



دانشگاه پیام نور

دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری

مرکز تهران غرب

پایان نامه برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته MBA

عنوان پایان نامه:

ارزیابی عملکرد خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا) بر اساس

روش ارزیابی متوازن و تحلیل شکاف

استاد راهنما: دکتر محمد تقی امینی

استاد مشاور: دکتر علی اکبر جوکار

مؤلف: گلاره کاویان

بهمن ۱۳۹۰

چکیده

با تحولی که در عرصه تکنولوژی ارتباطات به ویژه اینترنت صورت گرفته است، چه موافق گزاره هایی چون "جامعه ی اطلاعاتی" باشیم یا نباشیم، اطلاعاتی شدن جوامع و نقش آفرینی روزافزون اطلاعات و به تبع آن رسانه‌ها موضوعی غیرقابل انکار است. امروزه توسعه اطلاعاتی و گسترش فضای عمومی از مهمترین زیرساخت‌های توسعه ملی و اصلی‌ترین مولفه در قدرت ملی و دارای نقشی استراتژیک در عرصه‌ی دیپلماتیک، رقابت منطقه‌ای و حضور جهانی است.

در این پژوهش با هدف بهبود نظام رسانه‌ای کشور و بمنظور ارزیابی میزان توفیق خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا)¹، به عنوان یکی از اولین خبرگزاریهای داخلی کشور در اجرای اهداف و برنامه‌های تدوین شده، از روش ارزیابی مبتنی بر مدل کارت امتیازی متوازن و تحلیل شکاف بهره‌گیری شده است.

به این منظور ضمن شناسایی مضامین استراتژیک ایسنا، نقشه استراتژی آن ترسیم گردید. معیارها و سنجه‌ها شناسایی و تعریف شده و در قالب پرسشنامه هایی که معیارها در آنها متمرکز و منعکس شده بود، طی ۳ مرحله نظرات متفاوت گردآوری شد.

همچنین پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از فنون آماری (تی تست و فریدمن)، مشخص شد که بین وضعیت موجود و مطلوب ایسنا در هر 4 وجه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین در وضعیت مطلوب وجه رشد و یادگیری بیشترین و وجه مالی کمترین میزان تاثیر را در موفقیت ایسنا خواهد داشت و همچنین در وضعیت موجود وجه مشتری در بهترین و وجه مالی در بدترین شرایط قرار دارند. نهایتاً ضمن جمع بندی نتایج، پیشنهاداتی بمنظور تسهیل اجرای برنامه‌ها و کاهش انحراف احتمالی از اهداف ارائه گردید.

کلید واژه: مدیریت استراتژیک، اجرای استراتژی، ارزیابی استراتژی، نقشه استراتژی، کارت امتیازی متوازن، تحلیل شکاف و خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا)

¹ Iranian student news agency

فصل اول: کلیات تحقیق

مقدمه	۱
۱-۱ بیان مسئله	۶
۲-۱ مدل نظریه تحقیق	۹
۳-۱ ضرورت انجام تحقیق	۱۰
۴-۱ اهداف تحقیق	۱۳
۵-۱ فرضیه های تحقیق	۱۴
۶-۱ روش انجام تحقیق	۱۴

فصل دوم: مبانی نظری

مقدمه	۱۸
۱-۲ استراتژی	۱۸
۱-۲-۱ تعاریف استراتژی	۱۸
۲-۱-۲ مدیریت استراتژیک	۱۹
۳-۱-۲ مراحل مدیریت استراتژیک	۲۰
۱-۳-۱-۲ تدوین استراتژی	۲۰
۲-۳-۱-۲ اجرای استراتژیک	۲۱
۳-۳-۱-۱-۲ ارزیابی استراتژیک	۲۲

- ۲۲ ۴-۱-۲ سطوح استراتژیک
- ۲۳ ۵-۱-۲ ماهیت استراتژیک
- ۲۶ ۶-۱-۲ معیارهای چهارگانه روملت برای ارزیابی استراتژی
- ۲۶ ۱-۶-۱-۲ سازگاری با عوامل محیطی
- ۲۷ ۲-۶-۱-۲ هماهنگی
- ۲۷ ۳-۶-۱-۲ امکان پذیر بودن
- ۲۸ ۴-۶-۱-۲ مزیت رقابتی
- ۲۹ ۷-۱-۲ چارچوب ارزیابی اجرای استراتژی فردآردیوید
- ۳۲ ۸-۱-۲ محاسبه عملکرد سازمان به عنوان نوعی ارزیابی
- ۳۵ ۹-۱-۲ ویژگی های سیستم اثربخش ارزیابی استراتژی
- ۳۶ ۲-۲ معرفی روش ارزیابی متوازن
- ۴۱ ۱-۲-۲ روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد
- ۴۳ ۲-۲-۲ منظرهای روش ارزیابی متوازن
- ۴۳ ۱-۲-۲-۲ منظر مالی
- ۴۴ ۲-۲-۲-۲ منظر مشتری
- ۴۴ ۳-۲-۲-۲ منظر فرایندهای داخلی کسب و کار
- ۴۵ ۴-۲-۲-۲ منظر رشد و یادگیری
- ۴۶ ۳-۲-۲ روش ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری جهت تحقق استراتژی
- ۴۶ ۴-۲-۲ تبیین و متناسب سازی روش ارزیابی متوازن برای پژوهش حاضر

۵۳ ۳-۲ روش تحلیل شکاف
۵۴ ۴-۲ خبرگزاری و ویژگی های آن
۵۴ ۱-۴-۲ سرعت عمل
۵۴ ۲-۴-۲ عینیت کامل و دقیق اخبار
۵۴ ۳-۴-۲ معدود بودن مخاطبان و استفاده کنندگان مستقیم پیام خبرگزاری
۵۵ ۵-۲ جایگاه خبرگزاری در میان وسایل ارتباط جمعی
۵۶ ۶-۲ تاریخچه خبرگزاری در جهان و ایران
۵۷ ۷-۲ خبرگزاری های مهم جهان
۵۷ ۱-۷-۲ خبرگزاری فرانس پرس
۵۸ ۲-۷-۲ خبرگزاری رویتر
۶۰ ۳-۷-۲ خبرگزاری آسوشیتدپرس
۶۳ ۴-۷-۲ خبرگزاری یونایتدپرس
۶۴ ۵-۷-۲ خبرگزاری ایتارتاس
۶۶ ۶-۷-۲ سایر خبرگزاری ها
۶۷ ۸-۲ خبرگزاری های داخلی
۶۷ ۱-۸-۲ خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران (ایرنا)
۶۸ ۲-۸-۲ خبرگزاری ایسنا
۶۹ ۱-۲-۸-۲ سیاست وظایف و اهداف ایسنا
۷۰ ۲-۲-۸-۲ چشم انداز و مأموریت ایسنا

۷۰ ۳-۲-۸-۲ چارت تشکیلاتی ایسنا
۷۳ ۳-۲-۸-۲ تعداد پرسنل ایسنا
۷۳ ۴-۲-۸-۲ سایت ایسنا
۷۴ ۹-۲ مهم ترین معیارهای سنجش خبرگزاری ها
۷۴ ۱۰-۲ پیشینه تحقیق

فصل سوم: روش تحقیق

۸۶ مقدمه
۸۶ ۱-۳ روش تحقیق
۸۷ ۲-۳ فرایند انجام تحقیق
۸۹ ۳-۳ فرضیه های تحقیق
۸۹ ۴-۳ جامعه آماری
۹۰ ۵-۳ حجم نمونه و روش نمونه گیری
۹۰ ۱-۵-۳ حجم نمونه
۹۰ ۲-۵-۳ روش نمونه گیری
۹۰ ۶-۳ ابزار جمع آوری داده ها
۹۳ ۷-۳ روایی و پایایی ابزار سنجش
۹۴ ۸-۳ روش جمع آوری داده ها
۹۴ ۹-۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها

۳-۱۰ آزمون تی ۹۵

۳-۱۱ آزمون فریدمن ۹۵

فصل چهارم: یافته های تحقیق

مقدمه ۹۹

۴-۱ توصیف داده ها ۹۹

۴-۲ تحلیل توصیفی داده ها ۱۰۴

۴-۳ یافته های جداول استنباطی ۱۰۶

فصل پنجم: جمع بندی، نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات

مقدمه ۱۳۵

۵-۱ خلاصه تحقیق ۱۳۵

۵-۲ نتایج تحقیق ۱۳۷

۵-۳ محدودیت ها ۱۴۴

۵-۴ پیشنهادات ۱۴۵

۵-۴-۱ پیشنهادات اصلی ۱۴۵

۵-۴-۲ پیشنهادات به محققین آینده ۱۴۸

فهرست جداول، نمودارها و اشکال

فصل اول: کلیات تحقیق

نمودار ۱-۱ مراحل انجام تحقیق ۱۶

شکل ۱-۱ نقشه استراتژی ایسنا ۱۷

فصل دوم: مبانی نظری

شکل ۱-۲ مرحله ارزیابی استراتژی متعلق به یک فرآیند مدیریت استراتژیک کلاسیک ۲۵

شکل ۲-۲ چهارچوب ارزیابی استراتژی پیشنهادی فرد. آر. دیوید ۳۰

شکل ۳-۲ رابطه علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن ۴۰

شکل ۴-۲ مدل عمومی روش ارزیابی متوازن ۴۲

شکل ۵-۲ مدل سفارشی سازی شده (تطبیق یافته) ارزیابی متوازن برای ایسنا ۴۸

جدول ۱-۲ اهداف و معیارهای منظر مشتری در ایسنا ۴۹

جدول ۲-۲ اهداف و معیارهای منظر مالی در ایسنا ۵۰

جدول ۳-۲ اهداف و معیارهای منظر فرایندهای داخلی در ایسنا ۵۱

جدول ۴-۲ اهداف و معیارهای منظر زشد و یادگیری در ایسنا ۵۲

فصل سوم: روش تحقیق

جدول ۱-۳ ابعاد پرسشنامه ۹۲

شکل ۱-۳ مدل تحقیق ۹۸

فصل چهارم: یافته های تحقیق

جدول ۱-۴ توزیع فراوانی جنسیت افراد مورد بررسی ۹۹

- نمودار ۴-۱ نمودار ستونی جنسیت افراد مورد بررسی ۱۰۰
- جدول ۴-۲ توزیع فراوانی تحصیلات افراد مورد بررسی ۱۰۱
- نمودار ۴-۲ نمودار ستونی تحصیلات افراد مورد بررسی ۱۰۱
- جدول ۴-۳ توزیع فراوانی وضعیت تاهل افراد مورد بررسی ۱۰۲
- نمودار ۴-۳ نمودار ستونی وضعیت تاهل افراد مورد بررسی ۱۰۲
- جدول ۴-۴ توزیع فراوانی سابقه خدمت افراد مورد بررسی ۱۰۳
- نمودار ۴-۴ نمودار ستونی سابقه خدمت افراد مورد بررسی ۱۰۳
- جدول ۴-۵ فراوانی پاسخ های ارائه شده از سوی شرکت کنندگان در وضعیت مطلوب ۱۰۴
- جدول ۴-۶ فراوانی پاسخ های ارائه شده از سوی شرکت کنندگان در وضعیت موجود ۱۰۵
- جدول ۴-۷ رتبه بندی سوالات منظر مشتری وضعیت مطلوب ۱۰۷
- جدول ۴-۸ نتایج حاصل از آزمون تی برای شاخصهای منظر مشتری وضعیت مطلوب ۱۰۹
- جدول ۴-۹ رتبه بندی سوالات منظر مشتری وضعیت موجود ۱۱۰
- جدول ۴-۱۰ نتایج حاصل از آزمون تی برای شاخصهای منظر مشتری وضعیت موجود ۱۱۱
- جدول ۴-۱۱ بررسی فرضیه اول تحقیق ۱۱۲
- جدول ۴-۱۲ رتبه بندی سوالات منظر مالی وضعیت مطلوب ۱۱۳
- جدول ۴-۱۳ نتایج حاصل از آزمون تی برای شاخصهای منظر مالی وضعیت مطلوب ۱۱۵
- جدول ۴-۱۴ رتبه بندی سوالات منظر مالی وضعیت موجود ۱۱۶
- جدول ۴-۱۵ نتایج حاصل از آزمون تی برای شاخصهای منظر مالی وضعیت موجود ۱۱۸
- جدول ۴-۱۶ بررسی فرضیه دوم تحقیق ۱۱۹

- جدول ۴-۱۷ رتبه بندی سوالات منظر فرایند داخلی وضعیت مطلوب ۱۲۰
- جدول ۴-۱۸ نتایج حاصل از آزمون تی برای شاخصهای منظر فرایند داخلی وضعیت مطلوب ۱۲۱
- جدول ۴-۱۹ رتبه بندی سوالات منظر فرایند داخلی وضعیت موجود ۱۲۲
- جدول ۴-۲۰ نتایج حاصل از آزمون تی برای شاخصهای منظر فرایند داخلی وضعیت موجود ۱۲۳
- جدول ۴-۲۱ بررسی فرضیه سوم تحقیق ۱۲۵
- جدول ۴-۲۲ رتبه بندی سوالات منظر رشد و یادگیری وضعیت مطلوب ۱۲۶
- جدول ۴-۲۳ نتایج حاصل از آزمون تی برای شاخصهای منظر رشد و یادگیری وضعیت مطلوب .. ۱۲۷
- جدول ۴-۲۴ رتبه بندی سوالات منظر رشد و یادگیری وضعیت موجود ۱۲۸
- جدول ۴-۲۵ نتایج حاصل از آزمون تی برای شاخصهای منظر رشد و یادگیری وضعیت موجود ۱۲۹
- جدول ۴-۲۶ بررسی فرضیه چهارم تحقیق ۱۳۰
- جدول ۴-۲۷ نتایج حاصل از آزمون تی برای شاخصهای چهار منظر وضعیت مطلوب ۱۳۱
- جدول ۴-۲۸ نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی چهار منظر وضعیت مطلوب ۱۳۲
- جدول ۴-۲۹ نتایج حاصل از آزمون تی برای شاخصهای چهار منظر وضعیت موجود ۱۳۳
- جدول ۴-۳۰ نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی چهار منظر وضعیت موجود ۱۳۴

مقدمه

علیرغم ظرفیت‌های کم نظیری که به مدد انقلاب اسلامی در ایران فراهم شده است، در کشور ما توسعه‌ی اطلاعاتی و رسانه‌ای نه تنها به عنوان مولفه‌ای زیربنایی و استراتژیک در توسعه و قدرت ملی شناخته نشده، بلکه حتی در بسیاری از موارد در چارچوب اولویت‌های معمولی برنامه‌ریزان نیز قرار نمی‌گیرد. آنجا هم که به اهمیت آن وقوف جدی وجود دارد، راهبردهای مناسب و به هنگام و جامع‌نگری اتخاذ نشده است. لذا هم در عرصه‌ی داخلی و هم در عرصه‌ی بین‌المللی با کاستی‌ها و آسیب‌هایی مواجه شده‌ایم که چاره‌جویی برای آن ضروری است. (فاتح، ۱۳۸۷)

با نگاهی هرچند سطحی به میزان تحقیقات انجام شده در خصوص سازمانهای خبری و به خصوص امور مدیریتی خبرگزاری‌ها در ایران و دیگر نقاط جهان به راحتی می‌توان به ضرورت انجام تحقیق در این موضوع پی برد.

سازمان‌های خبری ساختارهای پیچیده‌ای دارند که عدم توجه به عملکرد مناسب و ساختارهای عملیاتی و مدیریتی آنها منجر به کاهش تعداد مخاطب، به عنوان اصلی‌ترین مشتریان سازمان‌های خبری، کارایی و انعطاف پذیری و همچنین سرعت عمل آنان خواهد شد.

در همین راستا تحقیق برای ارزیابی عملکرد خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا) در حوزه مدیریتی، در کنار تمام انگیزه‌های خاصی که برای انجام آن وجود دارد، در واقع برای شناسایی کاستی‌ها و قوت‌ها و ارائه پیشنهادات اصلاحی مدیریتی در راستای بهبود عملکرد این ارگان خبریست تا ضمن اتخاذ راهکارهای مناسب، زمینه دستیابی حداکثری و بیشینه به اهداف تعیین شده فراهم شود.

خبرگزاری دانشجویان ایران به عنوان نخستین خبرگزاری دانشجویی و دومین خبرگزاری فعال در ایران پس از خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران (ایرنا)^۱ فعالیت خود را رسماً از ۱۶ آذر ۷۸ آغاز کرد. توجه به ایسنا از جنبه‌های مختلف می‌تواند صورت بگیرد که ماهیت دانشجویی این خبرگزاری از مشخصات منحصر به فرد آن در کل دنیا محسوب می‌شود، بنابراین بررسی ساختار مدیریتی این ارگان در جهت حرکت مثبت و مفید آن نقش بسزایی خواهد داشت.

^۱ Islamic republic news agency

ایسنا برای بهبود عملکرد خود نیازمند بکارگیری ساختار مناسب مدیریتی است که این تحقیق به دنبال آن است تا با به کارگیری مدل‌های کارت امتیازی متوازن و همچنین تحلیل شکاف نسبت به این مهم عمل کند.

پروفسور رابرت کاپلان^۱ و دکتر دیوید نورتون^۲ با درک الزامات و نیازمندی‌های سازمان‌های نوین و برای اجرای اثربخش استراتژی و ایجاد یک سیستم جامع مدیریت و بهبود عملکرد، در سال ۱۹۹۲ سیستم مدیریتی نوینی را تحت عنوان کارت امتیازی متوازن، معرفی نمودند. سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن، به عنوان چارچوب جامع ارزیابی عملکرد و پیشبرد استراتژی، مطرح بوده که به ایجاد توازن بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، سنجش‌های مالی و غیر مالی، عملکرد داخلی و خارجی، ذینفعان درونی و بیرونی، شاخص‌های هادی و تابع عملکرد، منجر می‌شود. کارت امتیازی متوازن چارچوب اثبات شده‌ای است که استراتژی سازمان را تشریح و عملیاتی می‌کند.

کارت امتیازی متوازن، یک سیستم مدیریتی است که می‌تواند اجرای استراتژی‌ها را مدیریت کرده و عملکرد سازمان را در ۴ منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، اندازه‌گیری کرده و باعث انتقال و تفهیم ماموریت، چشم‌انداز، استراتژی‌ها و انتظارات عملکردی به کلیه ذینفعان درونی و بیرونی سازمان شود. به عبارت دیگر، کارت امتیازی متوازن می‌تواند چشم‌انداز و ماموریت سازمان را در قالب مجموعه‌ای از روابط علت و معلولی در چهار منظر ذکر شده نشان دهد. سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن، ترکیبی است از معیارهای ارزیابی عملکرد است که شاخصهای عملکرد گذشته، جاری و نیز آینده را شامل شده و معیارهای غیر مالی را در کنار معیارهای مالی قرار می‌دهد. ضمن اینکه از آنچه در داخل و خارج سازمان اتفاق می‌افتد، بینش و دید همه جانبه‌ای را به مدیران سازمان ارائه می‌کند. (کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید ۱۳۸۶)

در مدل BSC کاپلان و نورتون چهار دیدگاه مطرح است.

(۱) دیدگاه مالی:

آیا سهامداران یا مخاطبان سازمان از عملکرد آن راضی هستند؟

^۱ Robert S . Kaplan

^۲ David P. Norton

۲) دیدگاه مشتری:

نقطه نظرات مشتریان نسبت به سازمان چیست؟

۳) دیدگاه فرآیند کسب و کار:

در چه اموری باید سرآمد بوده و از مزیت رقابتی برخوردار بود؟

۴) دیدگاه رشد و یادگیری

آیا می توان همچنان به بهبود مستمر و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان ادامه داد؟

بنابراین در این تحقیق تلاش می شود تا روش ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف و ماموریت های سازمان برای پژوهش حاضر مناسب سازی شود.

به این منظور ضمن شناسایی مضامین استراتژیک ایسنا، نقشه استراتژی ایسنا ترسیم گردید. معیارها و سنجه ها شناسایی و تعریف گردید. جهت سنجش عملکرد ایسنا ضمن استعلام از کارکنان سازمان بعنوان جامعه نمونه آماری در قالب پرسشنامه هایی که معیارها در آنها متمرکز و منعکس شده بود، نظرات متفاوت گردآوری گردید.

ضمن استفاده از فنون علمی و آماری (آزمون تی^۱ و رتبه بندی فریدمن^۲) نتایج مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت و بروندهای آن بصورت توصیفی و تحلیلی ارائه گردید. فرضیه های تحقیق که شامل تاثیر بکارگیری مدل های کارت امتیازی متوازن^۳ و تحلیل شکاف^۴ در بهبود عملکرد ایسنا در ۴ وجه مالی^۵، مشتری^۶، فرایندهای داخلی^۷ و رشد و یادگیری^۸ و وجود شکاف در وضعیت مطلوب و موجود ایسنا بود مورد بررسی و تایید قرار گرفت. نهایتا ضمن جمع بندی نتایج، پیشنهادهای بمنظور تسهیل اجرای برنامه ها و کاهش انحراف احتمالی از اهداف ارائه گردید.

¹ T Test

² Friedman Test

³ Balanced score card model

⁴ Gap analysis

⁵ Financial Perspective

⁶ Customer Perspective

⁷ Internal Processes Perspective

⁸ Learning & Growth Perspective

گفتنی است که این تحقیق مشتمل بر پنج فصل می باشد. فصل اول شامل کلیات تحقیق می باشد که بیان مساله، مدل تحقیق و فرضیات را معرفی می نماید. در فصل دوم مروری بر ادبیات نظری تحقیق و پیشینه مطالعاتی موضوع خواهیم داشت. فصل سوم روش اجرای تحقیق را معرفی می کند. جامعه آماری، نمونه گیری، ابزار گردآوری اطلاعات و ... در این بخش معرفی می شوند. اطلاعات گرد آوری شده در فصل چهارم مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. فرضیات مطرح شده نیز آزمون می شوند. در نهایت فصل پنجم به بیان خلاصه تحقیق، ارائه پیشنهادات و محدودیتهای تحقیق اختصاص دارد.

مقدمه

این فصل با هدف آشنایی مطالعه کنندگان با موضوع پژوهش ارائه شده است. در این فصل از تحقیق، مساله مورد بررسی معرفی شده و از جنبه های مختلف مورد کاوش قرار می گیرد. مدل انتخابی معرفی و فرضیه های تحقیق بیان می شود. این فصل اطلاعات کلی در باره تحقیق بدست خواهد داد تا راهنمای خوانندگان برای فصول بعدی باشد. همچنین تشریح بیان مساله، مدل نظری تحقیق، ضرورت انجام تحقیق، اهداف، فرضیه ها و روش انجام تحقیق از دیگر مباحثی است که طی این فصل ارائه شده است.

۱-۱- بیان مساله

پس از تدوین چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور و به دنبال آن تدوین برنامه‌ها و اهداف و همچنین استراتژی‌های لازم برای تحقق چشم‌انداز، سازمان خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا) نیز در راستای تحقق چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، چشم‌انداز ایسنا و در پی آن اهداف و برنامه‌های سازمان برای تحقق چشم‌انداز را تدوین کرد، بر اساس این چشم‌انداز ایسنا به یکی از ۳ خبرگزاری برتر حوزه آسیا و اقیانوسیه و یکی از ۱۰ خبرگزاری برتر جهان تبدیل خواهد شد.

محقق در این پژوهش دنبال آن است تا با بکارگیری مدل‌های کارت امتیازی متوازن و تحلیل شکاف، مضامین استراتژیک، برنامه‌ها و اهداف اصلی سازمان برای تحقق چشم‌انداز را بررسی کرده و در نهایت به این سوال پاسخ دهد که ایسنا در منظرهای مالی، فرآیندهای داخلی، مشتری و رشد و یادگیری تا چه میزان به اهداف خود دست یافته است و همچنین راهکارهایی برای دستیابی به این اهداف ارائه کند.

گفتنی است در اداره رسانه برای حصول عملکرد مطلوب رویکردهای مختلفی وجود دارد که برخی از آن‌ها نگاهی بسیار بسته و برخی متقابلاً بازدارند، برخی قائل به کنترل حداکثری و برخی حداقلی‌اند بنابراین این امر گونه‌های مختلف استراتژی و به تبع آن گونه‌های مختلف اداره و فعالیت حرفه‌ای در عرصه رسانه و به خصوص خبرگزاری را می‌طلبد.

در این تحقیق خبرگزاری صرفاً خبرگزاری دانشجویان ایران تعریف شده است و طی آن موفقیت و یا عدم موفقیت عملکرد ایسنا در نحوه انجام وظیفه و مأموریت آن یعنی جستجو، تحقیق، جمع‌آوری و تنظیم اطلاعات و پیام‌هایی است که ضرورتاً باید در مرکزی انباشت شده و آن را به مخاطبان خود یعنی روزنامه، رادیو، تلویزیون، مراکز اقتصادی، سیاسی و غیره ارائه کند که در این میان نوع مدیریت، سازماندهی و اداره ایسنا با میزان موفقیت آن مرتبط است.

گفتنی است در حال حاضر بر اساس آمار روزنامه‌های سراسری کشور، خبرگزاری دولتی ایرنا و خبرگزاری‌های ایسنا، ایلنا، مهر و فارس به عنوان خبرگزاری‌های فعال در سطح کشور شناخته شده‌اند. در همین راستا شاخصهایی همچون سهم خبرگزاریها در بازتاب مطبوعاتی، تعداد اخبار ارسالی خبرگزاریها، رتبه خبرگزاریها در سایت الکسا^۱، تعداد بازدیدکنندگان سایت‌های خبری و غیره برخی از شاخصهایی هستند که میزان موفقیت سایت‌های خبری را در منظرهای فرایند داخلی و مشتری مشخص می‌کنند.

به عنوان نمونه سهم خبرگزاری ایسنا در بازتاب مطبوعاتی در بازه زمانی شهریور ۹۰ حدود ۳۸ درصد و خبرگزاریهای ایرنا، ایلنا، مهر و فارس به ترتیب ۷، ۷، ۲۶ و ۲۲ درصد بوده است.

گفتنی است در این تحقیق با استفاده از مدل‌های کارت امتیازی متوازن و تحلیل شکاف کاستی‌ها و قوتها و همچنین اهداف و رسالتهای خبرگزاری برای کمک به اداره و سازماندهی بهتر آن بررسی خواهد شد و این اهداف و مأموریتها پس از اولویت بندی شدن در ۴ وجه کارت امتیازی متوازن ترسیم شده و در نهایت پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد ایسنا در بخشهای مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری ارائه خواهد شد.

همچنین تأکید بر متغیرها و مفاهیمی همچون شیوه مدیریت سازمان، مأموریتها، اهداف و استراتژی، نحوه پوشش، تأمین محتوا، پاسخ به نیازهای جامعه، نوع مالکیت رسانه، کارآمدی و غیره در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته‌اند.

در این تحقیق برای بهبود عملکرد سازمان و ارزیابی آن از مدل کارت امتیازی متوازن استفاده شده است. این مدل چهارچوب سنجش عملکرد برای پیاده سازی استراتژی به وسیله ترجمه استراتژی سازمان به مجموعه ای از شاخص های کلیدی است، به عبارت دیگر مدل کارت امتیازی متوازن تکنیکی جهت تبدیل استراتژی به عمل و ابزاری برای عملیاتی کردن آرمان، مأموریت و استراتژی‌های سازمان است.

^۱ Alexa

شایان ذکر است که با ارزیابی سازمان از طریق مدل کارت امتیازی متوازن می‌توان به بهبود روش‌ها و فرآیندها در مأموریت‌های سازمان، بهبود عملکرد سازمان، انعطاف پذیری در برابر تغییرات، کاهش هزینه‌ها و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان کمک کرد. بنابراین اهمیت انعطاف پذیری سازمان در برابر فشارهای بیرونی نظیر قوانین اجتماعی، محدودیت‌های قانونی، تغییر کسب و کار، تغییر مأموریت‌ها و ساختارهای سازمانی و همچنین تغییرات سریع فناوری دو چندان می‌شود. (کاپلان،

رابرت؛ نورتون، دیوید ۸۶

سوالات اصلی تحقیق

براساس چهار وجه مدل BSC یعنی وجوه مشتری، مالی فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری عملکرد ایسنا چگونه بوده است؟

سوالات فرعی:

۱- در وجه مالی مدل BSC ایسنا تا چه میزان به اهداف خود نائل شده است؟

۲- در وجه مشتری مدل BSC ایسنا تا چه میزان به اهداف خود نائل شده است؟

۳- در وجه فرآیندهای داخلی کسب و کار مدل BSC ایسنا تا چه میزان به اهداف خود نائل شده است؟

۴- در وجه رشد و یادگیری مدل BSC ایسنا تا چه میزان به اهداف خود نائل شده است؟

گفتنی است، در این پژوهش برنامه‌ها و اهداف ایسنا براساس چهار وجه مدل BSC یعنی وجوه مشتری، مالی، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری مشخص و بررسی می‌شود.

۲-۱- مدل نظری تحقیق

برای رسیدن به روشی مناسب در این پژوهش جهت ارزیابی توفیق سازمان در اجرای استراتژیها از روش ارزیابی متوازن بهره می گیریم. روش ارزیابی متوازن از چهار منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرایندهای داخلی و منظر رشد و یادگیری، اجرای استراتژی را مورد سنجش و پایش قرار داده و ضمن برقراری ارتباطی یکپارچه و نظام مند بین مضامین استراتژیک^۱، امکان اندازه گیری انحراف از هدف را مهیا می سازد.

یکی از چالش های مهم مدیران سازمانها بطور کلی و سازمانهای ایرانی بطور اخص، اجرایی کردن استراتژیهای است که با تفکر و تامل و با استفاده از روش های سیستماتیک تنظیم شود. کاپلان و نورتون در پاسخ به این چالش راهکار مناسبی ارائه داده اند (بختیاری، ۱۳۸۶: ۱۴).

آنان ضمن تحقیقات دامنه داری که از ۱۹۹۰ آغاز گردید و در قالب کتابی در سال ۱۹۹۶ به بازار عرضه شد، مدل کارت امتیاز متوازن را بعنوان یک سیستم اندازه گیری عملکرد معرفی نمودند. آموزش روش ارزیابی متوازن بعنوان یک سیستم ارزیابی، راهی برای عملیاتی کردن استراتژی و نیز روشی برای تحلیل نقاط ضعف و قوت سازمانها از سال ۱۹۹۷ بعنوان یکی از مفاد دروس آکادمیک مدیریت استراتژیک مورد توجه قرار گرفت.

هدف این دو محقق برجسته این بود که نه تنها راه حلی برای مسئله اندازه گیری جامع عملکرد سازمانها ارائه دهند، بلکه برای تبدیل برنامه های استراتژی به برنامه های عملیاتی و مدیریت برنامه های عملیاتی و کنترل پیشرفت آن در جهت پیاده سازی استراتژی راهگشایی کنند.

یکی از مسائلی که در سازمانها مانع اجرایی شدن استراتژیها می شود باقی ماندن استراتژیها در سطح کلیات یا اقدامات و جهت گیری های کلی است. در پاسخ به این مسئله، ارائه کنندگان روش ارزیابی متوازن، مفهوم نقشه استراتژی را در چارچوب کارت امتیازی مطرح نمودند. نقشه استراتژی یادشده تلاش می کند اشتراکات استراتژی های سازمان را در چارچوب روابط علی و معلولی نمایش داده و نشان دهد که چگونه استراتژیهای سازمان می تواند به اهداف قابل اندازه گیری و عملیات مشخصی که واحدهای سازمانی و حتی کارکنان سازمان باید دنبال کنند تبدیل شود.

^۱ Strategic cases

نقشه استراتژی این ماموریت را بعهدہ دارد کہ یک نقشه کلی از استراتژی های امکان پذیر برای سازمان در جهت بهبود فرایندها و تقویت زیرساختها و دارایی های نامحسوس سازمان ارائه دهد. رویکرد این تحقیق ضمن ارائه نقشه استراتژی سازمان خبری ایسنا، بررسی میزان توفیق سازمان در اجرای برنامه‌ها از چهار منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرایندهای داخلی و منظر رشد و یادگیری است و در این زمینه تلاش خواهد شد با نظر خواهی از کارشناسان و مدیران میانی و ارشد ایسنا، میزان توفیق در هر یک از چهار وجه یاد شده مورد ارزیابی قرار گیرد.

۱-۳- ضرورت انجام تحقیق

اصولا جوامع دانشگاهی ما در حال حاضر به دلایل مختلف با کمبود تحقیق درباره نحوه عملکرد یک خبرگزاری مواجهند و تحقیق در این باره به خصوص نحوه مدیریت و اداره رسانه در این شرایط حائز اهمیت است.

ضعف تولید اطلاعات معتبر به لحاظ کمی و کیفی در مقایسه با اطلاعات وارداتی به کشور، ضعف حرفه‌ای در کارزار جهانی رسانه و انحصار آن به رسانه‌های دولتی و نه چندان کارآمد، ضعف زیرساخت‌های فنی از محورهای ارتباطی تا مراکز نگهداری داده (دیتاستر) تنها بخشی از کاستی‌های موجود ارتباطی کشور است که عوامل متفاوتی از عدم وقوف به اصل مساله، نداشتن نظریه جامع رسانه‌ای، نقص دانش، بینش و فناوری، قوانین انفعالی و ناقص، انحصارات بی دلیل، تمرکزگرایی و دولت سالاری و عدم ثبات در تصمیمات و سیاستگذاری و برخورد سلیقه‌ای و موردی از جمله دلایل این کاستی‌ها می‌باشد که ریشه در نظام معرفتی و برنامه‌ای ما دارند.

این در حالیست که ایران یکی از خبرسازترین کشورهای جهان و منطقه‌ی ما از کانون‌های توجه جهانیان است. امروز ایران به دلایلی از جمله اسلام، تشیع، سابقه تمدنی و فرهنگی، مدل حکومتی، رهبری انقلاب، تاثیرگذاری بر منطقه و ایستادگی در برابر قدرت‌های جهانی به شدت کانون توجه و خبرساز است، اما متأسفانه کمتر اثری از این کشور و فرهنگ عظیم آن در عرصه رسانه‌ای جهان است، به عنوان مثال سهم ما از اخبار مربوط به ایران در جهان اندک است. چرا که اساسا تبلیغات سهمگین غرب و رسانه‌های وابسته مانع از حضور کشورها با رسانه‌های ضعیف می‌شود.