسی شده و مفاهیم و ویژگی‌های اصلی رسانه خدمت عمومی تبیین شده است. سپس، با توجه به موضوع پژوهش، به مدیریت استراتژیک رسانه و نقش ارزیابی راهبردی در آن اشاره شده است. برای مدیریت و ارزیابی عملکرد در سطح استراتژیک، مدل ارزیابی متوازن استفاده شده و در بخش پایانی مبانی نظری توضیح داده شده است.

#### ۳-۱. نظام‌های مدیریت و مالکیت رسانه

نوع مدیریت، اداره، وضعیت حقوقی و ماهیت رسانه‌ها در جهان سه گونه است: گروه اول، سازمان‌های «دولتی» هستند که کل درآمد و اعتبارات آنها را دولت یا حکومت پرداخت می‌کند و از لحاظ سیاست کار، خطمشی و محتوای برنامه‌ها، وابسته به حکومت و دولت‌اند و سلسله‌مراتب آنها از سوی حکومت مشخص می‌شود.

گروه دوم، سازمان‌های «عمومی یا ملی» هستند که ضمن دریافت کمک‌های حکومتی و دولتی، هزینه‌های خود را از محل پرداخت‌های عمومی و حق اشتراک مردمی تأمین می‌کنند و دولت در حد نظارت با آنها ارتباط دارد. به عبارت دیگر، قوانین، مقررات و ضوابط آنها را نهادهای مردمی و دموکراتیک وضع می‌کنند نه دستگاه یا شخصی خاص و رعایت نکردن این قوانین، پاسخگویی به نهادهای ملی و مردمی را در پی دارد.

گروه سوم، سازمان‌های رادیو و تلویزیونی «خصوصی و تجاری» هستند که ضمن تبعیت از مقررات عمومی، هزینه‌های خود را تنها از محل درآمد‌های اختصاصی نظیر اشتراک کابلی و کارت، حمایت تجاری و فروش محصولات و آگهی‌های بازرگانی، تأمین می‌کنند (دادگران، ۱۳۷۲: ۱۱۵-۱۱۴ به نقل از رشکیانی، ۱۳۸۵: ۴۰).

بررسی سیر تحول و تطور رسانه‌های جمعی در ایران بیانگر آن است که صداوسیما (سازمان رادیو تلویزیون ملی ایران) ابتدا دولتی و حکومتی بوده است و پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران و تحول در آن، به سوی رسانه‌ای خدمت‌محور، تغییرجهت داده شده است. شواهد و قرائن نیز حاکی از آن است که این سازمان - در دوره‌های مختلف مدیریتی و برنامه‌ریزی خود - همواره تلاش نموده است تا - دانسته یا ندانسته - خود را به سمت و سوی رسانه‌های خدمت عمومی نزدیک نماید. برای مثال در دوره ریاست ضرغامی، سیاست‌های اِعمالی بیشتر رنگ و بوی فنی و زیرساختی داشته است<sup>۱</sup> یا در دوره ریاست سرافراز، این سیاست‌ها بیشتر معطوف به جنبه‌های مالی و محتوایی بوده است<sup>۲</sup>. که هر کدام از این سیاست‌ها به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در راستای تحقق مفاهیم رسانه خدمت عمومی بوده است.

### ۳-۲. ویژگی‌های رسانه خدمت عمومی از منظر اسناد بین‌المللی

مهم‌ترین ویژگی‌های رسانه خدمت عمومی را می‌توان مشتمل بر موارد زیر دانست. استخراج این مفاهیم، پاسخ به سؤال «ویژگی‌های رسانه خدمت عمومی از منظر اسناد بین‌المللی کدام‌اند؟» است.

#### ۳-۲-۱. جامعیت

رسانه خدمت عمومی باید تضمین‌کننده اصل عمومیت باشد، به این معنا که حوزه پخش رسانه‌ای باید دسترسی همه شهروندان را به برنامه‌ها تضمین کند. دسترسی به دو معناست:

۱. دسترسی از لحاظ فنی به پوشش سراسری، که نقش زیادی در ایجاد انسجام و یکدستی جامعه دارد؛

۲. پیام‌های ارائه‌شده باید به‌گونه‌ای باشند که همه مردم بتوانند آنها را درک کنند و برایشان قابل استفاده است (Banerjee & Seneviratne, 2005: 15).

#### ۳-۲-۲. تنوع

خدمتی که از سوی رسانه خدمت عمومی ارائه می‌شود، حداقل از سه جنبه باید متنوع باشد:

---

۱. در این دوره (۱۳۸۳-۱۳۹۳) آقای عبدالعلی علی‌عسکری معاونت توسعه و فناوری رسانه را بر عهده داشته است و از مهمترین طرح‌های توسعه‌ای می‌توان به گذر از آنالوگ به دیجیتال یاد کرد.

۲. در فصل ششم از کتاب «روایت یک استعفا، ۲۴ سال مدیریت در رسانه ملی» به تفصیل در مورد اقدامات و اولویت‌های دوران ریاست آقای سرافراز بر سازمان صداوسیما، سخن گفته شده است. برای مثال به «ادغام برنامه و بودجه»، «صرفه جویی در هزینه‌ها»، «حذف و ادغام شبکه‌ها» مراجعه شود.

- قالب‌هایی که برنامه می‌توانند داشته باشند؛

- از نظر گروه‌های مخاطب؛

- موضوعاتی که به بحث گذاشته می‌شود (Dahlgren, 1996).

### ۳-۲-۳. تمایز

خدمتی که رسانه عمومی ارائه می‌کند باید از خدمت دیگر رسانه‌ها متمایز باشد. به این معنا که چه چیزی آن را از دیگر انواع رسانه متمایز می‌سازد. مسئله فقط این نیست که برنامه‌هایی تولید شوند که دیگر رسانه‌ها رغبتی به ساخت آن ندارند یا میان مخاطبان تسامح ایجاد می‌کنند بلکه نکته اینجاست که باید کارهای متفاوتی انجام شود. اصل تمایز یعنی رسانه به نوآوری، خلق ژانرهای جدید و رقابت با بقیه رسانه‌ها توجه خاص دارد (Banerjee & Seneviratne, 2005: 16).

### ۳-۲-۴. استقلال

استقلال از سیاستمداران و گروه‌های فشار حالتی ایده‌آل و امتیازی قابل توجه است ولی حرکت در این مسیر گاه باعث تقابل جامعه و رسانه می‌شود؛ زیرا رسانه‌گران به دلیل امتیازات زیادی که فرهنگ عمومی برای مقاومت و ایستادگی در برابر فشارهای بیرونی به آنها داده است؛ ممکن است به سمت خودبزرگ‌بینی بروند و از لایه‌های عمومی جامعه دور شوند که این مسئله باعث می‌شود انجام وظیفه بازنمایی جامعه که مبنای اعتبار رسانه‌ها است به خطر بیفتد (Reljic, 1997: 34).  
(36) یک سیستم رسانه خدمت عمومی برای استقلال سردبیری و مدیریت مستقل بر سازمان‌های رسانه‌ای نیازمند آزادی در برنامه‌سازی، اختیار در استخدام و بودجه‌ریزی است (Sondergaard, 1996).

### ۳-۲-۵. مشارکت شهروندی

مشارکت با ملاک‌های مختلف ایجاد و سنجیده می‌شود، یکی از شیوه‌های قانونی مشارکت، تعیین فرایند مشخص برای ساختار مدیریت رسانه خدمت عمومی و دیگری ایجاد نظارت بر برنامه‌ها با مشارکت مردم در فرایند تولید برنامه است.

مشارکت شهروندان از منظر میزان دسترسی آنها به رسانه خدمت عمومی و همچنین گفتگویی که بین رسانه خدمت عمومی و عموم جریان دارد بررسی می‌شود. مردم عادی باید منتفع شوندگان

اصلی رسانه خدمت عمومی باشند. و این به خاطر آن است که عموم می‌بایست در همه فرایندها سهم قابل توجهی داشته باشد<sup>۱</sup> (Banerjee & Seneviratne, 2005: 56-66).

### ۳-۲-۶. اطلاع‌رسانی بدون سوگیری

انتخاب بدون تعصب و سوگیری اطلاعات، چالش کاری رسانه خدمت عمومی است و در واژه‌شناسی آکادمیک از این چالش با عنوان **بازسازی فضای عمومی**<sup>۲</sup> یاد می‌شود (Banerjee & Seneviratne, 2005: 24). برای اینکه رسانه‌های خدمت عمومی قادر به انتشار اخبار و بررسی موشکافانه مسائل عمومی باشند باید از بالاترین حد ممکن آزادی در چارچوب اصول آزادی بیان و افکار برخوردار باشند. در همان حال مهم است که افراد از آسیب‌های نامطلوب ناشی از تبلیغات حفظ شوند (Diez, 1998: 11).

### ۳-۲-۷. ایجاد آگاهی

توانمند ساختن مردم از طریق دسترسی به اطلاعات و آگاهی با تأکید ویژه بر آزادی بیان، اولویت اصلی یونسکو در زمینه ارتباطات و اطلاعات است که رسانه‌های سنتی و جدید، مطبوعات و رسانه‌های جمعی نقش مهمی در این امر بازی خواهند کرد. رسانه خدمت عمومی، دسترسی به اطلاعات و آگاهی را از خلال محتوای متنوع فراهم می‌کنند (Banerjee & Seneviratne, 2005: 58). این مسئله حق مردم را در دریافت طیفی از دیدگاه‌ها درباره موضوعات مهم سیاسی و آزادی افراد تضمین می‌کند (Rosemary, 1999: 9-10).

### ۳-۲-۸. اعتبار

دسترسی به منابع کافی و معتبر برنامه‌سازان مستقل، عامل مهمی در ایجاد محیط مناسب برای پیشرفت رسانه خدمت عمومی در چارچوبی دموکراتیک و تکثرگراست. بنابراین، تأمین محتوا از خارج قالب‌های رسمی، معیار مهمی برای سنجش اعتبار رسانه خدمت عمومی به شمار می‌رود؛ البته در ایجاد یک الگوی مطلوب برای محتوای کاربردی «کدام محتوا» و «چگونگی ارائه آن» هر دو مسائل قابل توجهی هستند (Supadhiloke, 1999).

۱. در این زمینه در کشورهای مختلف انجمن‌ها و مؤسسات متفاوتی تشکیل شده است که برخی از فعال‌ترین آنها عبارت‌اند از: Friends of Canadian Broadcasting و صدای شنونده و بیننده انگلستان (VLV)

**۳-۲-۹. مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن**

بیشتر سیستم‌های رسانه خدمت عمومی مکانیسم‌های تنظیم خارجی دارند که بهره‌وری و رفتار رسانه‌های جمعی را نظارت می‌نمایند. در ژاپن نظارت بر NHK و سایر رسانه‌های جمعی از طریق یک سازمان مشاوره‌ای رسانه‌های جمعی که بر کیفیت و خدمات برنامه‌سازی نظارت دارد اعمال می‌شود (Banerjee & Seneviratne, 2005: 51)

**۳-۲-۱۰. ایجاد همبستگی**

رسانه خدمت عمومی نقش حیاتی در حفاظت از فرهنگ ملی دارد و اگر به‌درستی هدایت یا راهنمایی شود، در ساختن هویت ملی نقش ویژه‌ای خواهد داشت (Aquila, 2003: 10-14). از رسانه‌های خدمت عمومی به‌عنوان «مرجع استناد مردم»، «عامل انسجام اجتماعی»، منبع بی‌طرف و مستقل اطلاعات و ارائه‌دهنده محتواهای متنوع، که اخلاق و کیفیت را موردنظر دارند، و از طریق مباحثه‌های عمومی تکررگرا، که موجبات مشارکت همگان در امور عمومی را فراهم می‌آورند، یاد می‌شود (معتدنزاد، ۱۳۹۲: ۲۲)

**۳-۲-۱۰-۱. برنامه‌سازی برای اقلیت‌ها**

یکی از نقش‌های اصلی که رسانه‌های خدمت عمومی در راستای ایجاد همبستگی باید ایفاء کنند پخش عمومی برای اقلیت‌های قومی و مذهبی است. در بیشتر کشورها، پخش برنامه برای این بخش‌های اجتماع به لحاظ تجاری سودآور نیست، به‌ویژه وقتی بیشتر این گروه‌های اجتماعی در طبقه‌بندی‌های پایین‌تر اجتماعی - اقتصادی قرار داشته باشند (Barnett & Docherty, 1987: 2-4). از آنجاکه فلسفه وجودی رسانه خدمت عمومی، خدمت به عموم است و با مخاطب عام در سطح ملی ارتباط دارد، حق دسترسی اقلیت‌ها به رسمیت شناخته می‌شود و آنان برنامه‌های تدارک دیده‌شده ویژه‌ای را دریافت می‌کنند (Armstrong, 2005: 21).

**۳-۲-۱۱. آموزش**

در بسیاری از کشورها رسانه خدمت عمومی نقش اساسی در آموزش از راه دور بزرگسالان ایفاء می‌کند. یکی از موفق‌ترین نمونه‌ها برنامه‌های مزرعه در کانال‌های رادیویی عمومی آسیا به ویژه

۱. توصیه‌نامه کمیته وزرای شورای اروپا مصوب سال ۲۰۰۷ به دولت‌های عضو: اقدامات در جهت ارتقاء ارزش خدمت عمومی اینترنت

در سال‌های دهه هفتاد است که نقش مهمی در موفقیت انقلاب سبز داشت. در کشورهای توسعه‌یافته هم در دهه‌های اخیر رادیو و تلویزیون عمومی با فناوری دیجیتال که نقش اساسی در گسترش این وظیفه رسانه خدمت عمومی دارد، به اجزای اساسی خدمات آموزش بزرگسالان بدل شده است (Heath, 1998).

### ۳-۳. مدیریت استراتژیک رسانه و نقش ارزیابی استراتژیک در آن

مدیریت استراتژیک رسانه «محصول نگاه استراتژیک به رسانه و کارکردهای حیاتی آن 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 علی عسکری، ۱۳۹۰: ۴۴).

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در سازمان صداوسیما در قالب «منشور رسانه در افق ۱۴۰۱» تجلی یافته است. این منشور برنامه ۵ ساله سازمان صداوسیما در دستیابی به اهداف بلندمدت خود است که برای اجرا از سال ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۱ تدوین و ابلاغ شده است. نقشه راهی برای افق ۵ ساله که همه اقدامات سازمان صداوسیما موقول به این برنامه‌ریزی راهبردی است.

برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان صداوسیما در صورتی محقق خواهد شد که «استراتژی‌های تدوین شده به مرحله اجرا در آید، کنترل شود و آنگاه بر اساس نتایج، اقدام اصلاحی صورت گیرد. در غیر این صورت، استراتژی صرفاً در حد شعار باقی می‌ماند» (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴: ۱۵). سازمان صداوسیما برای آگاهی از صحت اجرای اهداف و استراتژی‌های خود، ناگزیر از مدیریت و ارزیابی عملکرد خویش در سطح استراتژیک است. با استفاده از ارزیابی استراتژیک می‌توان از صحت عملکرد استراتژی‌ها آگاهی یافت و فهمید که آیا سازمان در مسیر دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده قرار دارد یا خیر.

برای ارزیابی استراتژی‌های سازمان صداوسیما در حوزه فنی و زیرساخت و تطابق آنها با مفاهیم رسانه خدمت عمومی، ابزاری مناسب، نیاز است. یکی از شناخته‌شده‌ترین ابزارهایی که برای ارزیابی استراتژیک سازمانه و شرکت‌ها بکار می‌رود؛ کارت امتیازی متوازن است.

### ۳-۳-۱. کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن ابزاری است که «مأموریت و استراتژی سازمان را به مجموعه جامعی از اهداف و شاخص‌های عملکردی ترجمه می‌کند تا چارچوبی را برای سیستم مدیریت و ارزیابی

راهبردی فراهم آورد» (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۱۲). وجوه (دیدگاه‌ها)، معماری اصلی این روش را تشکیل داده‌اند و «چشم‌انداز و مأموریت سازمان در قالب مجموعه‌ای از روابط علت و معلولی در چهار وجه» (Achterbergh et al, 2003: 1387) نشان داده می‌شوند.

### ۳-۳-۱-۱. وجه مالی

وجه مالی شامل راهبرد رشد درآمد و بهره‌وری می‌باشد. دیدگاه مالی به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهد که: ما برای موفقیت باید از نقطه نظر ذی‌نفعان چگونه باشیم؟ اهداف مالی ما برای رشد و بهره‌وری چیست؟ منابع اصلی رشد ما کدامند؟ (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۲۷)

### ۳-۳-۱-۲. وجه مشتری

وجه مشتری شامل میزان رضایت مشتری و طرح‌ریزی و اجرا جهت توسعه رضایت آنهاست. میزان اثربخشی راهبردها در جهت کسب و توسعه رضایت مشتری در این مؤلفه کنترل می‌شود (بنی‌فاطمی و کاشی، ۱۳۸۶: ۴۱). 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).

### ۳-۳-۱-۳. وجه فرایندهای داخلی

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

### ۳-۳-۱-۴. وجه رشد دگیری

در این وجه، کنترل جنبه‌های یادگیری سازمان مدنظر است و شامل دو بخش به شرح است:

۱. توسعه قابلیت‌های کارکنان و هم‌جهتی بین آنها.

۲. توسعه زیرساخت‌های مدیریتی (بنی‌فاطمی و کاشی، ۱۳۸۶: ۴۵)

«این دیدگاه بر توسعه زیرساخت تکنولوژیک نیز متمرکز می‌شود و این سؤال را مطرح می‌کند که: آیا افراد برای کسب موفقیت از ابزارهای مناسب برخوردار هستند؟» (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۲۸).

#### ۴. روش پژوهش

رویکرد کلی به پژوهش را می‌توان به سه گونه اصلی کمی، کیفی و ترکیبی تقسیم کرد (Creswell, 2014: 18). پژوهش کیفی که غالباً پژوهش توصیفی<sup>۱</sup> نامیده می‌شود «در مرحله توصیف باقی نمی‌ماند و تنها به شرح و توصیف روابط علی و معلولی بسنده نمی‌کند، بلکه محقق به دنبال فهم چرایی چنین روابطی و کشف رویه‌ها و روابط نامحسوس بین عوامل علی و معلولی و تبیین آن‌هاست» (استیک، ۱۳۷۹: ۵۶). روش تحقیق کیفی به محقق این اجازه را می‌دهد که دخالت مستقیم در فرایند تحقیق داشته باشد و در عمل متقابل مشاهده کند، پرسد و گوش دهد. همچنین این‌گونه روش‌ها به محقق این امکان را می‌دهد که در موضوع و مباحثی که مطالعه می‌کند عمیق‌تر شود (فلیک، ۱۳۹۰: ۶۱).

این تحقیق با رویکردی کیفی انجام پذیرفته و متناظر با هریک از سؤالات و اهداف پژوهش نیز، از ابزارهای مختلفی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است.

برای تحقق هدف فرعی نخست پژوهش یعنی «شناسایی مفاهیم و ویژگی‌های رسانه خدمت عمومی از منظر اسناد بین‌المللی»، از روش اسنادی استفاده شد. بدین منظور منابع کتابخانه‌ای و دیجیتالی بررسی شد. متون مرتبط با رسانه خدمت عمومی - که توسط مراجع بین‌المللی مانند یونسکو، اتحادیه رادیو و تلویزیون‌های آسیا و اقیانوسیه و نیز اتحادیه رادیو و تلویزیون‌های اروپایی انتشار یافته است - شناسایی و ترجمه گردید. محقق در این مرحله در پی یافتن مهم‌ترین ویژگی‌های مشترک در این اسناد بوده است که پس از تحقیق و بررسی، یازده مفهوم کلی احصاء گردید. یافته‌های این بخش در ادبیات نظری پژوهش آورده شده است.

پس از این مرحله و در گام دوم پژوهش، برای «شناسایی برنامه‌های متناظر حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما با مفاهیم رسانه خدمت عمومی» (هدف فرعی دوم) اسناد و سیاست‌های بالادستی همچون حکم رهبر انقلاب اسلامی به ریاست سازمان و پیوست آن، سلسله نشست‌های افق رسانه، منشور رسانه در افق ۱۴۰۱ و... - مورد بررسی قرار گرفت و با مفاهیم استخراج شده از مرحله قبل، مطابقت داده شد. در نهایت مشخص شد که چهار استراتژی (شامل ده برنامه راهبردی) با مفاهیم رسانه خدمت عمومی تطابق بیشتری دارند.

در راستای «شناسایی شاخص‌های ارزیابی راهبردی حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما برای تحقق مفاهیم رسانه خدمت عمومی» (هدف اصلی) برنامه‌های راهبردی مشخص شده در مرحله

قبل، با استفاده از روش گروه متمرکز<sup>۱</sup> و ابزار کارت امتیازی متوازن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای انجام این مهم چهار جلسه گروه متمرکز با مدیران ارشد (شش نفر مدیرکل) و نه نفر از کارشناسان خبره حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما انجام شد. چهار پرسش زیر (متناظر با اهداف فرعی ۳ تا ۶ پژوهش) در مورد هر برنامه مطرح شد:

۱. اقدامات ضروری مالی برای حصول اطمینان از اجرایی شدن استراتژی‌ها و برنامه‌های اصلی حوزه فنی و زیرساخت چیست؟

۲. مخاطبان، ذی‌نفعان و مشتریان حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما کیستند؟ برای جذب مشتریان جدید چه راهکاری پیشنهاد می‌دهید؟

۳. برای تحقق این استراتژی‌ها و برنامه‌های اصلی، چه توانمندی‌هایی برای نیروی انسانی نیاز است؟

۴. برای جلب رضایت مخاطبین، ذینفعان و مشتریان، توانمندسازی کارکنان و همچنین کسب نتایج مالی از طریق این برنامه‌ها، چه فرایندهایی را باید استقرار داد؟ به بیان دیگر، در چه فرایندهایی باید سرآمد بود؟

نکته قابل توجه، تضارب آراء و افکار شرکت‌کنندگان در این جلسات بود که این مباحثات با هدایت و کنشگری پژوهشگر، به سوی پاسخ به سؤالات تحقیق پیش رفت. در نهایت، نتایج جلسات گروه گانونی منجر به ارائه شاخص‌های مورد جستجو گردید.

در توضیح روش استفاده شده در مرحله اخیر باید گفت؛ پژوهش‌های کیفی از روش‌های متنوعی برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌کنند که گروه متمرکز از کارآمدترین این روش‌هاست. «مصاحبه گروه متمرکز به گردآوری ادراکات، باورها و نظرات یک گروه کوچک از شرکت‌کنندگان درباره مفاهیم، ایده‌ها، خدمات و محصولات می‌پردازد. این نوع مصاحبه علاوه بر اینکه امکان آگاهی از نظرات شرکت‌کنندگان را برای پژوهشگر فراهم می‌کند، به دلیل هم‌افزایی حاصل از دادوستدهای فکری میان شرکت‌کنندگان به فراهم‌آوری داده‌های غنی‌تر و گشوده‌شدن مسیرهای روشن‌گر در جریان مصاحبه نیز کمک می‌کند» (مورگان، ۱۳۹۴: ۱۸).

این پژوهش نیز در قالب گروه گانونی تلاش نموده است تا به داده‌هایی عمیق و با کیفیت در موضوع مورد مطالعه دست یابد. در جداول شماره ۱، خلاصه مراحل روش تحقیق آورده شده است:

جدول ۱. خلاصه روش تحقیق

مرحله	هدف	روش و ابزار جمع‌آوری داده	شیوه نمونه‌گیری	جامعه آماری
اول	دستیابی به مفاهیم و ویژگی‌های رسانه خدمت عمومی از منظر اسناد بین‌المللی	مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای	هدفمند	اسناد مراجع بین‌المللی
دوم	شناسایی برنامه‌های متناظر فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما با مفاهیم رسانه خدمت عمومی	مطالعه تطبیقی	هدفمند	اسناد بالادستی سازمان صداوسیما و ادبیات استخراج شده رسانه خدمت عمومی
سوم	ارائه شاخص‌های ارزیابی استراتژیک حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما برای تحقق مفاهیم رسانه خدمت عمومی	مصاحبه گروه کانونی	هدفمند و گلوله برفی	مدیران ارشد و کارشناسان حوزه فنی

## ۵. یافته‌های تحقیق

یافته‌های پژوهش، پاسخی به سؤالات تحقیق است. در گام نخست این پژوهش، به این سؤال که «ویژگی‌های رسانه خدمت عمومی از منظر اسناد بین‌المللی» کدام‌اند؛ پاسخ داده شد. (پاسخ به سؤال فرعی نخست). این مفاهیم و ویژگی‌ها در بخش ادبیات نظری اشاره شده است. در ادامه، برای پاسخ به این سؤال که: «برنامه‌های متناظر حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما با مفاهیم رسانه خدمت عمومی کدام‌اند؟»، اسناد و متون مرتبط با سیاستگذاری و برنامه‌ریزی در حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما با مفاهیم رسانه خدمت عمومی مورد تطابق قرار گرفت. نتایج نشان داد چهار استراتژی (شامل ده برنامه راهبردی) با مفاهیم «جامعیت» و «تمایز» همراستا است. به بیان دیگر، این دو مفهوم در برنامه‌ریزی استراتژیک حوزه فنی، قابل مشاهده و ردیابی هستند (پاسخ به سؤال فرعی دوم). که در ادامه تبیین شده‌اند.

### ۱-۵. برنامه‌های متناظر با جامعیت و تمایز

#### ۱-۱-۵. جامعیت

استراتژی‌ها و برنامه‌های راهبردی حوزه فنی سازمان صداوسیما برای عینیت بخشی به مفهوم جامعیت شامل موارد زیر است:

## ۵-۱-۱-۱. ایجاد پوشش حداکثری شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی

یکی از اهداف مهم هر رسانه خدمت عمومی، فراهم‌سازی امکان دسترسی عموم مردم به خدمات ارائه شده است. سازمان صداوسیما نیز، همواره کوشیده است تا سطح پوشش جغرافیایی خود را به حداکثر میزان ممکن برساند. این مهم تنها محدود به مرزهای جمهوری اسلامی ایران نبوده، بلکه شامل برخی کشورهای هدف - از جمله کشورهای محور مقاومت، ملل مسلمان و آزاده در آمریکای لاتین و ... - نیز می‌باشد. در راستای حداکثرسازی پوشش شبکه‌های رادیو تلویزیونی سه برنامه مهم و راهبردی تعریف شده است که عبارتند از:

- دستیابی به پوشش حداکثری تلویزیون دیجیتال برای TS<sup>۱</sup> و TS<sup>۲</sup> و TS<sup>۳</sup>

- تکمیل پوشش رادیو افام برای شبکه‌های رادیویی بصورت سراسری و جمعیتی و ایجاد پوشش افام جاده‌ای با قابلیت (RDS)

- تکمیل پوشش رادیو AM به صورت جغرافیایی

## ۵-۱-۱-۲. توسعه و تکمیل سیگنال‌رسانی

تمامی تلاش‌های صورت گرفته در راستای بهبود و افزایش امکان دریافت سیگنال پایدار توسط مخاطب است. برای تحقق این استراتژی دو برنامه راهبردی تدوین شده است:

- توسعه سیگنال‌رسانی زمینی؛

- راه‌اندازی و بهره‌برداری از ماهواره اختصاصی صداوسیما.

## ۵-۱-۱-۳. حضور فعالانه و تعیین‌کننده سازمان در فضای مجازی با ایجاد زیر ساخت‌های مورد نیاز

تحولات فناوری، تغییرات سریع، مستمر و پیچیده‌ای را در صنعت رسانه ایجاد کرده است. نماد اصلی این روند پرشتاب، فضای مجازی است که بخش عمده‌ای از سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان را به خود اختصاص داده است. روندهای جهانی نیز نشان‌دهنده آن است که برودکسترهای بزرگ و مطرح دنیا نیز در این حوزه ورود کرده و عمده خدمات خود را بر بستر پهن‌بند نیز عرضه نموده‌اند. سازمان صداوسیما نیز برای کنشگری و نقش‌آفرینی در فضای مجازی، ملزم به ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز و در ادامه حضور مؤثر در این حوزه است. برای تحقق این استراتژی، سه برنامه راهبردی تدوین شده است:

- طراحی، پیاده‌سازی و بهره‌برداری از مرکز داده سازمان؛

- توسعه شبکه‌های برودبند صداوسیما؛

- فراهم‌آوری بستر متناسب با پلتفرم‌های انتشار کشورهای هدف.

## ۲-۵. تمایز

استراتژی‌ها و برنامه‌های راهبردی حوزه فنی سازمان صداوسیما برای عینیت بخشی به مفهوم تمایز شامل موارد زیر است:

۲-۵-۱. ارتقای زیرساخت‌های نرم افزاری، سخت افزاری و ارتباطی روزآمد براساس فناوری رسانه‌های نوین

زیرساخت‌های فناورانه در زنجیره ارزش رسانه اهمیت زیادی داشته و باید همواره از کیفیت و قابلیت‌های بالایی برخوردار باشند. سازمان صداوسیما برای ایجاد تمایز نسبت به رقبا ناگزیر از خلق استانداردهایی در فضای رسانه‌ای است که نوآوری و خلاقیت در ایجاد روش‌های جدید ارتباط با مخاطب، می‌تواند گامی اساسی در این مسیر محسوب شود.

برای تحقق این استراتژی دو برنامه راهبردی تدوین شده است:

- طراحی و راه‌اندازی شهرک جامع رسانه‌ای؛

- دستیابی به تکنولوژی‌های روز رسانه جهت حفظ مزیت رقابتی رسانه ملی.

خلاصه استراتژی‌ها و برنامه‌های راهبردی حوزه فنی سازمان صداوسیما در جدول شماره ۲ آورده شده است:

جدول ۲. استراتژی‌ها و برنامه‌های حوزه فنی سازمان صداوسیما در بعد جامعیت و تمایز

ابعاد رسانه خدمت عمومی	استراتژی‌ها	برنامه راهبردی
جامعیت	ایجاد پوشش حداکثری شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی	دستیابی به پوشش حداکثری تلویزیون دیجیتال برای TS <sup>۱</sup> و TS <sup>۲</sup> و TS <sup>۳</sup>
		تکمیل پوشش رادیو افام برای شبکه‌های رادیویی به صورت سراسری و جمعیتی و ایجاد پوشش افام جاده‌ای با قابلیت (RDS)
		تکمیل پوشش رادیو AM به صورت جغرافیایی
	توسعه و تکمیل سیگنال‌رسانی	راه‌اندازی و بهره‌برداری از ماهواره اختصاصی صداوسیما
		توسعه سیگنال‌رسانی زمینی
		طراحی، پیاده‌سازی و بهره‌برداری از مرکز داده سازمان
		توسعه شبکه‌های پرودبند صداوسیما
حضور فعالانه و تعیین کننده سازمان در فضای مجازی با ایجاد زیر ساخت‌های مورد نیاز	فراهم آوری بستر متناسب با پلتفرم‌های انتشار کشورهای هدف	
	طراحی و راه‌اندازی شهرک جامع رسانه‌ای	
تمایز	ارتقای زیرساخت‌های نرم افزاری، سخت افزاری و ارتباطی روزآمد براساس فناوری رسانه‌های نوین	دستیابی به فناوری‌های روز رسانه جهت حفظ مزیت رقابتی رسانه ملی

### ۵-۳. شاخص‌های ارزیابی استراتژیک

برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش<sup>۱</sup> یعنی اینکه «شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های راهبردی حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما برای تحقق مفاهیم رسانه خدمت عمومی کدام هستند؟» هریک از برنامه‌های راهبردی که به آنها اشاره شد، با استفاده نظرات مدیران و کارشناسان باتجربه و بهره‌گیری از مدل کارت امتیازی متوازن مورد بررسی قرار گرفت. کارت امتیازی متوازن ابزاری است که برای مدیریت و ارزیابی عملکرد استراتژیک سازمان‌ها بکار می‌رود. برای شناسایی شاخص‌های ارزیابی استراتژیک سازمان صداوسیما در حوزه فنی و زیرساخت چهار بعد مالی (اقتصاد رسانه)، رشد دگیری (منابع انسانی)، مشتری (مخاطبان و ذی‌نفعان) و فرایندهای داخلی مورد توجه قرار گرفت. در ادامه شاخص‌های ارزیابی هریک از برنامه‌های راهبردی سازمان صداوسیما در حوزه فنی و زیرساخت بر اساس دو مفهوم جامعیت (جدول شماره ۴) و تمایز (جدول شماره ۵) بیان شده است. برای سهولت، جامعیت و تمایز در دو جدول مجزا آورده شده است و از آوردن استراتژی‌ها خودداری شده است.

- 
۱. توضیح آنکه سؤالات فرعی سوم تا ششم، در این سؤال اصلی مستتر است که شامل موارد زیر می‌باشند:
  ۳. اقدامات ضروری مالی برای حصول اطمینان از اجرایی شدن استراتژی‌ها و برنامه‌های اصلی حوزه فنی و زیرساخت چیست؟
  ۴. شناسایی مخاطبان، ذی‌نفعان و مشتریان حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما چه افراد و گروه‌هایی هستند؟
  ۵. توانمندی‌هایی مورد نیاز نیروی انسانی برای تحقق استراتژی‌ها و برنامه‌های اصلی حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما چیست؟
  ۶. برای جلب رضایت مخاطبان، ذی‌نفعان و مشتریان، توانمندسازی کارکنان و همچنین کسب نتایج مالی از طریق برنامه‌های راهبردی حوزه فنی و زیرساخت چه فرایندهای باید استقرار یابد؟

جدول ۳. شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های راهبردی حوزه فنی و زیرساخت در مورد «جامعیت»

شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های حوزه فنی در مورد جامعیت بر اساس ابعاد BSC				برنامه‌های راهبردی
مخاطب (مشتری و ذی‌نفع)	مالی	رشد دیگری	فرایندها	
<p>مردم (درصد دسترسی مردم به تلویزیون دیجیتال در نقاط مختلف کشور)</p> <p>حوزه پیام (الف) افزایش میزان مشارکت تولیدکنندگان در تأمین محتوا</p> <p>(ب) کمیت و کیفیت شبکه‌ها (افزایش میزان مخاطب شبکه‌های رادیو تلویزیونی)</p> <p>گروه‌های خاص صنعت (وجود فعالان بخش خصوصی در صنعت و فعالیت آنها)</p> <p>میزان همکاری دستگاه‌های همکار (وزارت نیرو، مخابرات، وزارت راه، نیروی انتظامی و ...)</p>	<p>میزان اولویت سرمایه‌گذاری مالی سازمان بر پروژه</p> <p>پیوست مالی پروژه در بخش خصوصی و دولتی و سطح ملی و استانی</p> <p>افزایش مشارکت مالی دستگاه‌های همکار</p> <p>افزایش درآمد ناشی از تبلیغات هدفمند</p>	<p>برنامه‌ریزی برای آموزش به‌هنگام حین خدمت</p> <p>بهره‌گیری از ظرفیت نیروی انسانی به‌روز و کارآمد</p> <p>استقرار فرآیند توسعه و تحقیق مستمر و مؤثر</p> <p>استقرار فرآیند آموزش مستمر و مؤثر</p> <p>برنامه‌ریزی مدیریت تغییر و مدیریت دانش</p>	<p>پهنای باند فرکانسی تخصیص یافته</p> <p>تأمین، به‌کارگیری و تجهیز زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مورد نیاز</p> <p>(الف) تأمین تعداد فرستنده مورد نیاز</p> <p>(ب) تدارک کمپاینر با سیستم آنتن</p> <p>(ج) آماده‌سازی سیستم ارسال و دریافت HEVC</p>	<p>دستیابی به پوشش حداکثری تلویزیون دیجیتال برای TS<sup>۱</sup> و TS<sup>۲</sup> و TS<sup>۳</sup></p>
<p>همکاری نهادهای اطلاع‌رسان که به خدمات اطلاع‌رسانی جاده‌ای نیاز دارند (ستاد مدیریت بحران، پلیس راهور و ...)</p>	<p>استفاده از زیرساخت سایر سازمان‌ها برای کاهش هزینه‌ها</p> <p>مشارکت با دستگاه‌های مسئول (ناجا، صنعت خودروسازی و ...)</p> <p>تخصیص ردیف بودجه استانی، منطقه‌ای و ملی</p>	<p>تربیت تکنسین‌های مورد نیاز</p> <p>برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشترک با حوزه‌های اطلاع‌رسان برای آشنایی با اهمیت راهبردی و منافع حاصل از اجرای این برنامه</p>	<p>فازبندی و گام‌بندی و تعیین اولویت بر اساس جاده و جمعیت</p> <p>تغییر آرایش پوششی بر اساس تحولات جاده‌ای و جمعیتی</p> <p>بازارآیی سیستم آنتن-های موجود</p> <p>وضعیت تأمین، نصب و بهره‌برداری فرستنده-های مورد نیاز جدید</p> <p>ضریب نفوذ، پوشش و دسترسی</p>	<p>تکمیل پوشش رادیو افام برای شبکه‌های رادیویی بصورت سراسری و جمعیتی و ایجاد پوشش افام جاده‌ای با قابلیت (RDS)</p>
<p>پایداری در دریافت سیگنال برای مخاطبان</p>			<p>نگهداشت، ارتقاء و بروزرسانی فرستنده‌های موجود</p> <p>بهینه‌سازی زنجیره ارسال از طریق سنکرون‌سازی</p>	<p>تکمیل پوشش رادیو AM به صورت جغرافیایی</p>

ادامه جدول ۳. شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های راهبردی حوزه فنی و زیرساخت در مورد «جامعیت»

شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های حوزه فنی در مورد جامعیت بر اساس ابعاد BSC				برنامه‌های راهبردی
مخاطب (مشتری و ذی‌نفع)	مالی	رشد دیگری	فرایندها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شرکتهای همکار در فرایند سیگنال رسانی</li> <li>- مشارکت با شرکتهای سازمانهای وابسته (از جمله وزارت ارتباطات)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کاهش هزینه‌های تولید و نگهداری با داخلی سازی فرایندها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهندسی معکوس تکنیک‌ها و تکنولوژی‌های سیگنال رسانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بومی‌سازی تجهیزات سیگنال رسانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه سیگنال رسانی زمینی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>۱. طراحی دقیق شبکه ذی‌نفعان</li> <li>۲. تدوین آیین نامه خدمات عمومی به مخاطب</li> <li>۳. تأمین حداکثری سیگنال پایدار برای مخاطب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- میزان بودجه مصوب و تخصیص یافته دستگاه‌های مسئول</li> <li>- تدوین سند مهندسی ارزش طرح</li> <li>- تدوین مستندات بازارهای جدید عرضه داده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش چرخه طراحی و نصب و اجرا</li> <li>- طراحی سیستم آموزشی مورد نیاز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضعیت ساخت ایستگاه زمینی کنترل ماهواره</li> <li>- تعامل با نهادهای ملی و بین‌المللی</li> <li>- وضعیت ساخت ماهواره</li> <li>- شناسایی و طراحی حداکثری گامهای اجرا و تحقق پروژه</li> <li>- تدوین آیین نامه بهره‌برداری</li> <li>- تخمین میزان ممکن بومی‌سازی</li> <li>- تدوین شیوه‌نامه تنظیم مستندات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>راه‌اندازی و بهره‌برداری از ماهواره اختصاصی صداوسیما</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>۱. ایجاد شبکه فعال همکاران بین‌المللی</li> <li>۲. ذی‌نفعان (شرکتهای دیجیتال، مخابرات و ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برون سپاری مالی در قالب قرارداد BOT (ساخت، بهره‌برداری و واگذاری)</li> <li>- درآمدزایی از طریق ارائه سرویس خدمات به مشتریان و ذی‌نفعان (شرکتهای سازمانها و مردم)</li> <li>- سرمایه‌گذاری لازم برای بهره‌برداری حداکثری</li> <li>- احصاء انتفاع مالی ناشی از حضور در مجامع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش‌های لازم با توجه به تخصصی بودن بحث ساختمان و تأسیسات و همچنین دانشهای IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدوین دستورالعمل واسپاری مرکز داده سازمان</li> <li>- تدوین فرایندهای قیمت‌گذاری، خدمات ارزش افزوده، مشتری مداری</li> <li>- تدوین قرارداد SLA (توافقنامه سطح خدمات)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی، پیاده‌سازی و بهره‌برداری از مرکز داده سازمان</li> </ul>

ادامه جدول ۳. شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های راهبردی حوزه فنی و زیرساخت در مورد «جامعیت»

شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های حوزه فنی در مورد جامعیت بر اساس ابعاد BSC				برنامه‌های راهبردی
مخاطب (مشتری و ذی‌نفع)	مالی	رشد دیگری	فرایندها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعداد کاربران پیام رسان</li> <li>- نیازسنجی دقیق از مخاطبان در فضای پرودیند</li> <li>- تخمین میزان هزینه سبد مخاطب در حوزه پرودیند</li> <li>- تعریف فرایند تعامل و بازخورد مستمر در مخاطب</li> <li>- استفاده از ظرفیت تولید مخاطبان در فضای پرودیند</li> <li>- ذی‌نفعان (شرکت‌های دیجیتال، مخابرات و خود سازمان)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کاهش هزینه‌های تولید بر اساس تولید در فضای پرودیند</li> <li>- تعریف درست منابع درآمدی سازمان در خدمات شبکه پرودیند</li> <li>- سرمایه‌گذاری دیجیتال و تبلیغات</li> <li>- سرمایه‌گذاری به‌موقع و کافی در الف) سکوها غالب (DVB-T, DVBS, OTT, IPTV, ...)</li> <li>ب) صفحه‌های غالب (ج) کیفیت فنی (HDTV, 4K, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تربیت تیم‌های ویژه تولید و توزیع پیام در فضای مجازی</li> <li>- آموزش استراتژیک در حوزه کسب و کار دیجیتالی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبیین رابطه مکمل میان پرودکست و پرودیند</li> <li>- ارائه طرح‌واره و استقرار شیوه خدمت رسانی حداکثری در فضای پرودیند</li> <li>- وضعیت زیرساخت , ott IPTV</li> <li>- وضعیت زیرساخت اینترنت کشور</li> <li>- وضعیت پیام‌رسان</li> <li>- درصد محتوای توزیع شده در فضای مجازی و تولید اختصاصی برای فضای مجازی</li> </ul>	توسعه شبکه‌های پرودیند صداوسیما
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعامل با ذی‌نفعان مثل فروشندگان خدمات شارژ</li> <li>- افزایش جذب مخاطب- تولیدکننده محتوا</li> <li>- کاهش هزینه‌های تولید</li> <li>- بهره‌گیری از تولیدات مخاطبان</li> <li>- تنوع تولید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضعیت بهره‌گیری از پلتفرم- های کشورهای هدف و درآمدزایی از طریق آنها</li> <li>- درآمدزایی از طریق ارائه سرویس‌های متنوع (فروش شارژ توسط اپراتورها، بسته‌های رسانه- ای متنوع و...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناخت پلتفرم‌های مختلف کشورهای مختلف و اطلاعات جمعیت‌شناختی هر پلتفرم</li> <li>- شناخت سناریوهای تعامل با مخاطب (بازخورد و...)</li> <li>- وضعیت آموزش روش‌های تولید و ارسال محتوا متناسب با هر پلتفرم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدوین توصیه‌نامه بهره‌برداری از رسانه- های مکمل و متنوع</li> <li>- تدوین فرایندهای خلق سیستم و محتوا و تعامل با مخاطب</li> <li>- آماده‌سازی بسترهای تعامل با مخاطب</li> <li>- تعریف محتوا و خدمات بر اساس نیاز مخاطب هدف</li> <li>- تقویت پخش خدمات ارائه شده سازمان در کشورهای هدف</li> </ul>	فراهم‌آوری بستر متناسب با پلتفرم‌های انتشار کشورهای هدف

### ۵-۳-۱. ایجاد پوشش حداکثری شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی

۵-۳-۱-۱. دستیابی به پوشش حداکثری تلویزیون دیجیتال برای TS۱ و TS۲ و TS۳ پوشش تلویزیون دیجیتال از سال ۱۳۸۹ در کشور آغاز شده و تاکنون گستره جغرافیایی وسیعی را در بر گرفته است. برای گسترش هر چه بیشتر تلویزیون دیجیتال در نقاط مختلف کشور سه بسته نرم‌افزاری تدارک دیده شده است که در هر بسته، دسترسی دیجیتال به ۱۰ شبکه ملی و بین‌المللی شده است. هدفگذاری انجام شده برای گسترش پوشش تلویزیون دیجیتال به صورت ۹۹ درصد در بسته اول و دوم و ۹۵ درصد در بسته سوم است.

برای تحقق این برنامه، اصلی‌ترین کار در حوزه فرایندها «تأمین، بکارگیری و تجهیز زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مورد نیاز» است که شامل مواردی همچون «تأمین تعداد فرستنده مورد نیاز، تدارک کمباینر با سیستم آنتن، آماده‌سازی سیستم ارسال و دریافت HEVC» و نیز «پهنای باند فرکانسی تخصیص یافته» است.

صنعت صوت و تصویر فراگیر، همگرایی بالایی با دیگر صنایع همچون IT و مخابرات دارد که هر کدام از این حوزه‌ها خود دارای نرخ تغییرات سریع و بالایی هستند. با توجه به تغییرات مستمر و سریع فناوری‌های مرتبط با صنعت برودکست، طبیعی است که دوره عمر فناوری‌های مورد استفاده در صنعت صدا و تصویر فراگیر بسیار کوتاه‌تر از قبل شده است؛ از این رو مباحث مربوط به رشد دیگری کارکنان از اهمیتی دوچندان برخوردار است. سازمان صداوسیما باید بتواند با شناخت و بررسی مهم‌ترین تحولات حوزه فناوری برودکست، انعطاف لازم را از خود نشان داده و سرمایه انسانی خود را منطبق و مطابق با این تغییرات، تربیت نماید. بنابراین، برای تحقق مباحث مربوط به رشد دیگری «استقرار فرایند آموزش مستمر؛ مؤثر و به‌هنگام بدو و حین خدمت» بسیار ضروری است و در این زمینه باید «دانش و مهارت کارکنان در مسیر اهداف حوزه فناوری و زیرساخت» جهت‌دهی شده و «بهره‌گیری از ظرفیت نیروی انسانی متخصص، به‌روز و کارآمد» سرلوحه کار قرار گیرد. در انجام این مهم، «برنامه‌ریزی مدیریت تغییر و مدیریت دانش» نقشی حیاتی داشته و می‌توان از طریق «انتقال دانش آکادمیک کارکنان به محیط سازمانی» آن را محقق ساخت. همچنین لازم است «عناوین شغلی مورد نیاز و سطح توانمندی داوطلبان مطابق با نیازهای آتی رسانه» طراحی و اجرا گردد. در راستای رشد نیروی انسانی نیز لازم است «در نظام ارتقای شغلی (معیارهای ارزیابی و نحوه دریافت ارشدیت) از قبیل ارج نهادن به درس‌آموزهای تهیه شده توسط کارشناسان در روند رشد و ترقی آنها» مورد توجه قرار گرفته و در ادامه «نظام حقوق، دستمزد و

مزایا متناسب با تخصص افراد» بازبینی گردد. با توجه به فعالیت و درخشش شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه فناوری برودکست، «هم‌افزایی و بهره‌گیری از توان شرکت‌های دانش‌بنیان» شاخص مهم دیگری است که می‌تواند برای تحقق این برنامه راهبردی مورد استفاده قرار گیرد. برای تحقق این استراتژی در حوزه مالی، اصلی‌ترین شاخص ارزیابی «میزان اولویت سرمایه‌گذاری مالی سازمان صداوسیما بر پروژه» است. در واقع برای ارزیابی میزان تحقق این استراتژی باید «اولویت‌گذاری و تخصیص بودجه کافی در زمان مناسب برای پروژه» را مورد ملاحظه قرار داد. ضمن آنکه «پیوست مالی پروژه در بخش خصوصی و دولتی در سطح ملی و استانی» تدوین شده تا بتوان «مشارکت مالی دستگاه‌های همکار را برای تحقق پروژه» افزایش داد. اجرا و تحقق این برنامه راهبردی «افزایش درآمد ناشی از تبلیغات هدفمند» را برای سازمان به بار خواهد داشت.

چهار گروه اصلی مشتریان و ذی‌نفعان اصلی این راهبرد هستند. دسته نخست مردم و عموم جامعه هستند که با توجه به شاخص «درصد دسترسی مردم به تلویزیون دیجیتال در نقاط مختلف جغرافیایی کشور» می‌توان میزان تحقق این برنامه را سنجید. برای این سنجش بایستی به سه بسته تدارک دیده شده توجه داشت. چرا که استاندارد و محک آزمون در هر بسته متفاوت خواهد بود. ذی‌نفع دیگر این راهبرد حوزه پیام است که تحقق آن موجب «افزایش میزان مشارکت تولیدکنندگان در تأمین محتوا» و «افزایش کمیت و کیفیت شبکه‌ها (افزایش میزان مخاطب شبکه-های رادیو تلویزیونی)» خواهد شد. همچنین «گروه‌های خاص صنعت» از جمله بخش خصوصی، تأمین‌کننده تجهیزات، اپراتورهای خدمات‌دهنده) دیگر ذی‌نفعان و مشتریان این راهبرد هستند. اجرای این راهبرد سبب رونق فعالیت و کسب و کار فعالان این عرصه شده و از این طریق می‌توان تحقق این راهبرد را سنجید. برای ارزیابی اجرای این راهبرد شاخص دیگری که مطرح است «میزان همکاری دستگاه‌های همکار» از جمله وزارت نیرو، مخابرات، وزارت راه و ... است.

### ۵-۳-۱-۲. تکمیل پوشش رادیو افام برای شبکه‌های رادیویی به صورت سراسری و جمعیتی و ایجاد پوشش افام جاده‌ای با قابلیت (RDS)

در حوزه فرایندی، نخستین گام برای تحقق این برنامه راهبردی «فازبندی و گام‌بندی و تعیین اولویت پوشش، بر اساس جاده و جمعیت» است. در این راستا باید به شاخص‌هایی همچون «تغییر آرایش و طراحی پوششی بر اساس تحولات جاده‌ای و جمعیتی» و همچنین «تعداد بازآرایی سیستم آنتن‌های موجود» توجه نمود.

«وضعیت تأمین، نصب و بهره‌برداری فرستنده های مورد نیاز جدید» شاخص دیگری است که باید برای ارزیابی این استراتژی مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان یک شاخص نهایی «میزان ضریب پوشش، دسترسی و نفوذ» را می‌توان برای ارزیابی این برنامه بکار برد.

در حوزه رشد دگیری علاوه بر موارد کلی که در مورد برنامه قبل بیان شد؛ به طور ویژه «تربیت تکنسین‌های مورد نیاز» و «تعداد کارگاه‌های آموزشی مشترک با حوزه‌های اطلاع‌رسان برای آشنایی با اهمیت راهبردی و منافع حاصل از اجرای این برنامه» شاخص ارزیابی پیشنهاد شده است. در حوزه مالی علاوه بر موارد و شاخص‌های یادشده در برنامه قبل، می‌بایست به «میزان همکاری مالی نهادهای اطلاع‌رسان» که به خدمات اطلاع‌رسانی جاده‌ای نیاز دارند اشاره کرد. برخی از مهم‌ترین این نهادها شامل ستاد مدیریت بحران، پلیس راهور و... است. همچنین «استفاده از منابع (مالی و غیرمالی) سایر سازمان‌ها برای کاهش هزینه‌ها» در این حوزه راهگشا خواهد بود و «میزان بهره‌گیری از زیرساخت‌های سایر سازمان‌ها» شاخص این سنجش خواهد بود. همچنین برای سنجش میزان تحقق و پیشرفت این برنامه می‌توان از «میزان تخصیص ردیف بودجه استانی، منطقه‌ای و ملی» برای این برنامه استفاده نمود.

ذی‌نفعان اصلی این برنامه راهبردی در گام نخست، نهادهای اطلاع‌رسانی هستند که به خدمات اطلاع‌رسانی جاده‌ای نیاز دارند (مانند ستاد مدیریت بحران، پلیس راهور و...) و در گام بعد مردم و عموم جامعه.

### ۳-۱-۳-۵. تکمیل پوشش رادیو AM به صورت جغرافیایی

با توجه به آنکه فناوری AM جنبه‌ای پایه و قدیمی دارد، بیشتر بخش‌های جغرافیایی هدف را دربردارد و در سال‌های گذشته این پوشش به حداکثر میزان ممکن رسیده است. بنابراین در حوزه فرایندی باید به دو شاخص «وضعیت نگهداشت، ارتقاء و به‌روزرسانی فرستنده‌های موجود و نیز «وضعیت بهینه‌سازی زنجیره ارسال از طریق سنکرون‌سازی» توجه نمود. در بعد رشد دگیری و نیز مالی؛ شاخص‌های عمومی بیان‌شده قابل به‌کارگیری است. ضمن آنکه اصلی‌ترین مزیت حاصل از این برنامه برای مخاطب و مشتری «پایداری در دریافت سیگنال» است که می‌تواند شاخص مناسبی برای ارزیابی این برنامه باشد.

علاوه بر این، سازمان صداوسیما برای تأمین حداکثری سیگنال پایدار برای مخاطب، در قالب برنامه راهبردی مجزایی در تلاش است تا این مهم را فراهم آورد.

## ۵-۴. توسعه و تکمیل سیگنال‌رسانی

### ۵-۴-۱. توسعه سیگنال‌رسانی زمینی

مهم‌ترین فرایند در این زمینه «بومی سازی تجهیزات سیگنال‌رسانی» است که در بعد رشد دگیری نیازمند تربیت متخصصان حرفه‌ای و همچنین مهندسی معکوس تکنیک‌ها و تکنولوژی‌های سیگنال‌رسانی است. داخلی‌سازی فرایندها سبب «کاهش هزینه‌های تولید و نگهداری» شده و طبعاً در حوزه مالی موجب صرفه‌جویی در هزینه‌های سازمان صداوسیما خواهد شد. تحقق این برنامه نیازمند مشارکت شرکت‌های همکار و سازمان‌های وابسته (از جمله وزارت ارتباطات) در فرآیند سیگنال‌رسانی است. ذینفع اصلی این برنامه در وهله اول، سازمان صداوسیما و در یک نگاه کلان اقتصادی، حاکمیت است.

### ۵-۴-۲. راه‌اندازی و بهره‌برداری از ماهواره اختصاصی صداوسیما

مهم‌ترین فرآیندهای انجام این پروژه راهبردی «شناسایی و طراحی حداکثری گام‌های اجرا و تحقق پروژه»، «تخمین میزان ممکن بومی‌سازی»، «وضعیت ساخت ایستگاه زمینی کنترل ماهواره»، «وضعیت ساخت ماهواره»، «تدوین شیوه‌نامه تنظیم مستندات»، «تدوین آیین‌نامه بهره‌برداری» و «تعامل با نهادهای ملی و بین‌المللی» است.

در بعد رشد دگیری، نیاز به «طراحی سیستم آموزشی مورد نیاز»، «آموزش چرخه طراحی و نصب و اجرا به کارکنان مرتبط» می‌باشد.

در بعد مالی، باید اشاره کرد که این پروژه بسیار هزینه‌بر بوده و نیازمند مشارکت مالی سایر دستگاه‌ها و نگاه ویژه دولت و حاکمیت جمهوری اسلامی ایران است. بنابراین توجه به معیارهایی همچون «میزان بودجه مصوب و تخصیص یافته دستگاه‌های مسئول و همکار»، «تدوین سند مهندسی ارزش طرح» و «تدوین مستندات بازارهای جدید عرضه داده» در ارزیابی این برنامه کلان، مفید خواهد بود.

ارزیابی این برنامه از حیث مشتریان و ذی‌نفعان نیازمند «طراحی دقیق شبکه ذینعان»، «تدوین آیین‌نامه خدمات عمومی به مخاطب» است و اجرای این پروژه به «تأمین حداکثری سیگنال پایدار برای مخاطب» و «افزایش میزان پوشش سازمان صداوسیما در حوزه برودکست» خواهد انجامید. سازمان صداوسیما برای افزایش میزان اثرگذاری خود ناگزیر از حضور در فضاهای متکثر و متنوع رسانه‌ای است و در این زمینه، علاوه بر تلاش برای پوشش حداکثری در حوزه برودکست، به بروdbند نیز توجه داشته و برنامه‌هایی را تدوین کرده است.

۵-۵. حضور فعالانه و تعیین کننده سازمان در فضای مجازی با ایجاد زیر ساخت‌های مورد نیاز

#### ۵-۵-۱. طراحی، پیاده‌سازی و بهره‌برداری از مرکز داده سازمان

این برنامه راهبردی ناظر به حضور فعالانه سازمان صداوسیما در فضای مجازی - داخل و خارج از کشور- است. به منظور نقش‌آفرینی و حضور فعال سازمان صداوسیما در فضای مجازی، یکی از اصلی‌ترین زیرساخت‌های مورد نیاز، مرکز داده است. در این زمینه «طراحی، پیاده‌سازی و بهره‌برداری از مرکز داده سازمان صداوسیما» در دستور کار قرار گرفته است که برای ارزیابی این برنامه در چهار بعد کارت امتیازی متوازن باید به نکات زیر توجه داشت.

در حوزه فرایندها، «وضعیت تدوین دستورالعمل واسپاری مرکز داده سازمان»، «وضعیت تدوین فرایندهای قیمت‌گذاری، خدمات ارزش افزوده، مشتری مداری» و «وضعیت تدوین قرارداد SLA (توافقنامه سطح خدمات)» حائز اهمیت و قابل ارزیابی است. در زمینه رشد دیگری کارکنان باید به الزامات مرکز داده توجه داشت و در ارزیابی‌ها این ملاحظه صورت بگیرد که آیا «آموزش‌های لازم با توجه به تخصصی بودن بحث ساختمان و تأسیسات و همچنین دانش‌های IT» ارائه شده است؟ اصلی‌ترین شاخص‌ها در بعد مالی مربوط به این برنامه شامل موارد زیر است:

- سرمایه‌گذاری لازم برای بهره‌برداری حداکثری

- برون‌سپاری مالی در قالب قرارداد BOT (ساخت، بهره‌برداری و واگذاری)

- درآمدزایی از طریق ارائه خدمات به مشتریان و ذی‌نفعان (شرکت‌ها، سازمان‌ها و مردم)

- احصاء انتفاع مالی ناشی از حضور در مجامع

در حوزه مشتریان و ذی‌نفعان نیز؛ «ایجاد شبکه فعال همکاران بین‌المللی» و «تعامل با شرکت‌های دیجیتالی، مخابرات و داده‌کاوی و...» مدنظر است.

در صورت تحقق این برنامه راهبردی آنگاه می‌توان به حضور فعالانه در فضای مجازی امیدوار بود. امری که خود مستلزم توسعه شبکه‌های برودبند سازمان صداوسیما است.

#### ۵-۵-۲. توسعه شبکه‌های برودبند صداوسیما

این برنامه راهبردی یکی دیگر از استراتژی‌های سازمان صداوسیما است که بنا بر نظر کارشناسان این پژوهش، در راستای تحقق و عینیت‌بخشی به مفهوم جامعیت - از مفاهیم رسانه خدمت عمومی - است.

مهم‌ترین فرایندهایی که در این ارتباط باید مورد توجه قرار گیرند؛ «تبیین رابطه مکمل میان برودکست و برودبند» و «ارائه طرح‌واره و استقرار شیوه خدمت‌رسانی حداکثری در فضای برودبند»

است. ضمن آنکه «وضعیت زیرساخت OTT, IPTV» که ارتباط مستقیمی با «وضعیت زیرساخت اینترنت کشور» دارد در ارزیابی این برنامه قابل توجه است. در صورت تحقق این موارد «درصد محتوای برودکست توزیع شده در فضای مجازی و تولید اختصاصی برای فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی هدف (توسط سازمان) نسبت به کل محتوای موجود در وب فارسی و وب جهانی» شاخص دیگری است که به ارزیابی این برنامه کمک خواهد کرد.

در بعد رشد دگیری، «تربیت تیم‌های ویژه تولید و توزیع پیام در فضای مجازی» و نیز «آموزش استراتژیک در حوزه کسب و کار دیجیتالی به کارشناسان مرتبط» دو شاخص مهم ارزیابی هستند. در حوزه مالی، بسیار ضروری است که سازمان ضمن رصد و بررسی مستمر و مداوم تحولات حوزه فناوری، «سرمایه‌گذاری مالی در سکوها و صفحه‌های غالب» انجام دهد. میزان اولویت‌گذاری مالی و درصد تحقق بودجه پروژه‌های این برنامه در پیشبرد و تحقق آن و بالطبع ارزیابی آن، اهمیت وافری دارد.

همچنین کارشناسان پیشنهاد کرده‌اند که سازمان از سرمایه‌گذاری در سخت‌افزار - به جای نرم‌افزار- رهاشده و با حذف تعدد فرستنده و برون‌سپاری صحیح برخی خدمات در منابع مالی صرفه‌جویی شود.

در حوزه مشتری (مخاطب) نیز، با توجه به آنکه اصلی‌ترین پلتفرم‌های سازمان صداوسیما، پیام‌رسان سروش و تلویزیون اینترنتی شیما است؛ توجه به «وضعیت مخاطبان (کمیت و کیفیت تعاملات آنها)» بسیار حائز اهمیت است. در این زمینه باید به ارزیابی سایر پلتفرم‌های برودبند که محتوای سازمان صداوسیما از بستر آنها انتشار می‌یابد؛ توجه داشت. ضمن آنکه «نیازسنجی دقیق از مخاطبان در فضای برودبند»، «تخمین میزان هزینه سبد مخاطب در حوزه برودبند»، «تعریف فرآیند تعامل و بازخورد مستمر در مخاطب» و «استفاده از ظرفیت تولید مخاطبان در فضای برودبند» موارد قابل‌اهمیتی هستند. ذینفعان اصلی این برنامه، شرکت‌های دیجیتالی، مخابرات و سازمان صداوسیما هستند.

### ۵-۵-۳. فراهم‌آوری بستر متناسب با پلتفرم‌های انتشار کشورهای هدف

یکی دیگر از برنامه‌های سازمان صداوسیما برای افزایش جامعیت و فراگیری خود، بهره‌گیری از فرصت حضور در پلتفرم‌های انتشار کشورهای هدف است. برای ارزیابی این راهبرد از لحاظ فرایندی باید اولاً به شاخص‌هایی همچون «وضعیت تدوین توصیه‌نامه بهره‌برداری از رسانه‌های مکمل و متنوع»، «فرایندهای خلق سیستم و محتوا و تعامل با مخاطب» و نیز «آماده‌سازی بسترهای تعامل

با مخاطب» توجه نمود. در این راستا باید به «تعریف محتوا و خدمات بر اساس نیاز مخاطب هدف» همت گماشت و «خدمات ارائه شده سازمان در کشورهای هدف را تقویت کرد.» در حوزه رشد دگیری باید به مواردی همچون «شناخت پلتفرم‌های مختلف کشورهای هدف و اطلاعات جمعیت‌شناختی هر پلتفرم»، «وضعیت آموزش استفاده از روش‌های تولید و ارسال محتوا متناسب با هر پلتفرم به کارکنان» «شناخت سناریوهای تعامل با مخاطب (بازخورد و...)» اشاره کرد.

در حوزه مالی باید به «وضعیت بهره‌گیری از پلتفرم‌های کشورهای هدف و درآمدزایی از طریق آنها» به عنوان شاخص ارزیابی استراتژی توجه داشت. برای مثال چنانچه در کشور هدف یوتیوب شبکه غالب باشد و سازمان آن را به عنوان پلتفرم انتشار برگزیند، می‌تواند از طریق آن درآمدزایی کند و از این منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. ضمن آنکه «درآمدزایی از طریق ارائه سرویس‌های متنوع (از جمله فروش شارژ توسط اپراتورها، بلیط مسافرت، رزرو هتل و...)» نیز معیاری برای ارزیابی این برنامه خواهد بود.

مشتریان و ذی‌نفعان این برنامه راهبردی ارائه‌دهندگان خدمات (شارژ، بسته‌های اینترنت، تبلیغات‌دهندگان دیجیتال و ... هستند). برای ارزیابی تحقق این برنامه می‌توان به معیارهایی همچون «میزان افزایش جذب مخاطب-تولیدکننده محتوا»، «میزان کاهش هزینه‌های تولید» و «میزان بهره‌گیری از تولیدات مخاطبان» اشاره کرد. «تنوع تولیدات» یکی دیگر از معیارهایی است که به ارزیابی این برنامه کمک خواهد نمود. به‌عنوان یک شاخص نهایی می‌توان به «وضعیت پخش خدمات ارائه شده‌ی سازمان در کشورهای هدف» اشاره نمود.

#### ۵-۶. شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های حوزه فنی و زیرساخت در مورد «تمایز»

در ادامه شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های حوزه فنی سازمان صداوسیما در بعد تمایز، بیان شده است:

جدول ۴. شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های حوزه فنی و زیرساخت در مورد «تمایز»

شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های حوزه فنی در مورد تمایز بر اساس ابعاد BSC				برنامه‌های راهبردی
مخاطب (مشتری و ذی‌نفع)	مالی	رشد یادگیری	فرایندها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بالا بردن کیفیت و سرعت تولید محتوا</li> <li>- کاهش هزینه‌های تولید محتوا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهاتر با مشارکت بخش خصوصی</li> <li>- درآمدزایی از طریق ارائه خدمات گردشگری</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدوین دستورالعمل‌های اجرایی استفاده از شهرک</li> <li>- تدوین فرایند قیمت‌گذاری، توسعه و نگهداری از شهرک</li> </ul>	طراحی و راه‌اندازی شهرک جامع رسانه‌ای
<ul style="list-style-type: none"> <li>- افزایش میزان تولید محتوا</li> <li>- کاهش هزینه تولید محتوا</li> <li>- افزایش مخاطب و تنوع تولیدات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- واگذاری برخی اختیارات و تأکید بر نظارت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تولید منابع آموزشی جدید</li> <li>- شناخت تغییرات دنیای رسانه‌های دیجیتال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضعیت اتوماسیون رادیو تلویزیونی</li> <li>- وضعیت آرشیو دیجیتال</li> <li>- سرویس‌های ارزش افزوده در تلویزیون تعاملی</li> <li>- روزآمدی سخت افزار و نرم‌افزار</li> </ul>	دستیابی به فناوری‌های روز رسانه جهت حفظ مزیت رقابتی رسانه ملی

### ۵-۶-۱. طراحی و راه‌اندازی شهرک جامع رسانه‌ای

مهم‌ترین فرایندهای مرتبط با طراحی شهرک رسانه‌ای عبارتند از «تدوین فرایند قیمت‌گذاری، توسعه و نگهداری از شهرک» و «تدوین دستورالعمل‌های اجرایی استفاده از شهرک». در حوزه مالی دو معیار مهم وجود دارد؛ نخست «تهاتر با مشارکت بخش خصوصی» و دیگری «درآمدزایی از طریق ارائه خدمات گردشگری و رسانه‌ای». ذی‌نفعان اصلی این برنامه، تولیدکنندگان محتوا و سازمان صداوسیما است و ساخت و بهره‌برداری این شهرک رسانه‌ای موجب «بالا بردن کیفیت و سرعت تولید محتوا» و «کاهش هزینه‌های تولید محتوا» خواهد شد.

### ۵-۶-۲. دستیابی به تکنولوژی‌های روز رسانه جهت حفظ مزیت رقابتی رسانه ملی

مهم‌ترین فرایندهایی که در پیاده‌سازی این راهبرد موجب مزیت رقابتی برای سازمان صداوسیما می‌شوند «وضعیت اتوماسیون رادیو تلویزیونی»، «وضعیت آرشیو دیجیتال»، «روزآمدی سخت‌افزار و نرم‌افزار» و «ایجاد سرویس‌های ارزش افزوده در تلویزیون تعاملی» است. در حوزه رشد دگیری «شناخت تغییرات دنیای رسانه‌های دیجیتال» و «تولید منابع آموزشی جدید» دو معیار مهم هستند. در حوزه مالی بر «واگذاری برخی اختیارات و انجام نظارت» تأکید شده است. تحقق این استراتژی موجب «افزایش میزان تولید محتوا»، «کاهش هزینه تولید محتوا» و در مجموع «افزایش مخاطب و تنوع تولیدات» می‌شود.

### ۶. بحث و نتیجه‌گیری

عنصر تعیین‌کننده در هندسه منظم رسانه، زیرساخت فنی و انسانی است. زیرساخت فنی به مثابه کالبدی است که محتوای رسانه در آن قرار گرفته و به مخاطب انتقال می‌یابد. به منظور صحت اطمینان از عملکرد این عنصر تعیین‌کننده، لازم است تا ارزیابی و سنجش لازم صورت گرفته و خطا و انحراف احتمالی از راهبرد کلی مورد اصلاح و بازنگری قرار گیرد.

در این پژوهش، شاخص‌های ارزیابی استراتژیک حوزه فنی و زیرساخت سازمان صداوسیما برای تحقق مفاهیم رسانه خدمت عمومی شناسایی و تبیین گردید. حوزه فنی و زیرساخت، فراهم‌آورنده و تسهیل‌کننده مأموریت اصلی سازمان صداوسیما است و از این رو ضرورت دارد تا در ارزیابی راهبردی، این مهم مورد ملاحظه قرار گیرد. ارزیابی استراتژیک در سازمان صداوسیما، بایستی مجموعه‌ای از فرایندها و نظام‌های کاربردی را بکار گرفته و از طریق آن به تحقق راهبردها کمک نماید.

در گذشته، مدیریت و ارزیابی عملکرد در سطح راهبردی در سازمان صداوسیما انجام نشده است، بلکه شاهد ارزیابی‌های مقطعی و بخشی در این سازمان بوده‌ایم. برای رفع این خلأ، در دوره مسئولیت رئیس جدید سازمان صداوسیما، معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و نظارت تشکیل شده است. در فاز برنامه‌ریزی راهبردی ذیل مرکز طرح و برنامه معاونت پژوهش، مدیریت برنامه‌ریزی بلند مدت تشکیل شده و پس از تدوین سند راهبردی سال ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۱ این مدیریت به حالت تعلیق درآمده است. در فاز نظارتی؛ در هریک از معاونت‌های سازمان صداوسیما نیز اداره کلی با محوریت نظارت و ارزیابی وجود دارد که برخی به تازگی شکل گرفته - همچون اداره کل نظارت و ارزیابی در معاونت توسعه و فناوری - و برخی نیز - همچون مرکز نظارت در معاونت پژوهش -

عمر بیشتری دارند. در این میان، اداره کل نظارت و ارزیابی در معاونت توسعه و فناوری بجای تأکید بر شاخص‌های ارزیابی متوازن، به تهیه گزارش‌های عملکردی همچون سال‌های قبل اقدام نموده است و در کتاب سال معاونت به ارائه مجموعه از نمودارهای آماری پرداخته است.

ضعف ارزیابی متوازن در سطح راهبردی سازمان صداوسیما نیز قابل ردیابی است. در سطح کلان سازمانی، تا پایان سال ۱۳۹۴ در ساختار سازمان صداوسیما در فاز ارزیابی و اصلاح استراتژی، «اداره کل ارزیابی عملکرد» ذیل معاونت برنامه‌ریزی و نظارت فعالیت داشته است که از اسفندماه همان سال این اداره کل منحل شده است و هم‌اکنون مدلی فراگیر و جامع برای ارزیابی سازمان صداوسیما در سطح استراتژیک وجود ندارد. مدلی که بتواند ارزیابی را در تمامی حوزه‌ها از جمله؛ سرمایه انسانی، تولید و توزیع پیام و مالی محقق نموده و همگرا سازد. بنابراین، پیشنهاد می‌گردد که مدیریت برنامه‌ریزی بلند مدت در سازمان صداوسیما احیاء شده و ارزیابی متوازن راهبردی سازمان صداوسیما را جهت‌دهی و مدیریت نماید.

## منابع و مأخذ

- ابن‌رسول، سیداصغر (۱۳۸۳). **توسعه سیستم کارت امتیازی متوازن برای سیستم‌های مدیریت تحقیقات**. رساله دکتری، تهران: دانشگاه علم و صنعت.
- بنی‌فاطمی کاشی، سیدمحمد رضا (۱۳۸۶). «ارزیابی عملکرد»، **حسابدار**، ۱۸۵: ۴۸-۴۱.
- تهرانیان، مجید (۱۳۵۶). **پیرامون ساخت و نقش رسانه‌ها: همایش شیراز**، ویراسته جمشید اکرمی، تهران: سروش (پژوهشکده علوم ارتباطی و توسعه ایران).
- حبوباتی، مجید (۱۳۹۰). **ارزیابی عملکرد استراتژی دیجیتال در صداوسیما مرکز یزد با استفاده از رویکرد BSC**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه یزد.
- خجسته باقرزاده، حسن و سعید علوی وفا (۱۳۹۳). «طراحی و تدوین مدل ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی»، **پژوهش‌های ارتباطی**، شماره ۷۸: ۹۲-۶۳.
- رحمتی، محمدمهدی (۱۳۸۸). **امکان‌سنجی بکارگیری الگوی رسانه عمومی در صداوسیما (پژوهش دلفی میان خبرگان، متخصصان و مدیران)**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه صداوسیما.
- رشکیانی، مهدی (۱۳۸۵). «طراحی الگوی مطلوب نظام مدیریت رسانه ملی»، **پژوهش‌های ارتباطی**، شماره ۴۸: ۶۸-۳۹.
- سیروس، کاوه محمد و امیرحسین صبور طینت (۱۳۹۴). **مدل مدیریت استراتژیک مینا**. انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر. عادل آذر، حاج کریمی؛ عباسعلی دهقانان، حامد و علی رضائیان (۱۳۹۰). «طراحی مدل مفهومی سنجش متوازن عملکرد در رسانه ملی مورد مطالعه (شبکه خبر سیما)»، **پژوهش‌های ارتباطی**، شماره ۶۵: ۱۴۲-۱۱۵.
- علوی وفا، سعید (۱۳۹۴). «ارزیابی و سنجش شبکه‌های تلویزیونی و ارائه راهکارهای بهبود»، **پژوهش‌های ارتباطی**، شماره ۸۱: ۱۰۳-۱۲۷.
- کاپلان، دیوید و رابرت نورتون (۱۳۸۸). **خودآموز ارزیابی متوازن**، ترجمه بهروز نصرآزادانی، اصفهان: انتشارات ارکان دانش. کاپلان، دیوید و رابرت نورتون (۱۳۹۰). **نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود**، تهران: آریانا قلم.
- کاپلان، دیوید و رابرت نورتون (۱۳۹۱). **سازمان استراتژی محور** (نسخه ۱۳). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- کویلنبرگ، یان فن و دنیس مک کوایل (۱۳۹۴). **تغییر پارادایم سیاست رسانه: به سوی یک پارادایم جدید در سیاست ارتباطات**، علوم خبری. ۱۶.
- کین، جان (۱۳۹۱). **رسانه‌ها و دموکراسی**، ترجمه نازنین شاه‌رکنی، تهران: طرح نو.
- مکبری، امیرحسین و عبدالعلی علی عسکری (۱۳۹۰). «مدیریت استراتژیک رسانه و ارائه مدل مفهومی جدید (ملاحظات بر کاربست مدل‌های مرسوم در سازمان‌های رسانه‌ای)»، **پژوهش‌های ارتباطی**، شماره ۶۵: ۷۲-۴۱.
- مورگان، دی (۱۳۹۴). **فوکوس گروه به‌مثابه پژوهش کیفی**، ترجمه نصرت فتی، تهران: نشرنی.

Achterbergh, J., Beeres, R., & Vriens, D (2003). **Does the balanced scorecard support organizational viability?** *Kybernetes*, Vol. 32 No. 9/10, pp. 1387-1404.

- Anding, M & Hess, T. (2001). **Employing the Balanced Scorecard for the Online Media Business**. In *Towards the E-Society* (pp. 354-369). Springer, Boston, MA.
- Aquila, P. (2003). **The SARS Channel in Singapore: A short return to non-commercial public service broadcasting**. *Media Asia*, 30(4): 206-215.
- Armstrong, M. (2005). **Public Service Broadcasting**. *Fiscal Studies*, 26: 281-299.
- Banerjee, Indrajit, Seneviratne, & Seneviratne. (2005). **Public Service Broadcasting: A best practices sourcebook**. Singapore: AMIC.
- Barbuio, F (2007). **Performance measurement: a practical guide to KPIs and benchmarking in public broadcasters**. Commonwealth Broadcasting Association, 1-24.
- Barnett, S., & Docherty, D. (1987). **Public service broadcasting in different cultures**. *Communication Research Trends*, 8(4), 2-4.
- Creswell, J.W. (2014). **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Approaches**, Thousand Oaks: Sage
- Dahlgren, P. (1996). **The not so staunch defence of Swedish public service broadcasting**. *The Public Javanese*, 3(2) : 35-49.
- Diez, R. (1998). **Achieving a level playing field between the public and private sectors: The Philippine experience**. Paper presented at the AMIC/CBA/SCS/NTU Conference on Public Service
- Heath, C. (1998). **Private sector participation in public service broadcasting: The case of Kenya**. *Journal of Communication*, 38(3): 96-107.
- Jakubowicz, K. (2004). **Ideas in our heads: Introduction of PSB as part of media system change in Central and Easter Europe**. *European Journal of Communication*, 19(1) :53-74.
- Kaplan, R & Norton, D. (1996). **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. *Harvard Business Review*, 74, 75–85.
- Mendel, T. (2000). **Public service broadcasting: A comparative legal survey**. Kuala Lumpur: UNESCO & AIBD.
- Reljic, D. (1997). **Public service broadcasting and editorial independence: Are there any limits to the freedom of expression?** *Balkan media*, 6(3): 34-36.
- Rosemary, M. (1999). **Creating public service broadcasting awareness**. Paper presented at Europe-Asia-pacific Dialogue on Public Service Broadcasting. Quezon City.
- Shankleman, N. (2000). **Understanding media cultures**. London: Sage.
- Sondergaard, H. (1996). **Public service after the crisis**. *NORDICOM Review*, 1 (Special Issue):107-120.
- Supadhiloke, B. (1999). **Creating public service broadcasting: Awareness**. the international conference of Europe-Asia-Pacific Dialogue on Public Service Broadcasting. Quezon City.
- Tracey, M (2011). **The Decline and Fall of Public Service Broadcasting**. Oxford University Press.
- UNESCO (2001) **Public Broadcasting: How? Why?** Paris.

