

# مدل بازآفرینی در رسانه ملی بر مبنای فرایندهای مدیریت راهبردی متعادل دوجوهی

اسماعیل مرزبان\*

محسن قدمی\*\*

علی اکبر رضایی\*\*\*

سیدرضا صالحی امیری\*\*\*\*

عباس طلوعی\*\*\*\*\*

## چکیده

بررسی الگوهای مدیریتی در رسانه‌های بزرگ و موفق نشان‌دهنده بهره‌گیری این رسانه‌ها از مبانی مدیریتی نوین و بومی‌سازی شده است. هدف پژوهش، طراحی مدل بازآفرینی در رسانه ملی بر اساس فرایندهای مدیریت راهبردی متعادل دوجوهی است و روش پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی می‌باشد. حجم نمونه ۲۷۲ نفر می‌باشد و برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های همبستگی پیرسون، آزمون تی تک‌نمونه‌ای، مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزارهای اسپس، اسمارت پی‌ال‌اس و لیزرل و از روش گرند تئوری استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده در مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد که ابعاد بازآفرینی در رسانه ملی شامل درک نیاز و تقاضای مخاطبان، درک فناوری به‌عنوان گزاره ارزشی جدید، شکل‌دهی مجدد نظام کسب‌وکار، درک اقتصادی و نقش رهبری می‌شود و فرایندهای مدیریت استراتژیک متعادل دوجوهی

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران  
Marzban475@yahoo.com

\*\* دکتری مدیریت دولتی و دانشیار گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
Gadami@srbiau.ac.ir

\*\*\* دکتری مدیریت برنامه‌ریزی فرهنگی و استادیار گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران  
Sun19717@yahoo.com

\*\*\*\* دکتری مدیریت دولتی و دانشیار گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران  
Salehiamiri@gmail.com

\*\*\*\*\* دکتری مدیریت صنعتی و استاد تمام گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران  
Toloie@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۸/۸/۲۷

تاریخ دریافت: ۹۸/۶/۲۶

فصلنامه راهبرد، سال بیست‌وهشتم، شماره نودودو، پاییز ۱۳۹۸، صص ۶۷-۱۰۶

به‌عنوان عوامل مؤثر در بازآفرینی، شامل بازسازی نظام زنجیره ارزش، مدیریت دلتا ایی مخاطب‌محور، نوآوری و تعامل با مخاطب می‌شود که علاوه بر تعامل با یکدیگر در همه ابعاد بازآفرینی تأثیرگذار هستند. همچنین براساس مدل ارائه‌شده ابعاد بازآفرینی یک چرخه فرایندی و تعاملی دارند که می‌توانند در هر نقطه‌ای از چرخه، بازآفرینی آغاز شود، اما درک نیاز مخاطبان که ابزاری قدرتمند برای جذب و حفظ مخاطبان و فراتر از آن حضور دانش‌گر و تعاملی مخاطب در رسانه می‌باشد، به جهت اهمیت در رأس این چرخه قرار گرفته و سایر ابعاد در ادامه بدون ترتیب آورده شده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدل بازآفرینی، مدیریت راهبردی دوجبهی، نوآوری، مدیریت دانایی مخاطب‌محور، تعامل دوسویه با مخاطب، رسانه ملی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

تغییرات مهم محیط به سمت یک جامعه شبکه‌ای دانش‌محور از اواسط دهه ۹۰ و همچنین ضعف و ناتوانی رویکردهای سنتی در مواجهه با تعاملات گسسته و غیرقابل پیش‌بینی سازمان‌ها با محیط، باعث شده است که سازمان سنتی به چالش کشیده شود که در این میان می‌توان به صنعت رسانه اشاره کرد که منافع و نیاز مخاطبان آن به واسطه فناوری‌های پیشرفته و شبکه‌سازی دانش جهانی شدن، به‌طور مستمر در حال تغییر است. رویکردهای متعارف و کلاسیک برنامه‌ریزی استراتژیک در مواجهه با آشفتگی و عدم قطعیت در محیط، منعطف نبوده و از پاسخگویی مناسبی به این تغییرات سریع برخوردار نیستند. بنابراین در شرایط ناپایدار کنونی باید از رویکردهایی پویا و همراه با نوآوری مستمر و متناسب با شرایط پیچیده و متلاطم استفاده کرد. این مسئله سبب پیدایش رویکردهایی شده است که به برنامه‌ریزان، توان مواجهه با عدم قطعیت را بدهد. ابزارهایی همچون برنامه‌ریزی تصادفی، برنامه‌ریزی سناریو محور و آنالیز تصمیم‌گیری از این‌گونه هستند (ضیایی پرور، ۱۳۹۰: ۲۲).

صنعت رسانه به شکلی بنیادین و اساسی و با سرعتی پرشتاب در حال تغییر است که این امر چالشی بزرگ برای مدیران رسانه‌ای در طراحی الگوی استراتژیک و اجرای موفقیت‌آمیز آن را به وجود آورده است. مدیریت استراتژیک در رسانه به‌عنوان نوعی فعالیت نوین به حساب می‌آید؛ زیرا هنوز در مراحل اولیه توسعه است و مدیریت رسانه از تلاقی گرایش‌های میان‌رشته‌ای، حیطه‌های نظری و نظام‌های سیاسی تبعیت می‌کند (Albarran, 2008: 21) و از طرفی محققان علم

مدیریت نیز تا حد زیادی صنعت رسانه را به علت تفاوت‌های موجود در شیوه‌های مدیریتی و الگوهای سازمانی در صنایع فرهنگی نادیده گرفته‌اند که این نگاه صحیح نیست؛ زیرا تخصص رسانه‌ای در زمینه به‌کارگیری دانش و خلاقیت در مقابله با چالش‌های ناشی از رشد سریع فناوری و نیاز مخاطبان، بسیار شبیه صنایع دیگر است؛ چرا که رسانه نیز دچار یک دوگانگی در ایجاد ظرفیت انعطاف‌پذیری و حفظ تعادل و از طرفی دستیابی به اهداف اقتصادی با در نظر گرفتن علائق عموم است (Mapple and the others, 2000: 432). مدیریت استراتژیک متعادل دوجهی مبتنی بر نظام هستی انسان، طبیعت، فناوری، خلاقیت، عقلانیت، روابط خطی و غیرخطی، سرمایه‌های ملموس و غیرملموس در قالب یکپارچه‌سازی مدیریت دانش است که به لحاظ اتکای آن به شبیه‌سازی الگوهای زنده موجود در خلقت و آفرینش، می‌تواند مبنای مناسبی برای پژوهش‌های رسانه‌ای باشد. مسئله اصلی در این تحقیق این است که سازمان صداوسیما امروزه در وضعیتی قرار گرفته که علاوه برافزایش توقعات متنوع و شخصی‌شده مخاطبان، با رشد نفوذ شبکه‌های اجتماعی نیز مواجه شده است و دیگر نمی‌توان بازار هدف آن را به‌صورت انحصاری بیان نمود، و از طرفی ضعف و ناکارآمدی برنامه‌ها و مدل‌های تحول که اغلب سطحی و ساختاری بودند، این رسانه را در مواجهه با تغییرات و پاسخگویی به نیاز مخاطبان به چالش کشیده است.

محققان بر این عقیده هستند که فشارهای رقابت جهانی، ظهور فناوری‌های جدید باعث می‌گردد تا سازمان‌ها به سمت تفکر مجدد در مورد فرآیندهای بازآفرینی بروند تا بتوانند مزیت رقابتی خود را خلق و حفظ کنند (Ten et al, 2007: 18). با توجه به رشد فناوری، شبکه‌های دانش‌محور جهانی شدن، محیط‌های اقتصادی، اجتماعی و فناوری جدیدی ظهور یافته و به دنبال آن الگوهای کسب‌وکار غیرخطی، نیاز و گزاره‌های ارزشی مخاطب را به چالش کشیده و اعتماد و ثبات زیست‌محیط سازمانی را از بین برده است. در محیط متلاطم و پیچیده قرن بیست‌ویکم رسانه‌ها در حال رشد و تحول هستند و برای ادامه حیات خود ناگزیر از توجه به اصل مخاطب‌محوری هستند و از سویی دیگر

با چالش‌هایی مانند یکپارچه‌سازی، ادغام عمودی، اجتناب از رقابت سرسختانه، تأثیر آگهی‌ها و جغرافیای مخاطبان مواجه هستند. در جهان امروز که غول‌های رسانه‌ای جهان، افکار عمومی را در دست دارند و برنامه‌ها و خواسته‌های خودشان را به راحتی می‌توانند به مخاطبان القا کنند، در ایران نیز باید برای مقابله با تهاجم فرهنگی در مقابل این رسانه‌ها تحول مناسب در استراتژی‌های رسانه ملی صورت گیرد تا ضمن جلب توجه مخاطبین داخلی تا حدودی از مخاطبان خارجی نیز به حوزه بینندگان بپیوندند (شارع‌پور، ۱۳۹۶). بنابراین رسانه ملی به دلیل اثرپذیری از عوامل درونی و خارجی مانند؛ تغییرات سریع فناوری اطلاعات، افزایش دانش و بالا بودن انتظارات مخاطبان، تغییرات مهم در محیط کسب و کار، تغییرات اجتماعی و اقتصادی و همچنین شرایط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی در زیست‌محیط رسانه‌ای، باید با آگاهی و استفاده از تخصص رسانه‌ای مبتنی بر دانش و نوآوری در مسیر بازآفرینی فراگیر و بنیادین گام برداشته و با طراحی و پیاده‌سازی مدل بازآفرینی که مبتنی بر مخاطب‌محوری و ارزش نوآوری است، بتواند در مقابل این تغییرات گسترده و پرشتاب برای تحقق اهداف خود واکنش مناسب نشان دهد.

هدف اصلی این پژوهش دستیابی به مدل بازآفرینی سازمانی بر اساس فرایندهای مدیریت راهبردی متعادل دوجوهی در رسانه ملی است و پرسش‌های تحقیق عبارتند از:

پرسش اصلی: چه مدلی می‌توان برای بازآفرینی رسانه ملی بر اساس فرایندهای مدیریت راهبردی متعادل دوجوهی ارائه کرد؟  
پرسش‌های فرعی:

۱. ابعاد و شاخص‌های تشکیل‌دهنده بازآفرینی در رسانه ملی کدام‌اند؟
۲. فرایندها و ابزارهای مدیریت استراتژیک متعادل دوجوهی در رسانه ملی کدام‌اند؟
۳. روابط علی بین فرایندهای مدیریت استراتژیک متعادل دوجوهی و بازآفرینی سازمانی در رسانه ملی چگونه است؟

## ۱. چارچوب نظری تحقیق

### بازآفرینی یا مهندسی مجدد

بازآفرینی یعنی دگرگون‌سازی، دگرگونی در ذهن، طرز فکر و نگرش مدیران و کارکنان، در فرهنگ و نظام ارزشی، در فرایندها و پردازش‌ها و در روش استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها و به عبارتی روندی است که در آن وظیفه‌های فعلی سازمان جای خود را با فرایندهای اصلی کسب‌وکار عوض کرده و در دنیای امروز، منظور از بازآفرینی، بازآرایی کامل سازمانی است. (قدمی، ۱۳۹۲: ۲۷)

همر و چمپی معتقدند کلی‌ترین تعریف بازآفرینی شروع دوباره می‌باشد و بازآفرینی، بازاندیشی بنیادین و بازطراحی ریشه‌ای فرایندها، برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی چشمگیر در معیارهایی نظیر هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت است. بنیادین: افراد برای بازآفرینی باید اساسی‌ترین پرسش‌ها را بپرسند. چرا آنچه را که انجام می‌دهیم، انجام می‌دهیم؟ چرا آنچه را که انجام می‌دهیم، این‌گونه انجام می‌دهیم؟

**ریشه‌ای:** طراحی دوباره ریشه‌ای به معنای رسیدن به ریشه امور است نه انجام تغییرات سطحی یا مشغول شدن به آنچه از پیش وجود داشته، بلکه به دور افکندن کهنه‌ها (تمام ساختارها در روش‌های موجود) است.

**چشمگیر:** بازآفرینی باهدف اصلاحات محدود و تدریجی نیست، بلکه درباره دستیابی به جهش‌های بزرگ در عملکرد است.

**فرایندها:** چهارمین و مهم‌ترین واژه کلیدی است. درعین‌حال برای بیش‌تر مدیران دشواری‌هایی را فراهم می‌کند. بیش‌تر کسانی که در کسب‌وکار هستند اشخاصی فرآیندگرا نیستند، آنان به وظایف و ساختارها توجه دارند نه به فرآیند. در بازآفرینی اصل بر مشتری‌گرایی و فرآیندمحوری است (Hammer, 1993: 36 and Champy). فرایند مستمر بازآفرینی، اساس و زیربنای ارزش نوآوری‌های پیوسته و گسسته در استراتژی‌های متعادل دووجهی است که دربرگیرنده مدیریت هم‌زمان چندین مدل کسب‌وکار است. فرآیند بازآفرینی عنصر اصلی ساخت

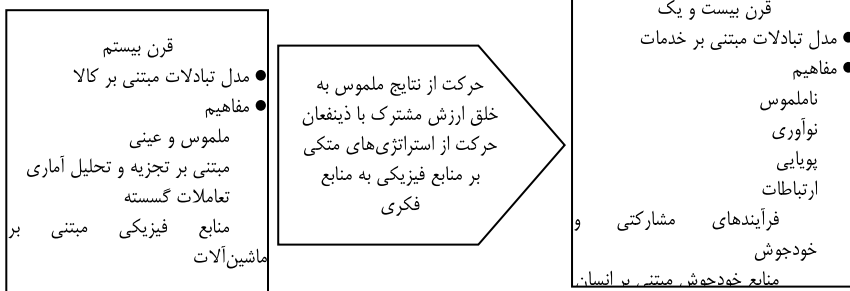
استراتژی کل نگر به شمار می رود (Davenport and the others, 2006: 247). نظریه ها و نگرش های مختلفی نسبت به عناصر کلیدی بازآفرینی وجود دارد، که مرور برخی از این نگرش ها برای به کارگیری دیدگاه های یکپارچه و درک عمیق تر این مفاهیم می تواند مفید باشد. براساس مطالعه و بررسی تئوری ها و مدل های بازآفرینی در ادبیات پژوهش، مدل بازآفرینی وایلپل (۲۰۰۵) دلیل جامعیت و تمرکز بر نوآوری، مخاطب و فناوری و همچنین تناسب بیشتر آن با مسئله تحقیق به عنوان جهت دهی اصلی بازآفرینی در این پژوهش در نظر گرفته شد.

جدول ۱. شناسایی مؤلفه ها و ابعاد بازآفرینی از مطالعات حوزه نظری بازآفرینی

ردیف	نظریه پرداز	عوامل کلیدی بازآفرینی
۱	تایمرز (۱۹۹۸)	معماری تولید، اطلاعات خدمات
۲	اشمیروال (۲۰۰۱)	مأموریت
۳	ویسکیو و پاستریاک (۱۹۹۶)	هسته جهانی
۴	هامل (۲۰۰۰)	استراتژی
۵	استواردت و ژالو (۲۰۰۰)	مشتریان منتخب
۶	وایلپل، لیبندوکروگ (۲۰۰۵)	درک منافع و نیاز مخاطبان جدید
۷	سونگ و کیسون (۱۹۹۸)	مدیریت تغییر
۸	المشاری و زئیری (۱۹۹۹)	مدیریت تغییر در سیستم های مدیریت و فرهنگ؛
۹	استروالدر (۲۰۱۰)	بخش های مشتری
۱۰	داونپورت (۲۰۰۶)	نیاز مشتری

### مدیریت استراتژیک متعادل دووجهی

به طور کلی می توان گفت در طول قرن بیستم تغییرات قابل توجه ای در ذهنیت مدیریتی رخ داد ولیکن اتفاق غیرمنتظره ای که در اوایل قرن بیستم رخ داد عدم درک مناسب فرایندهای داخلی سیستم ها از طریق روش های تحلیلی بود که موجب بروز رویکردهای نوین مدیریت دووجهی شد. بنابراین می توان سیر تحول تاریخی مفهوم استراتژی و مدیریت استراتژیک را این گونه ترسیم کرد (Vargo and Lask, 2004: 17).



منطق نوین در مدیریت استراتژیک «خدمات خلاقیت مؤثر است» و اصول اساسی مدیریت استراتژیک نوین همانند بازآفرینی (محتوای مجدد)، ایجاد ساختاری جدید، مدیریت ارتباطات با مخاطب یا مشتری، فناوری‌های نوین و یکپارچه‌سازی زنجیره عمر خرید و بازاریابی همگی چالشی و در نهاد خود متغیر است. ازلیه نرو برعکس دوران صنعتی گذشته، هرگونه تغییر و بازآفرینی نیازمند ارتباط پیوسته با بازار و مشتری، شناسایی نیازهای خاص، نوآوری مستمر در ارزش‌ها و تولیدات و نهایتاً تعامل کامل با اکوسیستم سازمان و محیط کسب‌وکار است. و به‌طور کلی می‌توان گفت نگرش استراتژی نوین، شکل‌دهی مشترک ارزش‌های نوآوری است (Davenport and the others, 2006: 21).

رویکرد نوین مدیریت استراتژیک، مدیریت استراتژیک متعادل دوجوهی است. این مفهوم بر توازن سازمانی تمرکز داشته و بر دامنه مهارت‌های گوناگون و ظرفیت‌های دوگانه و همچنین توانمندی در نوگشتگی یعنی انرژی‌زایی مثبت و ایجاد تغییرات پویا است. به عبارتی دیگر استراتژی متعادل دوجوهی بیانگر توانایی سازمان‌ها در جوان‌سازی مستمر خود با ارزش‌های نوآوری است. (24: Davenport and the others, 2001).

داونپورت (۲۰۰۶) ابزار و فرایندهای نوسازی مدیریت استراتژیک دوجوهی را در شش بخش کلی شامل شش مؤلفه اصلی؛ (۱) بازسازی نظام زنجیره ارزش (۲) مدیریت دانایی مخاطب محور (۳) نوآوری (۴) تعامل با مخاطب (۵) ایجاد گروه‌های تخصصی غیررسمی (۶) نظام ارزیابی عملکرد استراتژیک مطرح می‌کند که به‌عنوان متغیر مستقل و تاثیرگذار در ابعاد چهارگانه بازآفرینی سازمانی



مورد بررسی قرار می‌گیرد

**مدیریت دانایی مخاطب‌محور:** گیلبرت (۲۰۰۲) فرایند مدیریت دانایی را دستیابی، اشتراک و گسترش دانش مربوط به مشتریان می‌داند که وابسته به نظر مخاطبان و تعامل آن‌ها با سازمان و یادگیری تیمی و گروه‌های تخصصی است (Gilbert, 2002: 314).

**بازسازی نظام زنجیره ارزش:** فرهنگ ارزشی یک موضوع اصلی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و مدیران پی برده‌اند که فرهنگ ارزشی عامل محرک رفتاری، نوآوری و بهبود خدمات در سازمان‌هاست و سازمان‌های بزرگ و موفق به‌طور مستمر ارزش‌های خود را پرورش و مدیریت می‌کنند و ارزش را به‌عنوان یک مزیت رقابتی تلقی می‌دانند (Kaplan and Nortom, 2017: 55).

**نوآوری:** نوآوری ناشی از چرخه پیش‌رونده تعاملاتی است که در آن اطلاعات ذخیره و یا انباشته نمی‌شود، بلکه تولید می‌شود (Gerant, 2016: 95). در هزاره سوم تغییرات اساسی در چگونگی خلق ایده و نحوه عرضه آن به وجود آمده است و در مدل‌های جدید نوآوری باز، سازمان‌ها با شناسایی و استفاده از دانش و تجربه افراد توانمند خارج از سازمان به خلق نوآوری می‌پردازند و با تلفیق تحقیق و توسعه درونی و بیرونی به تولید ایده‌های درونی و بیرونی می‌پردازند (See.chesbrough, 2003: 36).

تعامل با مخاطب: اولین و حیاتی‌ترین پرسشی که در تعریف اهداف و مأموریت هر سازمانی مطرح می‌شود این است که مشتری و مخاطب آن کیست. این نکته باید مورد توجه قرار گیرد که هر مشتری انتظارات و ارزش‌های متفاوتی دارند. بنابراین مدیران باید همواره این پرسش را مطرح کنند که امروزه کدام نیاز و خواسته مشتری به‌واسطه خدمات و محصولات و محصولات و محصولات نشده است (Pearce and Rabinson, 2014: 57).

**گروه‌های تخصصی غیررسمی:** گروه‌های تخصصی غیررسمی متشکل از مجموعه‌ای از افراد است که به‌طور غیررسمی و فراسوی مرزهای سستی سازمان از طریق تخصص، علاقه‌مندی و اشتیاق دوسویه شغلی به شکل فیزیکی یا مجازی

(شبکه‌های الکترونیکی) با یکدیگر در تعامل هستند. گروه‌های تخصصی غیررسمی با اشتراک و تسهیم دانش، یادگیری دوسویه و تغییر در درون و ماورای مرزهای سازمان، مکمل ساختارهای سازمانی و شبکه‌ای نهادهای هزاره سوم هستند (Wenger and Snyder, 2000: 145).

**پایاده‌سازی نظام جامع ارزیابی عملکرد: نظام جامع ارزیابی عملکرد، عملکرد سازمان‌ها را از منظر مالی و اقتصادی، رضایت مشتری، فرایندهای کسب‌وکار و قابلیت یادگیری و رشد موردسنجش قرار می‌دهد و با اتخاذ رویکرد نقشه استراتژی و چهار بعد کلیدی یکپارچه‌سازی به‌عنوان ابزار مهم مدیریت استراتژیک در اقتصاد نوآوری است (Kaplan and Nortom, 2017: 71).**

## ۲. پیشینه تحقیق

در راستای موضوع پژوهش حاضر به اتکای بررسی‌های به‌عمل‌آمده مطالعاتی انجام‌شده است که در ادامه به بررسی برخی از این مطالعات می‌پردازیم.

**فرهنگی و ابطحی (۱۳۹۲)** در تحقیقی با عنوان آینده مدیریت رسانه و مدیریت رسانه‌های آینده بیان می‌کند که امکان ادامه حیات برای رسانه‌های سنتی وجود ندارد و آینده رسانه به معنای آینده «فرم، محتوا و زیرساخت» است. همچنین ای پژوهش بر تغییر مداوم اجباری و نابودی قطعی فرم و محتوای کنونی در رسانه‌های سنتی، مولتی فرمت و هایپر شدن همه محصولات رسانه‌ای، حذف زمان و مکان پخش و دریافت، تولید دلخواه و کاد<sup>۱</sup> یا پاد<sup>۲</sup>، همراه شدن یا موبایلی شدن، تعاملی، سایبری، سایبرگی، سایبهورگی، اجتماعی، هوشمند و اپلیکیشنی شدن تأکید می‌کند.

**علی‌عسکری و مکبری (۱۳۹۰)** در تحقیقی تحت عنوان «مدیریت استراتژیک رسانه و ارائه مدل مفهومی جدید» پس از معرفی سه منظر و گفتمان حاکم بر مدیریت استراتژیک رسانه (رادیکال، جانب‌دارانه و اصلاحی)، به تأثیر آن‌ها بر مفهوم و مراحل مدیریت استراتژیک رسانه پرداخته و با بهره‌گیری از

---

1. Cod

2. Pod

دیدگاه‌های خبرگان مدیریت استراتژیک و مدیران رسانه در کشور و با استفاده از روش گروه کانونی و مرور مطالعات پیشین، و با جمع‌بندی دیدگاه‌های مختلف نشان داده‌اند که دیدگاه اصلاحی و تطبیقی، مورد پذیرش اکثریت گروه کانونی قرار گرفته است. این پژوهش نتیجه‌گیری می‌کند که مدیریت استراتژیک رسانه نیاز به الگویی جدید برای مدیریت رسانه است و باید بر پایه یک پارادایم فکری، فلسفه رسانه‌ای منسجم و نظام‌مند، ارزشی، عقلانی و واقع‌گرا و آینده‌نگر باشد و رهیافت مدیریت استراتژیک رسانه مقوله‌ای جامع، متعادل، پیوسته، یکپارچه، نظام‌مند و هنجاری است که در ارتباط با جهان‌بینی حاکم بر نظام رسانه‌ای است.

**لوسی کانگ (۲۰۱۶)** در پژوهشی با عنوان مدیریت استراتژیک در رسانه از نظریه تا عمل، به تحلیل‌های غنی و نمونه‌های واقعی تحولات معاصر و چالش‌های استراتژیک در محیط رسانه‌های پیچیده دیجیتال پرداخته است و پدیده‌هایی را به‌عنوان زنجیره‌های ارزش غیرخطی، تقسیم مصرف، افزایش رقابت جهانی، کانال‌های توزیع جدید و مدل‌های جدید تجارت دیجیتال را برجسته می‌سازد و با یک مرور کلی از مفاهیم استراتژیک مربوطه در صنعت رسانه به تغییرات فناوری اشاره می‌کند و فناوری‌های دیجیتال را عامل اصلی تغییرات در محیط کسب‌وکار رسانه‌ای بیان می‌کند و به مسئله مهم چگونگی حمایت و ارتقای خلاقیت، تفاوت بین فرهنگ و شناخت، وظایف رهبری استراتژیک در رسانه‌ها و به‌ویژه اهمیت رهبری در مدیریت تغییر استراتژیک تأکید می‌کند.

**وکانوئیک (۲۰۰۹)** در پژوهشی با عنوان تغییر پارادایم جهانی، مدیریت استراتژیک رسانه‌های جدید و دیجیتال با هدف شکل دادن و توضیح یک تغییر پارادایم جهانی در مدیریت استراتژیک رسانه‌های دیجیتال و جدید به تجزیه و تحلیل ۵ گروه از رسانه‌های بین‌المللی موفق پرداخته و نتایج تحقیق نشان می‌دهد در بیشتر موارد، شش عامل در موفقیت گروه‌های مدرن بین‌المللی رسانه‌ای در سطح کلان به‌طور خاص غالب هستند؛ توزیع محتوا در میان رسانه‌ها، سود و تغییر کاربری، مدیریت نوآوری، ادغام عمودی، گسترش عمودی، تنوع رسانه‌ها و

تعداد زیاد سهامداران. نتایج این پژوهش ایجاد و پذیرش محتویات تغییر کاربری رسانه‌ای و اقتصاد تجمیع را (استراتژی‌های بسته‌بندی سه‌گانه و چهارگانه و خروجی‌های شبکه) برای پروتکل اینترنت در حال ظهور، تلویزیون اینترنتی و بازار تلفن‌های همراه پیشنهاد می‌کند.

تفاوت تحقیق حاضر و مطالعات بررسی‌شده، بهره‌گیری از ادبیات نوین مدیریت استراتژیک متعادل دوجهی است که مبتنی بر مخاطب‌محوری، روابط خطی و غیرخطی و نوآوری در قالب یکپارچه‌سازی مدیریت دانش می‌باشد که متناسب با شرایط ناپایدار، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی در رسانه است. همچنین الگوی بازآفرینی که در این پژوهش مدنظر می‌باشد، بنیادین، ریشه‌ای و فرایندی است که به‌نوعی جامع‌ترین و کامل‌ترین الگوست؛ زیرا علاوه بر جامعیت آن، که دربرگیرنده و تجمیع سایر نظریات و دیدگاه‌ها در حوزه بازآفرینی است، تمرکز آن بر نظام ارزشی مخاطب، گزاره‌های ارزشی جدید فناوری و الگوهای کسب‌وکار چندوجهی است. به‌طورکلی می‌توان بیان کرد این تحقیق ادبیات نوین مدیریت استراتژیک در اقتصاد نوآوری که از مشخصات دهه آغازین قرن بیست‌ویکم است را در مدیریت رسانه تطبیق و بومی‌سازی می‌کند و از این جهت با مطالعات بررسی‌شده تفاوت دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده؛ آمیخته<sup>۱</sup> (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی و برحسب روش گردآوری داده‌ها یا ماهیت و روش پژوهش؛ توصیفی-همبستگی است. روش‌شناسی تحقیق در بخش کیفی، نظریه داده‌بنیاد است. به‌منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر عوامل بازآفرینی و فرایندهای مدیریت راهبردی متعادل و همچنین شاخص‌های تشکیل‌دهنده آن‌ها، ابتدا به مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع پرداخته شد، سپس از مصاحبه و روش تحلیل محتوا به‌مثابه تکنیکی پژوهشی برای شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های

---

1. Mixed

بازآفرینی و همین‌طور عوامل اثرگذار بر آن استفاده شد و بر آن اساس پرسشنامه تدوین و در نهایت از رویکردهای کمی برای تأیید نتایج کیفی و آزمون مدل استفاده شده است. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی بر مبنای رویکرد داده‌بنیاد و کدگذاری نظری می‌باشد. مراحل کدگذاری مورد استفاده در این تحقیق شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی می‌شود و در بخش کمی نیز از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی را ۳۰ نفر (۲۱ نفر دکتری، ۹ نفر کارشناسی ارشد) از نخبگان علمی و تجربی حوزه رسانه تشکیل داده است که با روش نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن قانون اشباع، انتخاب و فرایند مصاحبه در نیمه دوم ۱۳۹۷ انجام شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، شامل مدیران و کارشناسان سازمان صداوسیما که دارای مدرک دکتری تخصصی یا کارشناسی ارشد با تجربه کاری بالای ۱۵ سال می‌شود که تعداد آنان بالغ بر ۹۰۰ نفر پیش‌بینی شد. برآورد حجم نمونه نیز با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۲۷۰ نفر از مدیران و کارشناسان در نظر گرفته شد که از طریق نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای طبقه‌ای انتخاب شدند. همچنین برای تعمیم‌پذیری بیشتر و جلوگیری از ریزش حجم نمونه تعداد ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد که با توجه به عدم دریافت یا ناقص بودن ۲۸ پرسشنامه، عملیات آماری بر روی ۲۷۲ آزمودنی انجام شد.

ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان، برای بررسی مقدماتی نه پرسش در مصاحبه استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی ابزار در بخش کیفی (پرسش‌های مصاحبه)، علاوه بر اساتید راهنما و مشاور، از دیدگاه‌های اساتید دانشگاهی فعال در حوزه رسانه و صاحب‌نظر استفاده شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی باز آزمون (روش توافق درون موضوعی) استفاده شد که پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار ۷۵/۳ درصد و پایایی بین کدگذاری‌های انجام شده در دو فاصله زمانی ۷۱/۸ درصد به دست آمد که

بیانگر پایایی مناسب بود. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق تحلیل محتوا استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری‌شده، از طریق کدگذاری باز<sup>۱</sup> و کدگذاری محوری<sup>۲</sup> انجام شده است. به منظور گردآوری داده‌ها در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از کدهای حاصل از مصاحبه استفاده شد که با نظرسنجی از خبرگان تکمیل شد. روایی پرسشنامه از نظر صوری و محتوایی از طریق چند نفر از خبرگان انجام شد و روایی همگرا از طریق محاسبه میانگین واریانس استخراج‌شده و روایی واگرا از طریق محاسبه جذر میانگین واریانس به تأیید رسید. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> به تأیید رسید؛ زیرا این شاخص برای همه مؤلفه‌ها بالای ۰/۷ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنف، تحلیل عاملی تاییدی و t تک‌نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و اسمارت.پی.ال.اس استفاده شد. با توجه به نتایج جدول ۳ می‌توان گفت پایایی ابعاد مورد تأیید است؛ زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ است و همچنین  $AVE > 0.5$  است. روایی همگرا مورد تأیید است؛ زیرا  $CR > 0.7$ ؛  $CR > AVE$ ؛  $AVE > 0.5$  و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است؛ زیرا  $MSV < AVE$ <sup>۴</sup> و  $ASV < AVE$ <sup>۵</sup>.

جدول ۲. اطلاعات مربوط به پرسشنامه پژوهش

ردیف	عنوان ابعاد	تعداد سوالات	ضریب پایایی
۱	پایایی همگرا	۱۰	۰/۸۵
۲	پایایی واگرا	۱۰	۰/۷۵
۳	پایایی ترکیبی	۱۰	۰/۸۰
۴	پایایی آلفای کرونباخ	۱۰	۰/۸۵
۵	پایایی همگرا	۱۰	۰/۸۵
۶	پایایی واگرا	۱۰	۰/۷۵
۷	پایایی ترکیبی	۱۰	۰/۸۰
۸	پایایی آلفای کرونباخ	۱۰	۰/۸۵

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Cronbach Alpha Method
4. Maximum Shared Squared Variance (MSV)
5. Average Shared Squared Variance (ASV)

جدول ۳. محاسبه روایی و پایایی ابزار

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	ASV	MSV	AVE	CR	بار عاملی	توضیح	
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	0.011	>0.04	بار عاملی	
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	0.011	>0.04	بار عاملی	
.....	.....	.....	.....	.....	.....	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	0.011	>0.04	بار عاملی	
.....	.....	.....	.....	.....	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	0.011	>0.04	بار عاملی	
.....	.....	.....	.....	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	0.011	>0.04	بار عاملی	
.....	.....	.....	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	0.011	>0.04	بار عاملی	
.....	.....	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	0.011	>0.04	بار عاملی	
.....	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	0.011	>0.04	بار عاملی	
>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	>0.04	0.011	>0.04	بار عاملی	

پرتال جامع علوم انسانی

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفت؛ قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش‌پردازش داده‌ها مورد بررسی و به‌منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات<sup>۱</sup> استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این در نرم‌افزار اکسل برای حذف آزمودنی‌های بی‌تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به پرسش‌های پژوهش کمتر از ۰.۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

**پرسش اول: شاخص‌ها و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده بازآفرینی در رسانه کدام هستند؟**

در مرحله اول تحلیل داده‌ها با استخراج مفاهیم و مقوله‌ها بازآفرینی آغاز (کدگذاری باز) و مفاهیم و مقوله‌های بی‌ربط و تکراری حذف شدند که نتایج کدگذاری باز و همچنین کد مصاحبه‌کننده‌ها، فراوانی و منبع مربوط به هریک از مقوله‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۴. فهرست کلیه مفاهیم استخراج‌شده بازآفرینی از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان

	110, I6, I5, I21, I27	M1	
	I13, I14, I15	M2	
	I12, I5, I14, I2, I11	M3	
	I3, I4, I11, I25	M4	
	I12, I8, I30	M5	
	I10, I9, I1, I18, I11	M6	
	I6, I8, I10, I17, I4	M7	
	I10, I8, I1, I23, I24	M8	



ردیف	کدهای مرتبط	مقطع	توضیحات	پایه
۱	I3, I1, I5, I14, I16	M9		۱
۲	I2, I6, I10, I20	M10		۱
۳	I11, I9, I10, I14, I5	M11		۱
۴	I6, I1, I21	M12		۱
۵	I11, I7, I10, I3, I10	M13		۱
۶	I8, I3, I15, I12, I22	M14		۱
۷	I12, I3, I2, I8, I21	M15		۱
۸	I13, I9, I5, I4, I12	M16		۱
۹	I5, I8, I7, I6, I24	M17		۱
۱۰	I5, I11, I4, I13	M18		۱
۱۱	I1, I2, I11, I7, I15	M19		۱
۱۲	I8, I7, I11, I18	M20		۱
۱۳	I7, I3, I9, I12, I17	M21		۱
۱۴	I1, I9, I13	M22		۱

در مرحله دوم بر اساس مفاهیم و مقوله‌های جدول ۴، زمینه کدگذاری محوری فراهم و بین مفاهیم و مقوله‌های مرتبط باهم ارتباط برقرار شد و از فرایند کدگذاری داده‌های گردآوری شده، مرتب‌سازی نهایی و خوشه‌بندی کلیه مفاهیم و کدهای محوری در ۵ طبقه صورت گرفت. در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی حاضر، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد. طبقات به دست آمده حول مدل بازآفرینی سازمانی در رسانه در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۵. کدگذاری نهایی حاصل از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

A1		
A2		
A3		
A4		
B1		
B2		
B3		
B4		
C1		
C2		
C3		
C4		
D1		
D2		
D3		
D4		
D5		
D6		
E1		
E2		
E3		
E4		

در شناسایی مؤلفه‌های بازآفرینی سازمانی در رسانه، ابتدا باید از این مسئله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کاربرد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج نشان داد، شاخص KMO بزرگ‌تر از ۰.۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه براساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی است. سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان‌دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی بود؛ زیرا فرض یک بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. در ادامه اشتراکات بین شاخص‌ها به منظور محاسبه واریانس کل مؤلفه‌ها استخراج شد که برای همه شاخص‌ها، واریانس کل بالای ۰.۵ به دست آمد و نیاز به حذف هیچ پرسشی نبود. در جدول ۶ نیز می‌توان

تیین واریانس کل<sup>۱</sup> را مشاهده کرد.

جدول ۶. تییین واریانس مؤلفه‌ها

مؤلفه‌ها			تیین واریانس			تیین واریانس			مؤلفه‌ها
مؤلفه‌ها	تیین واریانس	تیین واریانس	مؤلفه‌ها	تیین واریانس	تیین واریانس	مؤلفه‌ها	تیین واریانس	تیین واریانس	
۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۲	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۲	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۲	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۳	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۳	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۳	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۹	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۹	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۹	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۱۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۱۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۱۲	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۲	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۲	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۱۳	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۳	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۳	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۱۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۱۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۱۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۱۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۱۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۱۹	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۹	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۱۹	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
۲۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۲۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۲۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	

با توجه به نتایج جدول ۶ پنج عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک هستند و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۸۴ درصد، واریانس شاخص‌های مؤلفه‌های بازآفرینی سازمانی در رسانه را تییین می‌کند.

جدول ۷. مؤلفه‌های شناسایی شده بازآفرینی

مؤلفه‌ها	تیین واریانس	تیین واریانس
۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
۲	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
۳	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰

پرسش دوم: شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرایندهای مدیریت استراتژیک متعادل دوجوهی در رسانه کدام هستند؟

در مرحله اول تحلیل داده‌ها با استخراج مفاهیم و مقوله‌های مدیریت استراتژیک متعادل دوجوهی آغاز (کدگذاری باز) و مفاهیم و مقوله‌های بی‌ربط و تکراری

حذف شدند که نتایج کدگذاری باز و همچنین کد مصاحبه‌کننده‌ها، فراوانی و منبع مربوط به هریک از مقوله‌ها در جدول زیر آمده است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۸. فهرست کلیه مفاهیم استخراج شده مدیریت استراتژیک متعادل دوجوهی از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان

	I10, I6, I5, I21, I7	M1	
	I13, I14, I15	M2	
	I12, I5, I14, I2, I11	M3	
	I3, I4, I11, I25	M4	
	I12, I8, I30	M5	
	I10, I9, I1, I18, I11	M6	
	I6, I8, I10, I17, I4	M7	
	I10, I8, I1, I3, I4	M8	
	I3, I1, I5, I14, I16	M9	
	I2, I6, I10, I20	M10	
	I11, I9, I10, I14, I5	M11	
	I6, I1, I21	M12	
	I11, I7, I10, I3, I10	M13	
	I8, I3, I15, I12, I2	M14	
	I12, I3, I2, I8, I21	M15	
	I13, I9, I5, I4, I12	M16	
	I5, I8, I7, I6, I4	M17	
	I5, I11, I4, I13	M18	
	I1, I22, I11, I7, I15	M19	
	I8, I7, I11, I18	M20	
	I7, I3, I9, I12, I17	M21	
	I1, I29, I13	M22	
	I3, I7, I19	M23	
	I11, I3, I14, I12, I9	M24	
	I10, I1, I12, I14	M25	

	16, 17, I25, I7	M26		
	I10, I3, I18, I2	M27		
	I7, I5, I21, I27	M28	BSC	
	I11, I8, I4, I9	M29		
	I24, I22, I26	M30		
	I4, I2, I8, I15, I9	M31		
	I8, I2, I19, I1	M32		
	I11, I1, I15, I8, I6	M33		
	I6, I9, I3, I21	M34		
	I2, I21, I10, I27	M35		
	I5, I8, I7, I26, I24	M36		
	I5, I11, I4, I13	M37		
	I1, I2, I11, I7, I15	M38		
	I8, I7, I11, I20	M39		
	I7, I3, I9, I12, I17	M40		
	I2, I6, I10, I21	M41		
	I10, I26, I5, I1, I7	M42		
	I13, I14, I15	M43		
	I12, I5, I14, I2, I11	M44		
	I3, I4, I11, I25	M45		
	I12, I8, I30	M46		
	I10, I9, I1, I18, I11	M47		
	I6, I8, I10, I17, I4	M48		
	I10, I8, I1, I23, I24	M49		
	I3, I1, I5, I14, I16	M50		
	I2, I6, I10, I20	M51		

	I11, I9, I10, I14, I5	M52		
	I6, I1, I21	M53		
	I11, I7, I10, I3, I10	M54		
	I8, I3, I15, I12, I2	M55		
	I12, I3, I2, I8, I21	M56		
	I13, I9, I5, I4, I12	M57		
	I5, I8, I7, I6, I24	M58		
	I5, I11, I4, I13	M59		
	I1, I2, I11, I7, I15	M60		
	I8, I7, I11, I18	M61		
	I7, I3, I9, I12, I17	M62		
	I1, I9, I13	M63		
	I3, I7, I19	M64		
	I11, I3, I14, I12, I9	M65		
	I10, I1, I12, I14	M66		
	I6, I7, I25, I7	M67		
	I10, I3, I18, I2	M68		
	I7, I5, I1, I7	M69		
	I11, I8, I4, I9	M70		
	I4, I2, I26	M71		
	I4, I2, I8, I15, I9	M72		
	I8, I2, I19, I18	M73		
	I11, I1, I15, I8, I6	M74		
	I6, I9, I3, I21	M75		
	I2, I1, I10, I27	M76		

در کدگذاری محوری بین مفاهیم و مقوله‌های مرتبط باهم ارتباط برقرار شد. کدگذاری محوری این بخش حاوی چهار طبقه بوده و هر یک از طبقات دربرگیرنده زیر طبقات و مفاهیم مربوط به خود است. در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی حاضر، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد. طبقات به دست آمده حول مدل مدیریت استراتژیک متعادل دووجهی در جدول زیر قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۹. کدگذاری نهایی حاصل از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

A1		
A2		
A3		
A4		
A5		
A6		
A7		
A8		
A9		
A10		
A11		
A12		
A13		
A14		
A15		
A16		
A17		
A18		
A19		
A20		
B1		
B2		
B3		
B4		
B5		
B6		
B7		
B8		
B9	BSC	
B10		
B11		



B12		
B13		
B14		
B15		
B16		
B17		
B18		
B19		
B20		
C1		
C2		
C3		
C4		
C5		
C6		
C7		
C8		
C9		
C10		
C11		
C12		
C13		
C14		
C15		
C16		
C17		
C18		
C19		
D1		
D2		
D3		
D4		
D5		
D6		
D7		
D8		
D9		
D10		
D11		
D12		
D13		
D14		
D15		
D16		
D17		

برای حصول اطمینان از کافی بودن داده ها و حجم نمونه و اینکه حجم نمونه برای تحلیل عاملی مناسب است از آزمون KMO و بارتلت استفاده شد. نتایج آزمون KMO برای متغیر مدیریت استراتژیک بالاتر از ۰/۶ است که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می باشد. سطح معنی داری ۰.۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی است؛ زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می شود و در ادامه اشتراکات بین شاخص ها به منظور محاسبه واریانس کل مؤلفه ها استخراج شد که برای همه شاخص ها بالای ۰.۵ به دست آمد و نیاز به حذف هیچ پرسشی نبود. با توجه به نتایج جدول ۱۰، چهار عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگ تر از یک است و در تحلیل باقی می ماند. این عوامل تا تقریباً ۶۱ درصد، واریانس شاخص های مدیریت استراتژیک متعادل دو وجهی را تبیین می کند.

جدول ۱۰. تبیین واریانس مؤلفه ها

عنوان مؤلفه	عوامل				مجموع
	۱	۲	۳	۴	
۱. تعاریف و مفاهیم	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۲. روش های تحقیق	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۳. مبانی نظری	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۴. روش های آماری	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۵. یافته ها و بحث	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۶. نتیجه گیری	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۷. منابع	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۸. پیوسته ها	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۹. ضمیمه ها	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۱۰. سایر موارد	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۱۱. سایر موارد	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۱۲. سایر موارد	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۱۳. سایر موارد	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۱۴. سایر موارد	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۱۵. سایر موارد	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۱۶. سایر موارد	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۱۷. سایر موارد	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۱۸. سایر موارد	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۱۹. سایر موارد	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۲۰. سایر موارد	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰

						⋮	⋮	⋮	⋮
						⋮	⋮	⋮	⋮
						⋮	⋮	⋮	⋮

جدول ۱۱. مؤلفه‌های شناسایی شده مدیریت استراتژیک متعادل دووجهی


پرسش سوم: روابط علی بین فرایندهای مدیریت استراتژیک متعادل دووجهی و

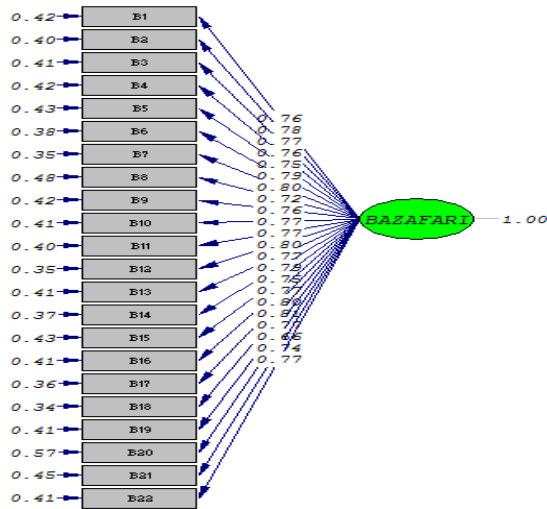
بازآفرینی سازمانی در رسانه ملی چگونه است؟

برای پاسخ به پرسش بالا با توجه به اینکه مقیاس اندازه‌گیری فاصله‌ای بود و همچنین توزیع داده‌ها نرمال بود ابتدا از آزمون‌های پارامتریک مناسب که همبستگی پیرسون است استفاده شد که نتایج نشان‌دهنده وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش در سطح ۰.۰۱ را نشان می‌دهد.

جدول ۱۲. همبستگی بین فرایندهای مدیریت استراتژیک و بازآفرینی

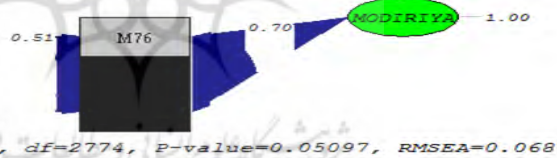

در گام بعدی تحلیل مسیر تأییدی متغیر بازآفرینی و مدیریت استراتژیک متعادل دووجهی با استفاده از قابلیت موجود در نرم‌افزار LISREL انجام شد.

شکل ۱. مدل بازآفرینی در حالت ضرایب استاندارد



برآوردهای پارامتر استاندارد شده در شکل بالا نشان می‌دهد مقدار کای اسکوئر بر درجه آزادی مدل حاضر ۲.۱۹ و مقدار RMSEA برابر ۰.۰۵۸ است و بارهای عاملی آن در سطح بالایی قرار دارند (بیشتر از ۰.۵).

شکل ۲. مدل مدیریت استراتژیک متعادل دوجبهی در حالت ضرایب استاندارد

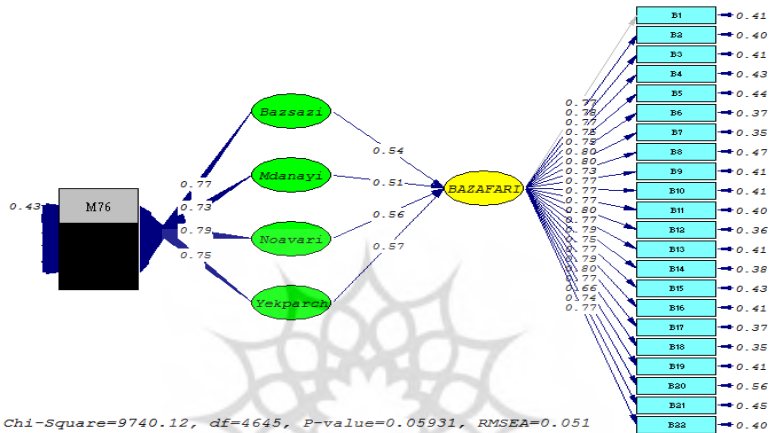


برآوردهای پارامتر استاندارد شده در شکل بالا نشان می‌دهد مقدار کای اسکوئر بر درجه آزادی مدل حاضر ۲.۶۹ و مقدار RMSEA برابر ۰.۰۶۸ است و بارهای عاملی آن در سطح بالایی قرار دارند (بیشتر از ۰.۵). اما با توجه به نظر اساتید راهنما، مشاور و خبرگان، مؤلفه‌هایی که بار عاملی آن‌ها ۰.۷۵ و بالاتر از آن هستند و میزان تاثیرگذاری آن‌ها بیشتر است، توسط پژوهشگر در نظر گرفته شد. در مرحله آخر از مدل معادلات ساختاری تأییدی جهت تحلیل و بررسی مدل اصلی تحقیق استفاده شد که کلیه مقادیر پارامترهای مربوط به مدل در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۱۳. برآوردهای مربوط به مدل

پارامتر	t	مقدار	پهلو	معنی
			←	
			←	
			←	
			←	

شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



جدول ۱۴. شاخص‌های برازش تحلیل مسیر مدل

شاخص	مقدار	معیار
Chi-square/df		
RMSEA		
CFI		
NFI		
GFI		
AGFI		

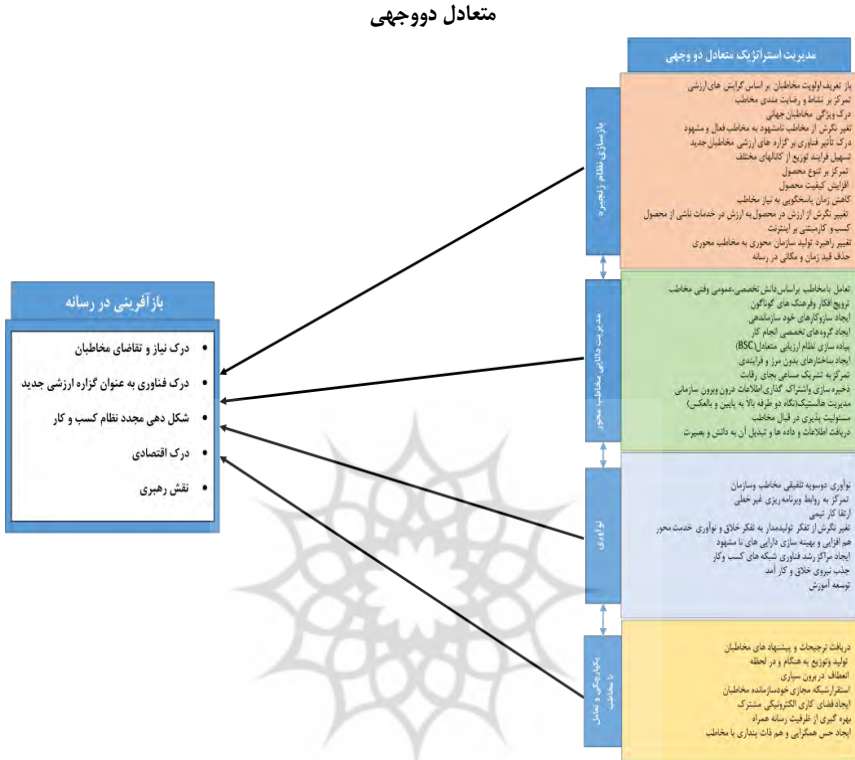
جدول ۱۵. برآوردهای مربوط به مدل

پارامتر	t	مقدار	پهلو	معنی
			←	
			←	
			←	



همچنین از ارزش‌های مخاطبان جدید آگاهی داشته باشیم.

شکل ۴. مدل گراند تئوری بازآفرینی سازمانی در رسانه براساس فرایندهای نوسازی مدیریت استراتژیک



بر اساس یافته‌های پژوهش و همچنین ادبیات تحقیق، تأثیر فناوری بر گزاره‌های ارزشی مخاطبان جدید بعد دیگر چرخه بازآفرینی است. برای درک گزاره‌های ارزشی ناشی از فناوری، آگاهی از ارزش‌های جدید مخاطبان و اثربخشی‌های جدید ضرورت دارد و لازم است به مسئله زیرساخت فناوری سازمان با ساختار سازمانی توجه شود. درک شکل‌دهی مجدد نظام کسب‌وکار بعد دیگر بازآفرینی است. برای شکل‌دهی نظام کسب‌وکار جدید بر اساس تحلیل داده‌ها و ادبیات پژوهش باید عواملی مانند؛ هدایت و رهبری شبکه کسب‌وکار، آگاهی از نقش شبکه‌های کسب‌وکار جدید، بهبود و اثربخشی شبکه کسب‌وکار، فضا سازی نظام ارزشی کسب‌وکار جدید مورد توجه قرار گیرد و می‌توان گفت امروزه فرایندهای

اصلی کسب‌وکار کمتر از ویژگی‌های فردی برخوردار است و گرایش سرمایه‌گذاری‌ها بیشتر بر ارزش‌ها و مدیریت خدمات مخاطبان، مالکیت برند متمرکز شده است. بنابراین رسانه ملی نیز در مواجهه با شرایط اقتصادی که امروزه برای همه رسانه‌ها متصور است، نیازمند بهره‌گیری از الگوهای کسب‌وکار جدید و چندوجهی است. بعد چهارم چرخه بازآفرینی در رسانه براساس یافته‌های تحقیق و همچنین ادبیات پژوهش درک اقتصادی است که حفظ و ماندگاری سازمان‌ها را تضمین می‌کند. بنابراین درک اقتصادی در قادرسازی سازمان برای جذب فرصت‌ها و نوآوری در زمان بحران‌های مالی ضروری است. از این‌رو توجه به مقوله اقتصادی در رسانه ملی ضرورت داشته و برای درک واقعی آن باید از امکانات اقتصادی خودآگاهی داشته، مدل کسب‌وکار خود را بازسازی نماید، از رویکردهای بازاریابی «صنعتی» استفاده هوشمند کند، با الگوهای درآمدی آشنا باشد و برای فعالیت‌های رسانه‌ای توجیه اقتصادی داشته باشد. نقش رهبری بعد دیگر بازآفرینی در رسانه است و بیانگر این است که نقش‌های مدیریت و رهبری در فرایند بازآفرینی باید تغییر نماید که در این مسیر می‌توان به نقش‌های جدید رهبری در اقتصاد نوآوری اشاره داشت که نقش‌های اصلی رهبری و مدیریت راه؛ کارآفرینی و خلق مستمر فرصت‌ها، انرژی‌زایی و هدایت فعالیت‌های خودسازمانده برای هم‌افزایی کسب‌وکار، مدیریت انعطاف‌پذیری و همبستگی سازمانی و مدیریت تضاد برای بازآفرینی و اثربخشی هم‌زمان تعریف می‌کند بنابراین رسانه ملی نیز در فرایند بازآفرینی نیازمند چنین رویکردی در حوزه رهبری و مدیریتی خود می‌باشد.

در شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرایندهای مدیریت استراتژیک متعادل دوجهی با استفاده از رویکرد گراند تئوری و تحلیل عاملی اکتشافی به این پرسش پاسخ داده شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۷۶ شاخص (گویه) موجود، چهار مؤلفه اصلی قابل‌شناسایی است که عبارتند از؛ بازسازی نظام زنجیره ارزش، مدیریت دانایی مخاطب‌محور، نوآوری و تعامل با مخاطب. همچنین با بررسی ادبیات پژوهش و تطبیق آن با نتایج پژوهش نشان



داده شد که دو مؤلفه ایجاد گروه‌های تخصصی غیررسمی و نظام جامع ارزیابی عملکرد استراتژی در زمره فرایندهای اصلی نبوده و به عنوان مؤلفه‌های فرعی شناسایی شدند و همچنین ۱۶ مؤلفه فرعی شامل: ایجاد حس همگرایی و هم‌ذات پنداری با مخاطب، ایجاد اتاق فکر شوراهای اندیشه‌ورز، مسئولیت‌پذیری در قبال مخاطب، توجه به مؤلفه‌های هویتی مخاطب، افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان، توانمندسازی منابع انسانی، دریافت اطلاعات و داده‌ها و تبدیل آن به دانش و بصیرت، تغییر راهبرد تولید سازمان‌محوری به مخاطب‌محوری، شناسایی ارزش‌های مخاطبان و جامعه، حذف قید زمان و مکان در محصولات رسانه‌ای، تصمیم‌گیری بر اساس داده‌ها و اطلاعات دانشی مشترک، مدیریت هالستیک (نگاه دوطرفه بالا به پایین و برعکس)، جذب نیروی خلاق و کارآمد، ایجاد نظام انگیزشی، حمایت‌های مادی و معنوی از خلاقیت و نوآوری و توسعه آموزش، به مؤلفه‌های احصاء شده از ادبیات تحقیق اضافه شده است.

از آنجا که منطق نوین در مدیریت استراتژیک «خدمات خلاقیت مؤثر» ، مدیریت ارتباطات با مخاطب و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است. از این‌رو صداوسیما نیز که فلسفه وجودی و مانایی آن به مخاطب بستگی دارد، باید همانند سایر سازمان‌ها و رسانه‌ها که با بهره‌گیری از این فرایند و ابزارها توانسته‌اند در زیست‌محیط پیچیده و پرتلاطم و غیرقابل پیش‌بینی قرن بیست‌ویکم، پاسخگویی نیاز مخاطبان باشند و در مواجهه با تغییرات گسترده و سریع توانایی پاسخگویی به تغییرات را داشته و منعطف باشند، الگوبرداری کند و با بهره‌گیری از این فرایندها در مسیر بازآفرینی قرار گیرد. همچنین صداوسیما باید در فرایند بازسازی زنجیره ارزش در هر سه حوزه مخاطب، تولید محتوا و توزیع محتوا اقداماتی را انجام دهد. در حوزه مخاطب ضرورت دارد با بهره‌گیری از کلیه ابزارها و روش‌های علمی، نیاز و علائق مخاطبان جدید را شناسایی و براساس گرایش‌های ارزشی آن‌ها و همچنین درک ویژگی‌های مخاطبان جهانی، اولویت مخاطبان را بازتعریف نماید و با محوریت آن‌ها در جهت تولید محتوای باکیفیت و متنوع اقدام نماید. با توجه به توسعه قابل توجه فناوری در حوزه رسانه، صداوسیما می‌تواند با پیوند

زدن خود با اینترنت و فضای مجازی، فرایند توزیع محتوای تولیدی خود را تسهیل و از مجاری مختلفی پخش کند.

با توجه به ادبیات تحقیق، فرایند مدیریت دانایی دستیابی، اشتراک و گسترش دانش مربوط به مشتریان است. بنابراین رسانه ملی نیز برای استقرار نظام مدیریت دانایی در درون سیستم خود باید ضمن تعامل با مخاطبان به‌منزله دانش‌گر و دریافت ایده‌های آن‌ها، نسبت به تقویت فرهنگ انتشار دانایی، روان‌سازی جریان اطلاعات و ترویج فرهنگ و افکار گوناگون و ایجاد سازوکارهای خودنظارتی و همچنین فراهم نمودن فضایی چالشی برای تبادل ایده‌ها و نظرات گوناگون، زمینه‌ساز یادگیری مستمر و دوسویه در سطح کل سازمان باشد.

با توجه به سرعت بالا تغییرات، نوآوری شرط اصلی باقی ماندن سازمان‌ها در محیط به‌شدت پیچیده و متغیر قرن حاضر است. رسانه صداوسیما نیز برای باقی ماندن در فضای رقابتی رسانه‌ای و به دلیل نیاز به ایده‌های بزرگ برای تولید مستمر محتوای با کیفیت و متنوع، نیازمند نوآوری و خلاقیت می‌باشد و باید جهت‌گیری در رسانه «خلاقیت به‌جای تقلید در تولیدات» باشد و بدین منظور باید با استقرار نظام مستندسازی الکترونیکی، ترویج فرهنگ نوآوری و استفاده از فناوری‌های زنده هوشمند (یکپارچگی انسان فکری با انسان مجازی) از نوآوری بسته به سمت نوآوری‌های باز حرکت کرده و با به‌کارگیری روش‌های کارآمد و فراهم نمودن امکانات لازم، انتقال ایده‌های بیرونی به سازمان را تسهیل کند.

با توجه به اینکه فرایند تعامل با مشتری مبنای اصلی به وجود آمدن مزایای رابطه‌ای است، این فرآیند برای موفقیت، باید ماهیت خود را از «ارائه‌دهنده خدمات پشتیبانی» به یک فرآیند «راهبردساز» تغییر دهد. همچنین براساس یافته‌های پژوهش، برای تعامل با مخاطب باید فرایند یک‌طرفه با مخاطب دوسویه شود، به دانش مخاطب اعتماد شود و این تعامل باید مستمر و شفاف باشد. بنابراین صداوسیما نیز برای ایجاد تعامل بیشتر با مخاطبان ضرورت دارد ضمن ارائه آموزش‌های حرفه‌ای به مخاطبان برای مشارکت بیشتر آن‌ها در تولید محتوا کاربرساخته، بسترهای مناسب و متنوعی را با بهره‌گیری از ظرفیت‌های فضای

مجازی برای حضور مخاطبان فراهم نماید و از آنجا که ایجاد تعامل بر بستر اعتماد استوار است، رسانه ملی باید از جایگاه و دیدگاه «دانای کل و هدایت‌گر» به سمت ادبیات «همراه با مخاطب» حرکت کند و سرمایه اجتماعی کافی برای جلب اعتماد مخاطب را داشته باشد.

### پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱- تحقق بازآفرینی در صداوسیما قبل از هر اقدامی نیازمند به درک و فهم مشترک همه مدیران و کارکنان از بازآفرینی است. بنابراین ابتدا مفهوم‌سازی در این زمینه ضرورت دارد. برای تسهیل فرایند بازآفرینی و ایجاد انگیزه بیشتر، پیش‌بینی نتایج و مزیت‌های بازآفرینی برای کارکنان امری ضروری است.

۲- داشتن برنامه زمانی مشخص برای بازآفرینی به همراه شفاف‌سازی و ارائه گزارش‌های پیشرفت کار در بازه‌های زمانی معین، برای پیاده‌سازی بازآفرینی مؤثر بوده و استقرار نظام شایسته‌سالاری و تفویض اختیار برای واگذاری مسئولیت‌ها مورد توجه قرار گیرد.

۳- به منظور درک نیاز واقعی مخاطبان ضرورت دارد رسانه ملی با به‌کارگیری سازوکار رصد مستمر و شناسایی گسل‌های فعال اجتماعی، انجام طرح‌های پیمایشی نظرسنجی مبتنی بر رفتار جامعه مصرف‌کننده رسانه و همچنین انجام پژوهش‌های آینده‌پژوهی، نیاز واقعی و گرایش‌های ارزشی مخاطبان، شناسایی و اولویت‌بندی مخاطبان در کنار شاخص‌های معمول جغرافیایی، جمعیتی، قومیتی، سنی و غیره براساس گرایش‌های ارزشی مخاطبان صورت گیرد و از برجسته‌سازی غیرکارشناسی و سلیقه‌ای برخی ارزش‌ها پرهیز شود.

۴- با توجه به اینکه دسترسی آسان به محتوا و استفاده از آن خارج از محدودیت زمانی و مکانی از ویژگی مخاطبان قرن جدید است، رسانه ملی نیز باید از طریق مدیریت زنجیره عرضه و بهره‌گیری از پلت‌فرم‌های دیجیتال در این مسیر قرار گیرد و با استفاده از آن محتوای تولیدی خود را از مجاری مختلفی به مخاطبان ارسال کند.

۵- با توجه به حاکمیت سرمایه‌های ناملموس در هزاره سوم و اینکه توانایی یادگیری و سرعت یادگیری یکی از مزیت‌های رقابتی مستمر و زنده برای هر سازمانی به شمار می‌رود، صداوسیما نیز باید با بهره‌گیری از الگوهای یادگیری دوحلقه‌ای و یادگیری دوسویه و فراگیر، در جهت استقرار سازمان یادگیرنده و یاددهنده حرکت کند و از این طریق به کارکنان توانایی جستجوی مستمر اطلاعات و ایده‌ها را بدهد و همچنین به آن‌ها بیاموزند چگونه باید دانایی و تجارب گروهی را به اشتراک گذاشته و چگونه در برابر تغییرات مستمر و سریع منعطف و واکنش نشان دهند.

۶- سازمان صداوسیما به جهت نیاز مستمر به ایده‌های خلاق برای افزایش کیفیت محتوایی و ساختاری محصولات رسانه‌ای خود ضرورت دارد با شناسایی و استفاده از دانش و تجربه افراد توانمند خلاق خارج از سازمان و با تلفیق تحقیق و توسعه درونی و بیرونی به تولید ایده‌های درونی و بیرونی بپردازد و برای تحقق این جریان ایجاد مراکز رشد فناوری شبکه‌ای کار می‌تواند، مؤثر باشد؛ زیرا این مراکز با ایجاد پیوند رسمی با خبرگان خارج از سازمان، زمینه انتقال آنان را به درون سازمان فراهم می‌کند.

۷- پیشرفت فناوری، تغییرات و ضرورت رقابت مستمر ایجاب می‌کند صداوسیما با ایجاد زیست‌محیطی مناسب شرایط را برای استقرار نظام خودسازمان‌دهی و خودنظارتی فراهم کند که در این مسیر تداوم فعالیت یاددهی و یادگیری مستمر و گروهی از طریق آموزش، تبادل نظر، اندیشه‌ها و اطلاعات می‌تواند مؤثر باشد.

۸- با توجه به اینکه رسانه ملی ماهیتی داده‌محور دارد و سازمان داده‌محور وابسته به اطلاعات یکپارچه و یافته‌های جدید است؛ بنابراین باید از تفکر جزیره‌ای در فرایندها و داده‌ها به شدت پرهیز کند و برای دریافت مستمر داده‌ها و اشتراک‌گذاری داده‌ها با هدف تعادل استراتژی سازمانی در جهت یکپارچه‌سازی سیلوهای متعدد سازمانی و مدیریت سیلوهای اطلاعاتی و یادگیری اقدام نماید.

۹- پیشرفت‌های فناوری منجر به از دست رفتن قدرت انحصاری شبکه‌های

تلویزیونی و رادیویی در تولید محتوا شده است. بنابراین صداوسیما نیز با توجه به این مسئله و همچنین بالا بودن هزینه‌های تولید محتوا، باید محتوای تولیدی کاربران را به‌عنوان یک‌شکل مکمل تولید محتوا و مکمل مهارت‌های خود تجربه کند و روزه‌ای جدید برای کسب درآمد در نظر بگیرد و با استفاده از ظرفیت فناوری و بالا بردن مهارت مخاطبان از طریق آموزش، از پارادایم محتوای «تولیدی کاربران» و «تولیدات مشترک» استفاده نماید و درصد خاصی از کنداکتور برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی را به پخش محتوای مخاطبان اختصاص دهد.

۱۰- همان‌گونه که در ادبیات و یافته‌های تحقیق مطرح شد، توجه و درک اقتصادی باعث توانمندی و قادرسازی سازمان برای حفظ و مانایی سازمان، جذب فرصت‌ها و نوآوری امری حیاتی است. بنابراین صداوسیما نیز باید برای تأمین منابع مالی مورد نیاز خود و مواجهه با محدودیت‌های مالی و عبور از بحران‌های مالی تلاش کند. از این‌رو باید با بهره‌گیری از الگوهای کسب‌وکار چندوجهی مسیرهای کسب درآمد را تنوع بخشد و با استانداردهای دانش اقتصادی در قامت تولیدات رسانه‌ای و همچنین برندسازی و مولد کردن دارایی‌های نامشهود در این مسیر گام بردارد.

۱۱- به‌منظور افزایش کیفیت محصولات رسانه‌ای، ایجاد و پیاده‌سازی نظام ارزیابی متعادل عملکرد با هدف شناسایی و سنجش عملکرد سازمان‌ها از منظر اقتصادی، رضایت مشتری، تعیین استراتژی‌ها و راهبردها و قابلیت یادگیری و رشد، امری ضروری در فرایند بازآفرینی در صداوسیما است. همچنین برای اجرایی نمودن نظام ارزیابی متعادل عملکرد، باید از بسترهای الکترونیک و زنده که از الزامات سازمان‌های موفق در عرصه ملی و جهانی است، استفاده شود.

## منابع

- آریس، آنت و بوگین، ژاک (۲۰۰۹). مدیریت شرکت‌های رسانه‌ای ارزش‌زایی خلاقانه، ترجمه، گروه مترجمان معاونت برنامه‌ریزی صداوسیما، انتشارات طرح آینده. آقازاده، هاشم (۱۳۹۶). دست‌نامه مدیریت استراتژیک. انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
- استیسی، رالف (۱۳۹۲). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، ترجمه: جعفری، مصطفی و کاظمی موحد، مه‌زیار. موسسه فرهنگی رسا. چاپ چهارم.
- استیسی، د، رالف (۱۳۸۲) مدیریت بر نشاخته‌ها، مترجمان محسن قدمی و مسعود نیازمند. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ایکاف، راسل (۱۳۸۴). «بازآفرینی سازمان؛ طرحی برای سازمان‌های سده بیست و یکم» مترجم: تقی ناصر شریعتی (و دیگران) تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- برشین، دیوید و همکاران (۱۳۹۷). روندهای مدیریت سرمایه انسانی در هزاره سوم، ترجمه، قدمی، محسن و فهیما، مریم. شرکت چاپ و انتشارات.
- پاپاتاناسوپولوس، استیلیانوس و نگرین، رالف (۲۰۰۴). رسانه‌های اروپایی. ترجمه. عباسی، هومن. انتشارات سروش. چاپ اول.
- خداخواه املشی، مرتضی (۱۳۹۱). تحلیل استراتژیک سازمان‌های رسانه‌ای با مورد کاوی شبکه تلویزیونی بی‌بی‌سی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، تهران مرکز، تهران.
- شارع‌پور، محمود (۱۳۹۶). فضای مجازی: مفهوم‌سازی، سنجش و دلالت‌های سیاست‌گذاری، ساری: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مازندران.
- ضیایی پرور، حمید (۱۳۹۰). اینترنت و رادیو، مجموعه مقالات سومین اجلاس جهانی صدا، تهران: دفتر پژوهش‌های رادیو، ۱۱-۴۲.
- داونپورت، توماس. لیبیلد، ماریوس و ولپل، اسون (۲۰۰۶). مدیریت استراتژیک در اقتصاد نوآوری. ترجمه: قدمی، محسن، نیازمند، مسعود و آفتاب آذری، میترا. انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. چاپ اول.
- داونپورت، تامی اچ و پروسات، لارنس (۱۳۷۹). مدیریت دانش، ترجمه حسن رحمانیان سرشت، تهران، نشر ساپکو.

روشندل، اربطانی. شریفی، سید مهدی و لبافی، سمیه (۱۳۹۷). مدیریت رسانه. انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.

روشندل اربطانی، طاهر، رضی، حسین و لبافی، سمیه (۱۳۹۲). بررسی آسیب شناسانه سیاست گزاری در صداوسیما. فصلنامه مدیریت دولتی. دوره چهارم شماره ۱۰. عاملی، سعیدرضا (۱۳۹۰). فضای مجازی، تهران. انتشارات دانشگاه تهران. علی عسکری، مکبری، هادی، (۱۳۹۰). آینده رسانه ملی در فضای اینترنت، افق رسانه، ۹۵(۲)، صص ۵۷-۶۹.

فرهنگی، بهزاد، محکمی، اکبر و دانایی، رضا، (۱۳۹۱). برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های رسانه ای ایران، فصلنامه پژوهش های ارتباطی، ۲۴ (۴). فرهنگی، علی اکبر و ابطحی، عطاالله، (۱۳۹۲). آینده رسانه و مدیریت آینده رسانه، فصل نامه آینده پژوهی مدیریت، (۴) ۹۹، صص ۱۷-۳۵ فرهنگی، علی اکبر، محکی، رضا و دانایی، لطف اله (۱۳۹۱). عنوان برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های رسانه ای ایران، فصلنامه مطالعات ماهواره و رسانه های جدید، سال دوم، شماره ۳.

قدمی، مجتبی (۱۳۹۲). بازآفرینی و تحول در رسانه. پایان نامه کارشناسی ارشد علوم ارتباطات، گرایش تحقیق در ارتباطات، ۲۷-۳۷.

کاستلز، مانوئل (۱۳۸۹). عصر اطلاعات: اقتصاد، جامعه و فرهنگ (ظهور جامعه شبکه ای)، ترجمه احمدعلی قلیان و افشین خاکباز، تهران: طرح نو، چاپ ششم، ج ۱ کونگ، لوسی (۱۳۹۲). مدیریت راهبردی رسانه، ترجمه: فرهنگی، علی اکبر، قراگزلو، علیرضا و خطیب زاده، مریم. انتشارات دانژه. چاپ دوم.

گیودایس، مانلیو دل. کارایاریس، الیاس و پروتا، ماریا (۱۳۹۲). مدیریت دانایی میان فرهنگی، ترجمه، قدمی، محسن و نیازمند، مسعود. انتشارات موسسه نشر شهر. چاپ اول.

لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک نوین. انتشارات آریا قلم. چاپ اول. صص ۲۴-۳۵.

لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۴). مهندسی مجدد سازمانی: آریا قلم. چاپ اول. چاپ دوم. لوبلان ویکس، ژان و همکاران (۲۰۰۴). مدیریت رسانه، ترجمه روشندل اربطانی، طاهر. انتشارات دفتر پژوهش های رادیو و دفتر پژوهش های فرهنگی. مارا، اینشتاین (۲۰۰۴). تنوع در رسانه، ترجمه، گروه مترجمان معاونت برنامه ریزی صداوسیما، انتشارات طرح آینده. چاپ اول.

مک کوایل، دنیس (۱۳۸۷). «مخاطب شناسی» ترجمه: مهدی منتظر قائم. تهران: دفتر مطالعات و توسعه رسانه ها، چاپ چهارم.

منوریان، عباس (۱۳۹۷). تفکر استراتژیک. انتشارات دانشگاه تهران. چاپ دوم.

- Alex M, (2016), Department of Political Science, Memorial University of Newfoundland, St. John's, Published Online, 24.
- Schmid, B., Alt, R., Zimmermann, H. and Buchet, B. (2001): Anniversary Edition: Business Model", *Electronic Markets*, 11(1) 3-9
- Christensen, C. M. (2001), "Assessing Your organization's innovation Capabilities", *Leader to Leader*, 21, 27-37.
- Davenport, TH., Harris, J. G, and Kohli, A. K., (2001) "How Do They Know Their Customers So Well? MIT Sloan Management Review, 2(42), 240-274
- Deloitte (2007) Turn on to Digital: Getting Prepared for Digital Content Creation and Distribution in 2012. London: Deloitte.
- Gilbert, D. V. (2002). Critical success factors for business reengineering and corporate performance: the case of Korean corporations", *Technological Forecasting and Social Change* 58(2), 297-311.
- Grant, R. M. (2016), "Contemporary Strategy Analysis. 9th ed, John Wiley & sons, Ltd
- Grant, R. M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis*, 4 Edition, Oxford: Blackwell Publishers
- Hamel, G. (2000), These four key dimensions have originally been suggested, in different ways, by a number of authors,
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., and Sull D. N. (2000), "Networked Incubators: Hothouses of the New Economy", *Harvard Business Review*, September-October, 76-79
- Hitt, M. A. Ireland, R. D, Sirmon, David G, & Trahms, Cheryl A., (2011), "Strategic Entrepreneurship: Creating value for Individuals, Organizations, and Society Academy Management Perspectives.
- Hammer. M. and Champy. J. . (1993), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business*. NY; Harper-Business
- Kaiser, H. 1974. An index of factor simplicity. *Psychometrika* 39: 31-36
- Larcker, D. and Ittner, C. (2003), "Coming Up Short on Nonfinancial Measurement," *Harvard Business Review*, November, 88-95; Voelpel, S. C., Leibold, M., Eckhof, R. and Daven. Port, T. H. (2005), "The Tyranny of the Balanced Scorecard", *Journal of Intellectual Capital* December, in print.
- Kaplan, R.S. and Norton D P, (2017). *The Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School Press



- Linda S. Ackerman-Anderson, (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational*
- Küng, L, (2016), *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*, Sage, London Second edition, 14- 72.
- Mapple, V,v B, Wagner, T, F, Kietzman, J, H, McCarthy, I, P, (2000), *Social media? It's serious! Understanding the dark side of social media*, *European Management Journal*,
- Morris. D. Brandon. J. (1993). *Re-engineering Your Business*. New York McGraw-Hill.
- Parker. J. (1993). *An ABC guide to business process reengineering*. *Industrial Engineering*, 25(5). 52
- Pearce, J. & Robinson, R., (2014), "Strategic Management", 14th ed, McGraw-Hill
- See Von Hippel, E. Thomke, S. and Sonnak, M. (1999), "Creating 3M Harvard Business Review. Vol. 43, Issue 4, 47-57
- See Chesbrough, H. W. (2003), "The Era of Open Innovation', MIT Sloan Management Review, Issue 44, Vol. 3, 35-41.
- See for example, Friedman, T. L (2005), *the world is flat*, New York: Farrar, Straus, and Giroux; also pink, D, H. (2005) *A Whole New Mind*, New York: Riverhead Adapted from Chesbrough, H. W. (2003), op. cit, p. 36
- See: Gibbert, M., Leibold, M. and Probst, G. (2002), "Five Styles of Customer Knowledge management, and How Smart Companies Use Them to Create Value". *European Management Journal*, 20(5).
- Ten,H, Manoli, AE,Hodgkinson, IA, Downward, P, (2007), *Chat Room participation: From policy, through facilities,to users' health, well-being,and social capital*, *Social Media Management Review*, 41 (1), 84- 92.
- Toffler, A. (1980), *the Third Wave*, New York: Morrow.
- Voelpel,S, Leibold, M. Tekie, E, and von Krogh, G, (2005), "Escaping the Red Queen Effect in competitive Strategy: how Managers Can Change industry Rules by Sense- testing their Business Model ", *European Management Journal*. vol, 23,no.
- Vukanovic, Zvezdan, (2009), *Changing the Global Paradigm: Strategic Management of New Media*, *International Journal on Media Management*, 11(2),
- Wenger, E. C. and Snyder, W. M. (2000), "Communities of Practice: the Organizational Frontier", *Harvard Business Review*, 78(1), 145