

دانشگاه یزد
دانشکده فنی و مهندسی
گروه مهندسی صنایع

پایان نامه
برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره‌وری

ارزیابی عملکرد استراتژی دیجیتال در صدا و سیمای مرکز یزد
با استفاده از رویکرد BSC

استاد راهنما: دکتر محمد علی وحدت زاد

اساتید مشاور: دکتر محمد صالح اولیاء و دکتر حسن حسینی نسب

پژوهش و نگارش: مجید حبوباتی

اسفندماه ۱۳۹۰



آنکه پژوهش را استمرار نمی‌بخشد از درک دانش بی‌نصیب است (حضرت علی^(ع)).

تقدیم به:

اساتید عزیزی که نه تنها با آموختن علم، بلکه با آموزش روش درست و آزاد اندیشیدن و پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای، همواره انسان‌ها را از آسیب کج فهمی، تعصب و گمراهی دور نگه داشته و راه زندگی درست و آزادگی را می‌آموزند. من همواره خود را به چنین اساتید ارزشمندی مدیون دانسته و با استفاده از این فرصت، به ساحت آنان ادای احترام می‌کنم.

و تقدیم به:

پدر، مادر، همسر و فرزند عزیزم که مایه امید و سرمایه زندگییم هستند.

تشکر و قدردانی

حمد و سپاس بی‌کران، شایسته الطاف و اسعه خدایی است که توفیق سلامتی، تحصیل علم و تحقیق در رشته مورد علاقه‌ام را به من عطا فرمود. بر خود لازم می‌دانم از زحمات بی‌دریغ و صبر فراوان استاد بزرگوار و گرامی جناب آقای دکتر محمد علی وحدت زاد و همچنین نظارت هوشمندانه و شکیبایی اساتید ارجمند جناب آقایان دکتر محمد صالح اولیاء، دکتر حسن حسینی نسب و دکتر مسعود عباسی که در طول دوره آموزش و تحقیق، مرا از دانش، تجربه و راهنمایی‌های ارزنده خویش بهره‌مند ساخته و در مراحل انتخاب موضوع، روش تحقیق و اجرای پروژه یاری نموده‌اند صمیمانه قدردانی و تشکر نمایم. مساعدت این اساتید ارجمند نه تنها باعث افزایش کیفیت و دقت این پژوهش گردید بلکه افق‌های جدیدی را در حوزه تحقیق فرا روی بنده نمایان ساخت.

همچنین از کلیه اساتید محترم گروه مهندسی صنایع به ویژه جناب آقایان دکتر صادقیه و دکتر عباسی که زحمت داوری این پایان نامه را بر عهده داشتند و نیز مسئولین محترم سازمان صدا و سیما مرکز یزد که در مراحل مختلف انجام این تحقیق نهایت همکاری را مبذول داشتند کمال تشکر را دارم.

چکیده

امروزه سازمان‌های رسانه‌ای همگام با تغییرات تکنولوژیک، خود را آماده استفاده از فناوری‌های نوین می‌کنند تا بتوانند در عرصه رقابت جهانی مخاطبان بیشتری را جذب نمایند. تولید، پخش و آرشیو دیجیتال که امروزه رسانه‌ها روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند نه یک انتخاب بلکه یک فرایند اجتناب ناپذیر است. بدین منظور سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، به عنوان مهمترین سازمان رسانه‌ای کشور، در راستای سند افق رسانه، استراتژی گذر از آنالوگ به دیجیتال را در حوزه‌های مختلف اتخاذ نموده است.

با توجه به نقش و اهمیت ارزیابی عملکرد در کسب مزیت رقابتی برای سازمان، این تحقیق در پی ارزیابی عملکرد این استراتژی از چهار منظر کارت امتیازی متوازن در سازمان صدا و سیما مرکز یزد است. در مدل کارت امتیازی متوازن، استراتژی سازمان علاوه بر منظر مالی از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی از شاخه مطالعات میدانی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان حوزه‌های فنی، تولید و پخش رادیو، خبر و آرشیو صدا و سیما مرکز یزد که شرایط کار با هر دو سیستم آنالوگ و دیجیتال را تجربه کرده‌اند، بوده است. از بین این جامعه، ۷۰ نفر به عنوان نمونه به روش تصادفی انتخاب گردیدند. روایی و پایایی پرسشنامه نیز مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها، در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS صورت گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که تأثیر به‌کارگیری استراتژی دیجیتال بر هر چهار منظر کارت امتیازی متوازن، بیش از سطح متوسط می‌باشد. بیشترین تأثیر، مربوط به بهبود فرایندهای داخلی و کمترین تأثیر، مربوط به رضایت مشتری بوده است. در پایان، پیشنهادهایی در جهت توسعه و تکمیل چرخه دیجیتال در این سازمان ارائه گردیده است.

کلمات کلیدی: ارزیابی عملکرد، استراتژی، دیجیتال، کارت امتیازی متوازن (BSC)، صدا و سیما

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول: طرح تحقیق
۲	۱-۱) مقدمه
۳	۲-۱) معرفی صدا و سیمای مرکز یزد
۳	۳-۱) گذر از آنالوگ به دیجیتال در صدا و سیمای مرکز یزد
۵	۴-۱) بیان مسئله تحقیق
۷	۵-۱) اهمیت و ضرورت تحقیق
۱۰	۶-۱) اهداف و سؤالات تحقیق
۱۰	۱-۶-۱) هدف اصلی تحقیق
۱۰	۲-۶-۱) اهداف فرعی تحقیق
۱۱	۳-۶-۱) سؤال اصلی تحقیق
۱۱	۴-۶-۱) سؤالات فرعی تحقیق
۱۱	۷-۱) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات
۱۲	۸-۱) مراحل تحقیق
۱۴	فصل دوم: ادبیات موضوع، مبانی نظری و پیشینه تحقیق
۱۵	۱-۲) مقدمه
۱۵	۲-۲) مروری بر مفاهیم و تاریخچه ارزیابی عملکرد
۲۰	۳-۲) ویژگی‌های سیستم ارزیابی و معیارهای مطلوب عملکرد
۲۱	۴-۲) مدل‌های ارزیابی عملکرد
۲۳	۱-۴-۲) مدل‌های برتری سازمانی (خودارزیابی)
۲۴	۱-۴-۲-۱) جایزه دمینگ
۲۶	۲-۴-۲-۱) جایزه کیفیت مالکم بالدريج

- ۲۷ جایزه کیفیت اروپا. (۳-۱-۴-۲)
- ۳۰ جایزه ملی کیفیت ایران. (۴-۱-۴-۲)
- ۳۱ مقایسه مشهورترین مدل‌های برتری سازمانی (خودارزیابی). (۵-۱-۴-۲)
- ۳۱ مدل‌های ترازیبی (یکپارچه). (۲-۴-۲)
- ۳۲ مدل سینک و تاتل. (۱-۲-۴-۲)
- ۳۴ ماتریس ارزیابی عملکرد. (۲-۲-۴-۲)
- ۳۴ هرم عملکرد SMART. (۳-۲-۴-۲)
- ۳۶ مدل کارت امتیازی متوازن. (۴-۲-۴-۲)
- ۳۹ مقایسه مدل‌های ترازیبی (یکپارچه). (۵-۲-۴-۲)
- ۴۰ مقایسه جایزه کیفیت اروپا و کارت امتیازی متوازن. (۵-۲-۴-۲)
- ۴۶ دلیل انتخاب مدل کارت امتیازی متوازن. (۱-۵-۲)
- ۴۷ مدل کارت امتیازی متوازن. (۶-۲)
- ۴۷ سیر تکاملی کارت امتیازی متوازن. (۱-۶-۲)
- ۴۷ نسل اول کارت امتیازی متوازن. (۱-۱-۶-۲)
- ۴۸ نسل دوم کارت امتیازی متوازن. (۲-۱-۶-۲)
- ۵۰ نسل سوم کارت امتیازی متوازن. (۳-۱-۶-۲)
- ۵۲ مناظر کارت امتیازی متوازن. (۲-۶-۲)
- ۵۲ منظر مالی. (۱-۲-۶-۲)
- ۵۲ منظر مشتری. (۲-۲-۶-۲)
- ۵۳ منظر فرایند داخلی. (۳-۲-۶-۲)
- ۵۴ منظر رشد و یادگیری. (۴-۲-۶-۲)
- ۵۴ توازن در ارزیابی متوازن. (۳-۶-۲)
- ۵۵ مطالعات در زمینه به‌کارگیری BSC در حوزه فناوری اطلاعات. (۷-۲)

۶۴تحقیقات پیشین در زمینه گذر از آنالوگ به دیجیتال.....
۶۴(۱-۸-۲) تحقیقات پیشین خارج از کشور در زمینه گذر از آنالوگ به دیجیتال.....
۶۸(۲-۸-۲) تحقیقات پیشین داخل کشور در زمینه گذر از آنالوگ به دیجیتال.....
۷۰(۹-۲) استراتژی‌های گذر از آنالوگ به دیجیتال به همراه تجربه برخی از کشورها.....
۷۱(۱-۹-۲) تاریخچه تلویزیون دیجیتال.....
۷۳(۲-۹-۲) انتخاب فرمت فشرده سازی تصویر.....
۷۴(۳-۹-۲) مزایا و معایب پخش دیجیتال.....
۷۵(۴-۹-۲) رویکرد گذر از پخش آنالوگ به دیجیتال.....
۷۶(۱-۴-۹-۲) مراحل گذر از آنالوگ به دیجیتال.....
۷۷(۲-۴-۹-۲) رویکردهای خاموشی آنالوگ.....
۷۸(۳-۴-۹-۲) عوامل کلیدی برای موفقیت گذر از آنالوگ به دیجیتال.....
۷۹(۵-۹-۲) روند گذر از آنالوگ به دیجیتال در کشورهای مختلف.....
۸۳(۱۰-۲) جمع‌بندی.....
۸۶ فصل سوم: روش اجرایی تحقیق
۸۷(۱-۳) مقدمه.....
۸۷(۲-۳) روش تحقیق.....
۸۹(۳-۳) جامعه آماری تحقیق.....
۸۹(۴-۳) تعیین حجم نمونه و روش نمونه‌گیری.....
۹۰(۵-۳) روش‌ها و ابزارهای گردآوری اطلاعات.....
۹۰(۱-۵-۳) روش‌های گردآوری داده‌ها.....
۹۱(۲-۵-۳) ابزارهای گردآوری داده‌ها.....
۹۱(۱-۲-۵-۳) پرسشنامه.....
۹۵(۲-۲-۵-۳) مصاحبه.....

۹۵ ۶-۳) روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق
۹۶ ۱-۶-۳) روایی پرسشنامه
۹۷ ۲-۶-۳) پایایی پرسشنامه
۹۸ ۷-۳) قلمرو تحقیق
۹۸ ۱-۷-۳) قلمرو زمانی تحقیق
۹۹ ۲-۷-۳) قلمرو مکانی تحقیق
۹۹ ۸-۳) روش تجزیه و تحلیل داده‌ها
۹۹ ۹-۳) جمع‌بندی
۱۰۰ فصل چهارم: تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها
۱۰۱ ۱-۴) مقدمه
۱۰۱ ۲-۴) آنالیز توصیفی
۱۰۱ ۱-۲-۴) یافته‌های توصیفی گروه‌های مورد بررسی (بخش اول پرسشنامه)
۱۰۴ ۲-۲-۴) آنالیز توصیفی بخش دوم پرسشنامه
۱۱۰ ۳-۲-۴) آنالیز توصیفی بخش سوم پرسشنامه
۱۱۱ ۳-۴) آنالیز استنباطی
۱۱۲ ۱-۳-۴) نتایج آزمون t
۱۱۲ ۱-۱-۳-۴) پاسخ به سؤالات تحقیق توسط آزمون t تک نمونه‌ای
۱۱۷ ۲-۱-۳-۴) مقایسه نظرهای گروه بانوان با گروه آقایان توسط آزمون t
۱۱۸ ۲-۳-۴) نتایج آزمون آنالیز واریانس
۱۱۸ ۱-۲-۳-۴) مقایسه نظر گروه‌های پاسخ دهنده از لحاظ سابقه خدمت
۱۲۱ ۲-۲-۳-۴) مقایسه نظر پاسخ دهندگان بر حسب مدرک تحصیلی
۱۲۳ ۳-۲-۳-۴) مقایسه نظر پاسخ دهندگان بر حسب حوزه کاری
۱۲۵ ۴-۲-۳-۴) مقایسه میانگین نمره تأثیر استراتژی دیجیتال بر بهبود عملکرد

۱۲۷ جمع‌بندی (۴-۴)
۱۲۸ فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها
۱۲۹ (۱-۵) مقدمه
۱۲۹ (۲-۵) یافته‌های تحقیق
۱۲۹ (۱-۲-۵) پاسخ به سؤالات تحقیق
۱۳۰ (۲-۲-۵) یافته‌های دیگر تحقیق
۱۳۱ (۳-۵) جمع‌بندی، نتیجه‌گیری و پیشنهادها
۱۳۴ (۱-۳-۵) پیشنهادهایی مبتنی بر یافته‌های تحقیق
۱۳۷ (۲-۳-۵) پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده
۱۳۹ ضمایم
۱۴۰ لیست اسامی خبرگان و متخصصین برای تعیین روایی محتوای پرسشنامه
۱۴۱ سؤالات پرسشنامه جهت توزیع در نمونه آماری
۱۴۶ محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ
۱۴۷ منابع و مآخذ

فهرست جدول‌ها

صفحه	عنوان
۱۹	جدول ۱-۲) معیارهای غیر مالی کم اهمیت و با اهمیت.....
۳۲	جدول ۲-۲) مقایسه مدل‌های برتری سازمانی (خودارزیابی).....
۴۰	جدول ۳-۲) مقایسه مدل‌های ترازیبی (یکپارچه).....
۴۲	جدول ۴-۲) مقایسه کارت امتیازی متوازن و مدل EFQM.....
۴۴	جدول ۵-۲) مقایسه بین کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی EFQM با استفاده از پنج سؤال مطرح شده توسط اوتلی در زمینه سیستم‌های کنترل مدیریت.....
۴۴	جدول ۶-۲) مقایسه بین کارت امتیازی متوازن و مدل EFQM با استفاده از ده معیار چارچوب کانجی.....
۶۱	جدول ۷-۲) معیارهای مختلف کاربرد کارت امتیازی متوازن در حوزه فناوری اطلاعات.....
۸۴	جدول ۸-۲) سیر مطالعات و تحقیقات پیشین.....
۹۲	جدول ۱-۳) معیارهای وجه رشد و یادگیری.....
۹۳	جدول ۲-۳) معیارهای وجه فرایندهای داخلی و عملیاتی.....
۹۳	جدول ۳-۳) معیارهای وجه مشتری (مخاطب).....
۹۴	جدول ۴-۳) معیارهای وجه مالی.....
۹۵	جدول ۵-۳) شکل کلی و امتیازبندی طیف لیکرت.....
۹۸	جدول ۶-۳) آلفای کرونباخ هر یک از مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن.....
۱۰۱	جدول ۱-۴) فراوانی و درصد نمونه مورد بررسی بر حسب جنسیت.....
۱۰۲	جدول ۲-۴) فراوانی و درصد نمونه مورد بررسی بر حسب مدرک تحصیلی.....
۱۰۳	جدول ۳-۴) فراوانی و درصد نمونه مورد بررسی بر حسب سابقه خدمت.....
۱۰۳	جدول ۴-۴) فراوانی و درصد نمونه مورد بررسی بر حسب حوزه کاری.....
	جدول ۵-۴) توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به تأثیر به کارگیری استراتژی

- ۱۰۵ دیجیتال بر رشد و یادگیری.....
جدول ۴-۶) توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به تأثیر به‌کارگیری استراتژی
- ۱۰۶ دیجیتال بر فرایندهای داخلی و عملیاتی.....
جدول ۴-۷) توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به تأثیر به‌کارگیری استراتژی
- ۱۰۸ دیجیتال بر مشتری (مخاطب)
جدول ۴-۸) توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به تأثیر به‌کارگیری استراتژی
- ۱۰۹ دیجیتال بر بهبود مالی.....
جدول ۴-۹) توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به وضع موجود سیستم‌های
- ۱۱۰ دیجیتال.....
- ۱۱۱ جدول ۴-۱۰) نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف.....
جدول ۴-۱۱) مقایسه میانگین نمره تأثیر استراتژی دیجیتال بر رشد و یادگیری با میانگین
- ۱۱۲ فرضی ۳.....
جدول ۴-۱۲) مقایسه میانگین نمره تأثیر استراتژی دیجیتال بر فرایندهای داخلی با میانگین
- ۱۱۴ فرضی ۳.....
جدول ۴-۱۳) مقایسه میانگین نمره تأثیر استراتژی دیجیتال بر رضایت مشتری با میانگین
- ۱۱۵ فرضی ۳.....
جدول ۴-۱۴) مقایسه میانگین نمره تأثیر استراتژی دیجیتال بر بهبود مالی با میانگین فرضی
- ۱۱۶ ۳.....
- ۱۱۷ جدول ۴-۱۵) مقایسه میانگین نظرهای بانوان و آقایان با تست نمونه‌های مستقل.....
- ۱۱۹ جدول ۴-۱۶) آزمون همگنی واریانس‌ها از نظر سابقه خدمت.....
- ۱۱۹ جدول ۴-۱۷) آزمون آنالیز واریانس برابری میانگین‌ها از نظر سابقه خدمت.....
- جدول ۴-۱۸) مقایسه میانگین نمره ارزیابی عملکرد استراتژی دیجیتال بر حسب سابقه خدمت
- ۱۲۰ کارکنان.....

- جدول ۴-۱۹) آزمون همگنی واریانس‌ها بر حسب مدرک تحصیلی..... ۱۲۱
- جدول ۴-۲۰) آزمون آنالیز واریانس برابری میانگین‌ها بر حسب مدرک تحصیلی..... ۱۲۲
- جدول ۴-۲۱) مقایسه میانگین نمره ارزیابی عملکرد استراتژی دیجیتال از نظر مدرک تحصیلی
کارکنان..... ۱۲۲
- جدول ۴-۲۲) آزمون همگنی واریانس‌ها بر حسب حوزه کاری..... ۱۲۳
- جدول ۴-۲۳) آزمون آنالیز واریانس برابری میانگین‌ها بر حسب حوزه کاری..... ۱۲۴
- جدول ۴-۲۴) مقایسه میانگین نمره ارزیابی عملکرد استراتژی دیجیتال بر حسب حوزه کاری..... ۱۲۴
- جدول ۴-۲۵) میانگین و انحراف معیار نمره مناظر چهارگانه..... ۱۲۵
- جدول ۴-۲۶) آزمون همگنی واریانس میانگین‌ها..... ۱۲۵
- جدول ۴-۲۷) آزمون آنالیز واریانس برابری میانگین‌های مناظر چهارگانه..... ۱۲۵
- جدول ۴-۲۸) آزمون تعقیبی جهت مقایسه دوتایی میانگین مناظر چهارگانه..... ۱۲۶

فهرست شکل‌ها

عنوان	صفحه
شکل ۱-۲) مشهورترین مدل‌های جایزه کیفیت جهان.....	۲۴
شکل ۲-۲) مدل جایزه ملی مالکوم بالدريج.....	۲۷
شکل ۳-۲) مدل جایزه کیفیت اروپا ویرایش ۲۰۱۰.....	۲۹
شکل ۴-۲) مدل جایزه ملی کیفیت ایران.....	۳۱
شکل ۵-۲) مدل سینک و تاتل.....	۳۳
شکل ۶-۲) مدل ماتریس ارزیابی عملکرد.....	۳۴
شکل ۷-۲) مدل هرم عملکرد SMART.....	۳۵
شکل ۸-۲) کارت امتیازی متوازن، ابزار مدیریت استراتژیک.....	۳۸
شکل ۹-۲) نسل اول کارت امتیازی متوازن.....	۴۸
شکل ۱۰-۲) نسل دوم کارت امتیازی متوازن.....	۴۹
شکل ۱۱-۲) نسل سوم کارت امتیازی متوازن.....	۵۱
شکل ۱۲-۲) سیر تکاملی کارت امتیازی متوازن.....	۵۱
شکل ۱۳-۲) برخی سرویس‌های پخش زمینی دیجیتال.....	۷۴

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۸۰	نمودار ۱-۲) سهم ساختارهای دیجیتالی در کشورهای مختلف در سال ۲۰۰۹
۱۰۲	نمودار ۱-۴) نمودار توزیع نمونه مورد بررسی بر حسب جنسیت.....
۱۰۲	نمودار ۲-۴) نمودار توزیع نمونه مورد بررسی بر حسب مدرک تحصیلی.....
۱۰۳	نمودار ۳-۴) نمودار توزیع نمونه مورد بررسی بر حسب سابقه خدمت.....
۱۰۴	نمودار ۴-۴) نمودار توزیع نمونه مورد بررسی بر حسب حوزه کاری.....
	نمودار ۵-۴) مقایسه میانگین نمره تأثیر استراتژی دیجیتال بر بهبود عملکرد از نظر کارکنان
۱۲۰	بر حسب سابقه خدمت.....
	نمودار ۶-۴) مقایسه میانگین نمره تأثیر استراتژی دیجیتال بر بهبود عملکرد از نظر کارکنان
۱۲۳	بر حسب مدرک تحصیلی.....
۱۲۷	نمودار ۷-۴) مقایسه میانگین نمره تأثیر استراتژی دیجیتال بر بهبود عملکرد.....

فصل اول

طرح تحقیق

(۱-۱) مقدمه

(۲-۱) معرفی صدا و سیمای مرکز یزد

(۳-۱) گذر از آنالوگ به دیجیتال در صدا و سیمای مرکز یزد

(۴-۱) بیان مسئله تحقیق

(۵-۱) اهمیت و ضرورت تحقیق

(۶-۱) اهداف و سؤالات تحقیق

(۷-۱) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات

(۸-۱) مراحل تحقیق

امروزه تمامی سازمان‌ها و به تبع آن مراکز رسانه‌ای تحت تأثیر شدید تغییرات محیطی هستند و هرگونه تحول در نظام‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و همچنین تحولات در عرصه فناوری و تغییر در ابزارها و روش‌ها به سرعت، عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رقابت شدید رسانه‌ها، پیشرفت‌های شتابان در دنیای ارتباطات و فناوری، گستردگی عوامل تأثیرگذار همراه با افزایش تقاضای خدمات مطلوب از سوی مخاطبان، باعث شده است که برنامه‌های متداول و غیر منعطف و تکنیک‌های گذشته پاسخگوی نیازهای جدید نباشند [۱]. از این رو ضرورت توجه مدیران رسانه به سمت برنامه‌ریزی بلندمدت و به ویژه برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر احساس می‌شود.

بدون شک می‌توان گفت داشتن یک استراتژی خوب نه تنها منجر به کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود بلکه از ضروریات بقا و توسعه در محیط کسب و کار است [۲]. در این راستا سازمان صدا و سیما به عنوان بزرگترین رسانه دولتی جهان که از آن به عنوان دانشگاه عمومی یاد می‌شود، نقش بسیار حساس و غیر قابل انکاری دارد. محیط بسیار متغیر و متحول دنیای ارتباطات، سیاستمداران و مدیران ارشد صدا و سیما را بر آن داشت تا در راستای چشم‌انداز بیست ساله نظام، با نگاهی راهبردی، آینده‌نگرانه و معطوف به چالش‌های محیط خارجی و تحلیل محیط داخلی سازمان، استراتژی حرکت خود را تحت عنوان سند افق رسانه ترسیم نمایند. در این سند حوزه‌های مختلف، مورد توجه قرار گرفته‌اند و تأکید شده است با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین رسانه‌ای، الگوی تولید و پخش تغییر یابد. در استراتژی بیست و نهم افق رسانه برای گذر از آنالوگ به دیجیتال چنین آمده است: «به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته مرتبط با صنعت رادیو و تلویزیون و برقراری سیستم‌های دیجیتالی تولید، پخش، آرشیو، سیگنال‌رسانی ماهواره‌ای و کابلی» [۳]. در سال‌های اخیر، مدیریت استراتژیک جایگاه ویژه‌ای را در سازمان‌های مختلف پیدا کرده و توانسته است نقش مهمی را در تعیین و تعریف استراتژی‌ها ایفا نماید. نکته مهم در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک آن است که

این استراتژی‌ها لازم است در مقاطع مختلف، مورد توجه و ارزیابی قرار گرفته و در صورت انحراف از مسیر مطلوب، مورد بازنگری واقع شوند [۴].

۲-۱) معرفی صدا و سیمای مرکز یزد

صدا و سیمای مرکز یزد در سال ۱۳۵۰ با یک فرستنده ۱۰ کیلووات و صرفاً به عنوان یک مرکز خبری و تقویت کننده رادیویی واقع در کیلومتر ۴ جاده یزد-کرمان کار خود را آغاز کرد و در سال ۱۳۵۵ نیز با یک فرستنده ۵۰ کیلو وات تلویزیونی به عنوان تقویت کننده برنامه‌های شبکه سراسری (اول) این مرکز از حیث فنی، کامل تر شد. توسعه اصلی این مرکز بعد از پیروزی انقلاب اسلامی تحقق پذیرفت، به گونه‌ای که رادیو و تلویزیون محلی، هر یک با ظرفیت تولید و پخش ۲۰۰ الی ۳۰۰ ساعت برنامه در سال، کار خود را آغاز کرد تا این که در مهر ماه ۱۳۷۵ شبکه استانی صدای مرکز یزد با ظرفیت تولید و پخش ۳ الی ۴ هزار ساعت برنامه در سال راه‌اندازی شد. از این تاریخ به بعد تمام تلاش دست اندرکاران رسانه بر افزایش پوشش شبکه‌های سراسری رادیو و رادیوی استانی قرار گرفت و اکنون فرکانس ۱۰۳۵ کیلو هرتز رادیو استانی بیش از ۹۸ درصد جمعیت استان را تحت پوشش خود قرار داده است و این سطح پوشش در سال ۱۳۸۳ با افتتاح سیستم ماهواره‌ای به خارج از مرزهای استان و حتی خارج از کشور تسری یافت. افتتاح شبکه استانی سیما با نام تابان در اردیبهشت ۱۳۸۲ با ظرفیت تولید بیش از ۱۱۰۰ ساعت و پخش بیش از ۴۰۰۰ ساعت برنامه در سال صورت گرفت که این شبکه از سال ۱۳۹۰ به صورت ۲۴ ساعته فعالیت می‌کند.

۳-۱) گذر از آنالوگ به دیجیتال در صدا و سیمای مرکز یزد

یکی از بزرگترین تحولات پیش روی سازمان صدا و سیما، استراتژی گذر از آنالوگ به دیجیتال است. در این راستا، سیستم اتوماسیون صدای مرکز یزد به عنوان

نقطه شروع دیجیتال سازی در مرکز با هدف دیجیتال نمودن و ارتقاء کیفیت تولید، پخش و آرشیو برنامه‌های رادیویی در سال ۱۳۸۶ به بهره‌برداری رسید. گام‌های اولیه به خصوص در راه‌اندازی این سیستم به دلیل عادت کاری کاربران به سیستم نوار مغناطیسی و ضرورت آشنایی با کامپیوتر با مقاومت بیشتری روبرو بود.

صدا و سیمای مرکز یزد در آذرماه ۱۳۸۸ به عنوان اولین مرکز استانی، سیستم اتاق خبر^۱ دیجیتال را به منظور تهیه، تدوین غیر خطی به شیوه الکترونیکی، پخش و آرشیو اخبار تحت شبکه کامپیوتری راه‌اندازی نمود. ارتباط بین ساختمان‌های خبر و پخش با برقراری ۶ لینک فیبر نوری برقرار گردید. قبل از راه‌اندازی نهایی، اقدامات لازم برای ارتقاء روند کار و رفع نقایص انجام پذیرفت.

بزرگترین مشکلی که مدیران در مراحل اولیه راه‌اندازی سیستم‌های دیجیتال رادیو، آرشیو و خبر با آن مواجه بوده‌اند، سازگار کردن کاربران با ابزارهای جدید و ترغیب آن‌ها به استفاده از این فناوری‌ها بوده است. برای رفع این مشکل روند چند مرحله‌ای دوره‌های آموزشی در سه سطح مدیریتی، کاربران و فنی انجام شده است.

اتحادیه بین‌المللی ارتباطات^۲ مستقر در ژنو سوئیس، سال ۲۰۱۵ را سال خاموشی فرستنده‌های آنالوگ تعیین کرده است [۵] و این یعنی تمام زنجیره تولید تا پخش باید به فناوری دیجیتال تغییر یابد.

در تلویزیون آنالوگ، شبکه‌های تلویزیونی با فرستنده‌های زمینی آنالوگ به آنتن تلویزیون می‌رسد. در این سیستم تعداد شبکه‌های قابل ارائه بسیار محدود است و عمده‌ترین سرویس جانبی روی آن تله‌تکست^۳ است. در تلویزیون دیجیتال، تصاویر تلویزیونی به شکل بیت‌های داده (صفر و یک مثل کامپیوتر) درآمده و از طریق تجهیزات فرستنده دیجیتال ارسال می‌گردد. برای اینکه این تصاویر به شکل قابل نمایش روی تلویزیون دربیاید، لازم است یک دستگاه گیرنده دیجیتال یا ست تاپ باکس^۴ در کنار تلویزیون آنالوگ اضافه شود تا سیگنال‌های دیجیتال را دریافت کرده و

^۱-News room

^۲-International Telecommunication Union (ITU)

^۳-Teletext

^۴-Set Top Box (STB)