

بودجه‌ریزی عملیاتی، اثربخش‌ترین بعد مدیریت منابع مالی در رادیو ایران

علی اکبر فرهنگی^۱

محمد عبدالحسینی^۲

(تاریخ دریافت ۱۳۸۷/۱۲/۱۲، تاریخ پذیرش ۱۳۸۸/۳/۱۴)

چکیده

همه سازمان‌ها به دنبال استفاده مطلوب از هزینه‌های انجام شده و کسب بیشترین بهره‌وری و تحقق اهداف از پیش تعیین شده با به کارگیری کمترین منابع اند. در این مقاله به بررسی ابعاد مدیریت منابع مالی و چگونگی تأثیر آن بر اثربخشی برنامه‌های رادیو ایران پرداخته شده است. مواردی چون برآورد منطقی، برون‌سپاری، بودجه‌ریزی عملیاتی و استقلال مالی گروه‌های برنامه‌ساز که ارتباطی مستقیم و تنگاتنگ با اثربخشی برنامه‌های رادیو ایران دارند. توجه بیشتر به موارد یاد شده و اجرایی نمودن آنها، علاوه بر ارتقای سطح معیشتی برنامه‌سازان رادیو، ایجاد انگیزه بیشتر، تلاش مضاعف، افزایش روحیه مشارکتی و بهره‌وری بالاتر در رادیو ایران و بالطبع اثربخش‌تر شدن برنامه‌های تولیدی را به دنبال خواهد داشت. با توجه به شرایط و اهداف رسانه جمعی رادیو، در این فرایند، واگذاری اختیار و وظیفه در حد مسئولیت، برای پاسخگویی عملکرد و استفاده از تکنیک انعطاف تطبیقی برای اجرای عملیات رسانه‌ای، ضروری و بسیار تأثیرگذار خواهد بود.

واژگان کلیدی: بودجه‌ریزی عملیاتی، برون‌سپاری، برآورد منطقی، اثربخشی، استقلال مالی، رادیو ایران، انعطاف تطبیقی.

مقدمه

جوامع انسانی در طول تاریخ با داشتن منابع و امکانات محدود، با نیازهای نامحدودی مواجه بوده‌اند و ناچار می‌بایست منابع محدود را چنان به کار گیرند که حد متناسبی از نیازهای خود را تأمین نمایند.

بی‌تردید از بین منابع مختلف هر تشکیلات سازمانی (منابع فیزیکی، انسانی، اطلاعاتی و...) منابع مالی آن از اهمیت بسزایی برخوردار است در این شرایط لازم است، مدیران همه سازمان‌ها از جمله رسانه‌ها، به چگونگی مدیریت این منابع توجه بیشتری نموده، همچنین بینش و آگاهی خود را در مسائل برون‌سازمانی افزایش دهند و سیاست‌ها و خط‌مشی‌های جامعه‌ای را که در آن زندگی می‌کنند، درک نمایند.

رادیو در سال‌های اخیر با ایجاد و گسترش شبکه‌های مختلف در سازمان صداوسیما، اهمیت ویژه‌ای یافته است، به طوری که در حال حاضر بیش از ۱۷ شبکه رادیویی در حال تولید و پخش برنامه‌اند.

با این حال، رادیو ایران با داشتن قدمتی نزدیک به ۷۰ سال، همچنان فراگیرترین شبکه رادیویی در سطح کشور است.

با توجه به گسترش شبکه‌های رادیویی و افزایش حجم تولیدات رادیویی در سال‌های اخیر، همواره مدیران و کارشناسان، محدودیت منابع مالی را عاملی مهم و بازنارنده در نحوه تولید و اثربخشی برنامه‌ها مطرح کرده‌اند.

بیان مسئله

در سازمان صداوسیما، حوزه معاونت صدا در مقام متولی تولید و پخش برنامه‌های رادیویی است و همچنین معاونت‌ها و ادارات کل صدا در مراکز، نیز در این زمینه فعالیت می‌کنند. در تمامی شبکه‌های مذکور، هدف اصلی تولید و پخش برنامه‌ها، مدیریت و انتقال پیام به مخاطب است تا بتواند در وی تغییراتی ایجاد نماید. در این راستا، مدیران رادیو باید علاوه بر داشتن مهارت و تخصص در کار خود، در مورد منابع مالی رادیو، اطلاعات معتبر و مقبولی داشته باشند تا بتوانند شرایطی را فراهم سازند که با استفاده از حداقل منابع، بازده بیشتری از حیث کمی و کیفی ارائه نمایند.

این شرایط سبب می‌شود، تخصص اجرایی و عملی ساخت برنامه‌ها که آمیخته‌ای از دانش و هنر است، علاوه بر ارتقا در عمل، دانش فنی آن را نیز فزونی بخشد و نهایتاً، علاوه بر افزایش روحیه تشریک مساعی سازمانی، اثربخشی برنامه‌های رادیویی نیز افزایش یابد.

در عین حال محیط سازمان های رسانه‌ای از جمله رادیو، محیط پیچیده‌ای است. رادیو با مخاطبان فراوانی سروکار دارد که تمایلات گسترده‌ای دارند و ارضای این تمایلات گسترده نیز کاری سخت و دشوار است. این سازمان ها باید با اندیشه‌های نو و از زوایای گوناگون به مسائل پیرامون خود نگاه کنند تا بتوانند رضایت خاطر مخاطبان خود را فراهم نمایند. عوامل مهم در اثربخشی این فرایند و ارضای این تمایلات فزاینده عبارت اند از: نیروی انسانی، مدیریت، منابع فنی، منابع مالی، منابع اطلاعاتی، طرح و برنامه و ...

از عوامل مذکور، منابع مالی از اهمیت بسزایی برخوردار است. نوع مدیریت و نحوه مصرف منابع مالی در فرایند تهیه و تولید برنامه‌های رادیویی، به نحوی که اثربخشی آنها را بهبود بخشد، مسئله‌ای مهم و پیچیده است که با توجه به ابعاد چندگانه آن نیازمند بررسی دقیق و همه‌جانبه‌ای است. تاکنون تحقیقات قابل ملاحظه‌ای در زمینه بررسی نظام مالی در رسانه‌ها، به خصوص رادیو، صورت نگرفته است: لذا بررسی نقش مدیریت بهینه منابع مالی در اثربخشی برنامه‌ها که مهم‌ترین خواسته مدیران هر مجموعه سازمانی است، بسیار اهمیت دارد.

ساخت و تولید برنامه‌های رادیویی از مرحله طرح و برنامه تا مرحله تهیه و پخش، هزینه‌های گوناگونی را دربر خواهد داشت که با احتساب هزینه‌های سربار، قابل توجه خواهد بود. از آنجا که همه سازمان ها به دنبال استفاده مطلوب از هزینه‌های انجام شده و کسب بیشترین بهره‌وری و تحقق اهداف از پیش تعیین شده، با به کارگیری کمترین منابع، هستند. در رادیو ایران نیز یکی از عوامل مؤثر در مدیریت مناسب و انتقال مطلوب پیام، نحوه شایسته مصرف و مدیریت بهینه منابع مالی است که از دیدگاه مدیران و برنامه‌سازان حائز اهمیت است.

مهم‌ترین عامل تعیین کننده برای شرایط محیطی و محاطی از قبیل بهینه، منطقی و نظایر آن، می‌بایست حول محور معیار و شاخص‌های متعارف پذیرفته شده باشد. در این زمینه موضوع، ساختار و طبقات برنامه‌های تولیدی و در نتیجه استانداردهای ساخت و ارسال پیام در رسانه رادیو مهم‌ترین ملاک بهینه‌بودن و منطقی‌بودن تأمین منابع مالی است. استقلال مالی نیز متکی به نظام سیستمی و ساختاری مدیریت اجرایی و عملیاتی است که در دو بُعد خرد و کلان تعیین و اجرا می‌شود. در این تحقیق، سعی بر آنست تا ابعاد مدیریت بهینه منابع مالی و نقش آن در اثربخشی برنامه‌های شبکه رادیویی ایران تا حدودی روشن شود و با ارائه راهکارهایی عملی و شیوه‌هایی مؤثر در زمینه نحوه استفاده و مدیریت منابع مالی، اثربخشی برنامه‌ها را فزونی بخشید.

پیشینه و چارچوب نظری تحقیق

برنامه‌ریزی و بودجه

بودجه عبارت است از پیش‌بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه برنامه‌ها و عملیات معینی که در دوره محدودی از زمان انجام می‌شود.

برنامه‌ریزی بر مبنای هدف‌های معینی درصدد برمی‌آید تا در مدت زمان مشخصی وضعی را از یک مرحله به مرحله مطلوب‌تر برساند. انتقال از وضع موجود به وضعیتی مطلوب، مجموعه اقدام‌هایی است که دستیابی به این هدف را امکان‌پذیر می‌کند. رعایت اصول مشارکت در اهداف، مشمولیت برنامه، گستردگی آن، کارایی و واقع‌بینی، معیارهایی است که انگیزه مشارکت افراد را در تحقق برنامه موجب می‌شود. برنامه‌ریزی در بخش دولتی با هدف پیشرفت توسعه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی تدوین می‌شود که رشد آموزش، بهداشت، حمل‌ونقل، مسکن، کشاورزی و صنعت را به همراه خواهد داشت. اثرگذاری توسعه در بخش‌های مختلف جامعه همچون کشاورزی و صنعت نتایج سریع و مستقیم در روند توسعه دارد و به افزایش تولید ناخالص ملی می‌انجامد. نتایج برخی دیگر از برنامه‌ها، چون آموزش حین خدمت کارکنان، در درازمدت ظاهر می‌شود و در تولید ملی مؤثر می‌افتد.

برنامه‌ریزی با بودجه همراه است. در چارچوب‌های درآمدی پیش‌بینی‌پذیر، هزینه‌های تحقق برنامه، تنظیم می‌شود و با تدوین برنامه متناسب با فعالیت مؤسسات دولتی و خصوصی امکان نیل به هدف مطلوب‌تر فراهم می‌آید.

در سازمان‌های دولتی، قوانین و مقررات، استانداردهای کنترلی است که بر مبنای آن عملکرد واحدهای سازمانی اساس بودجه سال آتی را تشکیل می‌دهد. در بودجه‌بندی عملیاتی، علاوه بر تفکیک اعتبارات به وظایف، برنامه‌ها، فعالیتها و طرح‌ها، مبنای محاسبه قرار می‌گیرد. ارقام پیش‌بینی نشده در بودجه عملیاتی به تجزیه و تحلیل برنامه‌ها وابسته است. تدوین و اجرای بودجه عملیاتی در دستگاه‌های دولتی، مستلزم کاربرد حسابداری تعهدی به منظور تعیین هزینه‌های واقعی برنامه‌ها و فعالیت‌هاست. هماهنگی و یکنواختی طبقه‌بندی‌های بودجه‌ای و تطبیق آنها با ترکیب سازمانی دستگاه‌های دولتی از یک سو و ارتباط وظایف برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی و حسابداری دولتی از سوی دیگر نیز از ضروریات بودجه عملیاتی و ایجاد اطلاعات کافی برای مدیریت بر منافع است.

در بودجه عملیاتی از طبقه‌بندی عملیاتی به منظور تدوین برنامه و بودجه استفاده می‌شود. در طبقه‌بندی عملیاتی، کالا و خدمات خریداری شده به جای طبقه‌بندی برحسب نوع و ماهیت، به صورت عوامل و اجرای فعالیت‌ها طبقه‌بندی می‌شود. طبقه‌بندی عملیاتی تدارک و اسناد مقبول و واقعی را که ممکن است در تشخیص کارایی سطوح مختلف مدیریت مفید باشد، ایجاد می‌کند و بیان

می‌دارد که علت افزایش هزینه‌های بهای تمام شده برنامه‌ها، افزایش حجم عملیات است یا افزایش هزینه‌ها برای حجم ثابت.

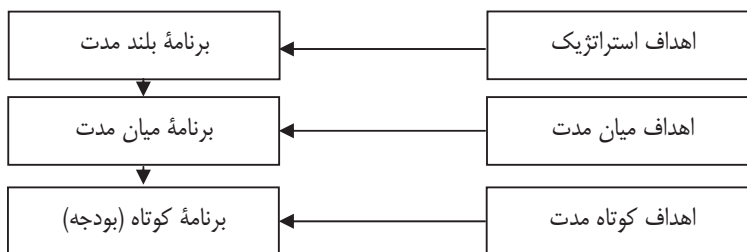
تکنیک‌های نوین بودجه‌بندی

اوایل قرن بیستم، رشد فزاینده سازمان‌های صنعتی، هماهنگی و کنترل تصمیم را برای مدیران پیچیده کرده بود. ناهماهنگی و کنترل تصمیم (نظارت) مانع رشد سازمان‌ها می‌شد و نیاز به شکل‌گیری نرم‌افزار مدیریتی جدیدی بود. حدود سالهای ۱۹۳۰ میلادی، بودجه‌ریزی و کنترل‌های مالی برای پاسخ به این نیاز شکل گرفتند. به این ترتیب، با پیدایش بودجه‌ریزی و کنترل‌های مالی، بخش بیشتری از مسئله هماهنگی و کنترل در سازمان‌ها حل شد و زمینه رشد آنها فراهم آمد. بودجه‌ریزی پس از پیدایش، تکامل یافت و در اشکال بودجه‌ریزی براساس برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی مطرح شد و به رغم محدودیت‌هایی که دارد امروزه نیز به مثابه یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت به کار می‌رود.

در سالهای اخیر این ابزار مدیریتی در سازمان صداوسیما نقش پررنگ تری پیدا نموده و رویکرد جدید سازمان به سوی بودجه‌ریزی عملیاتی سوق یافته است. با توجه به تحولات و رویکرد نوین سازمان در بهره‌گیری از روش‌های نوین در برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های پشتیبانی و نیز با عنایت به توسعه همه‌جانبه فناوری‌های رسانه‌ای در جهان و نیز در کشور، سازمان صداوسیما می‌کوشد تا همگام با این توسعه، نظام‌های پایه‌ای را برای دستیابی به برنامه‌ریزی‌های مطلوب، پیش‌بینی و سپس اجرا نماید. تکنیک‌های نوین بودجه‌بندی می‌تواند راهکارهای مناسب و متحولی را پیش روی دست‌اندرکاران در حوزه مالی سازمان فراهم آورد.

بودجه، برنامه پیش‌بینی شده مدیریت به منظور استفاده از منابع سازمانی برای یک دوره زمانی آتی است که در قالب اطلاعاتی کمی بیان می‌شود. به عبارت دیگر، بودجه، توصیف مقداری اهداف مدیریت و بیانگر مراحل و راه‌های رسیدن به این اهداف است. بودجه به خودی خود هدف نیست، بلکه هدف آن کمک به مدیریت است. بودجه ابزاری مفید برای هماهنگی و اجرای برنامه‌هاست و با استفاده از آن می‌توان آثار مالی فعالیت‌ها را با هدف بهبود مستمر و کاهش هزینه‌ها به صورت کمی بیان کرد.

اهداف و برنامه‌های سازمان از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند. اهداف استراتژیک، میان‌مدت و کوتاه مدت به ترتیب بر برنامه‌های بلندمدت (۵-۱۰ سال)، میان‌مدت (۳-۵ سال) و کوتاه‌مدت سالانه (بودجه) تأثیر می‌گذارند. این تأثیرپذیری در نمودار ۱ نشان داده شده است:



نمودار ۱- تأثیرپذیری اهداف و برنامه‌های سازمان

تکنیک‌های بودجه‌بندی بر مبنای دو دیدگاه سنتی و مدرن طبقه‌بندی می‌شوند:

الف) تکنیک‌های بودجه‌بندی سنتی که عبارت‌اند از:

۱- بودجه‌بندی برای یک دوره ثابت

۲- بودجه‌بندی بر مبنای بودجه قبل به علاوه درصدی افزایش

۳- بودجه‌بندی بر مبنای ساختار زمانی (محصول، خدمات)

ب) تکنیک‌های بودجه‌بندی نوین که عبارت‌اند از:

۱- بودجه‌بندی انعطاف‌پذیر^۱

۲- بودجه‌بندی چرخشی^۲

۳- بودجه‌بندی بر مبنای صفر^۳

۴- بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت^۴

بودجه‌بندی قابل انعطاف‌پذیر

بودجه انعطاف‌پذیر، بیشتر برای کنترل به کار می‌رود تا برنامه‌ریزی. در این نوع بودجه‌بندی هزینه‌بایستی حتماً به دو جزء ثابت و متغیر تفکیک شود. هزینه‌های متغیر به حجم فعالیت و تغییرات آن انعطاف نشان می‌دهند. بودجه‌بندی انعطاف‌پذیر این فرصت را فراهم می‌سازد تا عملکرد واقعی با یک هدف واقعی مقایسه گردد. بودجه انعطاف‌پذیر به شکلی طراحی می‌شود که درآمد و هزینه را متناسب با سطح عملکرد واقعی برآورد خواهد نمود. به این منظور از رابطه زیر استفاده می‌شود:

1 . Flexible budgeting
2 . Rolling budgeting
3 . Zero- Based budgeting
4 . Activity- Based budgeting

(تعداد تولید در سطح مورد نظر \times هزینه متغیر هر واحد) + هزینه‌های ثابت = کل بودجه مربوط
 $TC = FC + [VCU * Q]$ به هزینه‌ها برای یک سطح مشخص از تولید

بودجه‌بندی چرخشی

در این سیستم، بودجه تنظیم شده دائماً و پیوسته بازنگری می‌شود و اطلاعات آن براساس آخرین تغییرات به روز می‌گردد و با گذشت هر دوره، مثلاً سه ماهه، یک دوره سه ماهه جدید به آن اضافه می‌شود؛ به شکلی که مدیریت همواره بودجه یک ساله را به صورت تجدیدنظر شده در اختیار دارد. این نوع بودجه‌بندی در شرایطی کاربرد دارد که به علت ابهام‌ها نتوان رویدادهای آتی را به راحتی پیش‌بینی و برآورد نمود.

بودجه‌بندی بر مبنای صفر

این نوع بودجه‌بندی روشی از بودجه‌بندی است که به موجب آن هر زمانی بودجه‌ای تنظیم می‌گردد و تمامی فعالیت‌ها و اقدامات مجدداً ارزیابی می‌شود. بودجه‌بندی بر مبنای صفر در واقع سیستمی است که به طور خودکار، اولویت‌ها و کارهای دیگر را برای فعالیت‌های مربوط به اهداف سازمانی و استراتژیک ارائه خواهد نمود.

بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت

این نوع بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، فرایند تهیه بودجه است که بر هزینه فعالیت‌های مرتبط با عملیات تأکید و تمرکز دارد. در این روش، بودجه انجام هر فعالیت تعیین و در نهایت بودجه مورد نیاز برآورد و پیش‌بینی می‌گردد. این نوع بودجه در سال‌های اخیر، جزء برنامه‌های دولت و مجلس در تنظیم و تصویب بودجه کل کشور قرار گرفته و سازمان صداوسیما نیز به‌نحوی به دنبال اجرا و عملیاتی نمودن این شیوه بودجه‌بندی است.

تنظیم بودجه به مؤسسات و شرکت‌ها بر مبنای دیدگاه و تکنیک‌های نوین مستلزم استقرار سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری، به خصوص سیستم حسابداری بهای تمام شده، است. بنابراین، لازمه اجرای سیستم بودجه‌بندی نوین، استقرار یک سیستم حسابداری مدیریت با توانایی محاسبه بهای تمام شده و انحراف‌های عملکرد از بودجه برای استفاده مدیریت در برنامه‌ریزی و کنترل فعالیت‌هاست.

روش های تولید برنامه های هنری در سازمان

تبیین شیوه های مختلف ساخت برنامه های هنری در سازمان و عملیات مالی مرتبط با هر شیوه ساخت، یکی از موضوعات مهم و اساسی و مشترک بین حوزه های تولیدی و مالی سازمان است. لذا پرداختن به آن، به منظور تسهیل فعالیت های اجرایی در فرایند ساخت برنامه های هنری سازمان و تشریح جایگاه امور مالی در این فرایند ضروری می نماید.

منظور از ساخت و تولید برنامه، تولیدات هنری است که سازمان با استفاده از نیروی اندیشه، نیروی کار متخصص، وسایل، تجهیزات، لوازم، مواد اولیه و امکانات خاص با یکی از روش های زیر اقدام به تولید آنها می نماید:

- ۱- تولید برنامه به صورت امانی
- ۲- تولید برنامه به صورت مقاطعه
- ۳- تولید محصول مشترک
- ۴- تولید برنامه به سفارش دیگران

تولید برنامه به صورت امانی

در این شیوه تولید، کلیه منابع و امکانات لازم، شامل نیروی کار متخصص، وسایل و تجهیزات، مواد اولیه و منابع مالی از طرف سازمان تهیه و در اختیار تهیه کننده (کارمند رسمی یا پیمانی سازمان) قرار می گیرد.

تأمین به موقع نیازهای مالی، ساخت برنامه به صورت امانی، به نحوی که مراحل تولید از حیث منابع مالی دچار مضیقه و رکود نشود، ضروریست. عموماً، منابع مالی مورد نیاز برنامه های تولیدی امانی را امور مالی واحد برنامه ساز در سه مرحله مقدماتی، میانی و پایانی، برحسب پیشرفت عملیات کمی و کیفی تولید برنامه، در اختیار تهیه کننده و یا سایر عوامل مجاز (مسئول تدارکات، ناظر مالی و عوامل برنامه) قرار می دهد.

با توجه به اصول و ضوابط مالی و محاسباتی، کلیه تهیه کنندگان و افرادی که مجاز به دریافت وجه در قالب برآورد برنامه به صورت امانی هستند، مکلف اند حداکثر تا پایان سال مالی اسناد مثبت هزینة برنامه های امانی در جریان ساخت را برای منظور نمودن در حساب های سازمان در اختیار امور مالی واحد مربوطه قرار دهند.

تولید برنامه به صورت مقاطعه

در این شیوه تولید، سازمان، ساخت برنامه را به صورت مقاطعه یا پیمانی و در قالب قرارداد ساخت برنامه های هنری به اشخاص حقیقی یا حقوقی واگذار می کند. قرارداد مقاطعه، ممکن است برای

ساخت و تولید یک یا چند برنامه رادیویی، تلویزیونی و یا یک فیلم سینمایی منعقد شود. در تولید برنامه به صورت مقاطعه، کلیه امکانات و منابع لازم را طرف دوم قرارداد (مجری طرح / تهیه‌کننده) خارج از سازمان تأمین می‌کند، مگر اینکه در متن قرارداد، سازمان، تأمین بخشی از منابع لازم را، برحسب شرایطی خاص متعهد شود.

تولید برنامه به صورت محصول مشترک (برنامه مشارکتی)

در این روش، ساخت و تولید برنامه، سازمان با مشارکت یک یا چند شخص حقوقی یا حقیقی طبق شرایط و مقررات خاصی که در قرارداد منعقد شده مشخص می‌شود به تولید برنامه، اعم از رادیویی، تلویزیونی یا سینمایی مبادرت می‌ورزند. حقوق و منافع مادی و هنری ناشی از محصول مشترک و سهم هریک از شرکا با توجه به مفاد قرارداد مشخص و معین می‌شود؛ از جمله نحوه مالکیت محصول تولیدی، حق نمایش و عواید ناشی از تکثیر و فروش اثر و...

در این نوع تولید برنامه معمولاً طرف دوم (مشارکت‌کننده در ساخت)، منابع مالی و تجهیزات (امکانات) لازم را در اختیار سازمان قرار می‌دهد تا سازمان با استفاده از نیروی انسانی متخصص به تهیه و تولید برنامه اقدام نماید. بنابراین، مدیریت تولید به عهده سازمان است و سازمان بنا به صلاح‌دید، با روش امانی یا پیمانی اقدام به ساخت برنامه و محصول مشترک می‌نماید.

واحدهای ستادی قرارداد ساخت برنامه مشارکتی را به صورت متمرکز در سازمان منعقد می‌کنند و واحدهای تولید برنامه، مستقل و مجزا، با اشخاص حقیقی یا حقوقی برای ساخت برنامه مشارکتی اقدام نمی‌نمایند، پس از اتمام مراحل اولیه (انعقاد قرارداد و دریافت منابع مالی از طرف دوم)، بودجه لازم برای ساخت این برنامه‌های سفارشی، بنا به ماهیت و توان شبکه‌های مختلف و براساس برآوردهای مصوب در قالب بودجه‌های ماهانه و کدهای هزینه، مشخص و بین آنها توزیع می‌شود.

عوامل انسانی و غیرانسانی در فرایند برنامه‌سازی رادیویی

در نرخ نامه برنامه‌های رادیویی می‌بایست عوامل انسانی (مشاغل و فعالیت‌های مرتبط با برنامه‌سازی که در تهیه برنامه‌های مختلف رادیویی به کار گرفته می‌شوند) و مواد مورد نیاز مشخص گردد.

عوامل انسانی و غیرانسانی در برنامه‌سازی رادیویی بستگی به نوع برنامه‌ها، ساختارها، قالب‌ها و شرایط دارد. مثلاً در برنامه‌های گفتار ساده از تهیه‌کننده، نویسنده، گوینده و صدابردار استفاده می‌شود. برخی از عوامل مستقیماً در تولید برنامه حضور دارند مانند گوینده، تهیه‌کننده و صدابردار و برخی از عوامل هرچند در فرایند برنامه‌سازی نقش دارند، ولی الزاماً در تولید برنامه حضور ندارند که از آن جمله می‌توان به نویسنده، محقق و مترجم اشاره نمود.

در تعیین عوامل انسانی و غیرانسانی توجه به چند نکته ضروری است؛ یکی اینکه برخی از عوامل انسانی با توجه به کارکردی که در برنامه دارند، نام گذاری شده‌اند لذا ممکن است در مشاغل رسمی سازمان وجود نداشته باشد، ولی از آنجا که در برنامه فعالیت دارند، باید حق الزحمه آنان مشخص و پرداخت گردد. بنابراین، نمی‌توان این قبیل مشاغل و یا عوامل را نادیده گرفت. دیگر اینکه برخی از عوامل که در برنامه‌های رادیویی نقش دارند، الزاماً نیروهای سازمانی نیستند ولی در برنامه نقش مستقیم دارند مانند کارشناس، پژوهشگر، مترجم و... از آنجا که سازمان صداوسیما در بکارگیری آنها و یا خدمات آنان حق الزحمه می‌پردازد، لذا در لیست عوامل منظور شده و در فرایند نرخنامه برای آنها نرخ تعیین خواهد شد (کمیته تدوین نرخ نامه برنامه‌های رادیویی، ۱۳۸۶، ص ۲۶).

تعیین ارزش زمانی هریک از عوامل انسانی و غیرانسانی به همراه تعیین ارزش عددی هریک از آنها

تعیین پارامترها

پس از مشخص نمودن عوامل انسانی، غیرانسانی و فعالیت های مرتبط با تولید و تدوین واژه‌نامه برنامه‌سازی در رادیو، تعیین ارزش زمانی عوامل انسانی (زمان لازم برای فعالیت هریک از عوامل) و ارزش عددی عوامل (اهمیت فعالیت هر یک از عوامل در قالب های مختلف برنامه‌سازی) ضروری به نظر می‌رسد. برای این منظور پارامترهای مختلف در سه دسته تقسیم‌بندی شده است:

۱- تکنیک

۲- مدت

۳- مسئولیت

جداول و اعداد مربوط به پارامترها بر پایه نتایج جمع‌بندی نقطه‌نظرات کارشناسان و نشست های کارشناسی استخراج شده است.

برای افزایش دقت در تعیین میزان امتیاز برای عوامل در هر قالب، برنامه‌ها به دو دسته تک قسمتی و سریالی تقسیم بندی شده اند. برنامه‌های تک‌قسمتی ویژه هستند، زیرا در رادیو اغلب برنامه‌ها به صورت مستمر و سریالی طراحی می‌شوند که در تقسیم‌بندی عنوان برنامه‌های سریالی منظور شده است. تعداد قسمت های سریال شش فرض شده است تا بتوان امتیاز هر قسمت را برای عوامل مشخص نمود.

- سایر عوامل تأثیرگذار بر برنامه‌سازی عبارت اند از: رده شغلی، ضریب شغلی و زمان پخش (ضریب تعطیلی).

از آنجا که فعالیت برنامه‌سازی در سازمان صداوسیما به زمانی خاص و ساعات اداری متعارف محدود نیست، لذا برای برنامه‌سازی در ساعات خارج از زمان اداری و روزهای تعطیل ضرب تعطیلی منظور می‌شود.

پس از استخراج ارزش زمانی و عددی و همچنین سایر عوامل تأثیرگذار بر نرخ برنامه‌ها و عوامل برنامه‌ساز در قالب‌های مختلف، می‌بایست اعداد را نرمال (همگون) نمود؛ بدین مفهوم که پس از نرمال‌سازی و با تعیین ضریب ریالی، بتوان نرخ دستمزد همه عوامل برنامه‌ساز و هزینه‌های برنامه را استخراج نمود. برای این کار کافی است ضریب ریالی را در امتیازهای نرمال شده ضرب نماییم.

برون‌سپاری

انتقال بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان براساس قرارداد را برون‌سپاری می‌گویند. به بیان دیگر در برون‌سپاری، تمام و یا بخشی از مسئولیت یکی از واحدهای سازمان به عرضه‌کننده ای بیرون از سازمان واگذار می‌شود. در حقیقت، در برون‌سپاری نه تنها فعالیت‌ها منتقل می‌شوند، عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری نیز در اغلب موارد واگذار می‌گردد.

موضوع مهمی که برای دست‌اندرکاران در هر سازمان مطرح است آن است که چطور سازمان تصمیم بگیرد چه فعالیتی را برون‌سپاری کند و چه فعالیتی را خود انجام دهد؟ مسئله‌ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند استفاده از برون‌سپاری نیست، بلکه تعیین خدمتی است که باید (Venkatraman, 1997, P. 51). این موضوع نیازمند آن است که استراتژی‌های برون‌سپاری به روشنی معین شوند.

اثربخشی

درک هدف‌های سازمان، از نخستین گام‌هایی است که باید در راه اثربخشی سازمان برداشت. هدف‌های سازمان باید نشان‌دهنده علت وجودی آن و آنچه که در پی دستیابی به آن است، باشد. هدف‌ها را به صورت «وضع مطلوب سازمان در آینده» تعریف می‌کنند. اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های موردنظر خود نایل می‌آید. واژه کارایی مفهوم محدودتری دارد و درباره کارهای درون سازمانی استفاده می‌شود و عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می‌توان آن را برحسب مصرف به محصول محاسبه کرد. اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگری با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخصی برسد، می‌گویند که کارایی بیشتری دارد.

در برخی سازمان‌ها، کارایی به اثربخشی منجر می‌شود و در برخی هم بین این دو رابطه‌ای وجود ندارد. امکان دارد یک سازمان از کارایی بسیار بالایی برخوردار باشد، ولی نتواند به هدف‌هایش دست یابد، زیرا کالایی را تولید می‌کند که متقاضی زیادی ندارد. همچنین امکان دارد یک سازمان به هدف‌های سودآور خود برسد، ولی کارایی نداشته باشد.

کلاً در یک سازمان، محاسبه اثربخشی چندان ساده نیست. معمولاً سازمان‌ها بزرگ هستند، فعالیت‌های مختلف و گوناگون دارند و در نقاط مختلف پراکنده‌اند. آنها در پی تأمین هدف‌های متنوع، گوناگون و مختلف هستند و به نتایج مختلف می‌رسند. برای سنجش و اندازه‌گیری عملکرد سازمان، شاخص‌ها و روش‌های متعددی ارائه شده است و هریک از آنها مقیاس متفاوتی از اثربخشی سازمان به دست می‌دهند.

درخصوص تعریف اثربخشی سازمان، توافقی عمومی وجود ندارد. اولین دیدگاه راجع به اثربخشی که احتمالاً طی دهه ۱۹۵۰ مطرح شد، اثربخشی را چنین تعریف می‌کند: اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های موردنظر خود نایل می‌آید. در این تعریف ابهاماتی وجود دارد؛ اینکه این هدف متعلق به کیست؟ کوتاه مدت است یا بلند مدت منظور اهداف رسمی سازمان است یا اهداف واقعی؟ تنها هدفی که بیشتر صاحب‌نظران در مورد آن اتفاق نظر دارند، بقاست. با این حال سازمان‌ها اهداف گوناگونی را دنبال می‌کنند. برخی از مواقع سازمان‌ها به نتایجی می‌رسند که حتی جزء اهداف آنها نبوده است؛ یعنی چیزی فراتر از اهداف و در برخی موارد نیز نمی‌توانند به اهداف تعیین شده دست یابند (دفت، ۱۳۷۷، ص ۴۱).

عوامل مؤثر بر شاخص‌های اثربخشی

برای تعیین اثربخشی سازمان از شاخص‌های زیادی استفاده می‌شود. میزان نیل به هدف، تامین منابع، کارایی درون سازمانی، برآوردن خواسته‌های ذی‌نفع‌ها و غیره از شاخص‌هایی هستند که با استفاده از آنها اثربخشی سازمان سنجیده می‌شود. حال این موضوع مطرح می‌شود که چه عواملی در تعیین این شاخص‌ها برای سنجش اثربخشی سازمان مؤثر هستند؟ در این باره به سه عامل اشاره شده که عبارت‌اند از: اعمال نفوذ، سنجش پذیری اهداف و شرایط محیطی.

نفوذ مدیریت عالی در سازمان‌ها

نوع هدف، نشان‌دهنده قضاوت‌های ارزشی مدیران است. مدیران رده بالای هر سازمانی در جهت‌گیری سازمان نفوذ زیادی اعمال می‌کنند. وقتی که مدیر عالی یک سازمان تصمیم می‌گیرد، سیستم‌های باز را به وجود آورد و شاخص‌های مربوط به تأمین منابع انسانی را به صورت ارزش‌های

حاکم بر سازمان درآورد، یا تصمیم می‌گیرد که بر مسئله آموزش و پیشرفت کارکنان به‌جای کارایی و سود، تأکید نماید، در واقع، سازمان را به طرفی که خود تمایل دارد، حرکت می‌دهد.

سنجش پذیری هدف

یکی از عوامل تعیین‌کننده شاخص اثربخشی در سازمان، سنجش پذیری هدف است. اگر کارهای انجام شده در سازمان سنجش پذیر نباشند، آن‌گاه باید برای سنجش و اندازه‌گیری تولیدات یا خدمات، شاخص‌هایی را تعیین کرد. مثلاً اگر در یک دانشکده برای سنجش اثر بخشی نتوان اقدامات و فعالیت‌ها را اندازه‌گیری کرد، در آن صورت باید بازده آن، یعنی میزان فارغ‌التحصیلان این دانشکده یا موقعیت آنان در مقاطع بالاتر، را به مثابه یک هدف تعیین نمود.

شرایط محیطی

یکی دیگر از عواملی که بر تعیین شاخص اثربخشی در سازمان تأثیر می‌گذارد، شرایط محیطی است. مثلاً اگر منابع کمیاب باشند، در آن صورت مقیاس‌ها با شاخص‌های اصلی سنجش اثربخشی، برحسب توان سازمان در تحصیل و تامین منابع و کارایی فعالیت‌های درون سازمانی، تعیین خواهد شد. همچنین، در یک محیط پویا و در حال رشد که در آن منابع فراوان است هدف اصلی در اثربخشی سازمان به‌صورت تولید، حجم فعالیت و رشد سازمان تعیین می‌شود و دیگر منابع به حد کافی برای سازمان در محیط وجود دارد.

اثربخشی برنامه‌های رادیویی

بسیاری از مدیران یا برنامه‌سازان رادیو به تفاوت میزان تأثیر رادیو و تلویزیون بر مخاطبان و نحوه این تأثیرگذاری بی‌توجه اند یا اگرچه در بحث و نظر به این تفاوت آگاه هستند، در عمل توجه چندانی به آن ندارند. نشانه‌های این بی‌توجهی در سه چیز کاملاً مشهود است:

(۱) در میان برنامه‌سازان، انتظار نادرستی از یک برنامه رادیویی و گسترش و عمق تأثیر آن بر مخاطبان وجود دارد.

(۲) گاهی جدول پخش برنامه‌های رادیو نشان‌دهنده درک نادرستی از میزان و نوع تأثیرگذاری رادیو بر مخاطبان آن است.

(۳) گاهی چگونگی تدوین یک برنامه رادیویی بیانگر غفلت از نحوه و میزان تأثیرگذاری رادیو بر شنوندگان است. آیا یک برنامه رادیویی خاص و یا هر برنامه رادیویی می‌تواند تأثیرات ناگهانی و عمیقی بر جای گذارد؟ آیا از رادیو در مقام یک وسیله ارتباط جمعی می‌توان چنین انتظاری داشت؟

برای بررسی چگونگی و میزان تأثیر برنامه رادیویی، تلویزیونی و سایر رسانه‌ها بر مخاطبانشان باید دو موضوع را جدی در نظر گرفت: یکی ماهیت رسانه و دیگری وضعیت مخاطبان در هنگام دریافت پیام.

چیستی و طبیعت رسانه، تأثیر مستقیم و انکارناپذیری بر نوع پیام‌رسانی، مخاطبان و حتی عوامل برنامه‌ساز و پیام‌رسان دارد. رسانه‌ای که برای ارسال و دریافت پیام فقط از یک حس استفاده می‌کند در مقایسه با رسانه‌ای که از دو حس بهره می‌برد، دارای فرایند و میزان تأثیرگذاری متفاوتی است. از سوی دیگر، وضعیت طبیعی مخاطبان رادیو در هنگام دریافت پیام‌های رادیویی با وضعیت مخاطبان دیگر رسانه‌ها کاملاً متفاوت است. شنوندگان رادیو فرصت دارند تا ضمن کار و فعالیت‌های خود به رادیو گوش دهند یا ضمن گوش دادن به رادیو به کار دیگری پردازند؛ لذا رادیو برای جلب مخاطب باید به رقابت با محیط پردازد. برخلاف تلویزیون که محیطی آرام می‌طلبد. بنابراین، تأثیرگذاری رادیو دشوارتر است (خجسته، ۱۳۸۴، ص ۳).

سؤالات تحقیق

سؤال اصلی

آیا بین مدیریت بهینه منابع مالی و اثر بخشی برنامه‌های شبکه رادیویی ایران ارتباط معناداری وجود دارد؟

سؤالات فرعی

- ۱- آیا برآوردهای مالی برنامه‌ها در شبکه رادیویی ایران منطقی هستند؟
- ۲- آیا بین برآورد مالی منطقی برنامه‌ها و اثربخشی آنها، ارتباط معناداری وجود دارد؟
- ۳- آیا بین برون‌سپاری فعالیت‌ها در شبکه رادیویی ایران و اثربخشی برنامه‌ها، ارتباط معناداری وجود دارد؟
- ۴- آیا بین استقلال مالی گروه‌های برنامه‌ساز و اثربخشی برنامه‌های شبکه رادیویی ایران، ارتباط معناداری وجود دارد؟
- ۵- آیا بین استقرار سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی و اثربخشی برنامه‌های شبکه رادیویی ایران، ارتباط معناداری وجود دارد؟

فرضیات تحقیق

- ۱- برآوردهای مالی برنامه‌ها در شبکه رادیویی ایران منطقی نیستند.
- ۲- بین برآوردهای مالی منطقی برنامه‌ها و اثربخشی آنها، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

۳- بین برون‌سپاری فعالیت‌ها در شبکه رادیویی ایران و اثربخشی برنامه‌ها، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

۴- بین استقلال مالی گروه‌های برنامه‌ساز و اثربخشی برنامه‌های شبکه رادیویی ایران، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

۵- بین استقرار سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی و اثربخشی برنامه‌های شبکه رادیویی ایران، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

روش تحقیق

در این تحقیق با بررسی و استفاده از منابع بسیار محدود و نیز تهیه پرسشنامه و با استفاده از نظرات مدیران و کارشناسان رادیو ایران، معیارها و شاخص‌های مدیریت بهینه منابع مالی و در مرحله بعدی، الگویی کاربردی و راهگشا برای استفاده مطلوب از منابع در جهت اثربخشی برنامه‌های رادیو ایران ارائه شده است. به منظور تحقق اهداف پژوهش و بررسی فرضیات آن از روش پیمایشی استفاده نموده‌ایم.

جامعه آماری این پژوهش را مدیران، برنامه‌سازان و کارشناسانی که در حال حاضر در رادیو ایران کار می‌کنند، تشکیل می‌دهند. تعداد کل برنامه‌سازان و کارشناسان شبکه ۱۰۰ نفر و تعداد کل مدیران شبکه ۲۰ نفرند که جمعاً این ۱۲۰ نفر کل جامعه آماری ما را تشکیل می‌دهند.

آزمون تحلیل واریانس فریدمن

به منظور رتبه‌بندی ابعاد هر یک از متغیرهای اصلی تحقیق از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده که در ادامه به بررسی آزمون یاد شده در مورد چهار بعد مدیریت بهینه منابع مالی به مثابه متغیر مستقل می‌پردازیم.

رتبه‌بندی ابعاد متغیر مستقل تحقیق

مدیریت بهینه منابع مالی به مثابه متغیر مستقل تحقیق از چهار بعد برآورد مالی منطقی، برون‌سپاری، استقلال مالی و بودجه‌ریزی عملیاتی تشکیل شده است که جدول ۱ رتبه‌بندی ابعاد چهارگانه متغیر مستقل تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۱- رتبه‌بندی ابعاد متغیر مستقل

رتبه	رتبه میانگین	ابعاد
چهارم	۲,۳۴	برون‌سپاری
دوم	۲,۷۸	برآورد مالی منطقی
سوم	۲,۷۵	بودجه‌ریزی عملیاتی
اول	۲,۹۴	استقلال مالی

ملاحظه می‌شود که استقلال مالی، مهم‌ترین بعد از بین ابعاد مدیریت بهینه منابع مالی رادیو ایران است. پس از آن برآورد مالی منطقی برنامه‌ها است و بودجه‌ریزی عملیاتی و برون‌سپاری در رتبه‌های سوم و چهارم جای دارند.

بدون تردید سازمان‌ها همواره با محدودیت منابع مواجه‌اند که از این منابع مختلف (منابع فیزیکی، انسانی، اطلاعاتی و...) منابع مالی از اهمیت بسزایی برخوردار است. مدیریت مطلوب و بهینه این منابع، سازمان را یاری خواهد کرد تا در جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده مشکلات کمتری را متحمل گردد.

با این اوصاف، کارایی و توسعه هر سازمان، تا حدود زیادی به کاربرد صحیح منابع مالی بستگی دارد، چراکه استفاده صحیح از منابع مالی موجود و تلاش برای گسترش و جذب منابع جدید، افق‌های جدیدی را پیش‌روی سازمان خواهد گشود.

با استفاده مطلوب و به‌کارگیری بودجه‌ریزی عملیاتی و نیز تمرکززدایی و دادن استقلال مالی به واحدهای سازمان، نه تنها کنترل و نظارت بر چگونگی مصرف منابع، بهبود خواهد یافت، بلکه دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت نظیر رضایت شغلی، انگیزه کارکنان و مشارکت در فعالیت‌های سازمانی نیز تحت تأثیر قرار خواهند گرفت.

همچون بسیاری دیگر از زمینه‌های تجاری، رادیو نیز در سال‌های اخیر متحول شده است. فناوری‌های جدید، تغییر در نگرش‌های اجتماعی، کم‌رنگ‌تر شدن استانداردها و نظارت‌های دولتی، استفاده از راهبردهای مهم دولتی در بازاریابی، وجود رقابت بیشتر (هم در بین ایستگاه‌های رادیویی و هم با رسانه‌های دیگر نظیر تلویزیون، رسانه‌های کابلی، اینترنت و دیگر سرویس‌های خدماتی، صوتی، سیمی و دیجیتالی) برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تر (با برنامه‌ریزی‌هایی در محدوده خاص) و همچنین رشد و گسترش هرچه بیشتر جو مشارکتی در کار، همه و همه، شیوه‌های برنامه‌ریزی را در رادیو تغییر داده‌اند (عصام، ۱۳۸۳، ص ۱۰).

با توجه به اینکه معاونت صدا، یکی از معاونت‌های مهم سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران و شبکه رادیویی ایران قدیمی‌ترین شبکه رادیویی با قدمتی قریب به ۷۰ سال است، و با در نظر گرفتن به محدودیت‌های منابع، خصوصاً منابع مالی در هر سازمان، مدیریت بهینه این منابع از

اهمیت بالایی برخوردار بوده که هر نوع بی‌توجهی و غفلت از آن ممکن است به رسالت حساس رسانه، خصوصاً رادیو، خدشه وارد سازد. بدین منظور، تحقیق حاضر در پی آن است تا فرضیاتی را مطرح کند و بر پایه آن ارتباط بین ابعاد مدیریت منابع مالی (برآورد منطقی مالی، برون‌سپاری، استقلال مالی و بودجه‌ریزی عملیاتی) را با اثربخشی برنامه‌ها بسنجد تا بتواند با مشخص کردن نقاط ضعف موجود در مدیریت منابع مالی با ارائه راهکارهایی هرچند ناچیز به مدیران این معاونت و همچنین شبکه رادیویی ایران کمک کرده باشد.

براساس نتایج این پژوهش، هیچ‌یک از ابعاد مدیریت منابع مالی در رادیو ایران مناسب نیستند. علاوه بر این، براساس پاسخ آزمودنی‌ها، اثربخشی مناسب برنامه‌ها نیز تأیید نمی‌شود. البته به نظر می‌رسد تمرکز امور مالی در این شبکه متأثر از وضعیت مالی در حوزه رادیوست. با این اوصاف، بایستی در سطح حوزه نیز نتایج حاصله و نقاط ضعف و قوت ناشی از اعمال سیاست‌های خاص مدیریت منابع مالی بررسی و واکاوی دقیق شود. در شبکه نیز بهتر است به ابعاد مدیریت منابع مالی (برآورد منطقی مالی، برون‌سپاری، استقلال مالی و بودجه‌ریزی عملیاتی) توجه بیشتری صورت گیرد.

از آنجا که سازمان صداوسیما موظف است برای استقرار سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی، برنامه‌ریزی کند و همچنین در سیاست‌های کلی دولت نیز واگذاری فعالیت‌ها به بخش خصوصی (اصل ۴۴ قانون اساسی) در حال پیگیری است، یافتن راهکارهای اجرایی در جهت نیل به این اهداف برای مدیریت بهینه منابع مالی در شبکه ضروری است. همچنین مشخص شد که:

۱- بین برآوردهای مالی منطقی برنامه‌ها و اثربخشی آنها، همبستگی معنی‌داری وجود دارد و ارتباط بین برآورد مالی منطقی برنامه‌ها و اثربخشی ۳۰٪ است و این بدان معناست که چنانچه برآورد مالی برنامه‌ها دو برابر شود، اثربخشی برنامه‌ها نیز ۳۰٪ افزایش می‌یابد. از عوامل اصلی رضایت شغلی افراد و نیروی انسانی هر سازمان، درآمد و دریافتی آنهاست که بر روحیه و انگیزه، اثری مستقیم و قابل توجه دارد. در تئوری سلسله مراتب نیازها، نیازهای آدمی در پنج طبقه قرار داده شده‌اند که به ترتیب عبارت‌اند از:

نیازهای جسمانی، نیاز به امنیت، نیاز به محبت، نیاز به حرمت و نیاز به خودیابی و کمال. نیازهای مذکور در سازمان به صورت پرداخت حقوق و مزایا و امکانات رفاهی، ایجاد امنیت شغلی و مقررات حمایتی، تشکلهای گروهی رسمی و غیررسمی در محیط کار، قائل شدن حرمت برای فرد و کار او در مراتب مختلف سازمان، و ایجاد امکانات برای شکوفایی توان بالقوه افراد، ارضا می‌شوند (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۱۵۳).

در رادیو ایران نیز اکثر پاسخگویان برآورد مالی برنامه‌ها را مناسب با تورم موجود در جامعه و متناسب با حجم و نوع برنامه ندانسته‌اند. بنابراین، توجه جدی و تلاش در جهت ارتقای سطح دریافتی کارکنان شبکه و متناسب‌سازی برآوردهای مالی با حجم و نوع برنامه‌ها از اهمیت فوق‌العاده‌ای برای افزایش اثربخشی برنامه‌های تولیدی برخوردار است.

۲- بین برون‌سپاری فعالیت‌ها و اثربخشی برنامه‌ها نیز همبستگی معنی‌داری وجود دارد و ارتباط بین این دو متغیر در حدود ۲۳٪ است. این بدان معناست که چنانچه برون‌سپاری فعالیت‌ها دو برابر شود، اثربخشی برنامه‌ها نیز در حدود ۲۳٪ افزایش می‌یابد.

با توجه به سیاست‌گذاری‌های سازمان صداوسیما در تولید و پخش برنامه‌ها و حساسیت سیاسی-اجتماعی فوق‌العاده‌ای که بر تولید و پخش برنامه‌ها حاکم است، به نظر می‌رسد رادیو ایران بایستی فعالیت‌های خود را (اعم از تولید برنامه، خدمات اجرایی، پشتیبانی و...) دسته‌بندی کرده، با توجه به موضوع هر دسته، دربارهٔ برون‌سپاری تصمیم‌گیری مناسب اتخاذ کند؛ و سپس، اقدامات بعدی صورت پذیرد تا بدین‌وسیله بتوان میزان اثربخشی برنامه‌ها را ارتقا داد.

۳- همچنین بین استقلال مالی گروه‌های برنامه‌ساز و اثربخشی برنامه‌ها، ارتباط معنی‌داری وجود دارد که در حدود ۳۸٪ است؛ بدین معنا که چنانچه استقلال مالی گروه‌های برنامه‌ساز را دو برابر کنیم، اثربخشی برنامه‌ها در حدود ۳۸٪ افزایش خواهد یافت.

تفویض اختیار متناسب با وظایف محوله، جدا از آنکه باعث خلاقیت و نوآوری می‌گردد، نقشی اساسی در شفافیت نتایج حاصل از عملکرد خواهد داشت. در شبکهٔ رادیویی ایران نیز لازم است منابع مالی گروه‌های مختلف برنامه‌ساز شفاف و معین ابلاغ شود تا بتوان در طی یک دورهٔ مشخص با بررسی نتایج و عملکرد حاصله نقاط ضعف موجود را برطرف ساخت.

۴- در نهایت، براساس نتایج این پژوهش در مورد استقرار سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی در رادیو ایران می‌توان گفت:

بین استقرار سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی و اثربخشی برنامه‌ها در شبکه رادیویی ایران، همبستگی معنی‌داری وجود دارد که این ارتباط در حدود ۵۸٪ است و این بدان معناست که چنانچه استقرار سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی در این شبکه دو برابر شود، اثربخشی برنامه‌ها در حدود ۵۸٪ افزایش خواهد یافت.

بودجه‌ریزی عملیاتی راهکاری مناسب برای به کارگیری و مصرف منابع مالی در جایی مناسب است؛ بدین معنی که پس از تعیین واحدهای فعالیت، ارزش و میزان اهمیت هر یک مشخص شود تا با توجه به کل بودجه در اختیار بتوان سهم مناسب هر فعالیت را تخصیص داده، در پایان، قیمت تمام شدهٔ فعالیت نیز محاسبه شدنی باشد.

نتایج آزمون حاکی از آن است که این موضوع تأثیر مستقیم و قابل توجهی (۵۸٪) بر اثربخشی برنامه‌ها دارد، لذا توجه و اجرای مرحله‌ای این سیستم در رادیو ایران تأثیر بسیار مهمی بر اثربخشی برنامه‌ها دارد که بایستی مدیران شبکه از آن غفلت نکنند.

پیشنهادها

- با بررسی اجمالی در نتایج تحقیق حاضر و مرور اصول و ابعاد مدیریت بهینه منابع مالی و تأثیرات آن بر اثربخشی برنامه‌ها، پیشنهادهای ذیل مطرح می‌شود:
- ۱- تمرکززدایی و تفویض اختیار بیشتر به مدیران شبکه در زمینه مسائل مالی.
 - ۲- استقلال مالی شبکه و گروه‌های برنامه‌ساز، به نحوی که این امر درک چشم‌انداز مالی شبکه را در سطوح مختلف تضمین نماید.
 - ۳- برون‌سپاری فعالیت‌ها به شکلی که مدیران شبکه بتوانند با فراغ‌بال و صرف زمان بیشتر به بخش محتوایی و سیاست‌گذاری بپردازند.
 - ۴- توجه به بودجه‌ریزی عملیاتی و اجرای تدریجی آن در یک دوره زمانی مشخص.
 - ۵- منطقی‌نمودن برآورد مالی برنامه‌ها، به نحوی که در حد مطلوبی نیازهای اولیه کارکنان را مرتفع سازد.
 - ۶- واگذاری اختیار و وظیفه در حد مسئولیت مدیران شبکه، به نحوی که بتوانند پاسخگوی عملکرد خود باشند.
 - ۷- افزایش سرعت فعالیت حوزه‌های مالی و حذف بوروکراسی‌های زائد اداری.
 - ۸- تغییر نگرش مدیران ارشد سازمان به وضعیت مالی رادیو، برای حفظ نیروهای انسانی با تجربه و متخصص.
 - ۹- نظارت بیشتر بر چگونگی عملکرد بودجه در رادیو ایران برای استفاده مطلوب از منابع مالی موجود.
 - ۱۰- نظارت بیشتر بر چگونگی عملکرد بودجه در شبکه‌های مختلف رادیویی و مقایسه آنها، برای اتخاذ تصمیمات مناسب‌تر به منظور تخصیص بودجه.
 - ۱۱- تخصیص مناسب و منعطف منابع مالی رادیو در شبکه‌ها با توجه به تغییرات محیطی.
 - ۱۲- انعطاف‌پذیری برای اجرای عملیات رسانه‌ای.

منابع و مأخذ:

- ۱- الوانی، سید مهدی؛ اشرف‌زاده، فرزاد (۱۳۸۷). مدیریت برون‌سپاری. تهران: انتشارات مبتکران.
 - ۲- ----- (۱۳۸۵). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
 - ۳- پدیدار، رضا (۱۳۸۶). روشهای تولید برنامه در سازمان. جزوه تخصصی مالی حرفه. تهران: انتشارات مرکز آموزش سازمان صداوسیما.
 - ۴- خجسته، حسن (۱۳۸۴). تأملاتی جامعه‌شناختی درباره رادیو. تهران: اداره کل پژوهشهای رادیو.
 - ۵- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان (علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، مترجمان). جلد اول، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی (تاریخ نشر اثر اصلی ۱۹۹۰).
 - ۶- شاکرطاهری، حسین (۱۳۸۶). تکنیکهای نوین بودجه‌بندی. جزوه تخصصی مالی حرفه. تهران: انتشارات مرکز آموزش سازمان صداوسیما.
 - ۷- کمیته تدوین نرخنامه برنامه‌های رادیویی (۱۳۸۶). مفاهیم، استانداردها و نرخهای برنامه‌سازی رادیو. تهران: اداره کل اطلاعات و برنامه‌ریزی رادیو.
 - ۸- لینچ، جوانا آر؛ گی لیس، گرگ (۱۳۸۳). برنامه‌ریزی در رادیوهای خصوصی (معصومه عصام، مترجم). تهران: اداره کل پژوهشهای رادیو. (تاریخ نشر اثر اصلی ۲۰۰۲).
 - ۹- مدرس، جمشید (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی و بودجه. جزوه تخصصی مالی حرفه. تهران: انتشارات مرکز آموزش سازمان صداوسیما.
- 10- Cooper, R. and R. S. Kaplan (1991). The Design of Cost Management Systems. Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall.
- 11- Venkatraman, N (1997). Beyond outsourcing: managing IT Resources a value center. Sloan Management Review, (spring): 51-76.