

## ( BSC براساس کارت امتیاز متوازن ) «VOA ارزیابی استراتژی های محوری سازمان رسانه ای»

دکتر فریدون وردی نژاد

فاطمه پورمعصوم

کارشناس ارشد مدیریت رسانه

دی 1389

چکیده:

از کارت امتیازی متوازن برای تدوین ، راهبری . ارزیابی سازمانها صنعتی بسیار استفاده شده است ، این روش تقریباً بهترین روش برای پیشبرد استراتژی های سازمانی در امتداد بیانیه ماموریت است ، در این مقاله سعی بر ارزیابی توازن بیانیه ماموریت و تدوین است که با مطالعه چشم انداز ، بیانیه ماموریت ، استراتژی ها و اهداف این سازمان و «VOA استراتژیهای سازمان رسانه ای» تطبیق شرایط فعلی سازمان در جهت رسیدن به آنها انجام می شود. باتوجه به کمبود اطلاعات کافی و لازم در زمینه برنامه ها و ریز برنامه های این سازمان و نحوه عملکرد آنان ، این مقاله رؤس مقوله های کارت امتیازی متوازن را مورد بررسی قرار می دهد ، هم چنین ، در این نوشتار ، روش گردآوری مطالب و داده ها بصورت کتابخانه ای است.

کلید واژه ها:

، کارت امتیازی متوازن «VOA» ، اهداف «VOA» ، استراتژی های «VOA» ارزیابی عملکرد «

مقدمه :

در سازمانهای رسانه ای با توجه به نگاه از بالا به عملکرد این سازمانها سعی می شود تا تمام عناصر و مولفه های موجود و بالقوه ، برای رسیدن به نتایج مورد نظر این سازمانها استفاده شود. در چنین فضایی ، این سازمانها ، هم چون افراد و پیکره هایی تصور می شوند که بر جاده لغزنده گام بر می دارند. این سازمانها ، به طور پیوسته ، در حال داد و ستد و تعامل با محیط و ذی نفوذان خود هستند. در این شرایط آنچه که به این سازمانها ، در جهت رسیدن به اهدافشان یاری می رساند ، بی شک ، نحوه تدوین ، اجرا و ارزیابی استراتژی ها و به کار گیری ظرفیتهای درون سازمانی و برون سازمانی از مولفه های اصلی برای منتج شدن می باشد. بنابراین ، استفاده از سیستم های یکپارچه و مترقی در راستای این اهداف ، اجتناب ناپذیر است . چه بسا که بر خلاف تصور بسیاری از مدیران، دلیل موفقیت سازمانهای برتر، نه داشتن يك استراتژی خوب بلکه اجرای خوب يك استراتژی است. البته به آن معنا نیست که داشتن يك استراتژی موفق هیچ ارزشی ندارد، بلکه مقصود این است که يك استراتژی هر چه قدر هم خوب تدوین شده باشد اگر اجرا نشود، با نداشتن آن استراتژی یا حتی بد بودن آن هیچ تفاوتی نخواهد کرد. و در حالی که در سرتاسر جهان، شرکت ها خود را مهيای رقابت مبتنی بر اطلاعات می کنند، توانایشان برای به کارگیری دارایی های نامشهود، بسیار بیشتر از توانایشان برای سرمایه گذاری و مدیریت دارایی های فیزیکی شده است. (کاپلان و نورتن )

کارت امتیازی متوازن چارچوب بسیار پذیرفته شده مدیریت عملکرد است که اولین بار در دهه 1990 معرفی شد. اخیراً از این امر به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک نام برده شده است. ( کاپلند و لاوری)

به عنوان یک سازمان رسانه ای که زیر مجموعه سیستم سخن پراکنی «VOA بررسی و ارزیابی عملکرد سازمان رسانه ای» ایالات متحده آمریکا است ، بی شک در شناخت سیاستها و اهداف رسانه ای این ایالات موثر خواهد بود . امروزه ، رسانه ها به عنوان قدرت بی بدیل در جامعه جهانی شناخته شده اند که تنها راه مقابله با این قدرت ، قدرتی قدر تر از جنس خودشان است.

: «VOA تاریخچه»

یک مرکز رادیویی و تلویزیونی و مرکز سخن پراکنی خارجی است که برای دولت فدرال آمریکا کار می کند. که به طور «VOA» بین المللی به صورت رادیویی ، تلویزیونی و از طریق اینترنت برنامه می سازد که هدف آن ایجاد دید مثبت به دولت امریکاست. که امروزه از طرف دفتر سخن پراکنی بین المللی هدایت می شود. این شبکه از طریق ماهواره و موج های کوتاه اف ام . ای ام حمایت قابل دسترسی است این شبکه با بسیاری از شبکه های تلویزیونی و [www.voanews.com](http://www.voanews.com) می شود. و همچنین از طریق سایت ایستگاه های رادیویی قرارداد دارد. این شبکه دارای دفاتر مختلفی است از سال 1942 تا 1945 به عنوان قسمتی از مرکز اطلاعات جنگی بود و از سال 1945 تا 1953 به عنوان بخشی از دولت به حساب آمد و بعد آن زیر مجموعه آژانس اطلاعاتی ایالات متحده ، Pearl Harbor قرار گرفت. قبل از حمله ژاپن به «BBG» قرار گرفت. و تا 1999 که این مرکز منحل شد و بعد آن زیر مجموعه « مرکز هماهنگی اطلاعات دولت آمریکا » اقدام به تهیه اخبار جنگ و پخش آن بوسیله امواج کوتاه رادیو تجاری آمریکا کرد . ( منبع 4) در واقع ، این اقدامات بعد از وارد شدن آمریکا به جنگ شروع شد و اولین آن برای آلمان پخش شد که این شبکه رادیویی در استفاده از امواج متوسط شد، به BBC نام گرفت و در اواسط 1942 شکل گرفت. بعدا ، با توافقی که با (Voice from ameria) ، با 39 منتقل کننده به چهل زبان پخش شد و در سال 1980، به VOA شبکه های آفریقا ، ایتالیا و اروپا توسعه یافت. در آخر جنگ دارای دو کارکرد اطلاعاتی و خبر « COI ارائه شد. در سال 1942 ، « Worldnet صورت تلویزیونی و در 2004 به صورت گیری بود و فرایند آماده سازی سخن پراکنی در آلمان را طی کرده و نویسندگانی داشت که تبلیغات پروپاگاندا را به خوبی درک می کردند. ابتدا با سه مخاطب آلمانی، فرانسوی و ایتالیایی بود که از طریق رادیو تلفن بوسیله فرستنده های بی بی سی ، سی بی اس ، کروسلی ، واشینگتن هاوز ، ان بی سی ، جنرال الکتریک پخش می شد. که البته همه این اقدامات بین المللی بوسیله بخش خصوصی انجام می گرفت. و البته قابل ذکر است که این اقدامات حداقل سود و یا اصلا بدون منفعت بودند. بعد از جنگ جهانی اول دولت آمریکا اقدام به تاسیس ایستگاه سخن پراکنی کرد. چرا که بعد از 1926 دولت آمریکا در انتشار اخبار بین المللی نقش پیدا کرد. ( Wikipedia )

از سال 1991 تا به حال تغییراتی در آن انجام گرفته است که بدین شرح می باشد :

به تنوع و تعداد زبانهای خود افزود و به زبان کردی نیز برای عراق و ایران پخش می VOA بعد از فروپاشی جماهیر شوروی ، شد. در سال 1994 رئیس جمهور وقت ، بیل کلینتون قانون سخن پراکنی بین المللی را به تصویب رساند . که بر اساس آن دفتر سخن پراکنی بین المللی ، بخشی از آژانس اطلاعاتی به شمار آمد و در سال 1999 ، امور خارجی و سیاست های مربوط به آن نیز به آنها از سال 1942 تا به حال عضو سازمانهای مختلفی بوده است: VOA اضافه گردید. بنا بر این

Office of War Information

U.S. Information Agency

Broadcasting Board of Governors

قانون و یا اصلی که باید رعایت کند عدم پخش برنامه برای شهروندان آمریکایی است و هدف از تصویب این قانون حفاظت از VOA مردم آمریکا در مقابل سیاست پروپاگاندايي دولت امریکاست. ولی با وجود این ، مردم آمریکا بوسیله امواج کوتاه و یا اینترنت به این شبکه دست پیدا می کنند. هم چنین تخمین زده می شود که صدای آمریکا هر هفته ، صدای آمریکا به 53 زبان برای 94 میلیون نفر از در سراسر « IBB مردم جهان برنامه پخش می کند که برنامه های آن از طریق موج کوتاه و موج متوسط ، از ایستگاه انتقال برنامه » جهان به اجرا در می آید. و پخش برنامه های تکراری از طریق 1300 ایستگاه وابسته شبکه جهانی به نمایش در می آید و همچنین – BBG نیز از طریق اینترنت قابل دسترسی است. (VOA بیش از یک هزار ساعت از برنامه های هفتگی و تلویزیون اصلی

منبع 2) STRATEGIC

به دقت، عینی بودن VOA در 24 فوریه 1942 با برنامه های دقیق بی طرفانه بوده است، امتیاز های VOA از زمانی که اولین پخش -BBG و جامع بودن و به نمایندگی از تمام اقشار جامعه آمریکا، به تعادل و جامع بودن فکر آمریکا و سیاست های آمریکا است. ( STRATEGIC )

این شبکه بوسیله پرداخت مالیات شهروندان آمریکایی اداره و بودجه سال 2010 آن در حدود دویست و شش و نیم میلیون دلار تخمین زده شده است. که میزان پخش برنامه برای مناطق مختلف بر اساس اولویت دولت آمریکا می باشد.

فارسی «VOA»

« PNN »، این شبکه خبری بر اساس تقسیم بندی زبانی سرویس فارسی نامیده شد و در سال 2007 بر اساس بیانیه ماموریت با پخش 24 ساعته VOA نامیده شد که هدف آن فراهم کردن اخبار عاری از تعصب درباره ایالات متحده و جهان برای ایرانیان است. ، از طریق رادیو، تلویزیون و اینترنت بالاترین حجم مخاطب را نسبت به سایر شبکه های بین المللی در ایران را دارد. هزینه های فارسی، استراتژی ایالات متحده برقراری ارتباط با «VOA در سال 2008، 16 299 469 دلار بوده است. بر اساس «PNN ایرانیان است که 29 درصد ایرانیان داخل کشور در سال 2009 از تماشاگران این برنامه ها بودند. ارائه اینترنتی می تواند استفاده از نقش حیاتی PNN می باشد. بنا بر این گزارش، «PNN این برنامه ها را تسهیل کند و فعالیتهای اینترنتی رادیو فردا از ملزومات» را در تحقق اهداف سیاست خارجی دولت آمریکا در برابر جمهوری اسلامی ایران به عهده دارد و با وجود اینکه دولت آمریکا بیش منبع (1) OIG یک چهره رسمی آمریکا به حساب می آید. ( «VOA 35 سال است که در ایران سفارتی ندارد در ایران» )

روش کارت امتیازی متوازن

دو دانشمند برجسته مدیریت به نامهای پروفیسور رابرت کاپلان و دکتر دیوید نورتون، در سال 1992 سیستمی ابتکاری را با نام به عنوان چهارچوب جامع ارزیابی عملکرد و پیشبرد استراتژی و بهبود ارتباط (Balanced Scorecard) کارت امتیازی متوازن ( معرفی کردند که توازن را بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، سنجه های مالی و غیر مالی، عملکرد داخلی و خارجی، ذینفعان درونی و بیرونی، شاخص های هادی و تابع عملکرد، و محرک ها و موانع استراتژی ایجاد خواهد کرد. کارت امتیازی متوازن، ترکیبی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص های عملکرد گذشته، جاری و نیز آینده را شامل شده و معیارهای غیرمالی را در کنار معیارهای مالی قرار می دهد. ضمن اینکه از آنچه در داخل و خارج سازمان اتفاق می افتد، بینش و دید همه جانبه ای را به مدیران سازمان ارائه می کند. ( این رسول، 2007 )

موثرترین و کارآمدترین تکنیک حال حاضر دنیا در اجرای استراتژی و ارزیابی جامع عملکرد است که چشم انداز و «BSC» ماموریت سازمان را در قالب روابط علی-معلولی در چهار منظر مشتری، مالی، فرآیند داخلی، رشد و یادگیری توصیف می کند و با سابقه ای بالغ بر 15 سال تجربه عملیاتی در سازمان های مختلف دولتی و خصوصی، آنچنان نتایج موفقی را در حوزه مدیریت عملکرد و پیاده سازی و کنترل استراتژی ایجاد نموده که همچنان در راس رویکردهای موفق استقرار نظام جامع مدیریت در سازمان محسوب و روز به روز بر قدرت و دامنه نفوذ آن افزوده می گردد. ( ویکی پدیا )

کارت امتیازی متوازن = استراتژی اثربخش + عملیات کارا + بهبود عملکرد + یادگیری سازمانی

سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن تنها چارچوب موجود در دنیا است که قادر است استراتژی ها را با عملکرد و بودجه تلفیق در سال 2007 از وضعیت سیستم های (OECD) نماید. به همین دلیل است که طی گزارشی که سازمان توسعه همکاریهای اقتصادی ( ارزیابی و مدیریت عملکرد و بودجه ریزی عملیاتی در دنیا منتشر ساخت سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن را جامع ترین سیستم موجود جهت استقرار نظام ارزیابی مدیریت عملکرد معرفی کرد. روش ارزیابی متوازن از طریق ایجاد یک فهم مشترک و سرجمع استراتژی سازمان به اهداف کلی، سنجه ها، اهداف کمی و برنامه و ابتکارات اجرایی در هر یک از چهار منظر، برپا می شود. ترجمه چشم انداز و استراتژی به اصطلاحات عملیاتی، برای مدیریت ارشدین امکان فراهم می سازد تا منظور خود را از جملات کلی و زیبایی که در بیانیه چشم انداز نوشته شده است، به وضوح و در قالب اصطلاحاتی که برای همه افراد سازمان قابل فهم است، بیان دارد. جملاتی مانند "بهترین در کلاس خود"، "خدمات برتر"، "مشتریان هدف"، "مزیت رقابتی" و "جهانی شدن" و نظایر آن تا به اهداف و سنجه های مشخصی که برای کارکنان قابل فهم باشد، ترجمه نشوند، هم چنان روی کاغذ باقی خواهد ماند و هرگز پیاده نخواهند شد. و این برطرف کردن موانع مربوط به انتقال استراتژی است. ( نعمتی )

این روش از چهار منظر به سازمان می نگرند:

- منظر مشتری (ذی نفع) : مشتریان چگونه به سازمان می نگرند؟
- منظر روند های داخلی کسب و کار : سازمان در چه زمینه هایی قابلیت دارد؟
- منظر رشد و یادگیری : آیا سازمان توانایی بهبود و ایجاد ارزش دارد؟
- منظر مالی : سهام داران چگونه به سازمان می نگرند؟ ( مهران ، بی تا )

روش شناسی مقاله :

در مقاله حاضر ، اقدام به جمع آوری اطلاعات در چارچوب موضوع مقاله از طریق اسنادی و کتابخانه ای انجام گرفته است که با توجه به کمبود منابع ، سعی بر تحلیل و تفسیر اطلاعات بر اساس عملکرد گذشته این سازمان رسانه ای شده است.

هدف تحقیق:

و تطبیق آن با عملکرد و شرایط محیطی آن. « VOA ارزیابی استراتژی های محوری سازمان رسانه ای »

سئوال اصلی:

بر اساس شرایط محیطی و عملکرد گذشته آن تدوین شده است؟ « VOA استراتژی های محوری سازمان رسانه ای »

فرضیات تحقیق:

1. تدوین استراتژی ها بر اساس شرایط و خاستگاه های محیطی است.

2. استراتژی ها بر اساس عملکرد گذشته این سازمان و تجربیات سابق تدوین شده اند.

ارزیابی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن:

گام اول:

باید بنیادها و اعتقادات هسته ای سازمان مورد ارزیابی قرارگیرد . در این مرحله ، باید از ماموریت و چشم انداز سازمان بهره گرفت . « فلسفه وجودی سازمان ( چرایی ) را ماموریت سازمان می نامند .» هر سازمان در پاسخ به يك سري نیاز ایجاد میشود و هدف آن رفع آن نیاز می باشد بنابراین قبل از هر اقدام باید مشخص شود که چه نیازهایی منجر به تشکیل سازمان گردیده است . اجزا ماموریت سازمان عبارتند از:

• مشتریان

• محصول

• فناوری

• بازارها

• توجه به مردم

- توجه به کارکنان
- حوزه جغرافیایی سازمان

«VOA چشم انداز»

انعطاف پذیری، چند رسانه ای شدن، سیستم سخن پراکنی پژوهش محور ایالات متحده آمریکا، ترکیب شبکه های منطقه ای که منجر به استفاده توده مخاطبان، بوسیله برنامه ریزی مبتنی بر تفاوت محتواییست.

(BBG – STRETEGIC)

«VOA بیانیه ماموریت»

اشاعه دقیق و بی طرفانه اخبار و اطلاعات مربوط به ایالات متحده و جهان، برای تقویت و ترویج آزادی و مردم سالاری مخاطبان (BBG – STRETEGIC) خارجی.

گام دوم:

است که برای تحقق و افزایش تاثیر سیستم سخن پراکنی بوده که بر منافع استراتژیک دولت ایالات متحده BBG اهداف زیر مربوط به اعم می باشد. «VOA استوار است. این سیستم بر سازمان»

- طراحی معماری سیستم سخن پراکنی برای قرن بیست و یکم
- بسط سخن پراکنی بین المللی ایالات متحده از طریق سیستم منطقه ای، شبکه ها و کشور های دارای اولویت.
- به کار گیری فنون ارتباطات و فن آوری های مدرن
- حفظ با ارزشترین وسایل ارتباطی، اعتبار و حصول اطمینان از تعالی برنامه نویسی

• احیای "گفتن داستان از آمریکا" به جهان

(BBG – STRETEGIC) • تقویت قابلیتها

بر اساس این اهداف، که به عنوان شاه راه محسوب می شوند می توان در این گام، استراتژی کلان کسب و کار تدوین شود. استراتژی های استفاده شده عبارتند از:

• استراتژی های تمرکز

• استراتژی های رشد

• استراتژی های ثبات

استراتژیهای «صدای آمریکا»

استراتژی های رشد

• افزایش پخش برنامه بر اساس بیانیه

• به کارگیری تکنولوژی و تکنیک های ارتباطی مدرن

## استراتژی های تمرکز

- حصول و داشتن ارتباط با دنیای مسلمانان
  - کمک به مخاطبان دارای حکومت مستبد برای درک مردم سالاری ، آزادی ، و جوامع بی طرف
  - فراهم کردن اخبار عاری از تعصب درباره ایالات متحده و جهان
  - تبدیل شدن به منبع مقتدر و معتبر خبری
- فارسی VOA استراتژی تمرکز

تبدیل شدن به منبع مقتدر و معتبر خبری برای ایرانیان بویژه ساکنین در ایران  
استراتژی بیهای ثبات

- حفظ با ارزشترین وسایل ارتباطی، اعتبار و حصول اطمینان از تعالی برنامه نویسی
- ترسیم نمودار چشم انداز و استراتژی از چهار منظر:

1. مشتریان چگونه به سازمان می نگرند؟
2. سازمان در چه زمینه هایی قابلیت دارد؟
3. آیا سازمان توانایی بهبود و ایجاد ارزش دارد؟
4. سهام داران چگونه به سازمان می نگرند؟

## ارزیابی عملکرد

، که به ترتیب وظایف تقسیم بودجه و هدایت و مدیریت برنامه ها را به عهده « IT او » « OMB این سازمان با دارا بودن دو بخش » منبع ( 3 ) EATP هماهنگ ساخته و به آن جهت حرکت کند. ( BBG دارند توانسته است خود را با نقشه راه

با توجه به این استراتژی ها ، شاید بتوان از مناظر کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی مدد جست . به دلیل کمبود منابع و اطلاعات ، تفسیر بر اساس داشته ها و فضای عمومی جهان انجام می گیرد.

، با داشتن وجهه سیاسی و دیپلماتیک غیر مستقیم از سوی دولت آمریکا برای ارتباط با دنیای ماوراء ایالات متحده « VOA سازمان » آمریکا به کار گرفته می شود ، هدف تجاری و سود ده بودن اقتصادی این بنگاه ، توجیه پذیری لازم را ندارد . همچنانکه در پیشینه به آن اشاره کردیم ، هزینه این سازمان از طریق مالیات مردم ایالات متحده تقبل می شود.

رقبایی مانند « بی بی سی » و شبکه های کوچک و بزرگ آن و یا در صورت خوشبینانه « صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران » ، به عنوان رقبای قدر برای جذب مخاطبان به شمار می آیند. نا گفته نماند که شاید رقیب اصلی این سازمان از منظر بعد محتوایی ، صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران باشد.

فارسی ، استراتژی ایالات متحده برقراری ارتباط با ایرانیان است . و این مسئله به عنوان هدف استراتژیک مورد « VOA بر اساس » توجه قرار گرفته است که می توان از طریق استراتژی ارائه اخبار عاری از تعصب انجام بگیرد.

## استراتژی کنترل

با مروری بر این استراتژی ها ، شاید بتوان نحوه اعمال استراتژی کنترل این سازمان را بیان کرد . با توجه به اینکه این سازمان در گذشته اقدام به افزایش شبکه های خود و تنوع زبانی کرده است و دارای استراتژی تولید انبوه بوده است شاید عاقلانه ترین استراتژی امروز او ، توجه بیشتر به محتوا و محصول باشد ، چنانکه این سازمان تصمیم به ارائه اخبار مطمئن برای مخاطب خود گرفته است . اجتناب نا پذیر است که به کیفیت محصول VOA. با رشد رقاباتی مانند « بی بی سی » و تنوع محصول این سازمان ، برای سازمان نیندیشد.

## نتیجه گیری

به عنوان بخشی کوچک ولی کارا در سیاست خارجی آمریکا و مجموعه سیستم سخن پراکنی آمریکا بیشترین « VOA سازمان » تمرکز خود را بر روی استراتژی جذب مخاطب از طریق ارائه اخبار بی طرفانه برای جهان سوم و بویژه ایران قرار داده است. بر اساس ارزیابی کارت امتیازی متوازن ، این سازمان ، اقدام به اتخاذ صحیح استراتژی در راستای اهداف نموده و با توجه به خواسته های ذینفعان و تمایلات مشتریان ، بهترین استراتژی رشد را انتخاب کرده است. استراتژی کنترل بر اساس سیاست تمایز بوده و تولید محصول با کیفیت، توأمان با افزایش پخش برنامه ها مد نظر این سازمان است. با توجه به اینکه سازمانهای رسانه ای دارای با توجه به شرایط محیطی خود و بیانیه ماموریتش ، تطابق خوبی بین « VOA بیشترین تعامل با محیط اطرافشان هستند ، سازمان » آنها برقرار ساخته است.

## منابع فارسی:

1. ابن رسول ، اصغر و فرزاد طرهانی ، اسماعیل لطفی ؛ روش پیاده سازی و توسعه مدل کارت امتیازی متوازن در سازمانهای صنعتی ؛ سومین کنفرانس ملی عملکرد ؛ 2007.
2. مهران ، شادی ؛ مفاهیمی از کارت امتیازی متوازن ( اجرای کارت امتیازی متوازن در یک دانشکده کسب و کار ).
3. نعمتی ، رضا ؛ روش ارزیابی متوازن ابزاری مناسب در تحقق استراتژی مدیران.
4. ویکی پدیا

## منابع لاتین :

1. United States Department of State and the Broadcasting Board of Governors Office of Inspector General ، «Report of Inspection Voice of America's Persian News Network» Report Number ISP-IB-09-27, March 2009
2. BROADCASTING BOARD OF GOVERNORS STRATEGIC SPECTRUM PLAN ، November 30, 2007 .

.3Office of Chief Information Officer ‘BBG/Voice of America’s 2009 Enterprise Architecture ransition  
Plan IT Segments with Architecture Codes for 2010 Enhancements 2009’

.4P.Robert . Walter ‘The Voice of America : Origins and recollections

[www.Americandiplomacy.org](http://www.Americandiplomacy.org)

.5Wikipedia‘Voice of America

[www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)