

تاریخ دریافت: ۹۱/۲/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۱/۳/۶

برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ایران

(مطالعه موردی: روزنامه همشهری)

نوشته

علی اکبر فرهنگی *

علی اصغر محکی **

ابوالفضل دانایی ***

چکیده

تمامی سازمان‌ها با هر نوع فعالیتی تحت تأثیر شرایط محیطی قرار دارند و در واقع محیط خارجی نقطه آغاز استراتژی است. مدیریت استراتژیک، رویکردی است که زاینده عصر تغییرات سریع است و می‌توان آن را یک نوع دیدگاه و فنی برای برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر در مقابل تغییرات سریع به شمار آورد که امروزه یکی از ابزارهای توانمند در این حوزه کارت امتیازی متوازن به حساب می‌آید. کارت امتیازی متوازن می‌تواند در تمام مراحل مدیریت استراتژیک به خوبی ایفای نقش کند و کارایی این مدل در ارزیابی عملکرد مدیریت در سازمان‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. اما به دلیل تسلط طولانی رویکردهای سیاسی در مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای ایران، به ندرت ابزاری توانمند همچون کارت امتیازی متوازن مورد استفاده قرار گرفته است. در این مقاله، نویسندگان روند اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک را به کمک کارت امتیازی متوازن تا رسم نقشه استراتژی و تعیین شاخص‌های عملکردی در یک سازمان رسانه‌ای مکتوب (روزنامه همشهری) در ایران به تصویر می‌کشند.

کلید واژه: مدیریت استراتژیک، کارت امتیازی متوازن، سازمان‌های رسانه‌ای، روزنامه همشهری، دیماتل فازی مثلثی.

* استاد مدیریت رسانه Dr_aafarhangi@yahoo.com

** دکتری ارتباطات amahaki@gmail.com

*** دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه آزاد اسلامی danaei11@yahoo.com

مقدمه

سیطره رسانه‌ها بر زندگی امروز بشر از یک سو و تحولات و تغییرات پر شتاب، عمیق و وسیع در تمامی ابعاد مختلف زندگی بشر از سوی دیگر منجر به ظهور محیط استراتژیک کاملاً متفاوت شده است. این تحولات پر شتاب و رو به گسترش اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... تمامی ابعاد و ارکان سازمان‌ها را نیز تحت تأثیر قرار داده. ضمن آنکه الزامات و انتظارات نوین را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. این انتظارات و الزامات نقش و وظیفه مدیران و رهبران را به شکل فزاینده‌ای متحول کرده است. در راستای پاسخگویی به این تحولات و فضای جدید ایجاد شده، به کارگیری روش‌های نوین مدیریت گریزناپذیر است. یکی از روش‌های به کار گرفته شده برای اداره سازمان‌ها در شرایط پیچیده با نرخ تغییر بالا، مدیریت استراتژیک است؛ که یک نوع دیدگاه و فنی برای برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر است. یکی از ابزارهای توانمند در حوزه مدیریت استراتژیک کارت امتیازی متوازن است که می‌تواند در تمامی مراحل مدیریت استراتژیک مورد استفاده قرار گرفته و ارزیابی عملکرد مدیریت را به خوبی میسر سازد.

بقای بنگاه‌های اقتصادی و حتی غیر اقتصادی در گروی بهبود مستمر عملکرد به منظور حفظ افزایش توان رقابتی و در نتیجه کسب منافع بیشتر است که سازمان‌های رسانه‌ای نیز از این قاعده مستثنی نیستند. این مهم از طریق هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی مناسب و ارزیابی دقیق عملکرد برای آگاهی از میزان موفقیت در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده محقق می‌شود. باید در نظر داشت که کسب موفقیت‌های بزرگ بر توسعه و تحول در سیستم‌های ارزیابی عملکرد و مدیریت است. از این رو استفاده از نظام ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم کارآمد با تکیه بر شاخص نوین عملکرد می‌تواند کاستی‌ها و ضعف‌های سنجش عملکرد سنتی را پوشش دهد و سازمان را در کسب موفقیت‌های بزرگ‌تر رهنمون سازد. در این نظام جامع ارزیابی علاوه بر شاخص‌های مالی که در نظام سنتی مورد تأکید قرار داشت به شاخص‌های غیرمالی که بسیاری از مدیران در آن با شکست روبه‌رو بوده‌اند توجه شده است و از توجه صرف به شاخص‌های مالی که فقط با عملکرد گذشته سازمان در ارتباط است فاصله می‌گیرد. در این مقاله نویسندگان با توجه به مشکلات موجود برای رسم نقشه استراتژی روند اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک را در چارچوب کارت امتیازی متوازن تا رسم استراتژی و بقیه شاخص‌های عملکردی در یک سازمان رسانه‌ای مکتوب (روزنامه همشهری) در ایران به تصویر می‌کشند.

مدیریت استراتژیک

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (Hunger, 2000; David, 1997).

مقصود از تدوین استراتژی این است که:

۱. مأموریت و چشم‌انداز سازمان تعیین شود.
 ۲. عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را که برایش به‌وجود می‌آورند شناسایی شوند.
 ۳. نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان شناسایی شوند.
 ۴. اهداف سازمان تعیین شوند.
 ۵. و در پایان استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت در نظر گرفته شود (David, 1997).
- لذا می‌توان مراحل فوق را به عنوان اجزاء یک برنامه‌ریزی استراتژیک برشمرد.

۱. بیانیه مأموریت و چشم‌انداز

مرحله تعیین مأموریت و چشم‌انداز یکی از مهم‌ترین مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک است که البته کمتر از سایر مراحل درک شده است (Ralph, 2007). مأموریت و چشم‌انداز به اندازه‌ای در روند برنامه‌ریزی استراتژیک هر سازمان مؤثر است که پیتر دراگر کار اصلی را در مدیریت استراتژیک نگاه به سازمان از زاویه مأموریت و چشم‌انداز سازمان می‌داند (Drucker, 1974). بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌کند (David, 1997) و چشم‌انداز به روشنی، وضعیت ایدئال آینده یک سازمان را بیان می‌کند. این تعریف به اندازه‌ای در فعالیت سازمان مؤثر است که طبق نتایج به دست آمده (Pearce, 1987: 109-115) چشم‌انداز سازمان‌هایی که عملکرد عالی دارند در مقایسه با سازمان‌هایی که عملکرد ضعیفی دارند متعالی‌تر است.

هدف از تعریف چشم‌انداز ایجاد دیدگاه مشترک از آینده سازمان برای تمامی کارکنان به ویژه رهبران سازمان است (Ralph, 2007).

۲. مضامین استراتژیک

شاخص‌ترین محرک موفقیت سازمانی در دهه ۲۰۰۰ برای شرکت‌ها، عملکرد فرایندهایشان بوده است و این جریان ادامه خواهد داشت. سازمانی با عملکرد بالا در تجارت امروز نه فقط باید درکی از نحوه شناسایی و اصلاح نقاط ضعف فرایندهای خود داشته باشد بلکه باید قادر باشد نقاط قوت و فرصت‌های فرایند را ابزاری برای استفاده از مزیت استراتژیک بدانند (Ralph, 2007). راول و فیچاریا مناسب‌ترین راه مدیریت ریسک‌های استراتژیک را کنترل فرایندهای مرتبط می‌دانند (Raval & Fichadia, 2007). فرایندهای مرتبط می‌توانند شامل صدها زیرفرایند باشند که به طرق مختلفی ارزش‌آفرینی کنند. مدیرانی که از هنر استراتژی استفاده می‌کنند باید فرایندهای مهمی را که برای خلق و ارائه ارزش متمایز به مشتری اهمیت دارند تعریف کنند. کاپلان و نورتون این فرایندهای با اهمیت را مضامین استراتژیک می‌نامند (Kaplan & Norton, 2004).

۳. اهداف کلان سازمان

اهداف سازمان می‌توانند کلان، استراتژیک یا خرد و اجرایی یا عملیاتی باشند. اهداف کلان جهت‌دهی کلی سازمان را فراهم می‌کنند (Gordon, 2004: 287-305). اهداف کلان در سطح کلان سازمانی قرار می‌گیرند و اهداف خرد یا استراتژیک در سطح پایین‌تر تعریف می‌شوند. برای بیان اهمیت سطح اهداف یک سازمان این تعریف از Okumus (2002: 105-110) کافی است که فرایند مدیریت استراتژیک را فرمول‌بندی اهداف سازمانی می‌دانند (Okumus, 2002: 105-110).

۴. تجزیه و تحلیل‌های محیطی و ماتریس SWOT

تحلیل SWOT در دهه ۱۹۶۰ توسط انستیتوی تحقیقاتی استانفورد طراحی و ارائه شد و از اوایل دهه ۱۹۷۵ به عنوان یک چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی شرکت‌ها به کار گرفته شد و با گذشت مدت طولانی از ارائه آن همچنان مورد کاربرد تحقیقات امروزی است (Gao & Peng, 2011: 796-808; Chen, 2011: 1651-70; Lee & Lin, 2008: 531-49).

ماتریس SWOT قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را برای هدایت استراتژی‌های مورد انتظار در آینده به خوبی تحلیل می‌کند (Ralph, 2007). این ماتریس ابزاری مفید برای برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت محیطی است، و پایه‌ای اساسی برای شناسایی شرایط و برنامه‌ریزی روش‌های آینده است که برای نگرش استراتژیک لازم و ضروری است (Nikolaou & Evangelinos, 2010: 226-34).

۵. استراتژی‌ها

لغت‌نامهٔ مریام-وبستر استراتژی را نقشه و برنامه یا روشی دقیق خصوصاً برای دستیابی به یک هدف توصیف می‌کند. اما در کل تعریف مختصر و مفید این کلمه غالباً مشکل است و مانند بسیاری از واژه‌های دیگر که مدتی طولانی در زمینه‌های متنوع به کار رفته‌اند، پافشاری بر هر معنی خیلی خاص برای آن، بی‌حاصل خواهد بود (Olve & Sjöstrand, 2022).

کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن یکی از ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد است که می‌تواند دارایی‌های نامشهود سازمان را تبیین (Tohidi & et. al, 2010: 3904-08) و چشم‌انداز و مأموریت سازمان را در قالب مجموعه‌ای از روابط علت و معلولی در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری نشان دهد (Achterbergh & et. Al, 2003: 1387-1404). سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن، ترکیبی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص‌های عملکرد گذشته، جاری و آینده را شامل می‌شود و معیارهای غیر مالی را در کنار معیارهای مالی قرار می‌دهند. ضمن اینکه از آنچه در داخل و خارج سازمان اتفاق می‌افتد، بینش همه‌جانبه‌ای را به

مدیران سازمان ارائه می‌کند (Linard & Yoon, 2000: 359-64). کاپلان و نورتون معتقدند اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمان، بستگی به این دارد که افراد سازمان، استراتژی‌ها را فهمیده و درک کنند. باید توجه کرد این امر نیز به نوبه خود، نیازمند ایجاد فرایندهای پیچیده‌ای است که باعث می‌شود سرمایه‌ها و دارایی‌های نامشهود سازمانی به خروجی‌های ملموس و مشهود تبدیل شوند. بدین منظور مبدعان کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی را به عنوان ابزاری که می‌تواند با شناسایی و استخراج اهداف استراتژیک سازمان و به تصویر کشیدن روابط علت و معلولی بین آن‌ها پیوند بین ساختار استراتژی‌های سازمان را ارائه کند، معرفی کرده‌اند (Kaplan & Norton, 2000, 2004). اما متأسفانه سازمان‌ها و شرکت‌های زیادی در مسیر کارت امتیازی خود با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌شوند، چراکه در ترسیم نقشه استراتژی‌شان، اشتباهات جدی مرتکب می‌شوند (Creelman & Makhijani, 2008: 1-16).

مدل استراتژیک سازمان‌های رسانه‌ای

تمامی سازمان‌ها با هر نوع فعالیتی تحت تأثیر شرایط محیطی قرار دارند و در واقع محیط خارجی، نقطه آغاز استراتژی است. آن‌ها نه فقط از محیط تأثیر می‌گیرند، بلکه ممکن است تأثیراتی بر محیط خود بگذارند. بی‌شک تأثیرپذیری از محیط برای همه سازمان‌ها وجود دارد؛ ولی سازمان‌های رسانه‌ای به‌طور فزاینده‌ای نسبت به سایر سازمان‌ها تأثیرات عمیق‌تر و گسترده‌تری بر محیط خود دارند. آن‌ها قادر خواهند بود بر شرایط سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و حتی بر درک مشتریان و مخاطبان و در نتیجه نگرش جامعه و دولت بر مسائل گوناگون تأثیر گذارند. این ویژگی یعنی میزان و نوع تأثیرگذاری رسانه بر محیط، سازمان‌های رسانه‌ای را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه رسانه‌ها تأثیر ویژه‌ای بر توجه و درک مخاطبان دارند (Van Dijk, 1998: 21-63). به‌طور کلی تحقیقات زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد رسانه‌ها به شدت در اعتبار منابع و اذهان مردم تعیین‌کننده هستند (Parenti, 1993; Soley, 1992; Bell, 1991). پژوهش‌های مختلف در زمینه تأثیر رسانه‌ها گواه تأثیر شگرف خبرها بر مردم و چگونگی ادراکشان است (Jamieson, 2003; Valentino, 1999: 293-320; Dreier, 2005: 193-201).

همچنین شواهد تجربی، از تحقیقات انجام گرفته در اواخر دهه ۹۰ و اوایل ۲۰۰۰ توسط محققان مختلف که رسانه‌های گروهی خبری به شدت بر ادراک عموم مردم، درباره مباحثی که طرح می‌کنند تأثیر دارند (Druckman, 2005: 463-81; Alderman, 1994: 26-7). بنابراین تبیین و نشر و تأثیرگذاری وقایع، حتی علمی، منوط به چگونگی بیان آن از سوی رسانه‌ها است. از این رو رسانه‌ها در حوزه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... سازنده مبنای مشروعیت به شمار می‌روند (وردی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۰۳-۱۸۹). مدیران سازمان‌های رسانه‌ای نیز مانند سایر سازمان‌ها با درک مناسبی از قدرت تأثیرگذاری خود بر

محیط، باید محیط خود را بشناسند و در راستای تحولات حاکم بر آن حرکت کنند. آن‌ها باید با استفاده از منابع (نقاط قوت) و بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی بر محدودیت‌ها (نقاط ضعف) سازمانی فائق آیند و تهدیدهای محیطی را از بین ببرند و در صورت امکان به فرصت تبدیل کنند. با توجه به موضوعات طرح شده مهم‌ترین ویژگی‌های برنامه‌های استراتژیک را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

۱. استفاده بهینه از منابع درون سازمانی مد نظر است: یکی از اهداف مدیریت استراتژیک استفاده بهینه از منابع درون سازمانی است. جهت استفاده بهینه از این منابع توجه به عناصر چهارگانه سازمانی شامل منابع انسانی، ابزار و امکانات کالبدی و سرمایه‌ای، روابط و ساختارها و فرهنگ سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است. هر یک از این عناصر خود به اجزای زیادی قابلیت تقسیم دارند و در رویکرد استراتژیک باید در مورد آن‌ها اطلاعات دقیق و موثق گردآوری شود.

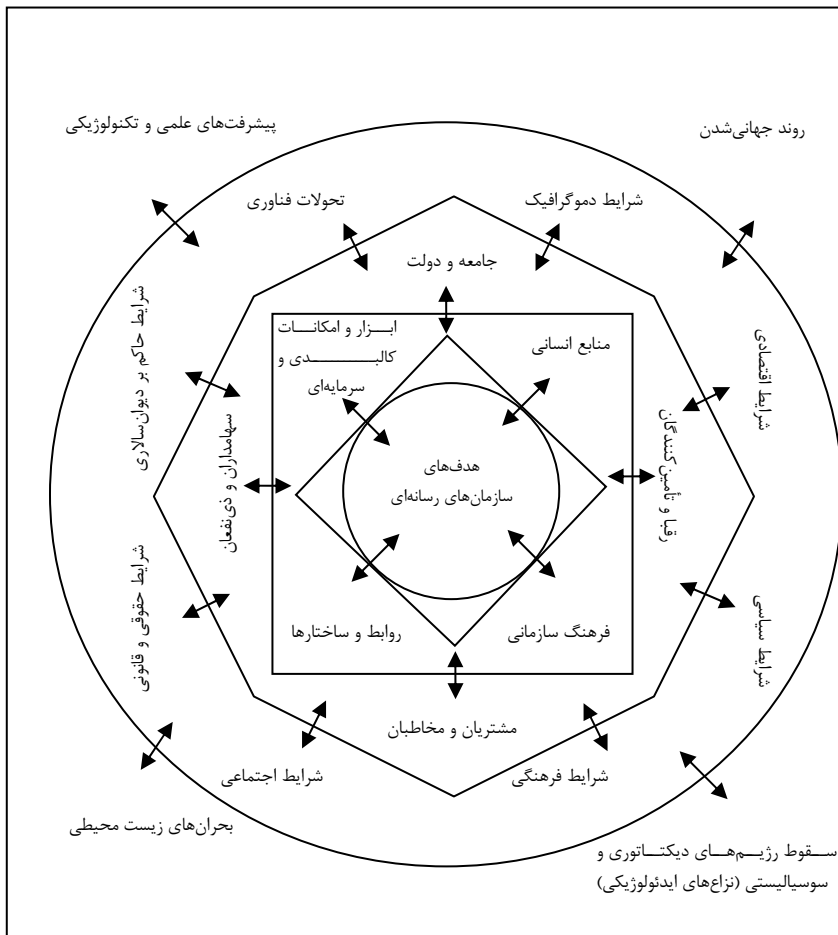
۲. در هر رویکرد استراتژیک محیط، اثر انکارناپذیر دارد: توفیق مدیریت استراتژیک وابسته به ارزیابی دقیق، همه‌جانبه و صحیح محیط سازمان است. محیط خود به سه گروه عمده تقسیم می‌شود. الف. محیط صنعت (محیط فعالیت): بازیگران اصلی در محیط صنعت یا فعالیت در رسانه‌ها عبارت‌اند از مخاطبان یا مشتریان، رقبا و تأمین‌کنندگان، جامعه و دولت و صاحبان سازمان، سهامداران و ذی‌نفعان.

ب. محیط عمومی (محیط نزدیک): نقش‌آفرینان در این محیط عبارت‌اند از شرایط بوم‌شناسی، شرایط اقتصادی، شرایط سیاسی، شرایط اجتماعی، شرایط حقوقی و قانونی، شرایط فرهنگی، شرایط حاکم بر دیوان اداری و تحولات فناوری یا تکنولوژی حاکم.

ج. محیط بین‌المللی (محیط دور): تأثیرگذاران این قسمت شامل چهار بخش عمده می‌شود که عبارت‌اند از: روند جهانی شدن، پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی، سقوط رژیم‌های کمونیستی و دیکتاتوری و نزاع‌های ایدئولوژیک و بحران‌های زیست‌محیطی.

ویژگی‌های فوق می‌تواند اجزاء یک مدل جامع استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای با ابعاد مؤثر بر اهداف سازمان رسانه‌ای را نشان دهد (شکل ۱). قابل ذکر است هر یک از عوامل محیطی را می‌توان به اجزاء کوچک‌تری تقسیم کرد و مورد بررسی قرار داد. ضمن آنکه فراموش نشود که اگر قرار است استراتژی پیاده‌سازی شود، همه اجزاء طرح شده باید در یک راستا قرارگیرد. بخش بررسی‌های محیطی (تحلیل‌های داخلی و خارجی) از شکل ۱ کاربردی از ویژگی‌های فوق را در مدل مفهومی مقاله حاضر نشان می‌دهد.

متدولوژی تحقیق



شکل ۱ مدل جامع استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای

می‌توان چارچوب شکل ۱ را برای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی رسانه‌ای همچون روزنامه همشهری در نظر گرفت که در ادامه به تحلیل اجزای آن پرداخته می‌شود.



نمودار ۱ چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک در روزنامه همشهری

۱. **قانون اساسی و چشم‌انداز کشور.** همه سازمان‌ها در یک کشور باید پیشرو قوانین و سیاست‌های کلان واحدی همچون قانون اساسی و چشم‌انداز کشور باشند. اگر این چنین نباشد، می‌توانند مقدار زیادی از وقت ارزشمند سازمان را به هدر دهند، هدف‌های سازمانی را متزلزل کنند، نیروهای انسانی را منحرف کنند و سرانجام موجب از دست رفتن عده زیادی از کارکنان ارزشمند شوند. گاهی در سازمان‌ها تصمیماتی که برای اتخاذ استراتژی‌ها گرفته می‌شود، بر پایه تعصبات سیاسی و سلیقه‌های شخصی بنا می‌شود که کاری نابهنجار است. پیروی از یک چشم‌انداز واحد در یک کشور توسط سازمان‌ها می‌تواند از این اتفاق جلوگیری کند.

۲. **تعیین رسالت و چشم‌انداز:** بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز، اهداف اصلی و جهت‌گیری سازمان را تعیین می‌کند. در این گام شرکت باید چرایی و چگونگی حضورش را در محیط کسب و کار توصیف کند.

۳. **تحلیل‌های داخلی و خارجی:** این مرحله توسط ماتریس SWOT صورت می‌گیرد.

۴. **استراتژی‌ها:** استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. استراتژی‌های سازمان می‌تواند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، خرید شرکت‌های دیگر، تولید و عرضه محصول، رسوخ در بازار، کاهش دادن هزینه‌ها، فروش اقلامی از دارایی‌ها، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت‌های خصوصی باشند. این اهداف از تجزیه و تحلیل‌های نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید که در ماتریس SWOT انجام می‌شود به دست می‌آیند.

۵. **مضامین استراتژیک:** مضامین استراتژیک فرایندهای مهمی را که در چشم‌انداز سازمان برای خلق و ارائه ارزش متمایز به مشتری اهمیت دارند را تعریف می‌کنند (Kaplan & Norton, 2004) این فرایندها باید در تمام طول عمر سازمان تا دستیابی به چشم‌انداز دنبال شوند. در این مرحله باید فرایندهای مهمی که برای خلق و ارائه ارزش متمایز به مشتری اهمیت دارد، نسبت به چشم‌انداز و مأموریت سازمان، تعریف شود.

۶. **تعیین اهداف کلان:** این مرحله تحلیل‌گران و مدیران سازمان را به بررسی هر یک از استراتژی‌ها (که برگرفته از محیط کنونی است و شرایط و توانایی‌های سازمان را به تصویر می‌کشد) جهت نیل به مضامین استراتژیک و می‌دارد. این مرحله می‌تواند به شناخت بهتر استراتژی‌ها جهت عملیاتی کردنشان کمک شایانی کند؛ چرا که اهداف کلان می‌توانند تصاویری روشن‌تر از برنامه‌های یک سازمان را ترسیم کنند.

۷. **استفاده از دیماتل فازی جهت ترسیم نقشه استراتژی:** دیماتل برای اولین بار توسط دانشمندان آمریکایی، به منظور حل مشکلات پیچیده در علوم و برنامه‌های بشر بین سال‌های ۱۹۷۲ تا ۱۹۷۶ به کار گرفته شد. دیماتل (Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL

مبنای تئوری گراف پایه‌گذاری شد که با ترسیم نمودار، توانایی آنالیز و حل مشکلات را دارد. این رویکرد مدل شده ساختاری بر مبنای گراف مستقیم منطبق است، بر مبنای یک دیاگرام علت و معلولی که روابط بین عوامل و درجه اثرگذاری هر یک را مشخص می‌کند. با این روش تمامی عوامل سیستم به دو گروه اثرپذیر و اثرگذار تقسیم می‌شوند و به محققان کمک می‌کند تا فهم بهتری نسبت به روابط ساختاری اجزای سیستم داشته باشند و برای حل مشکلات سیستم‌های پیچیده راه‌هایی را پیدا کنند (Wu & Lee, 2007: 499-507; Wang & Chu, 2004: 363-72).

با توجه به اینکه برای استفاده از روش دیماتل به نظرات کارشناسان نیاز داریم و این نظرات در بردارنده عبارات کلامی مهم و دوپهلو است، به منظور یکپارچه‌سازی و رفع ابهام آن‌ها بهتر است که این عبارات به اعداد فازی تبدیل شوند. برای حل این مشکل، لین و وو (Lin & Wu, 2008: 205-213) مدلی را ارائه کرده‌اند که از روش دیماتل در محیط فازی بهره می‌گیرد. در ادامه به تشریح گام‌های مدل دیماتل فازی می‌پردازیم:

گام اول: آرمان تصمیم‌گیری را مشخص می‌کند و کمیت‌های را جهت جمع‌آوری نظرات برای حل مسئله تشکیل دهد.

گام دوم: تعیین معیارهای ارزیابی و طراحی مقیاس کلامی فازی. به دلیل رویارویی با ابهامات در ارزیابی‌های انسانی، از مقیاس مقایسه‌ای مورد استفاده در روش دیماتل معمولی صرف نظر و به جای آن از مقیاس کلامی فازی پیشنهادی لی (Li, 1999: 91101) استفاده می‌کنیم. درجات مختلف "تأثیر" با پنج واژه: «خیلی زیاد، زیاد، کم، خیلی کم، بی‌تأثیر» بیان می‌شود و اعداد فازی مثلثی مثبت متناظر با آن‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱ تناظر عبارات کلامی با مقادیر کلامی

عبارات کلامی	تأثیر خیلی زیاد (VH)	تأثیر زیاد (H)	تأثیر کم (L)	تأثیر خیلی کم (VL)	بی‌تأثیر (NO)
مقادیر کلامی	(۰/۷۵ - ۱ - ۱)	(۰/۵ - ۰/۷۵ - ۱)	(۰/۲۵ - ۰/۵ - ۰/۷۵)	(۰/۰ - ۰/۲۵ - ۰/۵)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)

گام سوم: ارزیابی‌های تصمیم‌گیرندگان را جمع‌آوری کنید.

برای تعیین رابطه میان معیارهای $C = \{C_i | i = 1, 2, \dots, n\}$ ، یک گروه تصمیم‌گیری متشکل از p کارشناس مورد سؤال قرار می‌گیرند تا مجموعه‌ای از مقاسیات زوجی بر حسب عبارات کلامی به دست آید. از این رو تعداد p ماتریس فازی $\tilde{Z}^{(1)}, \tilde{Z}^{(2)}, \dots, \tilde{Z}^{(p)}$ با استفاده از نظرات هر کارشناس تهیه می‌شود.

$$\tilde{Z}^{(k)} = \begin{bmatrix} 0 & \tilde{Z}_{12}^{(k)} & \cdots & \tilde{Z}_{1n}^{(k)} \\ \tilde{Z}_{21}^{(k)} & 0 & \cdots & \tilde{Z}_{2n}^{(k)} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ \tilde{Z}_{n1}^{(k)} & \tilde{Z}_{n2}^{(k)} & \cdots & 0 \end{bmatrix} \quad k = 1, 2, \dots, p \quad .1$$

که در آن ماتریس فازی $\tilde{Z}_{ij}^{(k)} = (\lambda_{ij}^{(k)}, m_{ij}^{(k)}, u_{ij}^{(k)})$ ، ماتریس رابطه مستقیم اولیه فازی Initial direct-relation fuzzy matrix کارشناس k ام نامیده می شود.

گام چهارم: به دست آوردن ماتریس نرمال رابطه مستقیم فازی

فرض کنید $\tilde{a}_i^{(k)}$ ، اعداد فازی مثلثی باشند،

$$\tilde{a}_i^{(k)} = \sum_{j=1}^n \tilde{Z}_{ij}^{(k)} = \left(\sum_{j=1}^n \lambda_{ij}^{(k)}, \sum_{j=1}^n m_{ij}^{(k)}, \sum_{j=1}^n u_{ij}^{(k)} \right) \quad .2$$

$$r^{(k)} = \max_{1 \leq i \leq n} \left(\sum_{j=1}^n u_{ij}^{(k)} \right) \quad .3$$

سپس برای تبدیل مقیاس معیارها به مقیاس های قابل مقایسه، از تبدیل مقیاس خطی، به صورت فرمول نرمال سازی استفاده می شود. ماتریس نرمال سازی رابطه مستقیم فازی کارشناس k ام یعنی $\tilde{X}^{(k)}$ به صورت ذیل نشان داده شده است،

$$\tilde{X}^{(k)} = \begin{bmatrix} \tilde{X}_{11}^{(k)} & \tilde{X}_{12}^{(k)} & \cdots & \tilde{X}_{1n}^{(k)} \\ \tilde{X}_{21}^{(k)} & \tilde{X}_{22}^{(k)} & \cdots & \tilde{X}_{2n}^{(k)} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ \tilde{X}_{n1}^{(k)} & \tilde{X}_{n2}^{(k)} & \cdots & \tilde{X}_{nn}^{(k)} \end{bmatrix} \quad k = 1, 2, \dots, p \quad .4$$

که در آن

$$\tilde{X}_{ij}^{(k)} = \frac{\tilde{Z}_{ij}^{(k)}}{r^{(k)}} = \left(\frac{\lambda_{ij}^{(k)}}{r^{(k)}}, \frac{m_{ij}^{(k)}}{r^{(k)}}, \frac{u_{ij}^{(k)}}{r^{(k)}} \right) \quad .5$$

همانند روش دیماتل معمولی فرض می کنیم حداقل یک i وجود دارد که $\sum_{j=1}^n u_{ij}^{(k)} < r^{(k)}$.

این فرض در عمل به خوبی برآورده می‌شود. سپس عبارات جبری ضرب یک عدد ثابت در یک عدد فازی و جمع دو عدد فازی برای محاسبه ماتریس میانگین $\tilde{X}$ ، حاصل از $\tilde{X}^{(1)}, \tilde{X}^{(2)}, \dots, \tilde{X}^{(p)}$ استفاده می‌شوند.

$$\tilde{X} = \frac{(\tilde{X}^{(1)} \oplus \tilde{X}^{(2)} \oplus \dots \oplus \tilde{X}^{(p)})}{p} ; \quad \tilde{X} = \begin{bmatrix} \tilde{X}_{11} & \tilde{X}_{12} & \dots & \tilde{X}_{1n} \\ \tilde{X}_{21} & \tilde{X}_{22} & \dots & \tilde{X}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \tilde{X}_{n1} & \tilde{X}_{n2} & \dots & \tilde{X}_{nn} \end{bmatrix} \quad ۶.$$

$$\tilde{X}_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^p \tilde{X}_{ij}^{(k)}}{p} \quad \text{که در آن}$$

ماتریس فازی $\tilde{X}$ ، ماتریس نرمال رابطه مستقیم فازی نامیده می‌شود. در اینجا ما از میانگین حسابی برای یکپارچه‌سازی کل داده‌های کارشناسان بعد از محاسبه ماتریس نرمال رابطه I مستقیم فازی $\tilde{X}^{(k)}$ استفاده می‌کنیم. این روش بهتر از روش یکپارچه‌سازی کل داده‌های کارشناسان بعد از محاسبه ماتریس رابطه مستقیم اولیه فازی $\tilde{Z}^{(k)}$ است.

گام پنجم: پیاده‌سازی و تحلیل مدل ساختاری.

برای محاسبه ماتریس رابطه کلی فازی (Total relation fuzzy matrix)، ابتدا باید همگرایی $\lim_{w \rightarrow \infty} \tilde{X}^w = 0$ را تضمین نماییم. در محاسبه $\tilde{X}^w$ ، رابطه تقریب $\tilde{n}_1 \otimes \tilde{n}_2 \cong (\lambda_1 \times \lambda_2, m_1 \times m_2, u_1 \times u_2)$ را جهت ضرب دو عدد فازی مثلثی به کار می‌بریم. از این رو عناصر $\tilde{X}^w$ نیز اعداد فازی مثلثی هستند.

فرض کنید $\tilde{X}_{ij} = (\lambda_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$ و سه ماتریس قطعی ذیل را که عناصر آن از $\tilde{X}$ استخراج می‌شوند را در نظر بگیرید:

$$X_u = \begin{bmatrix} 0 & u_{12} & \dots & u_{1n} \\ u_{21} & 0 & \dots & u_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ u_{n1} & u_{n2} & \dots & 0 \end{bmatrix} \quad X_m = \begin{bmatrix} 0 & m_{12} & \dots & m_{1n} \\ u_{21} & 0 & \dots & m_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ m_{n1} & m_{n2} & \dots & 0 \end{bmatrix} \quad X_\lambda = \begin{bmatrix} 0 & \lambda_{12} & \dots & \lambda_{1n} \\ \lambda_{21} & 0 & \dots & \lambda_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \lambda_{n1} & \lambda_{n2} & \dots & 0 \end{bmatrix}$$

مطابق حالت قطعی، ماتریس رابطه کلی فازی را به صورت ذیل تعریف می‌کنیم:

$$\tilde{T} = \lim_{w \rightarrow \infty} (\tilde{X} + \tilde{X}^2 + \dots + \tilde{X}^w) = X \times (I - X)^{-1} \quad .7$$

$$\tilde{T} = \begin{bmatrix} \tilde{t}_{11} & \tilde{t}_{12} & \dots & \tilde{t}_{1n} \\ \tilde{t}_{21} & \tilde{t}_{22} & \dots & \tilde{t}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \tilde{t}_{n1} & \tilde{t}_{n2} & \dots & \tilde{t}_{nn} \end{bmatrix} \quad \text{قضیه: فرض کنید } \tilde{t}_{ij} = (\lambda_{ij}'', m_{ij}'', u_{ij}'') \text{ که در آن}$$

آن‌گاه:

$$\text{Matrix} [\lambda_{ij}''] = X_{\lambda} \times (I - X_{\lambda})^{-1}$$

و

$$\text{Matrix} [m_{ij}''] = X_m \times (I - X_m)^{-1}$$

و

$$\text{Matrix} [u_{ij}''] = X_u \times (I - X_u)^{-1}$$

بعد از به دست آوردن ماتریس $\tilde{T}$ ، $D_i + R_i$ و $D_i - R_i$ را محاسبه می‌کنیم، که D_i و R_i به ترتیب جمع سطری و جمع ستونی ماتریس $\tilde{T}$ هستند؛ برای اتمام کار همه $D_i + R_i$ و $D_i - R_i$ را با روش دیفازی‌سازی مناسب به اعداد قطعی تبدیل می‌کنیم.

ما در این مقاله از روش CFCS جهت دیفازی‌سازی استفاده خواهیم کرد. لذا برای روش CFCS خواهیم داشت (Opricovic & Tzeng, 2003, 635-52)

اگر $\tilde{n}_k = (\lambda_k, m_k, u_k)$ ؛ $k = 1, 2, \dots, n$ اعداد فازی مثلثی باشد و $\tilde{n}_k^{def}$ معرف مقدار قطعی آن‌ها باشد و:

$$L = \min(\lambda_k) \text{ و } R = \max(u_k) \text{؛ } k = 1, 2, \dots, n \text{ و } \Delta = R - L \text{ آنگاه:}$$

$$\tilde{n}_k^{def} = L + \Delta \times \frac{(m - L)(\Delta + u - m)^2(R - \lambda) + (u - L)^2(\Delta + m - \lambda)^2}{(\Delta + m - \lambda)(\Delta + u - m)^2(R - \lambda) + (u - L)(\Delta + u - m)} \quad .8$$

لذا در پایان دو مجموعه عدد خواهیم داشت: $(D_i + R_i)^{def}$ که نشان می‌دهد اهداف کلان چقدر مهم هستند و $(D_i - R_i)^{def}$ که نشان‌دهنده این است که کدام هدف کلان

اثرگذار و کدامیک اثرپذیر است. به طور کلی اگر $(D_i - R_i)^{def}$ منفی باشد، هدف متناظر در گروه اثرپذیر قرار دارد.

همچنین در پایان اگر نموداری ترسیم شود که داده‌های محور X ها $(D_i + R_i)^{def}$ باشد و محور Y ها را با اعداد $(D_i - R_i)^{def}$ جایگزین کنیم گرافی به دست می‌آید که با کمک اطلاعات ماتریس T (ارتباطات میان عناصر گراف) می‌توان این گراف را تکمیل کرد.

۸. **نقشه استراتژی:** نقشه استراتژی با کمک گراف به دست آمده از مرحله قبل، پس از تفکیک اهداف کلان در مناظر کارت امتیازی متوازن تدوین می‌شود که می‌توان آن را شالوده‌ای برای پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در نظر گرفت.

۹. **شاخص‌های عملکردی:** شاخص‌های عملکردی نشان‌گر اهداف کوتاه‌مدت است که سازمان برای رسیدن به هدف‌های بلند مدت باید به آن‌ها دست یابد. شاخص‌های عملکردی باید قابل سنجش، به صورت کمی، چالش‌گر، واقعی، سازگار با اهداف بلندمدت و اجزاء سازنده استراتژی‌ها باشد.

تجزیه و تحلیل اطلاعات در روزنامه همشهری به عنوان یک سازمان رسانه‌ای

روزنامه همشهری به عنوان یک سازمان رسانه‌ای مکتوب در ایران دارای رسالتی چون ارائه سریع، دقیق، جامع و با کیفیت اخبار و اطلاعات با بهره‌گیری از پیشرفته‌ترین متدها و فناوری‌ها و مطلوب‌ترین سرمایه‌های انسانی، به منظور توسعه دانش و آگاهی مخاطبان در سطح ملی و بین‌المللی در راستای روشنگری، تعهدپذیری و مشارکت‌جویی آنان برای برخورداری شدن از یک زندگی غنی‌تر و متعالی‌تر است.

بر این اساس، چشم‌انداز روزنامه همشهری با مساعدت‌های گروه خبره مصاحبه‌شونده در افق پنج‌ساله به شرح ذیل تدوین شده است:

۱. روزنامه همشهری به عنوان برترین رسانه مکتوب کشور، برخورداری از جایگاه معتبر در بین

پنج رسانه اول در منطقه خاورمیانه و ۲۰ روزنامه جهان با هویتی ایرانی-اسلامی؛

۲. برخورداری از جایگاهی منحصر به فرد در بین رسانه‌های مکتوب کشور در ایجاد بسترها و زیرساخت‌های لازم برای جهت‌دهی سازنده به تحولات فکری با توجه به انتظارات و نیازهای مخاطبان و جامعه؛

۳. الهام‌بخش، فعال و مؤثر بر تحولات داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی با بهره‌گیری از نیروی انسانی متعهد، متخصص و توانمند و مزیت‌های رقابتی پایدار در میان رسانه‌های مکتوب کشور؛

۴. برخوردار از مرکزی راهبردی در جهت تدوین طرح‌ها و برنامه‌های مورد نیاز روزنامه، انجام پژوهش‌های بنیادی و کاربردی در موضوعات رسانه‌ای، تجاری سازی تحقیقات و طراحی الگوهای استقرار و کارآمدی رسانه‌ها؛
 ۵. دارای مرجعیت علمی و اجرایی در مباحث رسانه‌ای و علوم ارتباطات و پیشگام در تولید و ارائه نظریات جدید در علوم رسانه با بهره‌گیری از نظام آموزشی پویا، پژوهش‌محور و واقع‌گرا؛
 ۶. مورد اعتماد به عنوان یک منبع خبری و اطلاع‌رسانی مورد وثوق، توسط آحاد جامعه با اتکا بر خط‌مشی اعتدال و عقلانیت؛
 ۷. برخوردار از پیشرفته‌ترین فناوری‌های موجود و منطبق با استانداردهای جهانی؛
 ۸. دارای تعامل سازنده و مؤثر با سایر رسانه‌های داخلی و خارجی بر اساس توازن در سه مقوله مصالح، منافع و نیازها؛
 ۹. برخوردار از جامع‌ترین مرکز بانک اطلاعاتی تخصصی رسانه‌ای (علوم رسانه، آرشیو عکس و ... در سطح کشور و منطقه؛
 ۱۰. برخوردار از توسعه کیفی لازم در همه ابعاد مانند تولید محتوا، کیفیت نشر و توزیع در مقایسه با سایر رقبا؛
 ۱۱. برخوردار از قدرت انعطاف لازم در همه ابعاد در راستای انطباق با تحولات ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی؛
 ۱۲. پیشگام در جذب و حمایت از نوآوران، محققان و نواندیشان عرصه پژوهش‌های نوین بنیادی و کاربردی در حوزه ارتباطات و رسانه.
- در ادامه با توجه به ماتریس SWOT و بررسی‌های محیطی استراتژی‌های ذیل برای روزنامه همشهری تدوین شده است:
۱. ایجاد سیستم کارآمد و مناسب جهت مبادله محتوای رسانه‌ای با سایر سازمان‌های رسانه‌ای جهان (خبرگزاری‌ها، روزنامه‌ها و سایر شبکه‌های اطلاع‌رسانی) در جهت غنی شدن محتوای روزنامه؛
 ۲. تحکیم اعتماد عمومی به روزنامه در سطح جامعه در سایه حفظ استقلال روزنامه در برابر فشارهای ناشی از افراد، گروه‌ها، گرایش‌ها و سلیقه‌های سیاسی و اجتماعی و ایفای نقش فراجناحی در فضای سرشار از رقابت‌های سیاسی جامعه کنونی ایران؛
 ۳. طراحی، توسعه و به‌کارگیری نظام‌های روز ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی استراتژیک و اتخاذ روش‌های کارآمد در جهت ارتقا و بهبود بهره‌وری در سازمان؛

۴. ایجاد و برقراری ارتباط مؤثر و پیوسته میان فعالیت‌های پژوهشی و نیازهای روزنامه در سطوح راهبری و کاربردی با هدف استفاده مؤثر از نتایج پژوهش‌ها در فرایندهای تولید محتوا و توزیع در بازارهای داخلی و خارجی؛
۵. کاهش هزینه‌ها با هدف کاهش وابستگی به درآمد آگهی‌ها نسبت به هزینه کل (افزایش سهم تک‌فروشی در پوشش هزینه‌ها)؛
۶. افزایش انگیزه خدمتی و احساس تعلق سازمانی کارکنان با هدف کارآمدی و انعطاف‌پذیری سازمان و افزایش بهره‌وری.

همچنین می‌توان با کمک گروه خبره و کارشناسان برنامه‌ریزی روزنامه همشهری مضامین استراتژیک سه‌گانه ذیل را از چشم‌انداز روزنامه استخراج نمود که به شرح ذیل می‌باشند:

- T_1 : توسعه برند؛
 - T_2 : رضایت و اعتماد مخاطبان؛
 - T_3 : افزایش قدرت انعطاف‌پذیری سازمانی.
- در این مرحله می‌توان اجزاء استراتژی‌ها را به عنوان اهداف کلان استخراج کرد که با توجه به نظریات گروه خبره مهم‌ترین آن‌ها به شرح ذیل بیان شده است:
- O_1 : غنی‌شدن محتوا؛
 - O_2 : سرآمدی عملیاتی در مبادله محتوا؛
 - O_3 : توسعه مدیریت دانش و کاربردهای IT در سازمان؛
 - O_4 : ایجاد قدرت در شایستگی‌های کلیدی (تعهد و استقلال کارکنان) و ترویج فرهنگ. شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌سالاری؛
 - O_5 : کاهش وابستگی سازمانی از شهرداری تهران و سایر گروه‌های سیاسی و اقتصادی؛
 - O_6 : توسعه فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان (R&D)؛
 - O_7 : توسعه مهارت‌های ارزیابی و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک کارکنان؛
 - O_8 : بهبود بهره‌وری (کاهش هزینه‌ها، کیفیت خدمات)؛
 - O_9 : حداکثر شدن ارزش سهامداران؛
 - O_{10} : افزایش در سبد خرید مشتریان.

در این قسمت می‌توان سطوح ارتباطی را برای اهداف کلان جهت نیل به مضامین استراتژیک را با کمک تکنیک دیماتل فازی و نظریات گروه خبره در نظر گرفت. لذا در ادامه گروه خبره سطوح تأثیرات ۱۰ هدف کلان ($O_1, O_2, \dots, O_{10}$) و ۳ مضمون استراتژیک (T_1, T_2, T_3) را بررسی می‌کنند که تلفیق نظرات آن‌ها به شرح جدول ۲ است:

جدول ۲ سطوح ارتباطی اهداف و مضامین از نظر گروه خبره با عبارات کلامی

	O ₁	O ₂	O ₃	...	T ₁	T ₂	T ₃
O ₁	-	H	NO	...	NO	NO	NO
O ₂	L	-	NO	...	NO	NO	NO
O ₃	NO	H	-	...	NO	NO	H
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
T ₁	NO	NO	NO	...	-	NO	NO
T ₂	NO	NO	NO	...	VH	-	NO
T ₃	NO	NO	NO	...	NO	NO	-

با توجه به جدول ۱ متغیرهای کلامی جدول ۲ در جدول سوم به اعداد فازی مثلثی ایشان تبدیل شده‌اند.

جدول ۳ سطوح ارتباطی اهداف و مضامین از نظر گروه خبره با اعداد فازی مثلثی (ماتریس $\tilde{Z}$)

	O ₁	O ₂	O ₃		T ₁	T ₂	T ₃
O ₁	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۰)	(۰/۵ - ۰/۷۵ - ۱)	(-۰/۰ - ۰/۲۵) (۰/۰)		(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)	(-۰/۰ - ۰/۲۵) (۰/۰)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)
O ₂	(-۰/۵ - ۰/۷۵) (۰/۲۵)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۰)	(-۰/۰ - ۰/۲۵) (۰/۰)		(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)	(-۰/۰ - ۰/۲۵) (۰/۰)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)
O ₃	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)	(۰/۵ - ۰/۷۵ - ۱)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۰)		(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)	(-۰/۰ - ۰/۲۵) (۰/۰)	(۰/۵ - ۰/۷۵ - ۱)
⋮	⋮	⋮	⋮		⋮	⋮	⋮
T ₁	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)	(-۰/۰ - ۰/۲۵) (۰/۰)	(-۰/۰ - ۰/۲۵) (۰/۰)		(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۰)	(-۰/۰ - ۰/۲۵) (۰/۰)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)
T ₂	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)	(-۰/۰ - ۰/۲۵) (۰/۰)	(-۰/۰ - ۰/۲۵) (۰/۰)		(۰/۷۵ - ۱ - ۱)	(-۰/۰ - ۰/۰) (۰/۰)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)
T ₃	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)	(-۰/۰ - ۰/۲۵) (۰/۰)	(-۰/۰ - ۰/۲۵) (۰/۰)		(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۲۵)	(-۰/۰ - ۰/۲۵) (۰/۰)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۰)

که در آن $\sum_{j=1}^n u_{ij}^{(k)} < r^{(k)} = 4/5$. لذا پس از نرمالایز سازی ماتریس $\tilde{Z}$ با توجه به عبارات (۲) و (۳)، ماتریس $\tilde{X}$ به شرح جدول ۴ خواهد بود.

جدول ۴ ماتریس نرمالایز شده سطوح ارتباطی اهداف و مضامین (ماتریس $\tilde{X}$)

	O ₁	O ₂		T ₁	T ₂	T ₃
O ₁	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۰)	(۰/۱۱ - ۰/۱۶ - ۰/۲۲)		(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)
O ₂	(-۰/۱۱ - ۰/۱۶) (۰/۰۵۶)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۰)		(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)
O ₃	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)	(۰/۱۱ - ۰/۱۶ - ۰/۲۲)		(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)	(۰/۱۱ - ۰/۱۶ - ۰/۲۲)
T ₁	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)		(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۰)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)
T ₂	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)		(۰/۱۶۷ - ۰/۲۲۲ - ۰/۲۲۲)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۰)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)
T ₃	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)		(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۵۶)	(۰/۰ - ۰/۰ - ۰/۰)

پس از انجام محاسبات عبارت (۷) و دیفازی سازی ماتریس $\tilde{T}$ به کمک عبارت (۸)، ماتریس T یا دیفازی شده ماتریس $\tilde{T}$ به شرح جدول پنجم محاسبه می شود.

جدول ۵ ماتریس دیفازی شده ماتریس $\tilde{T}$ به همراه محاسبه تأثیرات متقابل اهداف و مضامین استراتژیک

	O ₁	O ₂	O ₃	...	T ₁	T ₂	T ₃	R
O ₁	۰/۱۴۷	۰/۳۱۱	۰/۱۶۳	...	۰/۱۶۴	۰/۱۶۳	۰/۱۸۹	۲/۲۴۷
O ₂	۰/۲۲۶	۰/۱۷۰	۰/۱۵۶	...	۰/۱۵۶	۰/۱۵۶	۰/۱۸۰	۲/۱۰۵
O ₃	۰/۱۹۶	۰/۳۵۳	۰/۱۶۶	...	۰/۱۸۹	۰/۱۸۹	۰/۳۵۱	۲/۷۵۷
T ₁	۰/۱۲۴	۰/۱۶۰	۰/۱۳۸	...	۰/۱۱۶	۰/۱۳۸	۰/۱۶۰	۱/۷۹۱
T ₂	۰/۱۷۶	۰/۲۱۱	۰/۱۸۲	...	۰/۲۹۵	۰/۱۵۹	۰/۲۱۱	۲/۶۰۶
T ₃	۰/۱۵۸	۰/۱۸۹	۰/۱۶۴	...	۰/۱۶۴	۰/۱۶۴	۰/۱۶۷	۲/۲۵۶
D	۲/۱۵۶	۲/۷۵۷	۲/۲۵۶	...	۲/۲۷۳	۲/۲۴۹	۲/۷۶۷	-

در نهایت با جمع و تفریق سطر و ستون D و R در جدول پنجم، جدول ششم محاسبه می شود.

جدول ۶ مقادیر $(D_i + R_i)^{def}$ و $(D_i - R_i)^{def}$

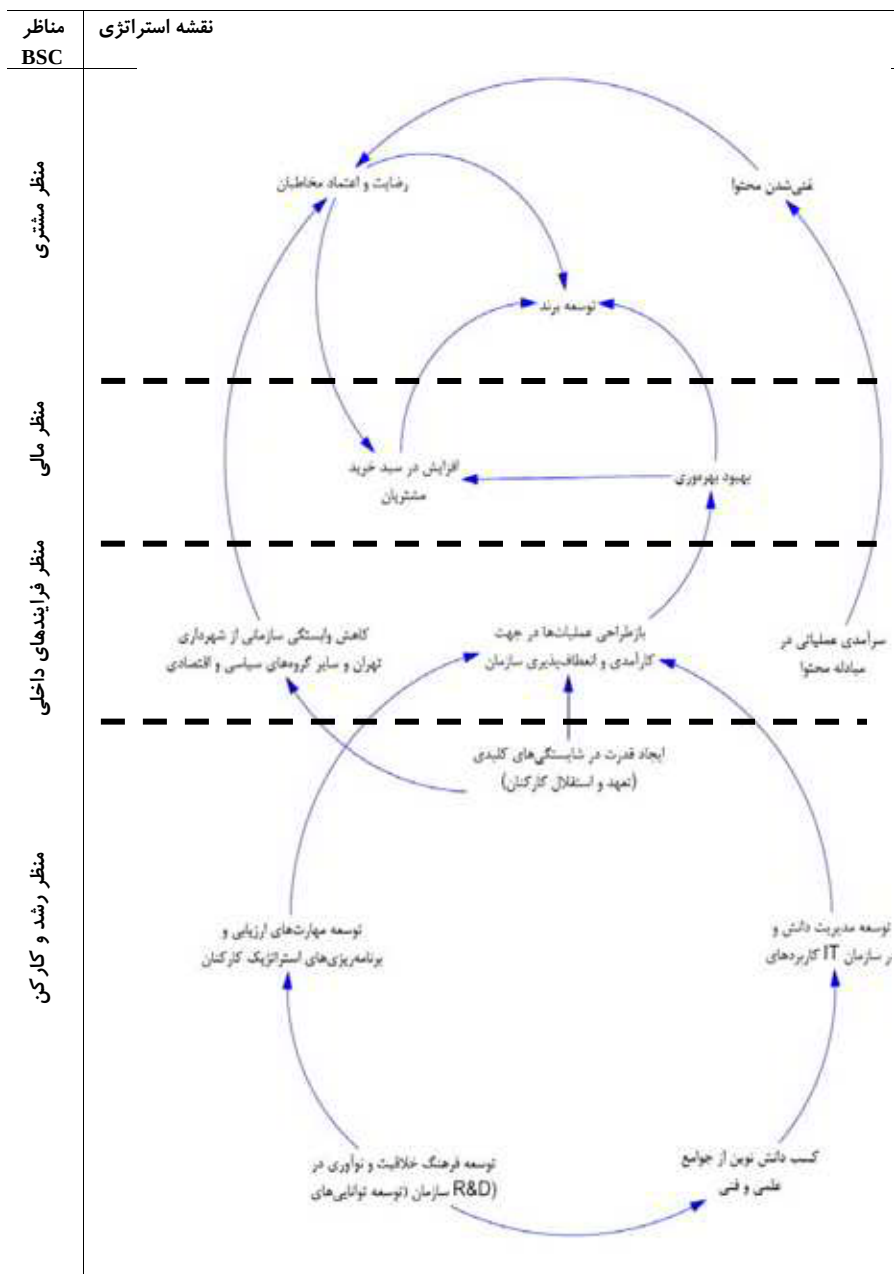
	$(D_i + R_i)^{def}$	$(D_i - R_i)^{def}$
O ₁	۲/۳۹۷	-۱/۹۱۶
O ₂	۲/۹۴۹	-۲/۵۶۶
O ₃	۲/۴۱۹	-۲/۰۹۲
T ₁	۲/۴۸۷	-۲/۰۵۹
T ₂	۲/۵۵۹	-۱/۹۳۹
T ₃	۲/۹۴۴	-۲/۵۸۹

در نهایت با تفکیک اهداف کلان و مضامین استراتژیک در چهار منظر کارت امتیازی متوازن (همانند جدول هفتم) و ترسیم گراف به دست آمده از تکنیک دیماتل می توان تصویری از نقشه استراتژی روزنامه همشهری را رسم کرد که در جدول هشتم مشاهده می شود.

جدول ۷ تفکیک اهداف کلان و مضامین استراتژیک در چهار منظر کارت امتیازی متوازن

اهداف کلان	مناظر کارت امتیازی متوازن
غنی شدن محتوا سرآمدی عملیاتی در مبادله محتوا توسعه مدیریت دانش و کاربردهای IT در سازمان و ... توسعه برند رضایت و اعتماد مخاطبان افزایش قدرت انعطاف پذیری سازمانی.	مشتری فرایندهای داخلی رشد و کارکنان و ... مشتری مشتری فرایندهای داخلی

جدول ۸ نقشه استراتژی روزنامه همشهری



در پایان با توجه به اهداف استراتژیک و مضامین استخراج شده مهم‌ترین شاخص‌های عملکردی روزنامه همشهری در جدول نهم مشخص شده است.

جدول ۹ شاخص‌های عملکردی

اهداف کلان و مضامین استراتژیک	شاخص‌های عملکردی
۱. غنی‌شدن محتوا	۱. میزان حجم روزنامه ۲. عینیت و انصاف اخبار و اطلاعات منتشر شده ۳. جامعیت اخبار و اطلاعات منتشر شده ۴. واقع‌گرایی اخبار و اطلاعات منتشر شده
۲. رضایت و اعتماد مخاطبان	۵. میزان جوابیه‌ها و شکایات رسیده از طرف مخاطبان و مشتریان ۶. میزان رضایت و اعتماد مخاطبان طبق نظرسنجی
۳. سرآمدی عملیاتی در مبادله محتوا	۷. تنوع منابع عکس و خبر در سطوح محلی، ملی و بین‌المللی از خبرگزاری‌ها و شبکه‌های خبری و مطالعاتی در سازمان ۸. میزان جذابیت و زیبایی شکل روزنامه ۹. میزان دقت و صحت اخبار و اطلاعات روزنامه ۱۰. میزان سرعت در ارائه اخبار و اطلاعات روز در روزنامه
۴. ارتباطات مؤثر با سایر سازمان‌های رسانه‌ای جهان	۱۱. تعداد تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای همکاری با سایر سازمان‌های رسانه‌های جهان ۱۲. تعداد عضویت در انجمن‌های صنفی و حرفه‌ای مرتبط با رسانه و روزنامه‌نگاری ۱۳. میزان اطلاعات مبادله شده (نسبت ورودی به خروجی)
۵. توسعه مدیریت دانش و کاربردهای IT در سازمان	۱۴. سرعت تبادل اطلاعات در شبکه‌های ارتباطی داخلی ۱۵. سرعت تبادل اطلاعات در شبکه‌های ارتباطی خارجی ۱۶. کیفیت پرتال‌ها و ساپرتال‌های عرضه محصولات ۱۷. کیفیت فناوری‌های جمع‌آوری، تنظیم و پردازش و انتشار اخبار و اطلاعات ۱۸. قابلیت‌های نگهداری و آرشیو محتوا ۱۹. تعداد پرسنل آموزش‌دیده در خصوص "مدیریت دانش" نسبت به کل پرسنل ۲۰. درصد ساعات آموزشی ضمن خدمت تعریف شده در این خصوص نسبت به کل ساعات آموزشی ضمن خدمت
۶. توسعه برند	۲۱. رتبه روزنامه همشهری در رنکینگ روزنامه‌های جهان ۲۲. رتبه روزنامه همشهری در رنکینگ سازمان‌های رسانه‌های جهان ۲۳. رتبه نام تجاری روزنامه همشهری میان سایر برندهای داخلی و خارجی
۷. ایجاد قدرت در شایستگی‌های کلیدی (تعهد و استقلال کارکنان) و ترویج ...	۲۴. تعداد جذب خبرنگاران و اعضای تحریریه بر اساس ملاک‌های حرفه‌ای و شایسته‌سالاری نسبت به کل افراد جذب شده ۲۵. حجم اخبار جانبدارانه یا مغرضانه ناشی از وابستگی‌های سیاسی یا اقتصادی در سازمان

۲۶. حجم اخبار و اطلاعات جانبدارانه در اثبات یا نفی جریان‌های سیاسی یا سازمان‌های اقتصادی در سازمان ۲۷. میزان هماهنگی و پاسخگویی به شورای شهر به عنوان نهاد نظارتی نماینده مردم در سازمان ۲۸. میزان وابستگی به بودجه شهرداری تهران در تأمین هزینه‌ها (نسبت به کل هزینه‌های سازمان)	۸. کاهش وابستگی سازمانی از شهرداری تهران و سایر گروه‌های سیاسی و اقتصادی
۲۹. تعداد جشنواره‌های داخلی آثار برتر که توسط سازمان برگزار شده ۳۰. تعداد ایده‌های نو ارائه شده توسط پرسنل به نظام پیشنهادات ۳۱. درصد ایده‌های نو کاربردی نسبت به تمام ایده‌های ارائه شده به نظام پیشنهادات ۳۲. درصد ساعات آموزشی ضمن خدمت تعریف شده در خصوص خلاقیت و نوآوری نسبت به کل ساعات آموزشی ضمن ۳۳. درصد پاداش‌ها، انتصابات و ترفیعات مربوط به خلاقیت و نوآوری‌های ارائه شده نسبت به کل پاداش‌ها، انتصابات و ترفیعات در سازمان ۳۴. تعداد طرح‌های جدید ارائه شده به واحدهای عملیاتی توسط مرکز آموزش و پژوهش	۹. توسعه فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان (R&D)
۳۵. تعداد پرسنل آموزش‌دیده در خصوص "مهارت‌های ارزیابی و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک" نسبت به کل پرسنل ۳۶. درصد ساعات آموزشی ضمن خدمت تعریف شده در این خصوص نسبت به کل ساعات آموزشی ضمن خدمت ۳۷. تعداد سامانه‌های ارزیابی عملکرد فعال در سازمان ۳۸. درصد پرسنل عملیاتی مطلع از اهداف کلان و چشم‌انداز سازمان نسبت به کل پرسنل عملیاتی ۳۹. درصد پرسنل میانی مطلع از اهداف کلان و چشم‌انداز سازمان نسبت به کل پرسنل میانی ۴۰. درصد پرسنل عالی مطلع از اهداف کلان و چشم‌انداز سازمان نسبت به کل پرسنل عالی	۱۰. توسعه مهارت‌های ارزیابی و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک کارکنان
۴۱. تعداد اصلاحات در فرایندها و شیوه‌های انجام امور در قالب دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌ها در سازمان ۴۲. روزآمدی سخت‌افزارها، تجهیزات و امکانات در سازمان ۴۳. روزآمدی نرم‌افزارها و شبکه‌ها در سازمان	۱۱. بازطراحی عملیات‌ها، کارآمدی و انعطاف‌پذیری
۴۴. کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی‌ها نسبت به گذشته ۴۵. نسبت درآمدها به هزینه‌های کل سازمان	۱۲. بهبود بهره‌وری
۴۶. میزان سرمایه‌های همشهری (اعم از املاک، دارایی‌های ثابت و جاری و اعتبارات)	۱۳. حداکثر شدن ارزش سهامداران
۴۷. تعداد همایش‌های علمی - تخصصی مرتبط با روزنامه‌نگاری و متون مرتبط که توسط سازمان برگزار شده ۴۸. تعداد نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های علمی - تخصصی مرتبط با روزنامه‌نگاری و متون مرتبط که توسط سازمان برگزار شده ۴۹. تعداد مجلات علمی - پژوهشی یا علمی - ترویجی مرتبط با روزنامه‌نگاری و متون مرتبط که توسط سازمان چاپ شده	۱۴. کسب دانش فنی از جوامع علمی و فنی

۵۰. میزان حمایت و بهره‌گیری از پژوهش‌های دانشگاهی و غیره در فعالیت‌های مطبوعاتی	
۵۱. بهره‌گیری از فناوری‌ها و تجهیزات جدید در فرایندهای تولید محصولات	
۵۲. نسبت درآمدها از قبل تک‌فروشی به کل هزینه‌های سازمان	۱۵. افزایش در سبب
۵۳. نسبت درآمدها از قبل تک‌فروشی به کل درآمدهای سازمان	خرید مشتریان
۵۴. تعداد تیراژ روزنامه	
۵۵. درجه غنی‌بودن و ارضاکندگی مشاغل تعریف‌شده برای پرسنل سازمان	
۵۶. میزان قدردانی و تقدیر از پرسنل جهت انجام مسئولیت‌هایشان	۱۶. تقویت نیازهای
۵۷. فرصت‌های پیشرفت کاری پرسنل در سطوح کاری مختلف	انگیزشی کارکنان
۵۸. فرصت‌های رشد و یادگیری پرسنل در حین خدمت	
۵۹. میزان انکای پرسنل بر دیگران جهت رسیدگی به وظایفشان	
۶۰. میزان شرایط آبرومندانه مشاغل تعریف‌شده در سازمان	

نتیجه‌گیری

سازمان‌های رسانه‌ای در عصر اطلاعات نیازمند برخورداری از ابزارها و نگرش‌های نوین مدیریتی هستند تا روش‌های ارزیابی سستی را با روش‌های جدید مدیریتی ترکیب کنند. از پرکاربردترین و قوی‌ترین این روش‌ها کارت امتیازی متوازن معرفی شده است که توانایی آن در ارزیابی سازمان‌ها به تفکیک چند منظر در دسترسی به اهدافشان بی‌نظیر است. لذا در این پژوهش محققین پس از تحلیل و بررسی شرایط محیطی یک سازمان رسانه‌ای به تدوین استراتژی و استخراج اهداف کلان آن پرداختند و در نهایت به کمک تکنیک دیماتل با رسم نقشه استراتژی و استخراج شاخص‌های عملکردی بستر را برای پیاده‌سازی سیستم توانمند همچون کارت امتیازی متوازن آماده کرده‌اند.

نتایج این پژوهش در یک سازمان رسانه‌ای همچون روزنامه همشهری نشان داد که تکنیک‌های تصمیم‌گیری مثل دیماتل می‌تواند توسط یک متدولوژی ساختارمند و سیستماتیک، در طراحی نقشه استراتژی و شاخص‌های عملکردی مورد کاربرد قرار گیرد، همان‌طور که قبلاً نیز این موضوع در سازمان‌های استراتژی‌محور تأیید شده بود.

همچنین در پایان پیشنهاد می‌شود محققین از سایر روش‌های حل شبکه‌های غیر خطی برای ترسیم نقشه استراتژی بهره‌برند و نتایج را با روش‌های به کارگرفته شده همچون تکنیک دیماتل مقایسه کنند.

منابع

وردی‌نژاد، فریدون؛ علی، مختاری، و میثم قاسمی (۱۳۸۹). "کسب و کار و کارآفرینی در صنعت رسانه"، مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت و اقتصاد رسانه.

- Achterbergh, J., Beeres, R., Vriens, D. (2003), Does the balanced scorecard support organizational viability? *Kybernetes*, 32.
- Alderman, J. D. (1994). Leading the public: The media's focus on crime shaped sentiment. *The Public Perspective*, Vol.5.
- Bell, A. (1991). *The language of the news media*. Oxford, England: Blackwell.
- Chen, Y.J. (2011). Structured methodology for supplier selection and evaluation in a supply chain *Information Sciences*, Vo. 181.
- Creelman, J., Makhijani, N. (2008), How leading organizations successfully implement corporate strategy with the balanced scorecard, *The OTI Thought Leadership Series*, 1.
- David, R. Fred (1997), *Strategic Management*; Sixth Edition, *Prentice Hall International*, Inc.
- Dreier, P. (2005). How the media compound urban problems. *Journal of Urban Affairs*, Vol.27.
- Drucker, P.F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. *Harper Business*.
- Druckman, J.N. (2005), Media matter: How newspaper and television news cover, campaigns and influence voters, *Political Communication*, Vol.22.
- Gao, C. Y., Peng, D. H. (2011). Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain preference information. *Knowledge-Based Systems*, Vo. 24, Iss. 6.
- Gordon, A.S. (2004). The representation of planning strategies, *Artificial Intelligence*, Vo. 153, 287-305.
- Herrera, F., Herrera, V.E., Martinez, L. (2000), A fusion approach for managing multigranularity linguistic term sets in decision making, *Fuzzy Sets and Systems*, Vol. 114.
- Hunger, J. D., Wheelen, T. L. (2000). *Strategic management*. *Prentice Hall*.
- Jamieson, K. H. (2003). The press effect: Politicians, journalists, and the stories that shape the political world. New York: Oxford University Press.
- Kaplan, P. S., Norton, D. P. (2000), *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Lee, K.L., Lin, S.C. (2008). A fuzzy quantified SWOT procedure for environmental evaluation of an international distribution center. *Information Sciences*, Vo. 178, ISS. 2.
- Lee, S., Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*, In Press, Corrected Proof.
- Li, R. J. (1999), Fuzzy Method in group decision making, *Computers and Mathematics with Applications*, Vol. 38(1).
- Lin, C. J., Wu, W.W. (2008), A Causal analytical method for group decision making under Fuzzy environment, *Expert Systems with Applications*, Vol. 34.
- Linard, K., Yoon, J. (2000), The dynamics of organizational performance development of a dynamic balanced scorecard, *The First International Conference of System Thinking in Management*. 359 – 364
- Nikolaou, I.E., Evangelinos, K.I. (2010). A SWOT analysis of environmental management practices in Greek Mining and Mineral Industry, *Resources Policy*.
- Okumus, F. (2002). Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature?, *International Hospitality Management*, Vo. 21(2).
- Olve, N.G., Sjöstrand, A. (2002). *The Balanced Scorecard*. *John Wiley & Sons*
- Opricovic, S., Tzeng, G. H. (2003), Defuzzification Within a multicriteria decision model, *Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge based Systems*, Vol. 11(5).
- Parenti, M. (1993). *Inventing reality: The political of news media reality*, (2nd ed). New York: St. Martin's Press.
- Pearce, J.A., David, F.R. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line, *Academy of Management Executive*, Vo. 1(2).
- Ralph F. S. (2007). Business process management and the balanced scorecard: using processes as strategic drivers. *John Wiley & Sons*, Inc.
- Raval, V., Fichadia, A. (2007). Risks, Controls, and Security: Concepts and Applications, *John Wiley & Sons*.
- Soley, L. (1992). *The news shapers: The sources who explain the news*. New York: Praeger.
- Tohidi, H., Jafari, A., Azimi Afshar, A. (2010), Strategic planning in Iranian educational organizations, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2.

- Valentino, N. A. (1999). Crime news and the priming of racial attitudes during evaluations of the president. *Public Opinions Quarterly*, Vol.63.
- Van Dijk, T. (1998). Opinions and ideologies in the press. In A. Bell & p. Garrett (Eds.), *Approaches to media discourse*, Oxford, England: Blackwell.
- Wang, R.C., Chuu, S.J. (2004), Group decision making using a fuzzy linguistic approach for evaluating the flexibility in a manufacturing system, *European Journal of Operational Research*, Vol. 154.
- Wu, W.W., Lee, Y. T. (2007), Developing global managers competencies using the fuzzy DEMATEL method, *Expert Systems with Applications*, Vol. 32.