



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هجدهم، شماره چهارم (پیاپی ۴۲)، زمستان ۱۴۰۳، صص. ۱-۴۲

مدل سازی شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری

وحید خاشعی و رنامخواستی *

حمیدرضا جعفریان **

زهرة دهدشتی شاهرخ ***

حبیب رودساز ****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۳

مقاله برای اصلاح به مدت ۴ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2025.248400.3664

چکیده

تکثر و تنوع بازیگران صنعت رسانه و مسائل استراتژیک متنوع آن (از جمله ابداعات فناورانه و دیجیتالی شدن) ما را به این نتیجه رسانده است که دیگر رویکرد بالا به پایین در راهبردسازی پاسخگو نیست و نیازمند الگویی شکل گیرنده برای شناخت شکل گیری استراتژی رقابت در این صنعت هستیم. هدف از انجام این پژوهش، تکمیل الگویی است که در آن مؤلفه های شناسایی شده ی شکل گیری استراتژی رقابتی در میان بازیگران رسانه های نوین معرفی و اولویت بندی بشوند. پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از منظر رویکرد، ترکیبی است. گردآوری داده ها در مرحله اول از طریق تحلیل مضمون منابع کتابخانه ای در صنعت رسانه و مدیریت راهبردی به دست آمده است. پس از حصول اطمینان از انتخاب مؤلفه ها، مرحله دوم پژوهش شامل اعتبارسنجی کمی یافته های بخش کیفی با استفاده از روش دلفی و سپس اولویت بندی انجام شده است. تحلیل داده ها در این مرحله به روش مدل سازی ساختاری تفسیری انجام شده است. یافته های پژوهش در سه بعد اصلی زمینه، محتوا و فرآیند استراتژی در صنعت رسانه های نوین شناسایی شده اند و چهارده مؤلفه شکل گیری استراتژی اولویت بندی شده اند. این مؤلفه ها در چهار سطح اولیته به شرح زیر در قالب مدل نهایی پیشنهاد شده است: سطح اول: تعامل با مخاطب، رهبری تغییر، انطباق سریع با چالش ها و فرصت ها، فرهنگ نوآوری سازمانی، نحوه به کارگیری فناوری های نوین، استفاده از داده ها و الگوریتم ها، استفاده از قابلیت های پویا. سطح دوم: تفکر شبکه ای، شفافیت در مأموریت و اهداف، اراده سازمانی. سطح سوم: رویکرد پلتفرم محور، قوانین و سیاست های دولتی و سطح چهارم: آگاهی و رضایت کاربران در کنار ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه.

واژگان کلیدی

استراتژی رقابتی؛ رسانه های نوین؛ شکل گیری استراتژی؛ صنعت رسانه؛ روش مدل سازی ساختاری تفسیری.

* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

khasei@atu.ac.ir

0000-0001-8536-9867

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

h_jafarian@atu.ac.ir

0000-0002-7039-424X

*** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

dehdashtishahrokh@atu.ac.ir

0000-0002-4736-224X

**** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

roodsaz@atu.ac.ir

0000-0003-3842-0708

مقدمه

تحولات گسترده اینترنت از دهه پایانی قرن بیستم به این سو، ساختار و عملکرد صنعت رسانه را تحت تأثیر عمیق قرار داده و به شکلی بنیادین نحوه مدیریت و جهت‌دهی بنگاه‌های رسانه‌ای را متحول کرده است. این تغییرات موجب فروپاشی مرزهای معمول میان انواع رسانه‌ها شده و تعاریف و مفاهیم جدیدی برای کسب‌وکارهای این حوزه ایجاد کرده است. رسانه‌های نوین، یکی از شاخص‌ترین محصولات این دوران هستند و توانسته‌اند جایگاه مهمی در صنعت رسانه پیدا کنند (Küng, 2008). در نتیجه این تغییرات، برخی شرکت‌هایی که پیش‌تر فقط به فعالیت‌های خرده‌فروشی^۱ یا توزیع^۲ محصولات می‌پرداختند (مانند نتفلیکس)^۳، به‌عنوان بازیگران اصلی در صنعت رسانه شناخته می‌شوند. بر اساس دسته‌بندی‌های جدید، صنعت رسانه به پنج بخش اصلی شامل نشر و چاپ^۴، تبلیغات^۵، تلویزیون و پخش^۶، کابل و ماهواره و حوزه فیلم و سرگرمی^۷ تقسیم شده است.

رسانه‌های نوین نتیجه‌ای از پیشرفت‌های فناوریانه و دیجیتالی شدن هستند. این رسانه‌ها نه تنها به لحاظ تاریخی (طی سه دهه اخیر) جایگاهی متفاوت دارند، بلکه از طریق سازگاری با سیستم‌های دیجیتال پایه، تمایزی عمیق از سایر رسانه‌ها پیدا کرده‌اند. ظهور دستگاه‌های قابل حمل و گسترش دسترسی به اینترنت موجب شده است که مصرف‌کنندگان علاوه بر دریافت محتوا، خود نیز به تولیدکنندگان فعال آن تبدیل شوند. چنین تغییری به پیدایش نوع جدیدی از رسانه‌ها انجامیده است که بر تجمیع، مدیریت و توزیع محتواهای تولیدشده توسط کاربران تمرکز دارند. این رسانه‌ها علاوه بر محتواهای کاربردی، گاهی محتوای حرفه‌ای را نیز تولید و ارائه می‌کنند. (مصدری و حسینی، ۱۳۹۷)

ویژگی‌ای که رسانه‌های سنتی (مانند مطبوعات چاپی و رادیو و تلویزیون) را از رسانه‌های نوین متمایز می‌کند، نقشی است که کاربران و مصرف‌کنندگان در این دو نوع رسانه ایفا می‌کنند. مصرف‌کنندگان رسانه‌های سنتی معمولاً نقشی منفعل دارند، در حالی که در رسانه‌های نوین به دلیل تعاملی و چندرسانه‌ای بودن آنها، مخاطبان می‌توانند نقش فعال‌تری ایفا کنند. یکی دیگر از خصوصیات برجسته این رسانه‌ها، ورود آسان بازیگران

جدید به این صنعت است، امری که موانع سنتی ورود را کاهش داده و پویایی بالایی به بازار رسانه می‌بخشد.

به‌طور کلی، رسانه‌های نوین را می‌توان بخشی از صنعت بزرگ‌تر رسانه دانست که بر مبنای اینترنت شکل گرفته است. این رسانه‌ها با استفاده از فناوری اطلاعات، تولید محتوا را از یک فرآیند کاملاً اختصاصی و حرفه‌ای به مدلی تعاملی و کاربرمحور تغییر داده‌اند. در این ساختار، مخاطب صرفاً گیرنده محتوا نیست و به یک شریک در توسعه محتوا تبدیل می‌شود. نمونه‌های رسانه‌های نوین شامل شبکه‌های اجتماعی، پیام‌رسان‌ها، سرویس‌های پخش ویدئو، میکرورسانه‌ها و سایر ابزارهای دیجیتالی هستند که در زمینه تولید و توزیع محتوای برخط فعال‌اند.

این تغییرات پی‌درپی در رسانه و بروز مسائل و چالش‌های مستمر، نیاز به داشتن راهبردهای پویا و متناسب با تغییرات را برای فعالین صنعت رسانه را بیش از پیش آشکار می‌کند. هدف اصلی این پژوهش، ارائه مدلی جامع برای فهم نحوه شکل‌گیری استراتژی رقابتی در رسانه‌های نوین است. این مطالعه در تلاش است تا مؤلفه‌های کلیدی این شکل‌گیری را شناسایی و اولویت‌های آنها را برای کمک به بازیگران صنعت رسانه در ایران مشخص کند. در این مسیر، تمرکز تحقیق بر شناسایی عوامل تأثیرگذار و ارائه راهکارهایی برای برنامه‌ریزی بهتر در زمینه استراتژی رقابتی رسانه‌های نوین خواهد بود.

۱. بیان مسأله

بررسی وضعیت فعلی بازیگران حوزه رسانه در ایران، نشان‌دهنده شکل‌گیری فضایی پویا^۸ و در حال تغییر است که با تحولات سریع در صنعت رسانه همراه شده است. این تحولات، چالش‌های جدید و پرسش‌های اساسی را برای فعالان این صنعت به وجود آورده است. به‌عنوان نمونه، در بخش نشر و چاپ، ورود ابزارهای دیجیتال و افزایش دسترسی مخاطبان به اینترنت، سبب ظهور محصولات و بازارهایی همچون کتاب‌های صوتی و دیجیتال شده است. این دگرگونی‌ها نه تنها مدل‌های سنتی صنعت نشر، بلکه معادلات کلاسیک بین نویسندگان، ناشران و مخاطبان را نیز دستخوش تغییر کرده‌اند. از سوی دیگر، هزینه‌های سنگین زیرساخت‌هایی مانند چاپخانه‌ها موجب رکود شده است و بسیاری از بازیگران خرد از میدان رقابت خارج شده‌اند. شرکت‌های باقی‌مانده نیز با

دو گزینه کلیدی روبه‌رو هستند: یا باید خود را با تحولات دیجیتال سازگار کنند یا صنعت را ترک کنند.

مشابه همین پویایی، در بخش دیگری از صنعت رسانه یعنی تبلیغات نیز در دهه اخیر مشاهده شده است. در این حوزه، بسیاری از شرکت‌های بزرگ و قدیمی تلاش کرده‌اند تا با ورود به بازارهای تبلیغات دیجیتال و تطبیق دادن خود با روندهای جدید، سهم بیشتری از بازار را حفظ کنند. این امر به رقابت شدید با بازیگران نوپا و کم‌هزینه‌ای منجر شده است که به راحتی از فرصت‌های موجود در صنعت بهره برده‌اند.

ادبیات مدیریت استراتژیک در رسانه، از مدت‌ها پیش برای پاسخ به چنین چالش‌هایی در حال تحول بوده است. از اوایل دهه ۲۰۰۰، محققان به دنبال یافتن استراتژی‌هایی برای بقا، رقابت و نوآوری در رسانه‌ها بوده‌اند. موضوعاتی چون ائتلاف‌های راهبردی، نوآوری و ظهور رسانه‌های جدید، به تدریج وارد مباحثات علمی شده‌اند. با این حال، علی‌رغم مطالعات پراکنده‌ای که در زمینه‌هایی چون قابلیت‌های پویا^۹ و شکل‌گیری نوآوری صورت گرفته است، هنوز بسیاری از ابهامات مرتبط با مدیریت استراتژیک رسانه‌های نوین باقی مانده‌اند. به‌ویژه، در حوزه شکل‌گیری استراتژی رقابتی، پژوهش‌های جامع و کاربردی کمی وجود دارد.

از طرف دیگر، شرایط متعدد بازیگران رسانه و تفاوت نیازهای آنها، ما را به این نتیجه رسانده است که استراتژی‌های مبتنی بر الگوهای سنتی بالا به پایین، دیگر پاسخ‌گوی مسائل پیچیده امروزی نیستند. این امر، اهمیت فرایند «شکل‌گیری استراتژی»^{۱۰} به جای «تدوین استراتژی»^{۱۱} را برجسته‌تر می‌کند. در رسانه‌های نوین، استراتژی دیگر محصولی از یک فرایند خطی یا دستوری نیست، بلکه نتیجه تعامل پیچیده میان ذی‌نفعان مختلف است که هر کدام به نحوی در شکل‌دهی به مسیر شرکت دخیل هستند.

پژوهش‌های گذشته در حوزه مدیریت رسانه، اغلب معطوف به مدل‌های سنتی بوده‌اند و هنوز پاسخ‌های قانع‌کننده‌ای برای نحوه مواجهه رسانه‌های نوین با چالش‌های پیچیده امروزی ارائه نکرده‌اند. از یک طرف، سرعت پیشرفت فناوری دیجیتال و اثرات آن بر مدل‌های کسب‌وکار، به‌طور بنیادین تغییر کرده است و رسانه‌ها مجبور هستند این تحولات را به‌عنوان ضرورت رشد و بقا بپذیرند. از طرف دیگر، بیشتر پژوهش‌ها بر

مطالعات موردی متمرکز بوده و نتوانسته اند نظریه ای جامع در زمینه الگوی شکل گیری استراتژی ارائه دهند.

مسائلی که شرکت های رسانه ای امروز درگیر آنها هستند بسیار پیچیده تر از گذشته است. بازیگران این صنعت باید بدانند چگونه استراتژی های خود را با تغییرات سریع فناوری و رفتارهای مخاطبان تطبیق دهند. به علاوه، همچنان مشخص نیست که استراتژی در رسانه های نوین چگونه ظهور پیدا می کند و رهبران این سازمان ها چگونه می توانند آینده ای را ترسیم کنند که همگام با روندهای صنعت باشد. رسانه های سنتی که شامل رسانه های چاپی و پخش گسترده هستند، به مرور زمان اثرگذاری و مخاطبان خود را از دست می دهند و بسیاری از مصرف کنندگان به سمت رسانه های دیجیتال نظیر شبکه های اجتماعی، سرویس های پخش ویدئو و اپلیکیشن های پیام رسان سوق پیدا کرده اند. این تغییر رفتار مصرف کننده، نشان دهنده کاهش ظرفیت رقابتی رسانه های سنتی است و بازیگران این حوزه مجبور به بازتعریف نقش خود هستند.

این پژوهش در پی آن است که شکاف موجود در ادبیات علمی این حوزه را پر کند و مدلی جامع برای درک نحوه شکل گیری استراتژی رقابتی در رسانه های نوین ارائه دهد. به ویژه، این مطالعه به بررسی این مسأله می پردازد که چگونه مدیران رسانه های نوین در ایران می توانند از طریق شناسایی مؤلفه های کلیدی، استراتژی هایی اثربخش و منطبق با شرایط متغیر صنعت طراحی کنند تا بقای خود را تضمین کرده و مزیت رقابتی بالاتری به دست آورند.

۲. پیشینه پژوهش

در این پژوهش، هدف اصلی طراحی الگویی برای چگونگی شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین است. بنابراین، بررسی پژوهش های پیشین در سه حوزه کلیدی محوریت دارد: (۱) مطالعات مرتبط با شکل گیری و تدوین استراتژی، (۲) پژوهش هایی که به موضوع رقابت در صنعت رسانه می پردازند، و (۳) تحقیقات انجام شده درباره رسانه های نوین و چالش ها و فرصت های این حوزه. مرور ادبیات در این سه بخش، مسائل به روز حوزه پژوهش را روشن تر ساخته و چارچوب نظری مناسبی برای مطالعه فراهم می کند.

۱-۲. پژوهش‌های مربوط به شکل‌گیری استراتژی

ایده‌پردازی درباره نحوه شکل‌گیری استراتژی سازمان‌ها، از مفاهیم بنیادی در مدیریت استراتژیک است که افراد بسیاری درباره آن نظریه‌پردازی کرده‌اند. به‌ویژه، هنری مینزبرگ (۱۹۸۵) و همکارانش استراتژی را فرآیندی پویا و چندوجهی معرفی کرده‌اند که می‌تواند از طراحی‌های برنامه‌ریزی‌شده (استراتژی عامدانه) یا یادگیری تدریجی (استراتژی خودظهور) به‌وجودآید. او معتقد است که در بسیاری از موارد، استراتژی به شکل الگویی در رفتارهای گذشته سازمان مشاهده می‌شود و لزوماً حاصل فرایندهای رسمی برنامه‌ریزی‌شده نیست. از این دیدگاه، شکل‌گیری استراتژی می‌تواند بر اساس تعامل مستمر میان عوامل محیطی و ذی‌نفعان سازمانی تعریف شود.

ویت و می‌یر (۲۰۱۴) در پژوهش خود بر مفهوم «تدریج‌گرایی استراتژیک» تأکید می‌کنند و شکل‌گیری استراتژی را به‌عنوان فرآیندی مبتنی بر یادگیری^{۱۲}، انعطاف‌پذیری^{۱۳} و انطباق^{۱۴} با تغییرات محیطی معرفی می‌کنند. آنها مطرح می‌کنند که استراتژی‌ها در بسیاری از موارد به‌جای اینکه محصولی از تصمیمات آگاهانه باشند، حاصل سازگاری سازمان با تغییرات سریع محیطی هستند. با این حال، یک چالش اساسی این است که چگونه می‌توان بین استراتژی‌های عامدانه و خودظهور تعادلی ایجاد کرد. ویت و می‌یر (۲۰۱۴) پیشنهاد می‌کنند که ترکیب این دو رویکرد می‌تواند زمینه‌ای برای توسعه بهتر استراتژی در سازمان‌ها فراهم آورد.

هورست و دیگران (۲۰۱۹) در پژوهش با عنوان «تمرین پرس‌وجوی مشارکتی: چگونه بازیگران ظهور استراتژی را مدیریت می‌کنند؟» به نحو دیگری به شکل‌گیرنده بودن استراتژی پرداخته‌اند. آنها با نقد نگاه بالا به پایین در طراحی استراتژی مخصوصاً در شرایط تغییر مداوم صنعت در رسانه به ارائه مدلی برای ظهور استراتژی در صنعت رسانه با روشی کیفی پرداخته‌اند و پس از مصاحبه با خبرگان و مدیران رسانه‌های چاپی آلمان، به این نتیجه رسیده‌اند که سه دسته از افراد در شکل‌گیری استراتژی بنگاه با نقش‌های مکمل مشارکت دارند: کارکنان (جستجو و یادگیری)، مدیران (تسهیل و سؤال پرسیدن)، مشاوران (راهنمایی و انعکاس).

اهمیت نوآوری و فرهنگ سازمانی نیز در مدل‌های متعدد به چشم می‌خورد. برای مثال، برگمن و همکاران (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیده‌اند که اگر منطق غالب سازمان بر ارزش‌آفرینی مشتری محور قرار گیرد، شانس موفقیت محصولات جدید و جریان درآمدی بنگاه افزایش می‌یابد. در مقابل، تمرکز صرف بر محصول یا ارزش‌های سنتی شرکت، موجب تضعیف سودآوری می‌شود.

پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که شکل‌گیری استراتژی در دنیای امروز، به‌ویژه در صنایع پویا و در حال تغییر مانند رسانه‌های نوین، نیازمند دیدگاهی منعطف و مبتنی بر تعاملات محیطی است. مطالعه حاضر تلاش دارد تا با استفاده از بینش‌های مشابه، الگویی مشخص برای ماهیت شکل‌گیری استراتژی رقابتی در رسانه‌های نوین ارائه دهد.

۲-۲. مطالعات مرتبط با رقابت در صنعت رسانه

مسئله رقابت در رسانه‌ها، یکی از موضوعات محوری در پژوهش‌های مدیریت رسانه بوده است. روشندل و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی جامع به بررسی فضای رقابتی در رسانه‌های ایران پرداختند. آنها نشان دادند که مجموعه عوامل محیطی نظیر تغییر رفتار مخاطبان، فناوری‌های نوین، و رقابت فزاینده در میان رسانه‌ها، موجب پیچیده‌تر شدن فضای رقابتی در این صنعت شده است. این تحقیق همچنین به اهمیت نقش مؤلفه‌های استراتژیک مانند تنوع در مدل‌های کسب‌وکار و نوآوری در تولید محتوا اشاره می‌کند.

در پژوهش دیگری، شائو (۲۰۱۰) تأکید می‌کند که سرعت بالای توسعه فناوری دیجیتال، مدل‌های سنتی کسب‌وکار در رسانه‌ها را به چالش کشیده است. او بیان می‌کند که بسیاری از شرکت‌های رسانه‌ای هنوز در تلاش‌اند تا درک روشنی از چگونگی انطباق استراتژی‌های خود با فناوری‌های جدید پیدا کنند و این موضوع نوعی سردرگمی استراتژیک در میان آنها ایجاد کرده است.

با در پاسخ به این سؤال که بنگاه‌های پخش‌کننده تلویزیونی در پاسخ به تلاطمات محیطی صنعت رسانه (مشخصاً تغییر و عدم قطعیت)، چگونه کسب‌وکار خود را مدیریت می‌کنند، اولیور (۲۰۱۵) پژوهشی با موضوع قابلیت‌های پویا و عملکرد پیشینی دو شرکت در صنعت رسانه انگلستان انجام داده است و بیان می‌کند که سرمایه‌گذاری محسوس در

این موارد دیده می‌شود: رویه‌های و فرآیندهای جدید سازمانی، نوآوری و توسعه محصول، شکل‌دهی ائتلاف‌های استراتژیک، تملک و ادغام‌ها.

پژوهش‌های مختلف داخلی و بین‌المللی حاکی از آن است که تدوین استراتژی رقابتی در صنعت رسانه نیازمند درک گسترده‌ای از مؤلفه‌های محیطی و درونی سازمان است. برای مثال، مطالعه میراسماعیلی و همکاران (۱۴۰۲)، مدلی شناسایی کرده که در آن ۹ مقوله اصلی شامل عوامل مدیریتی، قانونی، فناورانه، فرهنگی، چالش تعامل با رسانه‌های نوین، سیاست‌گذاری سازمانی، فناوری‌های نوظهور از جمله اینترنت نسل پنجم، مسئولیت اجتماعی و ماهیت محتوای تولیدی نقش کلیدی دارند. آنان با رویکردی ترکیبی (کیفی و کمی) اهمیت تلفیق نگرش‌های مدیریتی نوین با فناوری‌های جدید را برجسته می‌کنند.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش‌ها در این حوزه نشان داده‌اند که رسانه‌های نوین برای بقا و کسب مزیت رقابتی، باید علاوه بر تطبیق با تغییرات فناوری، به درک عمیق‌تری از نیازهای مخاطبان دست یابند. از این رو، الگوهای رقابتی مناسب در رسانه‌های نوین باید با در نظر گرفتن این چالش‌ها طراحی شوند.

۲-۳. پژوهش‌های مرتبط با رسانه‌های نوین

رسانه‌های نوین یک پدیده نسبی هستند که با ظهور اینترنت و فناوری‌های دیجیتال شکل گرفته‌اند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این رسانه‌ها، نه تنها در نحوه تولید و توزیع محتوا، بلکه در ماهیت ارتباط بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان رسانه تغییراتی اساسی ایجاد کرده‌اند. برای مثال، تسلف و همکاران (۲۰۱۴) به ظهور محیط‌های چندپلتفرمی اشاره می‌کنند که در آن رسانه‌های نوین از ابزارهایی مانند شبکه‌های اجتماعی، سامانه‌های ویدئویی درخواستی و پلتفرم‌های تعاملی برای ارائه خدمات و جذب کاربران استفاده می‌کنند. این محیط پویا تغییرات بسیاری در تعاملات سنتی رسانه‌ای ایجاد کرده است.

یکی دیگر از جنبه‌های کلیدی رسانه‌های نوین، نقش تعاملی مخاطبان است. مصدری و حسینی (۱۳۹۷) به این موضوع اشاره می‌کنند که در رسانه‌های نوین، مخاطبان دیگر تنها گیرنده پیام نیستند، بلکه به یک تولیدکننده فعال محتوا تبدیل می‌شوند که می‌توانند مشارکتی مستقیم در شکل‌گیری محتوای رسانه‌ای داشته باشند. این تغییر، مرزهای قدیمی

میان رسانه‌های سنتی و نوین را از بین برده و نیاز به الگوها و مدل‌های استراتژیک جدیدی را افزایش داده است.

دکولو و تریولاس (۲۰۱۷)، به نقش ساختار سازمان و نوآوری در صنعت رسانه‌ای یونان پرداخته‌اند و در مورد تأثیر ابعاد ساختار سازمانی بر عملکرد نوآورانه و ارزش ارتباط با مشتریان طی پژوهشی کمی (جامعه آماری ۱۸۰ مدیر اجرایی مشغول در ۱۶۳ بنگاه تبلیغاتی و رسانه‌ای یونانی) به یافته‌هایی در مورد عملکرد مالی بنگاه‌های رسانه‌ای نوین دست یافته‌اند.

در نهایت، پژوهش‌های پیشین بر اهمیت بهره‌گیری از فناوری و روش‌های خلاقانه برای حفظ رقابت‌پذیری تأکید کرده‌اند. داده‌های گردآوری شده از پژوهش‌های قبلی حاکی از آن است که رسانه‌های نوین برای بقا، نه تنها باید خود را با فناوری‌های مدرن سازگار کنند، بلکه نیازمند بازتعریف نقش و جایگاه خود در صنعت رسانه و نسبت با مخاطب هستند.

۲-۴. جمع بندی

مروری بر پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که در بحث شکل‌گیری استراتژی رقابتی، سه حوزه نظری کلیدی وجود دارد: فرآیندهای شکل‌گیری استراتژی، ماهیت رقابت در رسانه‌ها، و تعریف و ویژگی‌های رسانه‌های نوین. اگرچه پژوهش‌های متعددی در هر یک از این زمینه‌ها وجود دارد، اما مطالعات جامع و یکپارچه‌ای که به‌طور خاص، الگویی عملی برای شکل‌گیری استراتژی رقابتی در رسانه‌های نوین ارائه دهند، همچنان محدود هستند. این پژوهش تلاش می‌کند تا با بهره‌گیری از دستاوردهای پیشین و با تمرکز بر شرایط خاص رسانه‌های ایران، به این شکاف پاسخ دهد.

۳. اهداف و سؤالات پژوهش

۳-۱. هدف اصلی پژوهش

دستیابی به مدلی برای نحوه شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین.

۳-۲. پرسش‌های پژوهش

مؤلفه‌های اصلی شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین ایران کدامند؟

اولویت مؤلفه‌ها و عوامل شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین ایران چیست؟

۴. چارچوب نظری پژوهش

۴-۱. فرآیند شکل‌گیری استراتژی

ایده تعریف استراتژی براساس بررسی عملکردهای گذشته سازمان زمینه‌ای را فراهم کرده که استراتژی به صورت یک الگو شناخته شود. افرادی مانند مینزبرگ و واترز (۱۹۸۵) بر این باورند که «استراتژی نه تنها به معنای برنامه‌هایی است که طراحی شده و اجرا می‌شوند، بلکه می‌تواند الگویی برگرفته از رفتارهای پیشین سازمان نیز باشد.» در این بخش به مفاهیمی همچون تقابل میان استراتژی عامدانه^{۱۵} و استراتژی خودظهور^{۱۶}، فرایندهای مرتبط با شکل‌گیری استراتژی و مقایسه بین شکل‌گیری استراتژی و تدوین آن، و همچنین بررسی تضاد بین تدریج‌گرایی استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته می‌شود.

۴-۱-۱. استراتژی عامدانه در مقابل استراتژی خودظهور

این سؤال مطرح است که آیا همیشه اقدامات استراتژیک سازمان از یک برنامه مشخص ناشی می‌شود؟ به عبارت دیگر، آیا تمامی استراتژی‌ها باید الزاماً براساس یک نقشه و طرح مشخص شکل بگیرند یا اینکه امکان ظهور استراتژی‌ها بدون برنامه قبلی نیز وجود دارد؟ مینزبرگ و واترز (۱۹۸۵) بیان می‌کنند که «مطالعات نباید تنها بر فرآیند تدوین استراتژی تمرکز داشته باشند، بلکه توجه به نحوه شکل‌گیری آن نیز اهمیت دارد.» این دسته از استراتژی‌ها - که بدون برنامه قبلی پدیدار می‌شوند - هم‌سطح با استراتژی‌های تدوینی هستند و خود بخشی کلیدی از تصمیم‌گیری استراتژیک محسوب می‌شوند.

یک تفاوت عمده میان این دو نوع استراتژی آن است که در حالی که استراتژی‌های عامدانه به کنترل و برنامه‌ریزی می‌پردازند، استراتژی‌های خودبه‌خودی روی یادگیری سازمانی تمرکز دارند. این نوع استراتژی بر پایه تجربیات عملی شکل گرفته و ممکن است توسط هر فردی در سازمان، اعم از طراحی‌کننده یا اجراکننده، بر اساس آنچه در مسیر عملیات دریافته است، پدیدار شود.

«استراتژی تحقق یافته»^{۱۷} در واقع ترکیبی از استراتژی‌های عامدانه و استراتژی‌های خودبه‌خودی است. همه اهداف تعیین شده اولیه منجر به نتایج عملی نمی‌شوند و برخی از آنها در این مسیر دستخوش تغییرات می‌شوند، در حالی که خودبه‌خودی بودن در این فرآیند نیز می‌تواند استراتژی تحقق یافته را شکل دهد.

مینزبرگ و واترز (۱۹۸۵) استراتژی را به طیفی میان دو سر حد عامدانه یا هدفمند مطلق و خودبه‌خود یا خودظهور مطلق تقسیم می‌کنند. استراتژی کاملاً هدفمند نیازمند سه شرط اصلی است: داشتن یک هدف روشن و مشخص، هماهنگی کامل در میان تمامی افراد سازمان، و اجرای دقیق مطابق برنامه. از سوی دیگر، استراتژی کاملاً خودبه‌خودی فاقد هدف‌گذاری اولیه بوده اما در نهایت نظم خاصی در آن مشهود است. میان این دو سر حد، انواع استراتژی‌های گوناگونی قابل تشخیص هستند؛ مانند استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده، کارآفرینانه، چتری و ایدئولوژیک.

۴-۱-۲. پارادوکس تدریج‌گرایی و برنامه‌ریزی

ویت و می‌یر (۲۰۱۴) در کتاب «مدیریت پارادوکس استراتژیک» به تضاد میان تدریج‌گرایی استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته‌اند. تدریج‌گرایی، انعطاف‌پذیری، یادگیری و آزمون و خطا را شامل می‌شود، در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیک به طرح‌ریزی دقیق، کاهش ابهام و ایجاد تعهد بلندمدت می‌پردازد. پارادوکس میان «عامدانه بودن» و «خودظهور بودن» در مدیریت این مفاهیم مطرح است. از جمله راه‌حل‌های متوازن‌سازی این تضاد، تأکید بر ترکیب عناصر متناقض در نقاط مختلف سازمان است. سناریوسازی - که برای نخستین بار توسط کمپانی رویال داچ شل^{۱۸} استفاده شد - نمونه‌ای از رویکردی متعادل است که استراتژی‌های خودبه‌خودی و هدفمند را با هم ادغام می‌کند.

۴-۱-۳. چهار فرآیند شکل‌گیری استراتژی

مینزبرگ در مقاله «پنج زاویه دید نسبت به استراتژی» و کتاب «ردیابی استراتژی‌ها»، چهار فرآیند اصلی برای شکل‌گیری استراتژی را پیشنهاد می‌دهد:

▪ برنامه‌ریزی استراتژیک: جایگاه‌یابی^{۱۹} بر مبنای اهداف مشخص بازار، مطابق با

دیدگاه پورتر.

- چشم‌اندازسازی: طراحی استراتژی‌ها به صورت دیدگاه ۲۰ کلان، از دیدگاه دراکر.
- اقدامات اکتشافی راهبردی^{۲۱}: الگوهایی که به طور خودبه‌خودی موقعیت‌های جدیدی ایجاد می‌کنند، دیدگاه برگلمن.

یادگیری تجربی راهبردی: فرآیند جریان‌یابی خودبه‌خودی که به یک دیدگاه کلان سازمان منجر می‌شود، مطابق با معناسازی در نگاه کارل ویک (۱۹۷۹).

۴-۱-۴. شکل‌گیری در مقابل تدوین استراتژی^{۲۲}

به منظور روشن‌تر شدن تفاوت میان دو مفهوم «شکل‌گیری» و «تدوین» استراتژی، می‌توان ابعاد مختلف این دو را در قالب جدول شماره (۱) تحلیل کرد:

جدول (۱): تفاوت شکل‌گیری و تدوین استراتژی

تدوین	شکل‌گیری	معیار مقایسه
تعمدی، هدفمند	تدریجی، خودبه‌خودی	تعریف از استراتژی
ساختاریافته، تحلیلی	انعطاف‌پذیر، واکنشی	روند عمل
ابتدا تفکر سپس اجرا	ترکیب تفکر و عمل	تفکر اجرایی
مدل	الگو	خروجی
تجویزی	توصیفی	رویکرد کلی
تفکر کردن	تصور کردن	روش حل مسأله
بالا به پایین	تغییرات شناختی	مسیر تغییر

منبع: یافته‌های پژوهش

۴-۲. رسانه‌های نوین

۴-۲-۱. مقدمه

تعریف صنعت رسانه همواره چالش‌برانگیز بوده است. حتی پیش از ظهور فناوری‌های دیجیتال و رسانه‌های نوین، تحلیل‌گران به تعریفی واحد دست نیافته بودند. از دیدگاه سنتی، اروپایی‌ها صنعت رسانه را به پخش (رادیو و تلویزیون) و چاپ (روزنامه‌ها و نشریات) محدود می‌کردند، در حالی که آمریکایی‌ها صنعت سرگرمی و ورزش را نیز بخشی از آن می‌دانستند (Küng, 2008).

مرزهای صنعت رسانه ناشفاف هستند، مدل‌های کسب‌وکاری کمپانی‌های رسانه‌ای مدام در حال شکل‌گیری است، تمایلات مخاطبین به دقت قابل‌شناسایی نیست و هر

لحظه ممکن است رقابت در این صنعت توسط یک رقیب ناشناخته آغاز شود. این تحول مستمر و آشفته‌گی در محیط فعالیت کمپانی‌های رسانه‌ای، موجب شکل‌گیری محیطی چندپلتفرمی - مجموعه‌ای از پلتفرم‌های جدید آنلاین، دستگاه‌های جدید (تلفن‌های هوشمند و تبلت) و کانال‌های جدید تلویزیونی و ویدئویی - شده است (Thesleff et al., 2014).

در مورد اینکه رسانه نوین چیست و منظور ما از آن چیست، اظهار نظرهای متفاوتی وجود دارد. هرچند نوین یا «جدید» بودن یک پدیده در مقایسه با آنچه «قدیم» خوانده می‌شود، نسبی است و بستگی به زمان شناسایی پدیده و نسبت‌ها و عادات دارد اما قاطبه تعاریف و توصیفات از رسانه نوین، قائل به یک گزاره محوری مشترک هستند: رسانه‌های نوین حاصل تداوم ابداعات فناورانه و دیجیتالی شدن هستند و نه فقط از جهت تاریخی (مثلاً مربوط به ۳۰ سال اخیر)، بلکه بیشتر به خاطر پیروی از نظام تکنولوژیکی دیجیتالی، رسانه‌های نوین از سایر رسانه‌ها متمایز می‌شوند (مصدری و حسینی، ۱۳۹۷).

رسانه‌های نوین عمدتاً به واسطه تحول دیجیتال و بستری فناوری محور شناخته شده‌اند. این رسانه‌ها با ویژگی‌هایی نظیر تبادل سریع و دوطرفه پیام، دسترسی گسترده و حذف مرزهای جغرافیایی باعث تغییر قواعد بازی شده‌اند. تعامل‌گرایی به‌عنوان اصلی‌ترین ویژگی رسانه‌های نوین باعث شده تا انتشار و دریافت پیام جنبه اجتماعی پیدا کند. برخلاف رسانه‌های سنتی که ارتباطی یک‌طرفه و منفعل^{۳۳} داشتند، رسانه‌های نوین فضای مشارکت و تولید محتوا توسط کاربران را فراهم کرده‌اند.

۲-۲-۴. تفاوت رویکرد سنتی و نوین

توماس هس (۲۰۱۴) با معرفی دو نوع اصلی رسانه - رسانه‌های سنتی و رسانه‌های پلتفرمی - ویژگی‌های متمایز هر دو را مشخص کرده است. رسانه‌های سنتی بر تولید محتوا^{۲۴} توسط متخصصان تمرکز دارند، در حالی که رسانه‌های پلتفرمی اجازه تولید محتوا توسط کاربران و مدیریت توسط الگوریتم‌های پیشرفته را می‌دهند.

جدول (۲): تفاوت رویکرد سنتی و نوین در رسانه از دیدگاه توماس هس (۲۰۱۴)

رویکرد سنتی	رویکرد نوین
گام‌های ارزش‌افزایی	مدیریت محتوا، اداره پلتفرم
شایستگی‌های اصلی بنگاه رسانه‌ای	شایستگی‌های فنی برای توسعه و بهره‌برداری یک قابلیت به‌کارگیری حجم زیادی از محتوا
نوع محتوا	محتوای متفاوت از قبل
تمرکز در استفاده از فناوری اطلاعات	برای جمع‌آوری و توزیع محتوا
نمونه‌ها	موتورهای جستجو شبکه‌های اجتماعی پلتفرم‌های ارتباطی
خلق، بسته‌بندی و توزیع محتوا	محتوای کلاسیک
شایستگی‌های ژورنالیستی - هنری برای خلق، ویرایش و تهیه محتوا	برای نگهداری و آماده‌سازی محتوا
روزنامه، کتاب و مجله تلویزیون پخش فراگیر	موتورهای جستجو شبکه‌های اجتماعی پلتفرم‌های ارتباطی

منبع: (توماس هس، ۲۰۱۴)

۳-۴. اتخاذ چارچوب نظری

مدل مفهومی مورد استفاده در این تحقیق، چارچوبی است که توسط ویت و می‌یر (۲۰۱۴) برای شناسایی مؤلفه‌های شکل‌دهنده استراتژی ارائه شده است. این مدل، استراتژی سازمان را در سه محور اصلی محتوا^{۲۵}، فرآیند^{۲۶} و زمینه^{۲۷} مورد بررسی قرار می‌دهد. بعد محتوای استراتژی به تصمیمات کلیدی و انتخاب‌هایی اشاره دارد که نتیجه فرآیند تدوین استراتژی هستند. بعد فرآیند به نحوه طراحی و دستیابی به استراتژی می‌پردازد. زمینه استراتژی نیز به شرایط و محیطی اطلاق می‌شود که در آن، محتوا و فرآیند استراتژیک شکل می‌گیرند (Wit & Meyer, 2014).

زمینه استراتژی از چندین سطح مختلف تشکیل شده است. زمینه داخلی به منابع و فعالیت‌های درون سازمان اختصاص دارد، در حالی که زمینه صنعتی به محیط رقابتی پیرامون سازمان اشاره می‌کند. زمینه جغرافیایی نیز محدوده جغرافیایی فعالیت سازمان را مشخص می‌سازد و نشان می‌دهد رقابت در سطح محلی، ملی یا بین‌المللی جریان دارد.

محتوای استراتژی در واقع محصول فرآیند استراتژی است و برای هر سازمان به صورت خاص تعریف می شود. فرآیند استراتژی نیز سه سطح دارد: سطح کسب و کار، سطح شرکت مادر و سطح شبکه (Wit & Meyer, 2014). در این تحقیق، تمرکز اصلی در بخش محتوای استراتژی بر سطح کسب و کار است و گاهی به سطح شرکت مادر نیز اشاره می شود، اما به سطح شبکه صنعت پرداخته نمی شود. همچنین، فرآیند استراتژی تنها شامل مراحل کلاسیک مانند تحلیل، تدوین و اجرا نیست؛ در این پژوهش توجه ویژه ای به شکل گیری استراتژی که فراتر از مراحل تدوین است، خواهد شد.

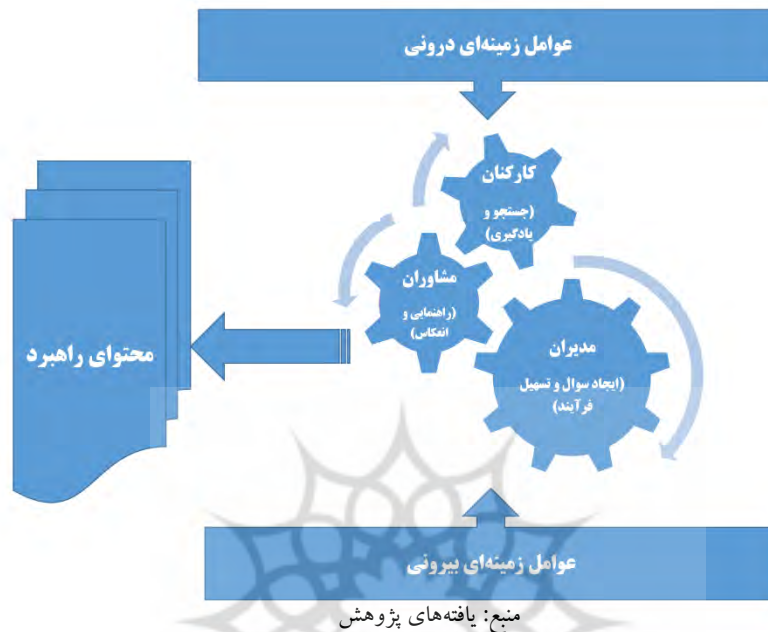
بر پایه بررسی های انجام شده در پژوهش های گذشته، این تحقیق از دو مدل پیشنهادی دیگر نیز برای تکمیل چارچوب اصلی استفاده کرده است. اولین مدل، مربوط به نتایج پژوهش هورست و همکاران (۲۰۱۹) درباره نحوه مدیریت استراتژی های خودجوش توسط بازیگران حوزه رسانه است. آنها با انتقاد از رویکرد سلسله مراتبی و دستوری در تدوین استراتژی، به ویژه در محیط پرتغییر صنعت رسانه، مدلی برای شکل گیری استراتژی در این حوزه ارائه کردند. طبق این مدل، سه گروه مختلف با نقش های مکمل در فرآیند شکل گیری استراتژی دخیل هستند: کارکنان سازمان از طریق یادگیری و جستجو، مدیران با ایفای نقش تسهیل گر و طرح پرسش، و مشاوران از راهنمایی و بازتاب دهی کمک می کنند. این مدل پیشنهادی به بخش فرآیند استراتژی در چارچوب ویت و می بر افزوده شد.

مایجانن و جانتون (۲۰۱۴) نیز در مطالعه خود پیرامون نوسازی استراتژیک در شرکت های رسانه ای، «انگاره های ذهنی» و «شایستگی ها و قابلیت ها» را به عنوان عوامل کلیدی زمینه ای مطرح کرده اند. این چارچوب برای بررسی جنبه های درونی شکل گیری استراتژی، در کنار عوامل بیرونی به کار گرفته می شود و در نتیجه، زمینه استراتژی به دو بخش اصلی: عوامل زمینه ای درونی و عوامل زمینه ای بیرونی تقسیم می گردد.

با مجموع آنچه گفته شد چارچوب اتخاذ شده پژوهش حاضر به شکل زیر خواهد

بود:

شکل (۱): چارچوب نظری پژوهش



۵. روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین و اولویت‌بندی آنها در قالب مدلی منسجم انجام می‌شود. به منظور دستیابی به این هدف، روش تحقیق در دو مرحله طراحی و اجرا خواهد شد. در مرحله اول، با استفاده از تحلیل مضمون، مؤلفه‌های مطرح شده در منابع موجود شناسایی می‌شوند و در مرحله دوم، ابتدا با روش دلفی، اعتبارسنجی مرحله قبلی انجام شده و انتخاب مؤلفه‌های اصلی از میان مؤلفه‌های پیشنهادی انجام می‌شود. در بخش دوم از مرحله دوم پژوهش، مؤلفه‌های منتخب با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) اولویت‌بندی و تحلیل خواهند شد. این ترکیب دوگانه، اطمینان از انتخاب دقیق مؤلفه‌های کلیدی و تعیین ساختار روابط بین آنها را فراهم می‌آورد تا در قالب مدلی قابل ارائه باشد.

۱-۵. رویکرد پژوهش

پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، ترکیبی است. در بخش کیفی از تحلیل مضمون بهره برده ایم و در بخش کمی، با ترکیب روش دلفی و ISM در این مطالعه به دلیل توانایی آنها در شناسایی دقیق مؤلفه ها و ارائه ساختاری شفاف از روابط میان آنها انتخاب شده است.

۲-۵. جامعه پژوهش

جامعه تحقیق در بخش کیفی پژوهش، اسناد و مقالات علمی، مجلات، گزارش های صنعت، نخبگان و اساتید دانشگاهی در حوزه استراتژی هستند. در بخش کمی، علاوه بر اساتید، از نظرات فعالان و مدیران صنعت رسانه استفاده خواهد شد.

در فاز کیفی پژوهش، نمونه گیری به صورت دقیق انجام نمی شود و بررسی نمونه ها تا رسیدن به کفایت یا اشباع نظری ادامه پیدا می کند. چراکه در پژوهش های کیفی، به جای نمونه از مشارکت کنندگان و به جای نمونه گیری از انتخاب موارد یا مشارکت کنندگان نام برده می شود. هرچند در مورد پژوهش های کیفی گفته شده که نمونه گیری هدفمند نوعی نمونه گیری است که در آن افراد نمونه، از میان افرادی انتخاب می شوند که دارای خصوصیات تعریف شده ای می باشند و عده ای، اصطلاح «نمونه گیری قضاوتی» را برای مواردی به کار برده اند که اعضای نمونه، بر اساس داوری پژوهشگر انتخاب می شوند و نمونه گیری هدفمند که به آن نمونه گیری غیر احتمالی، هدف دار یا کیفی نیز می گویند به معنای انتخاب هدف دار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است.

مرحله کمی پژوهش که شامل جمع آوری داده های کمی از خبرگان فعال در صنعت رسانه است و باهدف رسیدن به الگوی نهایی و تعیین رابطه بین عوامل به دست آمده در مرحله کیفی است، از میان جامعه آماری اساتید استراتژی و خبرگان صنعت، انجام خواهد شد. در بخش اول (دلفی) از نظرات ۱۲ نفر از خبرگان و در بخش دوم (مدل سازی ساختاری) از نظرات ۷ نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه استفاده خواهیم کرد.

۳-۵. گردآوری داده و ابزار پژوهش

اصلی‌ترین ابزار در بخش اول پژوهش فیش (برای فیش برداری از منابع) است و در بخش دوم پژوهش برای أخذ نظر خبرگان در تعیین میزان و نوع رابطه میان متغیرها از ابزار «پرسش‌نامه» استفاده می‌شود.

۴-۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در فرآیند تحلیل مضمون، با توجه به اهداف و سؤالات تحقیق می‌توان از روش‌های تحلیلی متنوعی آن استفاده کرد. یکی از مهم‌ترین و شایع‌ترین ابزارها، «نرم‌افزارهای رایانه‌ای» هستند که در تسهیل کاربرد روش تحلیل مضمون در تحقیقات کیفی مؤثرند. به‌ویژه در سال‌های اخیر، پیشرفت‌های چشمگیری در زمینه نرم‌افزارهای تحقیق کیفی، هم به لحاظ تنوع و هم به لحاظ کارایی آنها صورت گرفته است. هرچند استفاده از نرم‌افزار تنها می‌تواند پژوهشگر را در سازماندهی و بازیابی داده‌ها یاری کند و در هر حال به‌تنهایی در مورد داده‌ها تحلیلی نمی‌دهد، اما استفاده از چنین نرم‌افزارهایی پژوهشگر را قادر می‌سازد به‌طور مؤثر و کارآمدتری با مضامین پیچیده و حجم زیادی از داده‌های کدگذاری شده، مواجه شود.

«قالب مضامین» نیز یکی از روش‌های تحلیلی مناسب در تحلیل مضمون است. قالب مضامین معمولاً در پژوهش‌هایی به‌کار می‌رود که تعداد متون و داده‌های آنها زیاد باشد (مثلاً بین ۱۰ تا ۳۰ منبع). این روش مجموعه‌ای از مضامین شناخته‌شده در ادبیات نظری و یا استخراج‌شده از متن داده‌ها را به‌صورت درختی و سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد (شیخ‌زاده، عابدی‌جعفری، تسلیمی و محمدسعید، ۱۳۹۰).

در بخش بعدی پژوهش نیز با استفاده از تکنیک دلفی، تحلیل داده‌های کمی به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌های خبرگانی تحلیل خواهند شد و در صورت عدم وجود اجماع میان خبرگان صنعت پیرامون مؤلفه‌های شکل‌گیری استراتژی، ارائه نتایج دور قبلی به آنها و تکرار پرسش‌نامه ادامه خواهد داشت.

در گام نهایی برای اولویت‌بندی مؤلفه‌ها با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) و دستیابی به مدل، پس از شناسایی مؤلفه‌های کلیدی از مرحله دلفی، روابط میان این مؤلفه‌ها تعیین خواهد شد. مراحل این بخش به شرح زیر است:

۵-۴-۱. تشکیل ماتریس خودارتباطی ساختاری (SSIM):

خبرگان با مقایسه زوجی مؤلفه‌های منتخب، روابط میان آنها را تعیین می‌کنند. انواع روابط ممکن میان مؤلفه‌ها با ۴ نماد زیر مشخص می‌شود:

- V: مؤلفه i بر مؤلفه j تأثیر می‌گذارد.
- A: مؤلفه j بر مؤلفه i تأثیر می‌گذارد.
- X: مؤلفه i و j متقابلاً بر یکدیگر تأثیر دارند.
- O: بین مؤلفه i و j رابطه‌ای وجود ندارد.

۵-۴-۲. تشکیل ماتریس دسترسی^{۲۸}

ماتریس SSIM به یک ماتریس دسترسی تبدیل می‌شود که در آن وابستگی و نفوذ هر مؤلفه مشخص خواهد شد. همچنین قوانین انتقال‌پذیری برای کل ماتریس اعمال می‌شود.

۵-۴-۳. سطح بندی مؤلفه‌ها^{۲۹}

مؤلفه‌ها در یک ساختار سلسله‌مراتبی^{۳۰} مرتب‌سازی می‌شوند. مؤلفه‌هایی که نفوذ بیشتری دارند در سطوح پایین‌تر و مؤلفه‌هایی که بیشتر تأثیرپذیر هستند در سطوح بالاتر قرار می‌گیرند.

۵-۴-۴. رسم مدل ISM

بر اساس نتایج روابط بین مؤلفه‌ها و سطح بندی، مدل ساختاری تفسیری ترسیم می‌شود. این مدل ساختار روابط میان مؤلفه‌ها را به صورت گرافیکی نمایش می‌دهد و ارتباط آنها را شفاف می‌سازد.

۵-۵. اعتبار و روایی پژوهش

همان‌طور که گفته شد، در بخش اول پژوهش از داده‌های کیفی و روش تحلیل مضمون^{۳۱} استفاده می‌شود و با استفاده از اسناد و مقالات علمی، مجلات و گزارش‌های صنعت در کنار مصاحبه نیمه ساختاریافته با نخبگان صنعت و اساتید دانشگاهی مضامین مربوطه استخراج خواهد شد و به چارچوب تبدیل می‌شود. سپس چارچوب حاصله به نظر خبرگان خواهد رسید و برای سنجش اجزای آن، در مورد روایی^{۳۲} اعلام نظر خواهند نمود.

روایی محتوا در مرحله دلفی: ابزار پژوهش (پرسش‌نامه دلفی) به تأیید متخصصان و خبرگان رسیده و صحت مفاهیم و شاخص‌ها بررسی خواهد شد. پایایی ابزارها در مرحله ISM: برای اطمینان از پایایی نتایج، فرآیند اجرا و تحلیل داده‌ها به‌دقت ثبت شده و تکرارپذیری آن بررسی خواهد شد.

۶. یافته‌های پژوهش

۶-۱. یافته‌های گام اول پژوهش؛ شناسایی مؤلفه‌ها

۶-۱-۱. گردآوری داده‌های تحلیل مضمون

در اولین مرحله از پژوهش، مبتنی بر چارچوب نظری پیشنهادی ذکرشده، ابتدا جستجو در پایگاه‌های نشریات داخلی و خارجی در دو حوزه کلی استراتژی رقابتی و صنعت رسانه‌های نوین صورت پذیرفت. ۱۱۳ مقاله مرتبط شناسایی و مورد بررسی قرار گرفتند. پس از آن با تحلیل داده‌های اسنادی موجود، ۳۸ مقاله که با موضوع مرتبط‌تر هستند، به‌عنوان مرجع اصلی انتخاب شدند. این منابع، داده‌های اصلی برای تحلیل کیفی بر مبنای روش تحلیل مضمون قرار گرفتند.

۶-۱-۲. کدگذاری داده‌ها و تعیین کدهای اصلی

در دومین مرحله از گام اول پژوهش، تحلیل و دسته‌بندی داده‌ها صورت پذیرفت. در این مرحله، ابتدا مراجع منتخب مورد مطالعه و فیش‌برداری دقیق قرار گرفت و کدهای اولیه استخراج و مدون شدند. کدهای اولیه شامل ۱۳۵ مورد هستند. فهرست منتخبی از مراجع مورد بررسی برای دستیابی به کدهای اولیه در جدول شماره (۳) آمده است.

جدول (۳): فهرست برخی منابع منتخب برای تحلیل مضمون

ردیف	عنوان	مؤلف و سال
۱	سیاست‌گذاری نوآوری در صنعت خبررسانی در اروپا	Kranenburg (2017)
۲	استراتژی‌های شبکه‌ای و تأثیرات آن در یک بافت تعاملی	Tsung-Ying Shih, Öberg & Chou (2015)
۳	ابعاد فرهنگی رقابت در رسانه‌های آنلاین و آفلاین: به‌کارگیری نظریه نیچ ^{۳۳}	جی، سونگ ووک و لی، جان‌وون (۲۰۲۱)
۴	شکل‌دهی مرز بنگاه در صنعت متغیر رسانه	Oliver & Picard (2020)

Chan-Olmsted (2019)	مروری بر پذیرش هوش مصنوعی در صنعت رسانه	۵
Malmelin & Villi (2015)	جامعه مخاطبان به عنوان منبعی راهبردی در کار رسانه	۶
Maijanen & Jantunen (2014)	نیروهای مرکزگرا و گریزگرا در تجدید استراتژیک: مطالعه موردی شرکت پخش فنلاند	۷
Wilczek (2019)	پیچیدگی، عدم قطعیت و تغییر در سازمان های خبری	۸
Chou & Zolkiewski (2018)	همکاری-رقابت ^{۳۴} و خلق ارزش: نقش وابستگی ها، تنش ها و هم نوایی ^{۳۵}	۹
Galkina & Lundgren-Henriksson (2017)	همکاری-رقابت به عنوان یک فرآیند کارآفرینی: تعامل علی و اثرگذاری	۱۰
Dekoulou & Trivellas (2017)	ساختار سازمانی، عملکرد نوآوری و ارزش ارتباط با مشتری در صنعت تبلیغات و رسانه یونان	۱۱
بارادواج، آناندهی و دیگران (۲۰۱۳)	استراتژی کسب و کار دیجیتال: به سوی نسل بعدی بینش ها	۱۲
Noh (2020)	استراتژی های مدیریت پورتفوی دوگانه ای شرکت های پخش ویدیوی درخواستی برخط ^{۳۶} : از منظر ژانر	۱۳
مارکز، پائول و دیگران (۲۰۲۰)	قابلیت های پویا در پژوهش های مدیریت رسانه	۱۴
باتونن، آری و دیگران (۲۰۱۸)	قابلیت های پویا، تغییرات عملیاتی و نتایج عملکرد در صنعت رسانه	۱۵
سائورا، خوزه رامون و دیگران (۲۰۲۰)	رفتار مصرف کننده در عصر دیجیتال	۱۶
Andersen & Nielsen (2010)	استراتژی سازی تطبیقی: تأثیر استراتژی های خودظهور و عامدانه	۱۷
Xi (2024)	استراتژی ها، نوآوری ها و چالش های نتفلیکس در شکل دهی به آینده رسانه تلویزیونی	۱۸
Nieborg & Poell (2018)	پلتفرمی شدن محصولات فرهنگی: تئوریزه کردن همگرایی کالاهای فرهنگی	۱۹
Horst, Thesleff & Baumann (2019)	تمرین پرس و جوی مشارکتی: بازیگران چگونه برای ظهور استراتژی مدیریت می کنند؟	۲۰
Hsiao (2024)	تحلیل استراتژی کسب و کار نتفلیکس	۲۱

منبع: یافته های پژوهش

۶-۱-۳. تعیین مقولات و معرفی مؤلفه‌ها

سومین (و آخرین) مرحله از گام اول پژوهش، ارزیابی الگوی به‌دست‌آمده است. بدین ترتیب، با استفاده از قالب مضامین به‌دست‌آمده در مرحله قبل، الگویی اولیه در قالب چارچوب نظری پژوهش به‌دست‌آمد که جهت ارزیابی به اساتید و خبرگان مدیریت راهبردی ارائه و نظرات ایشان گرفته شد. پس از انجام اصلاحات، خروجی اولین گام از پژوهش به‌دست‌آمد. نمای کلی مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در این گام در چارچوب ابعاد سه‌گانه و مفاهیم هشت‌گانه در نمای مختصر به شرح زیر است:

جدول (۴): فهرست اولیه مؤلفه‌های شکل‌گیری استراتژی با روش تحلیل مضمون

ردیف	ابعاد	مفاهیم	مؤلفه‌ها (مقولات)
۱	محتوا	مدل کسب‌وکار	تنوع سبد کسب‌وکار
			رویکرد پلتفرم‌محور
		رویکرد تعاملی	آگاهی و رضایت کاربران
			به‌کارگیری رسانه‌های مکمل
			تعامل با مخاطب
همکاری و شبکه‌سازی	تفکر شبکه‌ای		
	استراتژی‌های رقابت-همکاری		
	رهبری تغییر		
۲	فرآیند	مدیریت تغییر	انطباق سریع با چالش‌ها و فرصت‌ها
			فرهنگ نوآوری سازمانی
		مدیریت فناوری و نوآوری	نحوه به‌کارگیری فناوری‌های نوین
			استفاده از داده‌ها و الگوریتم‌ها
			دیدگاه فردی مدیران
مشارکت در تصمیم‌گیری	فرآیندهای مشارکت کارکنان		
	شفافیت در مأموریت و اهداف		
	مشارکت کاربران در طراحی		
۳	زمینه	نیروهای بیرونی	شرایط سیاسی و اقتصادی
			ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه
			قوانین و سیاست‌های دولتی

مؤلفه‌ها (مقولات)	مفاهیم	ابعاد	ردیف
فرهنگ سازمانی یادگیرنده	نیروهای درونی		
استفاده از قابلیت‌های پویا			
اراده سازمانی			
مدیریت تنش‌ها و ارتباطات داخلی سازمان			

منبع: یافته‌های پژوهش

پس از به دست آوردن فهرستی متشکل از ۲۳ مؤلفه شکل گیری استراتژی در رسانه‌های نوین (طبق جدول شماره (۴))، این مؤلفه‌ها که به عنوان ورودی گام دوم پژوهش (بخش کمی) قرار گرفتند.

۲-۶. یافته‌های گام دوم پژوهش؛ دستیابی به مدل

۱-۲-۶. اعتبارسنجی و تعیین نهایی شاخص‌ها

با استفاده از روش دلفی، به دنبال اعتبارسنجی مؤلفه‌های به دست آمده هستیم. در این گام، مبتنی بر مؤلفه‌های به دست آمده از گام کیفی پژوهش، پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر ۲۳ گزاره تهیه شد. در هر پرسش، از خبرگان خواسته شد تا نظر خود را در مورد اهمیت مؤلفه پیشنهاد شده در شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین اعلام کنند. نمره اعلام شده برای هر مؤلفه در مقیاس پنج تایی لیکرت از «این مؤلفه تأثیر بسیار زیادی در شکل گیری استراتژی رقابتی صنعت رسانه‌های نوین دارد» تا «تأثیر بسیار کمی دارد» قرار داشته است.

نخبگانی که به پرسش‌ها پاسخ داده‌اند ۱۲ نفر از فعالین در بخش‌های مختلف صنعت رسانه‌های نوین هستند. مطابق روش دلفی، در اولین دور، میانگین نمرات به دست آمده محاسبه و در قالب جدولی مجدداً به شرکت‌کنندگان بازگردانده شد و از آنها خواسته شد با توجه به نظرات قبلی خود و میانگین به دست آمده، مجدداً پرسش‌نامه را تکمیل کنند. در جدول شماره (۵)، میانگین نمرات هر شاخص و داده‌های آماری آن منعکس شده است:

جدول (۵): نمره‌دهی به مؤلفه‌ها در مرحله دوم پژوهش

ردیف	شاخص	کمینه	بیشینه	مجموع	میانگین	میان	اریانس	انحراف معیار
۱	تنوع سبد کسب‌وکار	۲	۶	۴۳	۳.۵۸	۴	۰.۵۸	۰.۷۶
۲	رویکرد پلتفرم‌محور	۲	۵	۴۸	۴	۴	۰.۶۷	۰.۸۲
۳	آگاهی و رضایت کاربران	۳	۵	۵۲	۴.۳۳	۴	۰.۳۹	۰.۶۲
۴	به‌کارگیری رسانه‌های مکمل	۲	۵	۴۲	۳.۵۲	۳.۵۰	۱.۲۵	۱.۱۲
۵	تعامل با مخاطب	۳	۵	۵۵	۴.۵۸	۵	۰.۴۱	۰.۶۴
۶	تفکر شبکه‌ای	۲	۵	۴۶	۳.۸۳	۴	۱.۱۴	۱.۰۷
۷	استراتژی‌های رقابت-همکاری	۲	۴	۴۰	۳.۳۳	۳	۰.۳۹	۰.۶۲
۸	رهبری تغییر	۳	۵	۵۲	۴.۳۳	۴	۰.۳۹	۰.۶۲
۹	انطباق سریع با چالش‌ها و فرصت‌ها	۳	۵	۵۳	۴.۴۲	۴.۵۰	۰.۴۱	۰.۶۴
۱۰	فرهنگ نوآوری سازمانی	۳	۵	۴۸	۴	۴	۰.۶۷	۰.۸۲
۱۱	نحوه به‌کارگیری فناوری‌های نوین	۲	۵	۵۳	۴.۴۲	۵	۰.۷۴	۰.۸۶
۱۲	استفاده از داده‌ها و الگوریتم‌ها	۲	۵	۵۳	۴.۴۲	۵	۰.۷۴	۰.۸۶
۱۳	دیدگاه فردی مدیران	۲	۵	۳۹	۳.۲۵	۳.۵۰	۱.۰۲	۱.۰۱
۱۴	فرآیندهای مشارکت کارکنان	۲	۵	۴۵	۳.۷۵	۴	۰.۸۵	۰.۹۲
۱۵	شفافیت در مأموریت و اهداف	۳	۵	۴۸	۴	۴	۰.۶۷	۰.۸۲
۱۶	مشارکت کاربران در طراحی	۱	۵	۳۵	۳.۹۲	۳	۱.۰۸	۱.۰۴
۱۷	شرایط سیاسی و اقتصادی	۲	۵	۳۷	۳.۰۸	۳	۰.۷۴	۰.۸۶
۱۸	ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه	۳	۵	۵۴	۴.۵۰	۵	۰.۴۲	۰.۶۵
۱۹	قوانین و سیاست‌های دولتی	۲	۵	۴۶	۳.۸۳	۴	۰.۸۱	۰.۹۰
۲۰	فرهنگ سازمانی یادگیرنده	۳	۵	۴۵	۳.۷۵	۴	۰.۳۵	۰.۶۰
۲۱	استفاده از قابلیت‌های پویا	۳	۵	۴۷	۳.۹۲	۴	۰.۴۱	۰.۶۴
۲۲	اراده سازمانی	۳	۵	۴۸	۴	۴	۰.۵۰	۰.۷۱
۲۳	مدیریت تنش‌ها و ارتباطات داخلی سازمان	۲	۵	۴۲	۳.۵۰	۳	۰.۷۵	۰.۸۷

منبع: یافته‌های پژوهش

مطابق روش دلفی، در این مرحله امکان بررسی همگرایی نظرات و در صورت وجود آن، توقف فرآیند وجود دارد. برای بررسی همگرایی از ضریب هماهنگی کندال استفاده می کنیم. این ضریب مطابق فرمول زیر محاسبه می شود:

$$W = \frac{12 * S}{m^2 * (n^3 - n)}$$

- n: تعداد خبرگان (که در اینجا ۱۲ نفر است)
- m: تعداد مؤلفه ها (که در اینجا ۲۳ مؤلفه است)
- S: مجموع مربعات انحرافات از میانگین رده بندی ها

بر اساس فرمول فوق، ضریب همگرایی برای این داده ها، ۰.۵۸ است.

هیچ قانون دقیقی برای تفسیر مقادیر W وجود ندارد ولی به طور کلی این ضریب بین ۰ (عدم اتفاق نظر کامل) تا ۱ (همگرایی کامل نظرات) است. معمولاً اگر میزان آن از ۰.۵ کمتر باشد توافق وجود ندارد. اگر بین ۰.۵ تا ۰.۷ باشد همگرایی قابل قبول است و به علاوه، ضریب همگرایی کندال بالاتر از ۰.۹ غیر طبیعی به نظر می رسد. همچنین برای پنل های با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو نیز مقادیر کوچک تر W نیز معنادار محسوب می شود. بنابراین، می توان اطمینان داشت توافق قابل قبولی میان نخبگان در این مرحله شکل گرفته است و میانگین نمره ها قابل استفاده است. لذا با حذف شاخص های با میانگین کمتر از ۳.۷۵ (مجموع نمرات کمتر از ۴۵) مؤلفه های نهایی به ۱۴ مورد می رسد و در پاسخ پرسش اصلی پژوهش، با اطمینان می توان اعلام کرد مؤلفه های شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین عبارتند از:

جدول (۶): فهرست نهایی مؤلفه های شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین

ردیف	مؤلفه	مفهوم	بعد
۱	رویکرد پلتفرم محور	مدل کسب و کار	محتوا
۲	آگاهی و رضایت کاربران	رویکرد تعاملی	
۳	تعامل با مخاطب	همکاری و شبکه سازی	
۴	تفکر شبکه ای		
۵	رهبری تغییر	مدیریت تغییر	فرآیند
۶	انطباق سریع با چالش ها و فرصت ها		

ردیف	مؤلفه	مفهوم	بعد
۷	فرهنگ نوآوری سازمانی	مدیریت فناوری و نوآوری	
۸	نحوه به‌کارگیری فناوری‌های نوین		
۹	استفاده از داده‌ها و الگوریتم‌ها		
۱۰	شفافیت در مأموریت و اهداف	مشارکت در تصمیم‌گیری	
زمینه	ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه	نیروهای بیرونی	
	استفاده از قابلیت‌های پویا	نیروهای درونی	

منبع: یافته‌های پژوهش

۲-۲-۶. مدل‌سازی ساختاری تفسیری

برای تعیین ارتباط بین شاخص‌ها، از نظرات نخبگانی استفاده شد. بدین منظور، پرسش-نامه‌ای شامل ۱۴ مؤلفه نهایی تهیه شده و از خبرگان برای تعیین رابطه بین دو مؤلفه نظرسنجی انجام شد. از خبرگان خواسته شد با بررسی دو مؤلفه a و b در جدولی، با استفاده از الگوی مقایسات زوجی زیر، خانه‌های جدول را تکمیل کنند:

- نشان V: اگر مؤلفه a، مؤلفه b را تعیین می‌کند.
 - نشان A: اگر مؤلفه b، مؤلفه a را تعیین می‌کند.
 - نشان X: اگر هر دو مؤلفه نقش تعیین‌کنندگی متقابل برای هم دارند.
 - نشان O: اگر هیچ‌کدام از دو مؤلفه اثر قابل‌اعتنایی روی هم ندارند.
- خبرگان انتخاب شده، ۷ نفر از فعالین حرفه‌ای مرتبط با صنعت رسانه و ۲ نفر از خبرگان دانشگاهی مدیریت راهبردی هستند. به‌علت پیچیدگی ارتباط بین شاخص‌ها و جلوگیری از اختلاف در برداشت از شاخص‌ها، پرسش‌نامه‌ها به‌صورت حضوری و در مصاحبه عمیق تکمیل شده‌اند. در جدول شماره (۷) مشخصات کلی خبرگان مورد مراجعه آمده است:

جدول (۷): مشخصات کلی خبرگان مورد مراجعه

معرفی	نام
مدیر عامل صندوق حمایت از صنایع فرهنگی-هنری سپهر	فعال صنعت رسانه ۱
مدیر عامل زنجیره سینماداری بهمن سبز	فعال صنعت رسانه ۲
مدیر محصول پلتفرم تلویزیون	فعال صنعت رسانه ۳
مدیر عامل خبرگزاری مهر	فعال صنعت رسانه ۴
مدیر محصول سامانه فروش برخط بلیط	فعال صنعت رسانه ۵
دکتری مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران	خبیره دانشگاهی ۱
مدرس دانشگاه سوره	خبیره دانشگاهی ۲

منبع: یافته‌های پژوهش

ماتریس تعاملی به دست آمده بر اساس نظر تجمعی خبرگان به شرح زیر است:

جدول (۸): ماتریس تعاملی مؤلفه‌ها

	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۱	X	X	X	X	X	X	X	X	V	A	X	V	X
۲		X	X	X	X	X	X	X	X	X	V	X	X
۳			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۴				X	X	X	X	X	X	A	X	V	X
۵					X	X	X	X	X	A	X	X	X
۶						X	X	X	X	A	X	X	X
۷							X	X	X	A	A	X	X
۸								X	X	A	X	X	A
۹									X	A	A	X	X
۱۰										A	X	X	X
۱۱											X	X	X
۱۲												X	X
۱۳													X

منبع: یافته‌های پژوهش

ماتریس دسترسی از روی ماتریس تعاملی (SSIM) تعیین می‌شود و در واقع تبدیل شدن ماتریس (SSIM) به یک ماتریس عددی کامل است تا بتوان تحلیل کمی پژوهش را بر مبنای آن انجام داد. این تبدیل، به سادگی و با دستورالعمل زیر انجام می‌شود.

O	X	A	V	نشان در خانه (i,j) ماتریس تعاملی
۰	۱	۰	۱	مقدار درایه (i,j) در ماتریس دسترسی
۰	۱	۱	۰	مقدار درایه (j,i) در ماتریس دسترسی

بنابراین ماتریس دسترسی برای داده‌های این پژوهش به شرح زیر خواهد بود:

جدول (۹): ماتریس دسترسی برای مؤلفه‌ها

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

منبع: یافته‌های پژوهش

خانه‌های (i,j)؛ محور تقارن ماتریس

خانه‌های X (مقدار ۱ در مثلث بالایی و نقطه قرینه)

خانه‌های V (مقدار ۱) در مثلث بالایی و مقدار ۰ در نقطه قرینه

خانه‌های A (مقدار ۰) در مثلث بالایی و مقدار ۱ در نقطه قرینه

در این مرحله، ابتدا لازم است سه مجموعه برای هر مؤلفه تعیین شوند که عبارتند از:

۱. مجموعه دسترسی^{۳۷}: همه مؤلفه‌هایی که با این مؤلفه (به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم) قابل دسترسی‌اند (در همان سطر مؤلفه، ۱ باشد).

۲. مجموعه پیش‌نیاز^{۳۸}: همه مؤلفه‌هایی که از طریق سایر مؤلفه‌ها به این مؤلفه منتهی می‌شوند (در همان ستون مؤلفه، ۱ باشد).

۳. مجموعه مشترک: اشتراک بین دو مجموعه دسترسی و پیش‌نیاز پس از آن، به‌صورت گام‌به‌گام مؤلفه‌های سطح بالاتر شناسایی شده و از فهرست مؤلفه‌ها حذف می‌شوند و مجدداً فرآیند با مؤلفه‌های باقی‌مانده تکرار می‌شود تا مؤلفه‌های در سطح بعدی مشخص شوند. این فرآیند تا حذف همه مؤلفه‌ها ادامه پیدا می‌کند. روش شناسایی مؤلفه‌های با سطح بالاتر به این شکل است که مؤلفه‌ای که مجموعه دسترسی آن دقیقاً معادل مشترک آن باشد، به‌عنوان مؤلفه سطح اول شناخته می‌شود. این مؤلفه‌ها، در حقیقت مواردی هستند که بر مؤلفه‌های دیگر تأثیر می‌گذارند و مؤلفه دیگری روی آنها تأثیری ندارد.

با توضیحات فوق، مجموعه‌های دسترسی، پیش‌نیاز و مشترک مؤلفه‌ها عبارتند از:

جدول (۱۰): مجموعه‌های پیش‌نیاز و دسترسی سطح اول

مؤلفه	مجموعه دسترسی	مجموعه پیش‌نیاز	اشتراک دو مجموعه
۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲،۱ ۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۲،۱۴
۲	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۳،۱۴
۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۴
۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۲،۱۳،۱۴
۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۳،۱۴
۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۳،۱۴

۷	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۳، ۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۳، ۴
۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۳
۹	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۳، ۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۳،۱۴
۱۰	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۳، ۱۴
۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴
۱۲	۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۱، ۳،۱۴	۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲، ۱۳، ۱۴
۱۳	۲،۳،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲، ۱۴،	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰، ۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲، ۱۳، ۱۴
۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱، ۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱، ۱۲، ۱۳،۱۴

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول شماره (۱۰) مشخص است، مؤلفه‌های سه، پنج، شش، هفت، هشت، نه و سیزده دارای مجموعه دسترسی و مجموعه مشترک مشابه هستند و در سطح اول قرار می‌گیرند. با حذف این هفت مؤلفه، مجموعه‌های دسترسی، پیش‌نیاز و اشتراکی سایر مؤلفه‌ها عبارت خواهند بود از:

جدول (۱۱): مجموعه‌های پیش‌نیاز و دسترسی سطح دوم

مؤلفه	مجموعه دسترسی	مجموعه پیش‌نیاز	اشتراک دو مجموعه
۱	۱،۲،۴،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۲،۱۴
۲	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۴
۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴
۱۰	۲،۴،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۲،۴،۱۰،۱۲،۱۴
۱۱	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۲،۱۱،۱۲،۱۴	۲،۱۱،۱۲،۱۴
۱۲	۱،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴

مؤلفه	مجموعه دسترسی	مجموعه پیش نیاز	اشتراک دو مجموعه
۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴

منبع: یافته‌های پژوهش

بنابراین، مؤلفه‌های چهارم، دهم و چهاردهم در سطح دوم قرار دارد و برای تعیین سطح سوم مؤلفه‌ها خواهیم داشت:

جدول (۱۲): مجموعه‌های پیش‌نیاز و دسترسی سطح سوم

مؤلفه	مجموعه دسترسی	مجموعه پیش‌نیاز	اشتراک دو مجموعه
۱	۱،۲،۱۲	۱،۲،۱۱،۱۲	۱،۲،۱۲
۲	۱،۲،۱۱،۱۲	۱،۲،۱۱	۱،۲،۱۱
۱۱	۱،۲،۱۱،۱۲	۲،۱۱،۱۲	۲،۱۱،۱۲
۱۲	۱،۱۱،۱۲	۲،۱۱،۱۲	۱،۱۱،۱۲

منبع: یافته‌های پژوهش

مؤلفه‌های اول و دوازدهم به‌عنوان سطح سوم مشخص می‌شوند و در سطح چهارم برای تحلیل خواهیم داشت:

جدول (۱۳): مجموعه‌های پیش‌نیاز و دسترسی سطح چهارم

مؤلفه	مجموعه دسترسی	مجموعه پیش‌نیاز	اشتراک دو مجموعه
۲	۲،۱۱	۲،۱۱	۲،۱۱
۱۱	۲،۱۱	۲،۱۱	۲،۱۱

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به محاسبات فوق، سطوح مؤلفه‌های به شکل زیر خواهد بود:

جدول (۱۴): سطح‌بندی مؤلفه‌ها

سطح	مؤلفه‌ها
۱	۱۳-۹-۸-۷-۶-۵-۳
۲	۱۴-۱۰-۴
۳	۱۲-۱
۴	۱۱-۲

منبع: یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مقدمه

برای دستیابی به الگوی شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین نیاز داشتیم که بدانیم اولاً مؤلفه‌ها و عوامل شکل‌گیری استراتژی رقابتی در این صنعت کدامند؟ و ثانیاً اولویت این عوامل نسبت به یکدیگر چگونه است؟ پس از طی کردن تحلیل مضمون و اعتبارسنجی نتایج به‌دست‌آمده در مرحله کیفی پژوهش با استفاده از روش دلفی به این نتیجه رسیدیم که مؤلفه‌های اصلی در سه بعد زمینه، فرآیند و محتوا عبارتند از:

جدول (۱۵): مؤلفه‌های اصلی شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین

ردیف	مؤلفه	مفهوم	بعد
۱	رویکرد پلتفرم‌محور	مدل کسب‌وکار	محتوا
۲	آگاهی و رضایت کاربران	رویکرد تعاملی	
۳	تعامل با مخاطب		
۴	تفکر شبکه‌ای	همکاری و شبکه‌سازی	
۵	رهبری تغییر	مدیریت تغییر	فرآیند
۶	انطباق سریع با چالش‌ها و فرصت‌ها		
۷	فرهنگ نوآوری سازمانی		
۸	نحوه به‌کارگیری فناوری‌های نوین		
۹	استفاده از داده‌ها و الگوریتم‌ها	مدیریت فناوری و نوآوری	فرآیند
۱۰	شفافیت در مأموریت و اهداف		
		مشارکت در تصمیم‌گیری	
۱۱	ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه	نیروهای بیرونی	زمینه
۱۲	قوانین و سیاست‌های دولتی		
۱۳	استفاده از قابلیت‌های پویا	نیروهای درونی	
۱۴	اراده سازمانی		

منبع: یافته‌های پژوهش

و پس از بهره گیری از نظر خبرگان در روش مدل سازی ساختاری تفسیری به این نتیجه رسیدیم که نظام سلسله مراتبی اولیاتی این مؤلفه ها به شکل زیر خواهد بود:

شکل (۲): مدل به دست آمده با روش مدل سازی ساختاری تفسیری



منبع: یافته های پژوهش

تحلیل یافته ها

با توجه به یافته های شکل شماره (۲)، هفت مؤلفه ی تعامل با مخاطب، رهبری تغییر، انطباق سریع با چالش ها و فرصت ها، فرهنگ نوآوری سازمانی، نحوه به کارگیری فناوری های نوین، استفاده از داده ها و الگوریتم ها و استفاده از قابلیت های پویا، در سطح اول قرار می گیرند. به این معنا که تأثیرپذیری این مؤلفه ها از سایر مؤلفه ها بیشتر است و تأثیرگذاری نسبتاً کمتری دارند. بنابراین در مدل (ISM) در لایه رویی قرار می گیرند و در مدل سلسله مراتبی، این عوامل به عنوان یک پیامد یا نتیجه نهایی در نظر گرفته می شوند که تحت تأثیر عوامل در سطوح پایین تر قرار دارند. در حقیقت، تأثیر مستقیم کمتری بر سایر عوامل در سطوح دیگر دارد.

مؤلفه‌های تفکر شبکه‌ای، شفافیت در مأموریت و اهداف و اراده سازمانی، در سطح دوم مدل (ISM) قرار دارند. این عوامل در سلسله‌مراتب به‌عنوان یک عنصر واسطه عمل می‌کنند؛ به این معنی که تحت تأثیر عواملی در سطوح پایین‌تر قرار گرفته و به نوبه خود بر عوامل سطح یک تأثیر می‌گذارند. این عوامل مانند یک پل ارتباطی در ساختار سلسله‌مراتبی عمل کرده و اثرات را از عناصر بنیادین به پیامدهای سطح بالاتر منتقل می‌کنند.

مؤلفه‌های رویکرد پلتفرم‌محور و قوانین و سیاست‌های دولتی، در لایه عمیق‌تری از مدل قرار دارند و هرچند همچنان می‌توان آنها را به‌عنوان مؤلفه‌های تحت تأثیر لایه چهارم در نظر گرفت، به نوعی ریشه مؤثر بر مؤلفه‌های سطح اول و دوم هستند. بنیادی‌ترین مؤلفه‌های مدل نهایی ما، آگاهی و رضایت کاربران و ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه خواهد بود. به این معنی که الگوی کلی شکل‌گیری استراتژی تحت تأثیر این دو مؤلفه قرار دارند و به نوعی اصلی‌ترین عامل تعیین‌کننده برای شکل‌گیری استراتژی هستند. این نتیجه بیان می‌کند که اگر صاحبان رسانه‌های نوین بخواهند به استراتژی رقابتی مناسب دست پیدا کنند، باید در عمیق‌ترین لایه‌های راهبردی، از دو جهت خود را تقویت کنند؛ اولاً با رصد دقیق از شرایط محیطی و به‌دست‌آوردن نبض رفتار و الگوی مصرف مخاطبان، شناختی دقیق از ترجیحات آنها پیدا کنند و ثانیاً در رویکردی تعاملی، ضمن آگاهی‌بخشی به کاربران خود در مورد محصولات و خدمات، در پی کسب رضایت آنها از تجربه کاربری باشند. همچنین با بررسی دقیق‌تر یافته‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌توان به نتیجه مهم دیگری دست یافت؛ هریک از ۴ مؤلفه زمینه‌ای شناسایی شده در یکی از سطوح چهارگانه مدل قرار گرفته‌اند و ترتیب قرارگیری آنها علاوه بر تعیین مبنایی‌تر بودن هر کدام، قابل دسته‌بندی است. نیروهای زمینه‌ای بیرونی (ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه و قوانین و سیاست‌های دولتی) در سطح چهارم و سوم و نیروهای زمینه‌ای درونی (اراده سازمانی و استفاده از قابلیت‌های پویا) در سطح دوم و اول قرار گرفته‌اند و به‌نظر می‌رسد عوامل زمینه‌ای بیرونی، اثرات عمیق‌تر و ریشه‌ای‌تری نسبت به عوامل زمینه‌ای درونی دارند.

بنابراین باید گفت ابعاد زمینه‌ای شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین در همه سطوح مؤثر هستند و از بالاترین سطوح تا عمیق‌ترین لایه‌های مدل حضور دارند. نیروهای بیرونی زمینه‌ای (قوانین و سیاست‌های دولتی و ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه) مؤلفه‌های اثرگذارتری هستند و پیشران‌های غیر مستقیم برای سیستم به حساب می‌آیند در حالی که نیروهای زمینه‌ای درونی (استفاده از قابلیت‌های پویا و اراده سازمانی) پیشران‌های مستقیم‌تری برای سایر مؤلفه‌های مدل به حساب می‌آیند و خود نیز تحت تأثیر نیروهای بیرونی هستند.

تبیین نقش مدل در شکل‌گیری استراتژی رقابتی

مدل ارائه‌شده در این پژوهش با اتخاذ چارچوب سه‌گانه زمینه، محتوا و فرایند (بر اساس مدل ویت و می‌یر ۲۰۱۴)، شکل‌گیری استراتژی رقابتی در رسانه‌های نوین را به صورت نظام‌مند، پویا و تعاملی تبیین می‌کند. در این مدل، ابتدا ابعاد زمینه‌ای (شامل شرایط سیاسی، اقتصادی، قوانین، ترجیحات مخاطبان و فرهنگ سازمانی) به عنوان بستر تصمیم‌گیری استراتژیک شناسایی می‌شود؛ سپس مؤلفه‌های مربوط به فرایند (مانند رهبری تغییر، انطباق سریع با چالش‌ها، فرهنگ نوآوری، و نحوه به‌کارگیری فناوری‌های نوین و الگوریتم‌ها) نقش محرک و تسهیل‌گر را در تحول سازمانی ایفا می‌کنند. نهایتاً در بُعد محتوا، عناصری مانند تعامل با مخاطب، تفکر شبکه‌ای، شفافیت در مأموریت و اهداف و استفاده از قابلیت‌های پویا، به تولید معنا و جهت‌دهی استراتژی کمک می‌کنند. یافته پژوهش نیز با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) نشان می‌دهد که سطوح پایین‌تر مدل (مثلاً آگاهی مخاطب، ترجیحات مصرف، و قوانین و سیاست‌ها) به عنوان عوامل زمینه‌ای، بسترساز یا محدودکننده تصمیمات راهبردی‌اند؛ درحالی‌که عناصر سطح بالاتر (تعامل با مخاطب، رهبری تغییر، انطباق سریع و فرهنگ نوآوری) به‌طور مستقیم نحوه شکل‌گیری و تحقق استراتژی را تعیین می‌کنند. این رویکرد، با کنار گذاشتن نگاه صرفاً برنامه‌ریزی‌شده و بالا به پایین، نقش یادگیری مستمر، تعامل و چابکی را در فرایند راهبرددسازی برجسته می‌سازد و نشان می‌دهد چرا و چگونه استراتژی‌های رقابتی در رسانه‌های نوین حالت تدریجی، باز و چندسویه دارند.

نحوه طراحی استراتژی اثربخش و منطبق با شرایط متغیر صنعت، با استفاده از مدل
بر اساس مدل توسعه‌یافته، سازمان‌های رسانه‌ای می‌توانند استراتژی اثربخش و منطبق با شرایط متغیر صنعت را به‌طور مرحله‌ای طراحی و پیاده‌سازی کنند. ابتدا از سطوح پایین و زمینه‌ای (شناسایی نیازها و ترجیحات مخاطبان، تحلیل قوانین و سیاست‌ها، و درک شرایط اقتصادی و تکنولوژیک) شروع می‌شود؛ سپس با اتکا به مؤلفه‌هایی چون فرهنگ سازمانی یادگیرنده و قابلیت‌های پویا، شرایط درونی سازمان برای مواجهه با تغییرات محیطی مهیا می‌شود. در گام بعدی، تقویت رهبری تغییر و نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری سازمانی به چابک‌سازی و افزایش انعطاف سازمان کمک می‌کند و از طریق تسهیل استفاده هوشمندانه از فناوری‌های جدید و کلان‌داده‌ها، زمینه پرورش استراتژی‌های جدید فراهم می‌شود. در این چرخه، تعامل نزدیک و مستمر با مخاطب و بهره‌گیری از ظرفیت شبکه‌ای به سازمان اجازه می‌دهد تا هم‌زمان با تغییرات بازار، روندهای نوظهور را شناسایی و به آن واکنش نشان دهد. استفاده از اولویت‌بندی مدل (ISM) این امکان را می‌دهد که مدیران رسانه منابع محدود خود را به مؤثرترین مؤلفه‌ها اختصاص دهند و از آزمون و خطاهای پرهزینه اجتناب کنند. بنابراین مدل پیشنهادی نه تنها امکان طراحی هدفمند استراتژی بر پایه مؤلفه‌های بومی و محیطی را فراهم می‌کند، بلکه از طریق بازخوردهای مستمر و تعاملات شبکه‌ای، فرایند یادگیری و چابکی را در سراسر سازمان نهادینه می‌سازد.

توصیه‌های کاربردی مبتنی بر یافته‌های مدل

بر مبنای نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود رسانه‌های نوین ایران به جای تکیه صرف بر تدوین‌های صوری و ایستا، از مدل ارائه شده به‌عنوان نقشه راه تحول استراتژیک بهره بگیرند: ۱. شکل‌گیری تیم‌های آگاه به مؤلفه‌های کلیدی مدل، به‌ویژه تعامل با مخاطب و فرهنگ نوآوری سازمانی؛ ۲. پیاده‌سازی چرخه‌های منظم ارزیابی محیط (قوانین، روندهای فناوری، تغییر رفتار مخاطبان و ...)، تحلیل داده‌های کلان بازار و به‌روزرسانی اولویت اقدامات راهبردی؛ ۳. توجه به سرمایه‌گذاری هدفمند در زمینه‌های فناوری و تقویت تعاملات شبکه‌ای، به‌خصوص پلتفرم‌های دیجیتال جدید؛ و ۴. ارزیابی و اصلاح مستمر استراتژی‌ها با تأکید بر چابکی و یادگیری سازمانی. با این تدابیر، رسانه‌های نوین می‌توانند نه تنها بقا، بلکه خلق مزیت رقابتی پایدار را در برابر رقبای خود تضمین نمایند.

محدودیت های پژوهش

در مورد محدودیت های این پژوهش به عنوان نکات تکمیلی باید گفت:

۱. از آنجا که بنگاه های رسانه ای در دنیا (از جمله ایران) از آغاز صنعت رسانه تاکنون همواره سیاست های محتوایی و رویکردهای معرفتی و سیاسی ویژه خود را دنبال کرده اند، توجه به پیام و ارزش های بنیادین در فعالیت های رسانه ای از اهمیت بالایی برخوردار است. به دلیل پیچیدگی این موضوع و محدودیت منابع موجود، این بحث در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار نگرفته است. با این وجود، به نظر می رسد که در تدوین راهبردهای رسانه ای، لازم است پژوهش های بنیادی مستقلی درباره ابعاد مختلف این موضوع انجام شود و صرفاً به اشاره به مسائل سیاسی-اجتماعی در چارچوب عوامل زمینه ای بسنده نشود.

۲. یکی از نکات مطرح شده در گفتگوهای کارشناسی، ضرورت توجه به اقتصاد فرهنگ و اتخاذ رویکرد سرمایه گذاری به جای نگرش صرفاً هزینه محور در حوزه رسانه بود. با توجه به اینکه این پژوهش بر مبنای ادبیات رقابت در فضای کسب و کار و تمرکز بر افزایش سود از طریق کاهش هزینه ها یا افزایش درآمد طراحی شده است، سازمان های رسانه ای مأموریت محور که اهداف فرهنگی یا سیاسی را دنبال می کنند در این مطالعه مورد بررسی قرار نگرفته اند. لذا پیشنهاد می شود پژوهش مستقلی درباره الگوهای شکل گیری راهبردها در سازمان های مأموریت محور (غیرانتفاعی) انجام گیرد. هرچند رقابت در این نهادها عمدتاً حول تأمین منابع جریان دارد و نه سودآوری، اما مطالعه عمیق تر این موضوع می تواند به تدوین راهبردهای دقیق تر برای این بخش از صنعت رسانه های جدید کمک کند.

۳. در سال های اخیر، هوش مصنوعی و گسترش چشمگیر آن، به ویژه در حوزه برنامه نویسی و کاربردهای روزمره مرتبط با رسانه ها، به یکی از موضوعات قابل توجه و تأثیرگذار بدل شده است؛ به گونه ای که پیش بینی می شود بسیاری از روندهای آینده حول محور آن شکل بگیرند. در این پژوهش، به منظور جلوگیری از ورود به جزئیات و دور شدن از هدف اصلی مطالعه، موضوع هوش مصنوعی ذیل چارچوب کلی فناوری مطرح گردیده است. با این حال، اهمیت و شتاب فزاینده پیشرفت های هوش

مصنوعی تا حدی است که برخی صاحب‌نظران آینده‌سازمان‌های رسانه‌ای را بر پایه این فناوری‌ها می‌دانند.

۴. تعمیم‌پذیری یافته‌ها در بخش‌های دیگر صنعت رسانه با محدودیت مواجه است. آنچه بیان شد عمدتاً در مورد رسانه‌های نوین قابل استفاده و بهره‌برداری است. دستیابی به مدیران و خبرگان مناسب در صنعت نیز ممکن است در مسیر پژوهش محدودیت‌هایی ایجاد کرده باشد اما حتی‌المقدور تلاش شد با استفاده از روش‌های نظام‌مند و در نظر گرفتن پایایی پژوهش، از این نقیصه جلوگیری شود. هرچند ابزارهایی مانند پرسش‌نامه و طراحی آن نیز محدودیت ذاتی در اندازه‌گیری دارد.

کتابنامه

روشندل‌اربطانی، طاهر؛ بلالی، مجید و ذوالفقارزاده، محمدمهدی (۱۳۹۳). بررسی وضعیت رقابت در سپهر رسانه‌ای کشور. راهبرد، ۷۳. زمستان ۱۳۹۳. ۵-۴۲.

شیخ‌زاده، محمد؛ عابدی‌جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدمسعود و فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین. روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه راهبردی. ۲ (۵). پاییز و زمستان ۱۳۹۰. ۱۵۱-۱۹۸.

مصدری، فاطمه و حسینی‌سروری، سیدحسن (۱۳۹۷). ماهیت رسانه‌های نوین. رسانه و فرهنگ. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. ۸ (۲). پاییز و زمستان ۱۳۹۷. ۲۰۵-۲۲۹.

میراسماعیلی، بی‌بی‌سادات و دیگران. (۱۴۰۲). طراحی الگوی سیاست‌گذاری محتوای صوتی و تصویری رسانه ملی با تأکید بر اینترنت نسل پنجم. فصلنامه رسانه‌های دیداری و شنیداری. ۴۸. زمستان ۱۴۰۲. ۱۳۷-۱۶۸.

Andersen, T., & Nielsen, B. (2010). Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review*. 6. 94-106.

Bergman J. et al. (2015). Managerial cognition and dominant logic in innovation management: empirical study in media industry. *Int. J. Business Innovation and Research*. 9 (3).

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 37 (2). 471-482.

Chan-Olmsted, S. M. (2019). A Review of Artificial Intelligence Adoptions in the Media Industry. *International Journal on Media Management*. 21 (3-4). 193-215.

- Chou, H.-H., & Zolkiewski, J. (2018). Coopetition and value creation and appropriation: The role of interdependencies, tensions and harmony. *Industrial Marketing Management*. 70. 25–33.
- Dekoulou P. & Trivellas P. (2017). Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising & media industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 32 (3). 385-397.
- Galkina, T., & Lundgren-Henriksson, E.-L. (2017). Coopetition as an entrepreneurial process: Interplay of causation and effectuation. *Industrial Marketing Management*. 67. 158–173.
- Hess, T. (2014). What is a Media Company? A Reconceptualization for the Online World. *International Journal on Media Management*. 16 (1). 3-8.
- Horst S., Thesleff R. J. & Baumann S. (2019). The practice of shared inquiry: how actors manage for strategy emergence. *Journal of Media Business Studies*. 16 (3). 202-229.
- Hsiao, Y.-H. (2024). the business strategy analysis of Netflix. *Transactions on Social Science, Education and Humanities Research*. 11. Warwick Evans Publishing.
- Jantunen, A., Tarkiainen, A., Chari, S., & Oghazi, P. (2018). Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. *Journal of Business Research*. 89. 251–257.
- Ji, S. W., & Lee, J. (2020). Cultural dimensions of online vs. offline media competition: an application of niche theory. *Journal of Media Economics*. 33 (3–4). 31–48.
- Kranenburg, H. V. (2017). Innovation Policies in the European News Media Industry; A Comparative Study. Springer International Publishing.
- Küng L. (2008). Strategic Management in the Media Industry: Theory and Practice. California: SAGE Publications.
- Maijanen P., & Jantunen A. (2014). Centripetal and Centrifugal Forces of Strategic Renewal: The Case of the Finnish Broadcasting Company. *International Journal on Media Management*. 16 (3-4) 139-159.
- Malmelin, N., & Villi, M. (2015). Audience Community as a Strategic Resource in Media Work: Emerging practices. *Journalism Practice*. 10 (5). 589–607.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*. 6 (3). 257-272.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 30 (1). 11-24.
- Mintzberg, H. (2007). Tracking strategies: Toward a general theory. OUP Oxford.
- Murschetz, P.C., Omid, A., Oliver, J.J., Kamali Saraji, M. and Javed, S. (2020). "Dynamic capabilities in media management research: a literature review", *Journal of Strategy and Management*. 13 (2). 278-296.

- Nieborg, D. B., & Poell, T. (2018). The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New Media & Society*. 20 (11). 4275–4292.
- Noh, S. (2020). Dual portfolio management strategies of online subscription video on demand (SVOD) companies: a genre perspective. *Journal of Media Business Studies*. 18 (2). 132–153.
- Oliver J. (2015). Dynamic Capabilities and Superior Firm Performance in the Uk Media Industry. *Journal of Media Business Studies*. 11 (2). 57-78.
- Oliver, J. J., & Picard, R. G. (2020). Shaping the Corporate Perimeter in a Changing Media Industry. *International Journal on Media Management*. 22 (2). 67–82.
- Saura, J., Reyes-Menendez, A., Matos, N., Correia, M., & Palos-Sanchez, P. (2020). Consumer behavior in the digital age. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*. 8. 190–194.
- Shao G. (2010). Venturing Through Acquisitions or Alliances? Examining U.S. Media Companies' Digital Strategy. *Journal of Media Business Studies*. 7 (1). 21-39.
- Thesleff R. J., etc. (2014) The Strategic Challenge of Continuous Change in Multi-Platform Media Organizations—A Strategy as-Practice Perspective. *International Journal on Media Management*. 16 (3-4). 123-138.
- Tsung-Ying Shih, T., Öberg C. & Chou H. (2015). Network strategies and effects in an interactive context. *Industrial Marketing Management*. 48. 4–12.
- Wilczek, B. (2019). Complexity, Uncertainty and Change in News Organizations. *International Journal on Media Management*. 21 (2). 88–129.
- Wit, B. ., & Meyer, R. (2014). Strategy synthesis: Managing strategy paradoxes to create competitive advantage. Hampshire: Cengage Learning.
- Xi, Q. (2024). Netflix's strategies, innovations, and challenges in shaping the future of television media. *Communications in Humanities Research*. 27. 246–249.

یادداشت‌ها

1. Retail Industry
2. Distribution
3. Netflix
4. Print
5. Advertisement
6. Broadcast
7. Entertainment
8. Dynamic
9. Dynamic Capabilities
10. Formation
11. Formulation
12. Learning

13. Flexibility
14. Adaptation
15. Delibrate
16. Emergent
17. Realized Strategy
18. Royal/Dutch Shell
19. Positioning
20. Perspective
21. Strategic Venturing
22. Formation vs. Formulation
23. Passive
24. Content
25. Content
26. Process
27. Context
28. Reachability Matrix
29. Level Partitioning
30. Hierarchical Structure
31. Thematic Analysis
32. Validity
33. Niche Theory
34. Coopetition
35. Harmony
36. Online SVOD
37. Reachability Set
38. Antecedent Set

