

تبیین فرآیندهای اصلی مدیریت استراتژیک متعادل در رسانه ملی

اسماعیل مرزبان

دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.

محسن قدمی

دانشیار گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

Ghadami@srbiau.ac.ir

سیدرضا صالحی امیری

دانشیار گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.

عباس طلوعی

استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: هدف پژوهش حاضر تبیین فرآیندهای اصلی مدیریت استراتژیک متعادل در رسانه ملی است.

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده کیفی بود.

روش پژوهش: جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان علمی و تجربی در حوزه رسانه کشور بودند که با استفاده از روش

نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع ۳۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها

از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه با خبرگان بیانگر روا بودن مصاحبه بود و به منظور

محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد که نتایج بیانگر پایایی و روا بودن مصاحبه بود. برای تحلیل

داده‌های پژوهش از طریق تحلیل محتوا و کدگذاری استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان داد که از میان ۷۶ شاخص موجود، چهار مؤلفه اصلی قابل شناسایی است که

عبارت‌اند از؛ بازسازی نظام زنجیره ارزش، مدیریت دانایی مخاطب محور، نوآوری و تعامل با مخاطب.

نتیجه‌گیری: از این رو سازمان صدا و سیما نیز که وجود آن به مخاطب بستگی دارد، می‌بایست همانند سایر سازمان‌ها و

رسانه‌ها که با بهره‌گیری از این فرآیند و ابزارها توانسته‌اند در محیط پیچیده امروزی، پاسخگوی نیاز مخاطبان باشند و

در مواجهه با تغییرات گسترده و سریع توانایی پاسخگویی به تغییرات را داشته و منعطف باشند، الگوبرداری نماید و با

بهره گرفتن از این فرایندها در مسیر بازآفرینی قرار گیرد.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، متعادل، مدیریت دانایی، نوآوری، تعامل با مخاطب، رسانه ملی.

مقدمه

استراتژی‌های مربوط به بخش پیام و محتوا تأثیر می‌گذارد. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۲).

بررسی الگوهای مدیریتی در رسانه‌های بزرگ و موفق نشان‌دهنده بهره‌گیری این رسانه‌ها از مبانی مدیریتی و بومی‌سازی شده آن است که در این زمینه می‌توان به رسانه ملی در ایران اشاره نمود که از سازمان‌های پیشگام در استفاده از الگوی مدیریت استراتژیک است. محققان بر این عقیده هستند که فشارهای رقابت جهانی، ظهور فناوری‌های جدید و... باعث می‌گردد تا سازمان‌ها هر چه بیشتر به سمت تفکر مجدد در مورد فرآیندهای کسب و کار بروند تا بتوانند مزیت رقابتی خود را خلق و حفظ کنند (تن و دیگران: ۲۰۰۷) اهمیت مدیریت استراتژیک متعادل هم در بخش مغز افزاری آن در قالب تفکر استراتژیک (خلق مدل‌های ذهنی جدید، رسیدن به موضوعات استراتژیک و شکل‌دهی به آن‌ها) و هم در بخش سخت‌افزاری یعنی عملیاتی‌سازی استراتژیک (مشخص نمودن فرآیندهای انجام کار و فعالیت‌هایی که مربوطه و ابزارهای مناسب) بیش از گذشته شده است. (داونپورت و همکاران، ۲۰۰۶) 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 نمی‌باشد زیرا تخصص رسانه‌های در زمینه به کارگیری 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 مخاطبان است (مپل و همکاران، ۲۰۰۰). با توجه به موارد فوق‌الذکر و از طرفی شرایط سازمان صدا و سیما که امروزه در وضعیتی قرار گرفته است که دیگر نمی‌توان بازار هدف آن را به صورت انحصاری بیان نمود، چرا که این سازمان در سال‌های اخیر با رشد و نفوذ شبکه‌های اجتماعی با تهدید جدی روبه‌رو شده است و در مقاطع زمانی مختلف نیز تغییرات سطحی در ساختار و مأموریت‌ها صورت گرفته

با توجه به 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، باعث شده است که مدیریت و ساختارهای سنتی در سازمان‌ها 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 و جهانی شدن، به طور مستمر در حال تغییر است (لشکر بلوکی، ۱۳۹۷).

سازمان‌ها به عنوان یک سیستم زنده برای حفظ بقای خود تلاش کرده و در محیط‌های رقابتی به دنبال موفقیت و پیروزی هستند. در این راستا عقاید، نظرها و قوانینی وجود دارد که مبنای تصمیم‌گیری سازمان قرار می‌گیرند و نوع نگرش آنان را نسبت به محیط به واسطه مدل‌های ذهنی یا فکری تشکیل می‌دهد. رویکرد مدیریت استراتژیک در دهه ۹۰ تمرکز بر اثربخشی منابع اصلی خود با هدف افزایش سوددهی از طریق سازمان‌دهی مجدد، مدیریت هزینه‌ها، تمرکززدایی، کوچک‌سازی و برون‌سپاری بود ولی چالش‌های حیاتی مدیریت استراتژیک از سال ۲۰۰۰ به بعد این است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در بازار رقابت جهانی که روز به روز غیرقابل پیش‌بینی‌تر می‌شوند، خود را تطبیق و تغییر دهند، خلاق و نوآور شوند و شبکه‌سازی کنند (داونپورت و همکاران، ۲۰۰۱). امروزه به لطف فراگیری اطلاعات و هم افزایی دانش، ماهیت و مفهوم سازمان‌ها تغییر اساسی کرده است و سازمان‌ها در حال گذار از یک نظام خلق و جذب ارزش درون محور به سوی یک بخش از جامعه وابسته که اعضای آن به طور مستمر برای خلق و جذب ارزش تلاش می‌کنند، می‌باشند. در رسانه‌های جدید مبتنی بر فناوری‌های رایانه‌ای، استفاده از اطلاعات دیجیتال با قابلیت اتصال به شبکه‌های ارتباطی باز هستند که محصولات رسانه‌ای جدید با انواع مختلفی از محتوا که با هم مرتبط و پیوسته هستند را با هم ترکیب و محتوای جدیدی را در غالب محصول یا خدمات تولید می‌کند. بنابراین الگوهای کسب و کار در تعیین

مبانی نظری پژوهش

مدیریت استراتژیک متعادل

استراتژی را می‌توان به عنوان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه انجام کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق اهداف، تعریف کرد و این تعریف در حقیقت دو نظریه از استراتژی را مورد تأکید قرار می‌دهد، یکی طرح‌ریزی است که بر این اساس استراتژی یک رشته رهنمودهایی واضح و روشن است که مدیران برای نیل به اهداف تدوین می‌کنند و دیگری رویکرد تکاملی است که بر اساس آن استراتژی لزوماً طرحی اصولی و سنجیده نیست بلکه در طی زمان به عنوان یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظهور پیدا می‌کند (شارع‌پور، ۱۳۹۶).

مدیریت استراتژیک مجموعه تصمیم‌ها و فعالیت‌های مدیریتی است که عملکرد آتی یک سازمان را تعیین می‌کند و عبارت است از؛ بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی)، تدوین استراتژی (برنامه‌ریزی استراتژیک)، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک سازمان به منظور تدوین و اجرای یک جهت‌گیری استراتژیک جدید برای سازمان تأکید دارد (لارکر و ایتنر، ۲۰۰).

مدیریت استراتژیک به مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اعمالی گفته می‌شود که منجر به طراحی استراتژی‌هایی برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار گیرند (برایسون، ۱۳۷۲). هم‌چنین مدیریت استراتژیک برنامه‌ریزی، راهبری، سازمان‌دهی و کنترل تصمیمات استراتژیک و فعالیت‌های کسب و کار را در برمی‌گیرد و آن را باید مجموعه‌ای از تصمیمات و عملیات که توسط مدیران در ارتباط با تمامی سطوح سازمان اعمال می‌شود، در نظر گرفت (آقازاده، ۱۳۹۶).

در طول قرن بیستم تغییرات قابل توجهی در ذهنیت مدیریتی رخ داد ولیکن اتفاق غیرمنتظره‌ای که در اوایل قرن بیستم رخ داد عدم درک مناسب فرایندهای داخلی سیستم‌ها از طریق روش‌های تحلیلی بود که موجب بروز رویکردهای

است که نتایج قابل توجهی را به همراه نداشته است. به نظر می‌رسد برای مواجهه با چالش‌های مطرح شده نیاز به مدیریت استراتژیک مبتنی بر چارچوب نظری و مدل‌های علمی پویا و دینامیک، سیاست‌گذاری شفاف و برنامه استراتژیک می‌باشد، امری حیاتی است، از این‌رو مسئله اصلی ما در این تحقیق این است که فرایندهای اصلی مدیریت استراتژیک متعادل در رسانه ملی کدام‌اند.

تغییرات مهم در محیط کسب و کار، از مشخصه‌های اصلی قرن حاضر است. تغییرات سریع محیط، صنعت، مشتریان، ارباب رجوع، رقبا، همکاران، محصولات و خدمات همگی نیروهایی هستند که بر سازمان اثر می‌گذارند و نیاز به برتری را موجب می‌شوند (سینگ، ۲۰۰۸). در این بین، شناخت محیط، تشخیص و درک تغییرات و آگاهی از فرصت‌ها، تهدیدها، محدودیت‌ها و امکانات از ضروریات سازمان‌های جدید محسوب می‌شوند (صالحی‌امیری، ۱۳۹۱). سرعت تغییرات در حوزه فناوری تأثیر زیادی بر زنجیره ارزش مرحله‌ای مخاطبان، یعنی ایجاد ارزش، جذب ارزش و حفظ ارزش مخاطبان در حوزه رسانه گذاشته است. نوآوری‌هایی مانند شبکه‌سازی و قابلیت‌های اینترنتی و ذخیره‌سازی، زنجیره ارزش در صنعت رسانه را دگرگون کرده است. (فرهنگی و ابطیحی، ۱۳۹۲). از این جهت مدیریت استراتژیک متعادل که بر مبنای نظام هستی انسان، طبیعت، فناوری، خلاقیت، عقلانیت، روابط خطی و غیرخطی، سرمایه‌های ملموس و غیرملموس در قالب یکپارچه‌سازی مدیریت دانش است می‌تواند مبنای مناسبی برای پژوهش‌های رسانه‌ای و هم‌چنین مدیریت رسانه‌ها در محیط پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی قرن حاضر باشد.

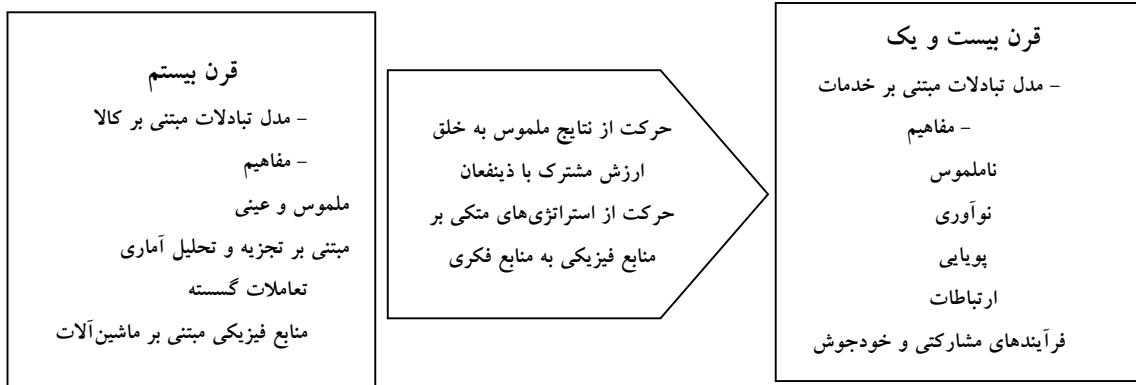
با توجه به مطالب ذکر شده هدف اصلی این پژوهش شناسایی و تبیین فرایندها و ابزار نوسازی مدیریت استراتژیک متعادل در رسانه ملی است و سوال اصلی پژوهش عبارت است از:

۱- فرایندهای اصلی مدیریت استراتژیک متعادل در

رسانه ملی کدام‌اند؟

نوبین مدیریت متعادل شد. بنابراین می‌توان سیر تحول تاریخی مفهوم استراتژی و مدیریت استراتژیک را این‌گونه

ترسیم کرد (وارگو و لاسک، ۲۰۰۴).



نمودار ۱- سیر تحول در مفهوم مدیریت استراتژیک وارگو و لاسک (۲۰۰۴)

مخاطب دانش‌گر تبدیل می‌کند. فرایند مدیریت دانایی مشتری دست‌یابی، اشتراک و گسترش دانش مربوط به مشتریان است (گیلبرت و همکاران، ۲۰۰۲).

نوآوری

نوآوری ناشی از چرخه پیش‌رونده تعاملاتی است که در آن اطلاعات ذخیره و یا انباشته نمی‌شود بلکه تولید می‌شود (گرنٹ، ۲۰۱۶). 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 (چیسبرو، ۲۰۰۳).

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 که به او عرضه شده، برآورده نشده است (پیرس و رابینسون، ۲۰۱۴).

رویکرد نوبین مدیریت استراتژیک مدیریت استراتژیک متعادل 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. داوونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) ابزار و فرایندهای نوسازی مدیریت استراتژیک متعادل را در قالب شش مولفه اصلی؛ (۱) بازسازی نظام زنجیره ارزش (۲) مدیریت دانایی مخاطب محور (۳) نوآوری (۴) تعامل با مخاطب (۵) ایجاد گروه‌های تخصصی غیررسمی و (۶) نظام ارزیابی عملکرد استراتژیک مطرح می‌کند.

بازسازی نظام زنجیره ارزش

فرهنگ ارزشی یک موضوع اصلی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و مدیران بی‌برده‌اند 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 (کاپلان و نورتون، ۲۰۱۷).

مدیریت دانایی مخاطب محور

مدیریت دانایی مبتنی بر مخاطب فرایندی استراتژیک است که به‌وسیله آن سازمان‌های پیشرو، مخاطبان خود را از مصرف‌کننده صرف به مخاطبان توانمند و آگاه و به عبارتی

ایجاد مراکز رشد فناوری شبکه‌ای کار

ویژگی متمایز مراکز رشد فناوری در ساز و کار تسهیل جریان دانش و استعداد بین سازمان‌ها و ایجاد روابط بین آن‌ها نهفته است. مراکز رشد با تجاری‌سازی فناوری و عرضه منابع، ایجاد ثروت می‌کنند و با نهادینه کردن تعاملات شبکه‌ای، ارتباط با مراکز رشد فناوری جایگزین روابط با افراد می‌شود و این امر با ایجاد پیوند رسمی با خبرگان خارج از سازمان، زمینه انتقال آنان را به درون سازمان فراهم می‌کند (هانسن و همکاران، ۲۰۰۰).

ایجاد گروه‌های تخصصی غیررسمی

گروه‌های تخصصی غیررسمی متشکل از مجموعه‌ای از افراد است که به طور غیررسمی و فراسوی مرزهای سنتی سازمان از طریق تخصص، علاقه‌مندی و اشتیاق دوسویه شغلی به شکل فیزیکی یا مجازی (شبکه‌های الکترونیکی) با یکدیگر در تعامل‌اند. 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 سوم‌اند (وینگر و اسنایدر، ۲۰۰۰). شاخصه‌های اصلی تبیین مدیریت استراتژیک متعادل عبارت‌اند از:

- ۱- تمرکز به تفکر استراتژیک و ارزش بجای تفکر عقلانی (یعنی این‌که تفکر مبتنی بر کل‌نگر-شهودی-ارزشی و خلاق بودن به مراتب یکپارچه‌تر و اثربخش‌تر از صرف تجزیه و تحلیل وقایع و تفکر عقلایی است).
- ۲- تمرکز به برنامه‌ریزی غیرخطی برای رسیدن به فرآیندی استراتژیک و پویا.
- ۳- مرحله بعدی و زمان‌بر بودن عملیاتی بجای اجرای فوراً.
- ۴- ایجاد ارزش مشترک بجای فرهنگ سازمانی مشترک (داشتن اشتراک فرهنگی در سازمان با تغییرات مداوم و یادگیری مستمر همخوانی ندارد در حالی‌که با وجود ارزش مشترک، تبادل نظر آزادانه و تشریک مساعی در ایده‌ها و فرآیندها باعث آزادسازی نیروی بالقوه نوآوری می‌شود

(فریدمن، ۲۰۰۵).

در راستای موضوع پژوهش حاضر به اتکای بررسی‌های به عمل آمده مطالعاتی انجام شده است که در ادامه به برخی از این پژوهش‌ها اشاره می‌نمائیم.

لوسی کانگ (۲۰۱۷) 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 مانند زنجیره‌های ارزش غیرخطی، افزایش رقابت جهانی، کانال‌های توزیع جدید و مدل‌های جدید کسب و کار دیجیتال را برجسته می‌سازد و هم‌چنین فن‌آوری‌های دیجیتال را عامل اصلی تغییرات در محیط کسب و کار رسانه‌ای می‌داند و به مسئله مهم چگونگی حمایت و ارتقاء خلاقیت، تفاوت بین فرهنگ و شناخت، وظایف رهبری استراتژیک در رسانه‌ها و به ویژه اهمیت رهبری در مدیریت تغییر استراتژیک تأکید می‌کند نتایج تحقیق هم‌چنین نشان می‌دهد که چگونه دیجیتالی‌سازی، تغییر را از ساختارهای متمرکز و پیچیده به فرم‌های چابک، سبک و مبتنی بر همکاری، به منظور مخاطب قرار دادن محیط دیجیتال چند کاناله بی‌ثبات و بی‌قاعده، قرار داده است.

وکانویک، زویزدن (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان تغییر پارادایم جهانی، مدیریت رسانه‌های جدید و با هدف شکل دادن و توضیح یک تغییر پارادایم جهانی در مدیریت رسانه‌ها در عصر اقتصاد دیجیتال به تجزیه و تحلیل ۵ گروه از رسانه‌های بین‌المللی موفق پرداخته و نتایج تحقیق نشان می‌دهد در بیشتر موارد، ۶ عامل در موفقیت گروه‌های مدرن بین‌المللی رسانه‌ای در سطح کلان به طور 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

ایترنتی، و بازار تلفن‌های همراه پیشنهاد می‌کند.

جالانگو^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان مدیریت استراتژیک و کاربرد در شورای رسانه‌ای کنیا با استفاده از مصاحبه با ۳۰ نفر از خبرگان رسانه‌ای این کشور به ارائه مدلی برای مدیریت استراتژیک در رسانه کنیا پرداخت. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد ابعاد مدیریت استراتژیک در رسانه شامل بعد اقتصادی، بازآفرینی، فرهنگ و ارزش مخاطب و فناوری است و بر نقش بازآفرینی در ساختار مدیریتی برای حرکت به سمت خصوصی سازی تاکید دارد.

جوهانز کریستن^۳ (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل کسب کار در قالب مدیریت استراتژیک بیان می‌کند با تلفیق الگوهای کسب و کار و تئوری‌های استراتژیک می‌توان به یک فرایندی چندوجهی شامل تحلیل، تصمیم سازی، ارتباطات و بهبود عملکرد دست یافت و معتقد است که مدل‌های تئوری به تنهایی کافی نبوده و علاوه بر آن نمی‌توانند با تغییرات سریع، اقتصاد جدید و فاقد تمرکز بر ارزش‌های ایجاد شده و مشتریان پاسخگو باشند. هم‌چنین بیان می‌کند مدل‌های کسب و کار و تئوری‌های مدیریت استراتژیک مکمل یکدیگر هستند که از طریق آن یک چارچوب یکپارچه‌سازی استراتژی حاصل می‌گردد و از طریق مدل کسب و کار تصویری از ابزار و منطق اجرای تصمیمات استراتژیک نشان داده می‌شود.

فرهنگی، محکی و دانایی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ایران به طراحی مدلی از مدیریت استراتژیک براساس کارت متوازن به منظور ارزیابی عملکرد پرداخته و روند اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک براساس شاخص‌ها و ترسیم نقشه آن برای روزنامه همشهری را به تصویر کشیده‌اند. براساس چارچوب نظری استخراج شده، تأکید پژوهش حاضر از میان چهار سطح چارچوب نظری بر دو "سطح شرکتی" و سطح "کسب و کار" بوده است. "سطح حاکمیتی" و "سطح عملیاتی" به ترتیب به دلیل کلان بودن و خرد بودن بیش از حد ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی در ارائه مدل مفهومی ارزیابی

عملکرد مطبوعات کشور مورد نظر نبوده‌اند. مدل مفهومی پیشنهادی بر مبنای مدل تعالی کیفیت بنیاد اروپا EFQM طراحی و ارائه شده است. براساس نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته جهت استخراج مدل ارزیابی مطبوعات کشور، نه بعد مدل EFQM در حوزه مطبوعات به هفت بعد کاهش یافت و علاوه بر این چهار بعد دیگر نیز با توجه به مقتضیات خاص حوزه مطبوعات تغییر کرد. بر این اساس در مدل پیشنهادی بعد اول یعنی توانمند سازها "دارای چهار مؤلفه" سیاست‌گذاری و نظارت، ذی‌نفعان صنفی، مشارکت‌ها و منابع و فرایندها تولید و خدمات است. نتایج دولت، نتایج جامعه/مردم و نتایج کلیدی عملکرد سه مؤلفه ذیل بعد دوم مدل مفهومی ارزیابی مطبوعات کشور یعنی بعد نتایج است. نظر خبرگان حاکی از اهمیت بیشتر بعد توانمند سازها در مقایسه با بعد نتایج در مدل مفهومی است.

خداخواه املشی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان تحلیل استراتژیک سازمان‌های رسانه‌ای با مورد کاوی شبکه بی‌بی‌سی، ضمن بیان اهداف، ارزش‌ها و استراتژی‌های شبکه تا سال ۲۰۱۱؛ برای رسیدن به اهداف خود در حوزه برنامه‌سازی و مخاطب به عواملی هم‌چون: توجه به نیاز و ذائقه مخاطب، پاسخگو بودن در قبال مخاطبان و ارتباط مستمر با آن، منعکس کردن دغدغه مخاطبان و کاهش حجم برنامه‌های تکراری در ساعات پرمخاطب؛ و در حوزه فناوری به دیجیتال‌سازی و در دسترس بودن و بهره‌گیری از ظرفیت اینترنت و در حوزه درآمدی نیز به مدل‌های کسب و کار، برندسازی و افزایش درآمد از طریق آگهی‌های بازرگانی، تأکید دارد. در ادامه با تشریح چگونگی بازرگاری در زنجیره ارزش، سه عامل ۱- بهبود چگونگی انجام فعالیت‌ها ۲- برنامه‌ریزی برای شبکه‌ای که سازگار برای آینده باشد و ۳- توجه به کیفیت به عنوان اولویت در تمام فعالیت‌های سازمانی را محرک‌های اصلی کسب و کار رسانه‌ای معرفی می‌کند.

علی عسگری 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

پیچیده و غیر قابل پیش‌بینی در رسانه است. در این تحقیق تلاش شده ادبیات مدیریت استراتژیک متعادل را در مدیریت رسانه تطبیق و بومی‌سازی کند.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر به دنبال تبیین فرایندهای اصلی مدیریت استراتژیک متعادل در رسانه ملی بود، روش پژوهش بر مبنای نوع داده کیفی، از حیث بعد محیط، از نوع کتابخانه‌ای- میدانی و از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرای پژوهش توصیفی- پیمایشی بود. جامعه آماری شامل نخبگان علمی و تجربی حوزه رسانه که دارای تحصیلات دکترای تخصصی یا کارشناسی ارشد با سابقه کاری بالای ۲۰ سال بودند. روش نمونه‌گیری بخش کیفی غیر تصادفی و هدفمند^۴ بود که در این پژوهش تعداد ۳۰ نمونه به عنوان مصاحبه شونده در نظر گرفته شد زیرا بعد از مصاحبه با ۳۰ نفر کدهای جدیدی اضافه نشد و حجم نمونه به اشباع رسید. شایان ذکر است که فرایند مصاحبه در نیمه دوم سال ۱۳۹۷ انجام شد.

رسانه (رادیکال، جانبدارانه و اصلاحی)، به تاثیر آن‌ها بر مفهوم و مراحل مدیریت استراتژیک رسانه پرداخته و به منظور اعتبار بخشیدن به یافته‌های تحقیق، با بهره‌گیری از دیدگاه‌های خبرگان مدیریت استراتژیک و مدیران رسانه در کشور و با استفاده از روش گروه کانونی و مرور مطالعات پیشین، الزامات و ملاحظات به کارگیری مدل مطلوب مدیریت استراتژیک برای سازمان‌های رسانه‌ای را ارائه و نتیجه‌گیری می‌کند که برای مدیریت استراتژیک رسانه نیاز به الگویی جدید است و می‌بایست بر پایه یک پارادایم فکری، فلسفه رسانه‌ای منسجم و نظامند، ارزشی، عقلانی و واقع‌گرا و آینده‌نگر باشد. و رهیافت مدیریت استراتژیک رسانه بک مقوله جامع، متعادل، پیوسته، یکپارچه، نظامند و هنجاری است که در ارتباط با جهان‌بینی حاکم بر نظام رسانه‌ای است و میان رویکردهای رسانه محور، جامعه محور، انسان محور و اخلاق محور توازن و همگرایی ایجاد می‌کند.

اما آنچه که تفاوت تحقیق حاضر و مطالعات بررسی شده را به وجود می‌آورد بهره‌گیری از ادبیات نوین مدیریت استراتژیک متعادل است که مبتنی بر مخاطب محوری، روابط خطی و غیرخطی و نوآوری است و متناسب با شرایط ناپایدار،

جدول ۱- آمار جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی										
محل خدمت	اعضاء هیات علمی	۶	سن	فوق لیسانس	۹	جنسیت	زن	۶										
	مدیران صدا و سیما	۱۶		دکتری تخصصی	۲۱		مرد	۲۴										
	کارشناسان صدا و سیما	۸	سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۴		بالای ۲۰ سال	۱۱										
				۱۰ تا ۲۰ سال	۱۱													

در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته مبتنی بر کدگذاری نظری استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و

متخصصان حوزه رسانه استفاده شد هم‌چنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بازآزمون (روش توافق درون موضوعی) استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از اساتید مدیریت رسانه آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در

است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جای‌گذاری مقادیر آن‌ها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد. به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات^۹ استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها 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 سؤال‌های پژوهش کمتر از ۰,۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

فرایندهای اصلی مدیریت استراتژیک متعادل در رسانه ملی کدام‌اند؟

در جدول زیر چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه پیرامون مدیریت استراتژیک متعادل با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی آورده شده است. تحلیل داده‌ها با استخراج مفاهیم و مقوله‌ها آغاز شد (کدگذاری باز) و مفاهیم و مقوله‌های بی‌ربط و تکراری حذف شدند که نتایج کدگذاری باز و همچنین کد مصاحبه‌کننده‌ها، فراوانی و منبع مربوط به هر یک از مقوله‌ها در جدول زیر آمد.

پژوهش مشارکت کنند در ادامه محقق به همراه این همکاران پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد 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. روش تحلیل داده‌ها، کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد^۶ بود که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده شد. در این شیوه نظریه براساس «داده‌های خام» شکل گرفته و محور اصلی نظریه برخاسته از داده‌ها است. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از سه نوع کدگذاری، کدگذاری باز^۷، کدگذاری محوری^۸ و کدگذاری انتخابی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده

جدول ۲- لیست مفاهیم استخراج شده مدیریت استراتژیک متعادل از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان

ردیف	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله	کد مصاحبه‌شونده	منبع
۱	ایجاد حس همگرایی و هم ذات پنداری با مخاطب	M1	I10, I6, I5, I21, I7	مصاحبه
۲	درک ویژگی مخاطبان جهانی	M2	I13, I14, I15	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) آریس و بوگین (۲۰۰۹) آنتیگون (۱۳۸۶)
۳	تسهیل جریان تبادل ایده‌ها	M3	I12, I5, I14, I2, I11	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۴	بهره‌گیری از ظرفیت رسانه همراه	M4	I3, I4, I11, I25	مصاحبه
۵	تمرکز بر تنوع محصول	M5	I12, I8, I30	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) آریس و بوگین (۲۰۰۹) ویسول (۲۰۰۶) مک کوایل (۱۳۸۲)

ردیف	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله	کد مصاحبه‌شونده	منبع
۶	افزایش کیفیت محصول	M6	I10, I9, I1, I18, I11	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) آریس و بوگین (۲۰۰۹) آلن (۲۰۱۵)
۷	تبادل اطلاعات زنده و تولید محصولات جایگزین براساس نیاز مخاطب	M7	I6, I8, I10, I17, I4	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۸	افزایش گستره جغرافیایی (محلی، ملی، جهانی)	M8	I10, I8, I1, I3, I4	آریس و بوگین (۲۰۰۹) داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۹	کاهش زمان پاسخگویی به نیاز مخاطب	M9	I3, I1, I5, I14, I16	آریس و بوگین (۲۰۰۹) ویلسون (۱۹۹۹)
۱۰	تغیر نگرش از مخاطب نامشهود به مخاطب فعال و مشهود	M10	I2, I6, I10, I20	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) هاتون (۲۰۰۷) پراهلاد و راماسوامی (۲۰۰۰)
۱۱	ایجاد فضای کاری الکترونیکی مشترک	M11	I11, I9, I10, I14, I5	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۱۲	یکپارچه سازی کانال‌های ارتباطی با مخاطب	M12	I6, I1, I21	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۱۳	دریافت ترجیحات و پیشنهادهای مخاطبان	M13	I11, I7, I10, I3, I10	آریس و بوگین (۲۰۰۹) داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۱۴	شفافیت و تعامل پیوسته در عرصه جهانی	M14	I8, I3, I15, I12, I2	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۱۵	تولید و توزیع به هنگام و در لحظه	M15	I12, I3, I2, I8, I21	آریس و بوگین (۲۰۰۹) لوسی کونگ (۲۰۱۶) وکانویک، زویزدن (۲۰۰۹)
۱۶	انعطاف در برون سپاری	M16	I13, I9, I5, I4, I12	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) آریس و بوگین (۲۰۰۹)
۱۷	دسترسی آسان به اطلاعات مخاطبان	M17	I5, I8, I7, I6, I4	آریس و بوگین (۲۰۰۹) داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۱۸	تعامل با مخاطب براساس دانش تخصصی، عمومی و فنی مخاطب	M18	I5, I11, I4, I13	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۱۹	تقویت فرهنگ انتشار دانایی	M19	I1, I22, I11, I7, I15	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۲۰	ترویج افکار و فرهنگ‌های گوناگون	M20	I8, I7, I11, I18	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۲۱	بهره‌گیری از فناوری‌های زنده هوشمند (یکپارچگی انسان فکری با انسان مجازی)	M21	I7, I3, I9, I12, I17	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۲۲	ایجاد اتاق فکر شوراهای اندیشه ورز	M22	I1, I29, I13	مصاحبه

ردیف	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله	کد مصاحبه‌شونده	منبع
۲۳	مخاطب به منزله یک ایده پرداز	M23	I3, I7, I19	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) آریس و بوگین (۲۰۰۹)
۲۴	ایجاد ساز و کارهای خود سازماندهی	M24	I11, I3, I14, I12, I9	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) کاستل (۲۰۰۲)
۲۵	یادگیری دوسویه مستمر	M25	I10, I1, I12, I14	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) کونگ (۲۰۱۰) کاپلان و نورتون (۱۹۹۶)
۲۶	ایجاد گروه‌های تخصصی انجام کار	M26	I6, I7, I25, I7	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) گیلبرت (۲۰۰۲)
۲۷	گسترش نظام‌های تصمیم‌سازی و همسویی تصمیم‌گیری در سازمان	M27	I10, I3, I18, I2	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۲۸	پیاده‌سازی نظام ارزیابی متعادل (BSC)	M28	I7, I5, I21, I27	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) لارکر وایتنر (۲۰۰۳)
۲۹	ایجاد ساختارهای بدون مرز و فرایندی	M29	I11, I8, I4, I9	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۳۰	تغییر نگرش از ارزش در محصول به ارزش در خدمات ناشی از محصول	M30	I24, I22, I26	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۳۱	تمرکز بر منابع ناملموس	M31	I4, I2, I8, I15, I9	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) گیلبرت (۲۰۰۲)
۳۲	هم‌افزایی و بهینه‌سازی دارایی‌های نا مشهود	M32	I8, I2, I19, I1	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) آریس و بوگین (۲۰۰۹)
۳۳	یکپارچگی شبکه‌های عرضه و بازاریابی	M33	I11, I1, I15, I8, I6	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) آریس و بوگین (۲۰۰۹)
۳۴	تمرکز به تشریح مساعی بجای رقابت	M34	I6, I9, I3, I21	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۳۵	مدیریت هزینه‌ها	M35	I2, I21, I10, I27	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) گیلبرت (۲۰۰۲)
۳۶	مدیریت زمان	M36	I5, I8, I7, I26, I24	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) گلیسون (۲۰۱۰)
۳۷	کسب و کار مبتنی بر اینترنت	M37	I5, I11, I4, I13	آریس و بوگین (۲۰۰۹) فرهنگی (۱۳۹۲)
۳۸	ذخیره‌سازی و اشتراک گذاری اطلاعات درون و برون سازمانی	M38	I1, I2, I11, I7, I15	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) آریس و بوگین (۲۰۰۹)
۳۹	درک تأثیر فناوری بر گزاره‌های ارزشی مخاطبان جدید	M39	I8, I7, I11, I20	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۴۰	تسهیل فرایند توزیع از کانال‌های مختلف	M40	I7, I3, I9, I12, I17	آریس و بوگین (۲۰۰۹) دلویت (۲۰۰۷) پاپاناسوپولوس و نگرین (۲۰۰۴)

ردیف	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله	کد مصاحبه‌شونده	منبع
۴۱	استقرار نظام مستندسازی الکترونیک	M41	I2, I6, I10, I21	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۴۲	مسئولیت‌پذیری در قبال مخاطب	M42	I10, I26, I5, I1, I7	مصاحبه
۴۳	استقرار شبکه مجازی خودسازمانده مخاطبان	M43	I13, I14, I15	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) کلوترین مانیفستو (۲۰۰۰)
۴۴	توجه به مؤلفه‌های هویتی مخاطب	M44	I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه
۴۵	افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان	M45	I3, I4, I11, I25	مصاحبه
۴۶	توانمندسازی منابع انسانی	M46	I12, I8, I30	مصاحبه
۴۷	دریافت اطلاعات و داده‌ها و تبدیل آن به دانش و بصیرت	M47	I10, I9, I1, I18, I11	مصاحبه
۴۸	ایجاد شبکه‌های ارتباطی زنده	M48	I6, I8, I10, I17, I4	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۴۹	تغییر راهبرد تولید سازمان محوری به مخاطب محوری	M49	I10, I8, I1, I23, I24	مصاحبه
۵۰	تمرکز بر نشاط و رضایت مندی مخاطب	M50	I3, I1, I5, I14, I16	آریس و بوگین (۲۰۰۹) داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۵۱	شناسایی ارزش‌های مخاطبان و جامعه	M51	I2, I6, I10, I20	مصاحبه
۵۲	حذف قید زمان و مکانی در رسانه	M52	I11, I9, I10, I14, I5	مصاحبه
۵۳	تصمیم‌گیری براساس داده‌ها و اطلاعات دانشی مشترک	M53	I6, I1, I21	مصاحبه
۵۴	نوآوری دوسویه تلفیقی مخاطب و سازمان	M54	I11, I7, I10, I3, I10	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) کوپر (۲۰۱۰)
۵۵	تبادل نظر آزادانه و مشارکت در ایده‌ها و فرایندها	M55	I8, I3, I15, I12, I2	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۵۶	هم‌افزایی خلاقیت‌های پیوسته و گسسته	M56	I12, I3, I2, I8, I21	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) چیسپرو (۲۰۰۳)
۵۷	تقویت فرهنگ تعاملی تغییر	M57	I13, I9, I5, I4, I12	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۵۸	مدیریت سیلوهای اطلاعاتی یادگیری	M58	I5, I8, I7, I6, I24	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)
۵۹	مدیریت هالستیک (نگاه دوطرفه بالا به پایین و بالعکس)	M59	I5, I11, I4, I13	مصاحبه
۶۰	نهادینه‌سازی نوآوری ارزش در مدل‌های کسب و کار	M60	I1, I2, I11, I7, I15	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) لوسی کانگ (۲۰۱۶)
۶۱	تمرکز به روابط و برنامه‌ریزی غیرخطی	M61	I8, I7, I11, I18	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) کوپر (۲۰۱۰)
۶۲	ارتقا کار تیمی	M62	I7, I3, I9, I12, I17	داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)

منبع	کد مصاحبه‌شونده	کد مقوله	مفاهیم استخراجی اولیه	ردیف
داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)	I1, I9, I13	M63	تغییر نگرش از تفکر تولیدمدار به تفکر خلاق و نوآوری خدمت محور	۶۳
داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) نیاکان (۱۳۹۴)	I3, I7, I19	M64	پذیرش و مدیریت ریسک	۶۴
داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) وکانویک، زویزدن (۲۰۰۹)	I11, I3, I14, I12, I9	M65	هم‌افزایی مراکز درآمدی	۶۵
مصاحبه	I10, I1, I12, I14	M66	جذب نیروی خلاق و کار آمد	۶۶
داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)	I6, I7, I25, I7	M67	قادرسازی سازمان در تسهیم اطلاعات و شبکه‌سازی	۶۷
مصاحبه	I10, I3, I18, I2	M68	ایجاد نظام انگیزشی، حمایت‌های مادی و معنوی از خلاقیت و نوآوری	۶۸
هانسن (۲۰۰۹) داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)	I7, I5, I1, I7	M69	ایجاد مراکز رشد فناوری شبکه‌های کسب و کار	۶۹
داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) آریس و بوگین (۲۰۰۹)	I11, I8, I4, I9	M70	باز تعریف اولویت مخاطبان براساس گرایش‌های ارزشی	۷۰
داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)	I4, I2, I26	M71	تمرکز بر نیاز و علاقت مخاطبان	۷۱
مصاحبه	I4, I2, I8, I15, I9	M72	توسعه آموزش	۷۲
داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) راس و نایتینگل (۲۰۰۸)	I8, I2, I19, I18	M73	تغییر فرایند یک‌سویه به فرایند تعاملی خلق محتوا	۷۳
داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) روشندل اربطانی (۱۳۹۷).	I11, I1, I15, I8, I6	M74	نهادینه‌سازی اعتماد به دانش مخاطب در خلق تعامل	۷۴
آریس و بوگین (۲۰۰۹) داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶)	I6, I9, I3, I21	M75	ایجاد فضایی برای جذب بیشتر مخاطبان فعال	۷۵
داونپورت، لیبلد و وایلپل (۲۰۰۶) آریس و بوگین (۲۰۰۹)	I2, I1, I10, I27	M76	ایجاد شبکه‌های تعاملی متنوع	۷۶

براساس مفاهیم و مقوله‌های جدول فوق، زمینه کدگذاری محوری فراهم شد در کدگذاری محوری بین مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با هم ارتباط برقرار شد. در مرحله سوم از فرایند کدگذاری داده‌های گردآوری شده، مرتب‌سازی نهایی و خوشه‌بندی کلیه مفاهیم و کدهای محوری در چهار طبقه صورت گرفته و هر یک از طبقات در برگیرنده زیر طبقات و مفاهیم مربوط به خود است. این طبقات در جدول زیر از محورهای A تا D مشخص شده‌اند.

جدول ۳- کدگذاری نهایی حاصل از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

کد مقوله	مفاهیم استخراجی اولیه	ردیف
A1	بازتعریف اولویت مخاطبان براساس گرایش‌های ارزشی	بازسازی نظام زنجیره ارزش
A2	تمرکز بر نشاط و رضایت‌مندی مخاطب	
A3	تمرکز بر نیاز و علاقت مخاطبان	

A4	درک ویژگی مخاطبان جهانی	
A5	تغییر نگرش از مخاطب نامشهود به مخاطب فعال و مشهود	
A6	درک تأثیر فناوری بر گزاره‌های ارزشی مخاطبان جدید	
A7	تسهیل فرایند توزیع از کانال‌های مختلف	
A8	تمرکز بر تنوع محصول	
A9	افزایش کیفیت محصول	
A10	کاهش زمان پاسخگویی به نیاز مخاطب	
A11	تغییر نگرش از ارزش در محصول به ارزش در خدمات ناشی از محصول	
A12	تمرکز بر منابع ناملموس	
A13	مدیریت زمان	
A14	کسب و کار مبتنی بر اینترنت	
A15	یکپارچه‌سازی کانال‌های ارتباطی با مخاطب	
A16	دسترسی آسان به اطلاعات مخاطبان	
A17	ایجاد شبکه‌های ارتباطی زنده	
A18	تغییر راهبرد تولید سازمان محوری به مخاطب محوری	
A19	شناسایی ارزش‌های مخاطبان و جامعه	
A20	حذف قید زمان و مکانی در رسانه	
B1	تعامل با مخاطب براساس دانش تخصصی، عمومی و فنی مخاطب	مدیریت دانایی مخاطب محور
B2	تقویت فرهنگ انتشار دانایی	
B3	ترویج افکار و فرهنگ‌های گوناگون	
B4	مخاطب به منزله یک ایده پرداز	
B5	ایجاد ساز و کارهای خود سازمان‌دهی	
B6	یادگیری دوسویه مستمر	
B7	ایجاد گروه‌های تخصصی انجام کار	
B8	گسترش نظام‌های تصمیم‌سازی و همسویی تصمیم‌گیری در سازمان	
B9	پیاده‌سازی نظام ارزیابی متعادل (BSC)	
B10	ایجاد ساختارهای بدون مرز و فرایندی	
B11	تمرکز به تشریک مساعی بجای رقابت	
B12	مدیریت هزینه‌ها	
B13	ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری اطلاعات درون و برون سازمانی	
B14	استقرار نظام مستندسازی الکترونیک	
B15	مدیریت سیلوهای اطلاعاتی یادگیری	
B16	مدیریت هالستیک (نگاه دوطرفه بالا به پایین و بالعکس)	
B17	مسئولیت‌پذیری در قبال مخاطب	
B18	توانمندسازی منابع انسانی	
B19	دریافت اطلاعات و داده‌ها و تبدیل آن به دانش و بصیرت	
B20	تصمیم‌گیری براساس داده‌ها و اطلاعات دانشی مشترک	
C1	نوآوری دوسویه تلفیقی مخاطب و سازمان	نوآوری

C2	تبادل نظر آزادانه و مشارکت در ایده‌ها و فرایندها	
C3	هم‌افزایی خلاقیت‌های پیوسته و گسسته	
C4	تقویت فرهنگ تعاملی تغییر	
C5	نهادینه‌سازی نوآوری ارزش در مدل‌های کسب و کار	
C6	تمرکز به روابط و برنامه‌ریزی غیرخطی	
C7	ارتقا کار تیمی	
C8	تغییر نگرش از تفکر تولیدمدار به تفکر خلاق و نوآوری خدمت محور	
C9	هم‌افزایی و بهینه‌سازی دارایی‌های نا مشهود	
C10	یکپارچگی شبکه‌های عرضه و بازاریابی	
C11	پذیرش و مدیریت ریسک	
C12	هم‌افزایی مراکز درآمدی	
C13	جذب نیروی خلاق و کار آمد	
C14	قادرسازی سازمان در تسهیم اطلاعات و شبکه‌سازی	
C15	بهره‌گیری از فناوری‌های زنده هوشمند (یکپارچگی انسان فکری با انسان مجازی)	
C16	ایجاد اتاق فکر و شوراهای اندیشه‌ورز	
C17	ایجاد نظام انگیزشی، حمایت‌های مادی و معنوی از خلاقیت و نوآوری	
C18	ایجاد مراکز رشد فناوری شبکه‌های کسب و کار	
C19	توسعه آموزش	
D1	تغییر فرایند یک‌سویه به فرایند تعاملی خلق محتوا	
D2	نهادینه‌سازی اعتماد به دانش مخاطب در خلق تعامل	
D3	ایجاد فضایی برای جذب بیشتر مخاطبان فعال	
D4	دریافت ترجیحات و پیشنهادهاى مخاطبان	
D5	شفافیت و تعامل پیوسته در عرصه جهانی	
D6	تبادل اطلاعات زنده و تولید محصولات جایگزین براساس نیاز مخاطب	
D7	افزایش گستره جغرافیایی (محلی، ملی، جهانی)	
D8	تولید و توزیع به هنگام و در لحظه	
D9	انعطاف در برون‌سپاری	
D10	ایجاد شبکه‌های تعاملی متنوع	
D11	استقرار شبکه مجازی خودسازمانده مخاطبان	
D12	ایجاد فضای کاری الکترونیکی مشترک	
D13	تسهیل جریان تبادل ایده‌ها	
D14	بهره‌گیری از ظرفیت رسانه همراه	
D15	توجه به مؤلفه‌های هویتی مخاطب	
D16	افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان	
D17	ایجاد حس همگرایی و هم ذات‌پنداری با مخاطب	

در شناسایی فرآیندهای اصلی مدیریت استراتژیک داده‌های موجود را برای تحلیل به کاربرد یا به عبارتی، آیا متعادل، ابتدا باید از این مسئله اطمینان یافت که می‌توان تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها)

می‌شود. همان‌طور که گفته شد در شناسایی فرایندهای اصلی مدیریت استراتژیک متعادل براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۷۶ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. در ادامه جدول اشتراکات شاخص‌ها برای تبیین واریانس کل^{۱۰} محاسبه شد که نتایج برای همه شاخص‌ها بالای ۰,۵ به دست آمد و نیاز به حذف هیچ سؤالی نبود.

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 می‌باشد. سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان‌دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می‌باشد زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد

جدول ۴- تبیین واریانس مؤلفه‌ها

عوامل	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مربع بارهای استخراج شده			مجموع مربع بارهای چرخش یافته		
	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی
۱	۳۹,۱۰	۵۱,۴۵	۵۱,۴۵	۳۹,۱۰	۵۱,۴۵	۵۱,۴۵	۴۰,۶۲	۴۵,۶۲	۴۵,۶۲
۲	۳,۱۵	۴,۱۴	۵۵,۵۹	۳,۱۵	۴,۱۴	۵۵,۵۹	۳,۲۷	۶,۶۷	۵۲,۲۹
۳	۲,۱۸	۲,۸۷	۵۸,۴۶	۲,۱۸	۲,۸۷	۵۸,۴۶	۲,۲۷	۴,۴۳	۵۶,۷۲
۴	۱,۶۹	۲,۲۳	۶۰,۶۹	۱,۶۹	۲,۲۳	۶۰,۶۹	۱,۷۶	۳,۹۷	۶۰,۶۹
۵	۰,۹۹	۱,۳۰	۶۱,۹۹						
۶	۰,۹۸	۱,۲۹	۶۳,۲۸						
۷	۰,۹۷	۱,۲۸	۶۴,۵۵						
۸	۰,۹۶	۱,۲۶	۶۵,۸۲						
۹	۰,۹۵	۱,۲۵	۶۷,۰۷						
۱۰	۰,۹۴	۱,۲۴	۶۸,۳۰						
⋮	⋮	⋮							
۷۵	۰,۰۶	۰,۰۷	۹۹,۹۴						
۷۶	۰,۰۵	۰,۰۶	۱۰۰						

این ضریب را برابر با ۰/۵۰ در نظر گرفته شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۷۶ شاخص (گویه) موجود، ۴ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. براساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مؤلفه‌ها در جدول زیر نام‌گذاری شده‌اند. همچنین شاخص‌هایی که ضرایب آن‌ها کمتر از یک بودند به عنوان شاخص‌های فرعی در ذیل هر کدام از فرایندهای اصلی جانمایی شدند.

با توجه به جدول فوق، ۴ عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک است و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۶۱ درصد، واریانس فرایندهای اصلی مدیریت استراتژیک متعادل در رسانه ملی را تبیین می‌کند. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دست‌یابی به تعاریف و نام‌گذاری عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰/۵ در تعریف عامل‌ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. برای تفسیر عامل‌ها کمترین مقدار

جدول ۵- فرایندهای شناسایی شده مدیریت استراتژیک متعادل

تعداد شاخص	فرایندهای اصلی	سازه
۲۰	بازسازی نظام زنجیره ارزش	مدیریت استراتژیک متعادل
۲۰	مدیریت دانایی مخاطب محور	
۱۹	نوآوری	
۱۷	یکپارچگی و تعامل با مخاطب	

بحث و نتیجه گیری

استراتژیک بر توازن سازمانی و بر دامنه مهارت‌های گوناگون تمرکز دارد، از این رو برعکس دوران صنعتی گذشته، هر گونه 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 کسب و کار است. یافته‌های این تحقیق نیز نشان می‌دهد، ابزارها و فرایندهای اصلی مدیریت استراتژیک متعادل با تمرکز بر نوآوری و تعامل با مشتری دارای چهار فرایند اصلی است که شامل بازسازی نظام زنجیره ارزش، مدیریت دانایی مخاطب محور، نوآوری و یکپارچگی و تعامل با مخاطب، است. از این رو صدا و سیما نیز که فلسفه وجودی و مانایی آن به مخاطب بستگی دارد، می‌بایست همانند سایر سازمان‌ها و رسانه‌ها که با بهره‌گیری از این فرایند و ابزارها توانسته‌اند پاسخگوی نیاز مخاطبان خود باشند، الگوبرداری نماید و با بهره گرفتن از این فرایندها در مسیر بازآفرینی قرار گیرد.

صدا و سیما می‌بایست 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، نیازوعلاتق مخاطبان جدید را شناسایی و براساس گرایش‌های ارزشی آن‌ها و هم‌چنین درک ویژگی‌های مخاطبان جهانی، اولویت مخاطبان را باز تعریف نماید و با محوریت قرار دادن آن‌ها در جهت تولید محتوای باکیفیت و متنوع اقدام نماید. با توجه به توسعه قابل توجه تکنولوژی در حوزه رسانه، صدا و سیما ضرورت دارد با پیوند زدن خود با اینترنت و فضای مجازی، فرایند توزیع محتوای تولیدی خود را تسهیل و از مجاری مختلفی پخش کند.

در شناسایی ابعاد و مولفه‌های فرایندهای نو سازی مدیریت استراتژیک متعادل دو وجهی نیز با استفاده از رویکرد گراند تئوری و تحلیل عاملی اکتشافی به این سؤال پاسخ داده شد. براساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۷۶ شاخص (گویه) موجود، چهار مؤلفه اصلی قابل شناسایی است که عبارتند از؛ بازسازی نظام زنجیره ارزش، مدیریت دانایی مخاطب محور، نوآوری و تعامل با مخاطب. با بررسی ادبیات پژوهش و تطبیق آن با نتایج پژوهش نشان داده شد که دو مؤلفه ایجاد گروه‌های تخصصی غیررسمی و ایجاد مراکز رشد فناوری شبکه‌ای جزئی فرایندهای اصلی نبوده و به عنوان مؤلفه‌های فرعی شناسایی شدند و هم‌چنین ۱۶ مؤلفه فرعی شامل: ایجاد حس همگرایی و هم ذات پنداری با مخاطب، ایجاد اتاق فکر شوراهای اندیشه ورز، 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 سازمان محوری به مخاطب محوری، شناسایی ارزش‌های مخاطبان و جامعه، حذف قید زمان و مکانی در محصولات رسانه‌ای، تصمیم‌گیری براساس داده‌ها و اطلاعات دانشی مشترک، مدیریت هالستیک (نگاه دوطرفه بالا به پایین و بالعکس)، 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.

با توجه به ادبیات پژوهش رویکرد نوین مدیریت

با مخاطبان ضرورت دارد ضمن ارائه آموزش‌های حرفه‌ای به مخاطبان برای مشارکت بیشتر آن‌ها در تولید محتوا، بسترهای مناسب و متنوعی را با بهره‌گیری از ظرفیت‌های فضای مجازی برای حضور مخاطبان فراهم نماید و از آنجایی که ایجاد تعامل بر بستر اعتماد استوار است می‌بایست رسانه خود را از جایگاه و دیدگاه «دانای کل و هدایت‌گری» به سمت «ادبیات همراه با مخاطب» حرکت کند و سرمایه اجتماعی کافی برای جلب اعتماد مخاطب را داشته باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

۱- با توجه به این که دست‌یابی به یک زنجیره ارزش جدید در حقیقت چگونگی و ماهیت ترجیحات اولویت مخاطبان را نشان می‌دهد لذا ضرورت دارد با به‌کارگیری مکانیسم رصد مستمر و شناسایی گسل‌های فعال اجتماعی، انجام طرح‌های پیمایشی نظرسنجی مبتنی بر بافتار 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... براساس گرایش‌های ارزشی مخاطبان صورت گیرد و از برجسته‌سازی غیر کارشناسی و سلیقه‌ای برخی ارزش‌ها پرهیز شود.

۲- دسترسی آسان مخاطبان به محتوا و استفاده آن خارج از محدودیت زمانی و مکانی یکی از مصادیق تغییر در نظام زنجیره ارزش است که رسانه ملی نیز می‌بایست از طریق مدیریت زنجیره عرضه و بهره‌گیری از پلت فرم‌های دیجیتال در این مسیر قرار بگیرد و با بهره‌گیری از آن محتوای تولیدی خود را از مجاری متعدد به مخاطبان منتقل نماید.

۳- همان‌گونه که در ادبیات و یافته‌های پژوهش بیان شد مدیریت دانایی مبتنی بر مشتری فراتر از مدیریت خدمات مشتریان است و یکی از منابع قوی خلق ارزش در سازمان‌های نوین در قرن حاضر می‌باشد. برای استقرار نظام مدیریت دانایی مخاطب محور در رسانه ملی ضرورت دارد برای استقرار نظام مدیریت دانایی می‌بایست به داده‌ها و

گیلبرت (۲۰۰۲) فرایند مدیریت دانایی را دست‌یابی، اشتراک و گسترش دانش مربوط به مخاطبان می‌داند که به نفع هردو مشتری و سازمان است. بنابراین رسانه ملی نیز برای استقرار نظام مدیریت دانایی، در درون سیستم و زیست محیط خود می‌بایست ضمن تعامل با مخاطبان به منزله دانش‌گر و دریافت ایده‌های آن‌ها، نسبت به تقویت فرهنگ انتشار دانایی، روان‌سازی جریان اطلاعات و ترویج فرهنگ و افکار گوناگون و ایجاد ساز و کارهای خودکنترلی 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 زیست محیط به شدت پیچیده و متغیر قرن حاضر است. رسانه صدا و سیما 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 است و باید جهت‌گیری آن خلاقیت به جای تقلید در تولیدات باشد و بدین منظور باید با استقرار نظام مستندسازی الکترونیکی و بهره‌گیری از الگوی نوآوری گسسته و پیوسته، 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 آسان نماید همان‌گونه که در بخش ادبیات تحقیق مطرح شد، فرآیند 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 «راهمبرد ساز» تغییر دهد. (آریس و بوگین، ۲۰۰۹) و از طرفی براساس یافته‌های پژوهش، برای یکپارچگی و تعامل با مخاطب می‌بایست ابتدا فرایند یک‌طرفه با مخاطب دوسویه شود و به دانش مخاطب اعتماد داشت و این تعامل باید مستمر و شفاف باشد بنابراین صدا و سیما نیز برای ایجاد تعامل بیشتر

زیرا سازمانی که از مهارت‌های حفظ مخاطب مناسب‌تری برخوردار باشد درک عمیق‌تری نسبت به ارزش مشتریان داشته و در جذب مخاطب موفق‌تر خواهند بود.

۷- اتخاذ رویکرد اجتماعی‌تر و مردمی‌تر در برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی صدا و سیما می‌تواند تعامل بیشتر مخاطب و رسانه را به همراه داشته باشد که این مهم از طریق شناخت نیاز واقعی مخاطبان، ایجاد حس همگرایی و هم ذات پنداری با مخاطب، هم‌جهت کردن هدف‌گذاری‌های رسانه‌ای با اهداف و نیاز جامعه و در گام بعدی لحاظ کردن جایگاه واقعی مخاطب برای حضور در برنامه‌های رسانه‌ای است.

منابع

- آقازاده، هاشم (۱۳۹۶). دست‌نامه مدیریت استراتژیک، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
- برایسون، جان (۱۳۷۲). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیردولتی، ترجمه: عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- برشین، دیوید و همکاران (۱۳۹۷). روندهای مدیریت سرمایه انسانی در هزاره سوم، ترجمه، قدمی، محسن و فهیما، مریم. شرکت چاپ و انتشارات.
- خداخواه املشی، مرتضی (۱۳۹۱). تحلیل استراتژیک سازمان‌های رسانه‌ای با مورد کاوی شبکه تلویزیونی بی بی سی، ایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، تهران مرکز، تهران.
- سنگه، پیتر (۱۳۸۰). پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده، ترجمه حافظ کمال، هدایت و روشن، محمد، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- شارع‌پور، محمود (۱۳۹۶). فضای مجازی: مفهوم‌سازی، سنجش و دلالت‌های سیاست‌گذاری، ساری: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مازندران.
- صالحی‌امیری، سیدرضا (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک فرهنگی، گروه پژوهشی فرهنگی و اجتماعی.
- ضیایی‌پرور، حمید (۱۳۹۰). اینترنت و رادیو، مجموعه

اطلاعات درون‌سازمانی و کارکردی خود و هم‌چنین یافته‌های محیط بیرونی توجه تام داشته باشد و با هوشمندی این دادها را به دانش و بصیرت تبدیل نماید که در این میان؛ ایجاد پیوند میان کارکردهای رسانه با مخاطبان، مسئولیت‌پذیری بیشتر رسانه در قبال مخاطبان و ایجاد پل ارتباطی مناسب با آن‌ها می‌تواند راهگشا باشد.

۴- پیشرفت فناوری، تغییرات و ضرورت رقابت مستمر ایجاد می‌کند صدا و سیما با ایجاد زیست‌محیطی مناسب شرایط را برای استقرار نظام خودسازمان‌دهی و خود نظارتی فراهم نماید که همه کارکنان و مدیران به‌طور مستمر و به‌صورت درونی عامل کنترلی خود باشند و در این مسیر یادگیری مستمر و گروهی از طریق تبادل نظرات، اندیشه‌ها و اطلاعات می‌تواند موثر و راهگشا باشد و با استقرار نظام خود نظارتی ضمن بالا بردن کیفیت محصولات رسانه‌ای از بروز اشتباه و خطا نیز جلوگیری و ذهن مدیران از تمرکز بر نظارت فرایندها و تحمیل هزینه‌های گزاف به اعمال نظارت بر روی چهارچوب‌ها و مرزهای تنظیم راهبرد متمرکز می‌شود.

۵- برای حرکت در مسیر نوآوری و خلاقیت، صدا و سیما می‌بایست ابتدا از رویکردهای سنتی و ایستای مدیریت عبور کند چرا که یکی از موانع اصلی خلق ایده نو و خلاقیت در سازمان، شیوه‌های مدیریت سنتی و متمرکز بر ثبات و ساختارهای غیرمنعطف است. بنابراین وظیفه اصلی مدیریت و رهبری در این رسانه، شناسایی مسیر خاص نوآوری، خلق محیط نوآورانه و خلق قابلیت‌های جدید نوآوری در سازمان است که این مهم از طریق مهندسی مجدد سازمان، تغییر ارزش‌ها و فرایندهای فعلی سازمان و هم‌چنین توسعه و پرورش ارزش‌ها و فرایندهای جدید در سازمان امکان‌پذیر است.

۶- از آنجا که تعامل با مخاطب مبنای اصلی به وجود آمدن مزیت‌های رابطه‌ای برای صدا و سیما است بنابراین می‌بایست در کنار تمرکز به جذب مخاطب که یک شاخص مهم در موفقیت هر سازمان رسانه‌ای است، بر ایجاد تعادل بهتر میان «جذب» و «حفظ مخاطب» نیز تمرکز داشته باشد

Christensen, C.M (2001). Assessing Your organization's innovation Capabilities, Leader to Leader, 21.

Davenport, TH, Harris, J.G and Kohli, A.K (2001). How Do They Know Their Customers So Well? MIT Sloan Management Review.

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.

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.

Jalang'O, A (2018). Strategic management practices and performance of media council of Kenya, A thesis on business administration, School of Business, University of Nairobi

Kaplan, R.S and Norton D P (2017). The Balanced Scorecard, Boston: Harvard Business School Press

lacker, D and Ittner, C (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Measurement, Harvard Business Review, November.

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.

Lucy Küng (2017). Strategic Management in the Media: Theory to Practice, Sage, London Second edition.

Mapple, 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.

Pearce, J & Robinson, R (2014). Strategic Management, 14th ed, McGraw-Hill

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.

See Chesbrough, H. W (2003). The Era of Open Innovation', MIT Sloan Management

مقالات سومین اجلاس جهانی صدا، تهران: دفتر پژوهش‌های رادیو.

داونپورت، توماس. لیبلد، 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 سیاست‌گذاری در صدا و

سیمما. فصلنامه مدیریت دولتی. دوره چهارم شماره ۱۰.

فرهنگی، بهزاد، محکمی، اکبر و دانایی، رضا (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ایران، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی.

فرهنگی، علی اکبر و ابطحی، عطالله (۱۳۹۲). آینده رسانه و مدیریت آینده رسانه، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت،

شماره ۹۹.

کاستلز، مانوئل (۱۳۸۹). عصر اطلاعات: اقتصاد، جامع هوفرهنگ (ظهور جامعه شبکه‌ای)، ترجمه احمدعلی قلیان

و افشین خاکباز، تهران: طرح نو، چاپ ششم، ج ۱. کونگ، لوسی (۱۳۹۲). مدیریت راهبردی رسانه، ترجمه:

فرهنگی، علی اکبر، قراگوزلو، علیرضا و خطیب‌زاده، مریم. انتشارات دانژه. چاپ دوم.

لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک پیشرفته. انتشارات آریا قلم. چاپ اول.

علی عسکری، عبدالعلی و البرزی، هادی (۱۳۹۱). آینده رسانه ملی در فضای اینترنت، افق رسانه شماره ۹۵.

Ambrosini, V & Bowman, C (2009). What are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? international journal of management reviews, Vol. 11 Issue I.

revolutionary change, California Management Review.

Wenger, E.C and Snyder, W.M (2000). Communities of Practice: the Organizational Frontier, Harvard Business Review.

Review, Issue 44.

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.

Trushman, M.L (1996). Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and

یادداشت

^۱Singh

^۲Jalango

^۳Johance Christen

^۴Goal-oriented

^۵Goal-oriented

^۶Inter coder reliability (ICR)

^۷Open Coding

^۸AxialCoding

^۹Boxplot

^{۱۰}Total Variance Explained

