

## طراحی مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای

امیرمحمد کلایی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۶

### چکیده

با توجه به ویژگی‌های پویای صنعت رسانه و بازار محصولات رسانه‌ای، تحولات بیرونی و درونی این صنعت، بسیار زیاد هستند و سازگاری با این تغییرات، از جمله نیازهای مدیریت است. نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، عاملی است که به موفقیت بلندمدت سازمان و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی کمک خواهد کرد. این پژوهش از لحاظ هدف، توسعه‌ای- کاربردی و از لحاظ روش، دارای رویکرد آمیخته اکتشافی است که با هدف طراحی مدل مفهومی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای انجام شده است. جامعه پژوهش در بخش کیفی، ۱۷ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های رسانه‌ای و متخصصان دانشگاهی هستند که در حوزه رسانه، سابقه فعالیت دارند و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به‌صورت گلوله‌برفی انتخاب شده‌اند. جامعه آماری بخش کمی پژوهش را نیز مدیران کارشناسان، خبرگان و فعالان سازمان‌های رسانه‌ای تشکیل می‌دهند که با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه نامعین، تعداد ۳۸۴ نفر به‌عنوان نمونه آماری از طریق روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در مرحله کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، از روش تحلیل محتوا و برای داده‌های کمی، از روش تحلیل عاملی به‌کمک نرم‌افزارهای معادلات ساختاری استفاده شده است. براساس نتایج، تمام ابعاد و مؤلفه‌های نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای موردتأیید واقع شدند و عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، به‌ترتیب عبارت‌اند از: چابکی استراتژیک، ایجاد قابلیت‌های سازمانی، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی، هم‌آفرینی ارزش و بازطراحی در مدل کسب‌وکار.

### واژه‌های کلیدی

نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی رسانه‌ای، سازمان‌های رسانه‌ای.

\* این مقاله بر اساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است.

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
colabi@modares.ac.ir (نویسنده مسئول)

در طول سالیان گذشته، سازمان‌های رسانه‌ای سنتی با تغییر پارادایم‌های متوالی روبه‌رو بودند. با جهانی‌شدن و بیشتر دیجیتالی‌شدن فضای سازمان‌های رسانه‌ای، موفقیت و ادامهٔ حیات برای سازمان‌ها به چالشی گسترده تبدیل شده است (Amankwah-Amoah et al, 2021:3). تغییرات فناوری، نیاز به همکاری با رقبا و شیوه‌های جدید تولید محتوا، سازمان‌های رسانه‌ای را با مشکلات زیادی در مدل کسب‌وکار سنتی مواجه کرده و آنها را وادار به تجدیدنظر در فرایندهای خود با استفاده از نوآوری و شیوه‌های خلاقانه در راستای بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه کرده است (Virta and Malmelin, 2017:45). ادبیات استراتژیک مدیریت رسانه نشان می‌دهد که محققان با دیدگاه‌ها و نظریه‌های مختلفی به مطالعات استراتژیک در صنعت رسانه پرداخته‌اند که از آن میان، می‌توان به دیدگاه مبتنی بر منابع، دیدگاه مبتنی بر دانش و دیدگاه قابلیت‌های پویا اشاره کرد (Ardakan and Ghanbary, 2020:528). اگرچه دیدگاه‌های مختلف در مدیریت استراتژیک، ابزارهایی را برای شناسایی و درک نقاط قوت و ضعف شرکت ارائه می‌دهند، اما بسیاری از مفروضات گذشته برای سازمان‌های رسانه‌ای کاربردی ندارد و برای تبیین ساختار و روند استراتژی در این نوع سازمان‌ها، مفاهیم و نظریه‌های جدیدی مورد نیاز است (Horst and Murschetz, 2019: 3). پیچیدگی فرایندهای مدیریتی، عدم قطعیت محیطی، جهانی‌شدن، مرزهای نامشخص سازمان، مدل‌های کسب‌وکار در حال تکامل، ناشناخته‌بودن و تغییر در ترجیحات مصرف‌کننده، سازمان‌های رسانه‌ای را بر آن داشته تا با محیط‌های آشفته و پیچیده روبه‌رو شوند. ویژگی اصلی این محیط نوظهور، افزایش رقابت به دلیل پیچیدگی محیطی است و شامل مجموعه‌ای از عوامل نامشهود و غیرمنطقی است که نتایج را نامشخص خواهد ساخت. از طرف دیگر نیز، سازمان‌های رقیبی که براساس چهارچوب‌های غیراخلاقی بنا شده‌اند، درصدد ایجاد تغییر در سلايق مخاطبان هستند. همچنین پیش‌بینی شده که مخاطبان رسانه‌هایی مانند تلویزیون تا سال ۲۰۲۲ به صورت چشمگیری کاهش خواهند یافت و رسانه‌های آنلاین، جایگزین رسانه‌های سنتی خواهند شد (Newman, 2020: online)؛ بنابراین، اهمیت تغییرات بر مبنای پیش‌بینی فرصت‌ها، حائز اهمیت خواهد بود تا سازمان‌ها بتوانند با پیش‌بینی درست، زودتر از

محیطها و نیاز مخاطبان، تغییراتی را براساس منابع درون‌سازمانی خود ایجاد کنند تا باعث دستیابی به رضایتمندی واقعی شوند. از طرف دیگر، سازمان‌های رسانه‌ای با سلايق و ترجیحات متفاوتی روبرو خواهند شد، زیرا تغییر در ترجیحات مخاطبان را نمی‌توان به راحتی پیش‌بینی کرد. سازمان‌های رسانه‌ای باید ابزارهای استراتژیکی را توسعه دهند که امکان ایجاد مشاغل جدید را فراهم کرده و تصاحب فرصت‌های ناشی از زمینه‌های نوظهور را تسهیل کند. به عبارت دیگر، سازمان‌های رسانه‌ای باید به شیوه‌ای استراتژیک کارآفرین‌تر شوند (Will et al, 2016:191). سازمان‌های موفق نه تنها در حال شناسایی فرصت‌های پیش‌رو هستند، بلکه از نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، به عنوان ابزاری برای بهره‌برداری از فرصت‌ها نیز بهره می‌برند. در واقع، نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در بردارنده فرایند کشف و تشخیص نیاز، خلاقیت در بازاریابی و ارائه نوآوری است که به واسطه قابلیت‌های منابع انسانی، اطلاعاتی، مالی و فیزیکی سازمان و بازتعریف استراتژی‌های بازاریابی و جوان‌سازی فرایندها و ساختار درونی شرکت، اجرا شده است (کلابی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶). نوسازی استراتژیک کارآفرینانه به عنوان قابلیت‌های یک سازمان برای حفظ توانمندی‌های خود در پیگیری نوآوری‌های جدید و استفاده بهینه از قابلیت‌ها در نظر گرفته می‌شود (Colabi and Khajeheian, 2018: 318). نوسازی استراتژیک فرایندی است که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا در طول زمان، مطابق با اهداف کسب‌وکار، قابلیت‌های راهبردی خود را تغییر دهند. با توجه به تحولات ارتباطی- اطلاعاتی در عصر جدید، سازمان‌های رسانه‌ای، نیازمند بازنگری در راهبردهای خود هستند تا در تغییرات گسترده‌ای که در آینده ایجاد خواهد شد، پیش‌رو باشند (Arthofer and Rose, 2016: 5). سازمان‌های رسانه‌ای برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و حفظ جایگاه خود در محیط متلاطم، نیازمند نوسازی در استراتژی‌های خود خواهند بود. نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، باعث ایجاد تغییرات گسترده در سازمان و انطباق‌پذیری بیشتر سازمان با نیازهای گوناگون ذی‌نفعان می‌شود. به عبارت دیگر، نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، توانایی سازمان برای مقابله با تغییرات اساسی تکنولوژیکی، سیاسی و اقتصادی است که با استفاده از فرصت‌های محیطی، منجر به افزایش بهره‌وری سازمان در محیط پویا و متلاطم خواهد شد. لذا برای ادامه فعالیت سازمان در محیط پیچیده، درگیر شدن مداوم در فرایند

نوسازی استراتژیک کارآفرینانه ضرورت دارد. عدم توجه به فرایند نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، سازمان‌ها را با محدودیت‌های نهادی و عدم تطابق‌پذیری با محیط مواجه خواهد کرد که چالش‌های گسترده و درنهایت، شکست سازمان را به همراه خواهد داشت (Pettit and Crossan, 2020:1114). از آن‌جاکه سازمان‌های رسانه‌ای، دارای پیچیدگی و محیطی متلاطم و پویا-نسبت به سایر سازمان‌ها- هستند که به دلیل فضای فرهنگی و رقابتی بودن محیط، مورد هجمهٔ رقبا با اهداف تخریبی و جداسازی مخاطبان قرار می‌گیرند، عدم توجه به نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، سازمان‌های رسانه‌ای را با مشکلات جدی مواجه خواهد کرد و سبب کاهش شمار مخاطبان، افزایش هزینه‌ها و درنهایت، وارد شدن خسارات زیادی خواهد شد. در این پژوهش، ابتدا به شناسایی و ارائهٔ مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های فعال در صنعت رسانه‌ای، پرداخته شده، سپس میزان تأثیر مؤلفه‌های استخراج‌شده، مورد بررسی قرار گرفته است.

## مبانی نظری و پیشینهٔ پژوهش

### کارآفرینی رسانه‌ای

کارآفرینی در صنایع رسانه‌ای- که اغلب با عنوان کارآفرینی رسانه‌ای شناخته شده- رشته‌ای روبه‌رشد است. کارآفرینی رسانه‌ای، راهی مهم برای ایجاد نوآوری، پاسخ به تغییرات بازار و ایجاد فرصت‌های جدید در سازمان‌های رسانه‌ای است (Khajeheian et al, 2018). رسانه‌ها با ایجاد گفتمانی ارزش‌محور و تشویق روحیهٔ کارآفرینی در جامعه، بر کارآفرینی تأثیر گذاشته و کارآفرینی نیز منجر به توسعهٔ اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در جامعه می‌شود. در واقع، کارآفرینی و رسانه‌ها تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند. به عبارت دیگر، رسانه‌ها می‌توانند کارآفرینی را ارتقا دهند و فرایند کارآفرینی نیز بر صنایع رسانه‌ای تأثیرگذار است (Khajeheian and Roshandel Arbatani, 2011:3). صنعت رسانه با حضور کارآفرینانی ایجاد شده که ریسک معرفی و ارائهٔ محصولات رسانه‌ای را در پاسخ به فرصت‌های محیطی بر عهده می‌گیرند. با ظهور کارآفرینان رسانه‌ای، مدل‌های کسب‌وکار خلاقانه نیز ظاهر شد و رقابت را برای شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای- که هنوز از مدل‌های تجاری سنتی استفاده می‌کردند- بسیار دشوار ساخت (Salamzadeh and Radovic Markovic, 2018:37). در جدول شمارهٔ ۱، تعاریف کارآفرینی رسانه‌ای آورده شده است.

## جدول ۱. تعاریف کارآفرینی رسانه‌ای

منبع	تعریف
Khajeheian, 2017	کارآفرینی رسانه‌ای به‌عنوان پذیرفتن ریسک استفاده از فرصت‌ها (اعم از ساخت یا کشف فرصت) با استفاده از منابع جدید (چه از طریق مالکیت منابع و چه کنترل به شیوه قرارداد) برای تبدیل یک ایده به فعالیت‌هایی برای ارائه ارزش (اعم از ساخت یا تحویل ارزش) در قالب رسانه (اعم از محتوای رسانه‌ای/ پلتفرم/ داده‌های کاربری) تعریف می‌شود که نیازهای بخش ویژه‌ای از بازار (اعم از کسب‌وکارها و یا مصرف‌کنندگان انفرادی) را در قالب فردی، کسب‌وکار جدید و یا کارآفرینی سازمانی برای کسب منفعت (اعم از پول/ توجه مخاطب/ رفتار مطلوب مخاطب) از طرف یکی از ذی‌نفعانی که حاضر به پرداخت است (اعم از مشتریان/ تبلیغ‌کنندگان/ متقاضیان داده) برآورده می‌کند.
Khajeheian, 2013	کارآفرینی رسانه‌ای شامل افراد یا شرکت‌هایی است که از منابع خود یا دیگران برای ایجاد ارزش با بهره‌برداری از فرصت‌ها از طریق ارائه محصولات و خدمات نوآورانه در بازار رسانه یا بازاری دیگر استفاده می‌کنند که رسانه، اصلی‌ترین کانال تعامل آنهاست.
Achtenhagen, 2008	کارآفرینی رسانه‌ای بیان می‌کند که چگونه فعالیت‌های جدید با هدف به‌وجودآوردن کالاها و خدمات رسانه‌ای، در آینده توسعه می‌یابد، توسط چه کسی ایجاد می‌شود و چه عواقبی خواهد داشت.
Hoang, 2008	ایجاد و مالکیت شرکت یا سازمان کوچک که فعالیت‌های آن، به بازار رسانه، نوآوری می‌افزاید.

کارآفرینی رسانه‌ای، حوزه‌ای در حال توسعه و مهم در تحقیقات اجتماعی است که از توسعه دیدگاه‌های واقع در داخل و اطراف رسانه‌ها حمایت می‌کند. کارآفرینی رسانه‌ای، سازمان‌های رسانه‌ای را قادر می‌سازد دانش خود را به اشتراک بگذارند، ایده‌های جدیدی را ایجاد کنند، شبکه‌ها را مدیریت کنند، فرایندهای جدیدی را پیاده‌سازی کرده و آنها را به مخاطبان عرضه کنند. به عبارت دیگر، کارآفرینی رسانه‌ای، به‌عنوان ایجاد سازمانی که به بازار رسانه، ارزش می‌افزاید، تعریف شده و راهی است که در آن، مشاغل جدید به‌وجودآورنده کالا و خدمات رسانه‌ای، توسعه می‌یابد (Achtenhagen, 2008:125). کارآفرینی رسانه‌ای با افزایش فعالیت‌های کارآفرینانه در بخش رسانه، با تغییرات در محیط صنعت و رقابت همراه شده و از دیدگاه‌های مختلف توسعه می‌یابد. اکثر مطالعات کارآفرینی رسانه‌ای به کارآفرینی رسانه‌ای شرکتی و کارآفرینی فردی در صنعت رسانه می‌پردازند. این مطالعات بر محصولات جدید سازمان‌های رسانه‌ای سنتی، فرایندهای نوآوری و تغییرات استراتژیک

مخاطبان تمرکز داشته و تغییرات سریع مبتنی بر فناوری در صنعت رسانه را در نظر می‌گیرند؛ زیرا فناوری‌های رسانه‌ای دیجیتال در حال تبدیل شدن به بسترهای اصلی ارتباط با مخاطبان، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و برندسازی است. این به آن معناست که پتانسیل قوی برای مطالعات بیشتر در زمینه کارآفرینی رسانه‌ای وجود دارد و محققان می‌توانند از دیدگاه‌های مختلف به حوزه کارآفرینی رسانه‌ای بپردازند (Rohn, 2018). از طرف دیگر، کارآفرینی استراتژیک نیز به‌عنوان ترکیبی از رفتارهای فرصت‌طلب و مزیت‌طلب تعریف شده که منجر به عملکرد بهتر سازمان می‌شود؛ از این رو، استراتژی و کارآفرینی، اساس موفقیت در صنعت رسانه هستند و این دو مفهوم در کنار هم، پایه و اساس کارآفرینی رسانه‌ای استراتژیک را تشکیل می‌دهند. به بیان دیگر، کارآفرینی رسانه‌ای استراتژیک، به‌عنوان کلیه فعالیت‌ها، فرایندها و شیوه‌های منجر به توسعه کارآفرینی و موفقیت استراتژیک تعریف می‌شود (Horst and Murschetz, 2019:4). در کارآفرینی رسانه‌ای استراتژیک، استراتژی به‌صورت فرایندی تکاملی در نظر گرفته می‌شود که در آن، تغییرات، به‌صورت تدریجی و در حالی انجام می‌شوند که سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات محیطی، اقدام به بازسازی مجدد استراتژیک می‌کنند. از سوی دیگر، تفاوت زیادی میان محصولات رسانه‌ای و غیررسانه‌ای وجود دارد، این تفاوت‌ها عبارت‌اند از:

۱. محصول رسانه‌ای، دارای محتوای ناملموس است و در عین حال، به یک رسانه فیزیکی برای توزیع نیازمند است؛ ۲. برخلاف سایر محصولات ملموس، افراد زیادی می‌توانند از یک محصول، به‌طور همزمان، استفاده کنند و این امر، نه تنها سبب استهلاک یا کمیابی محصول نمی‌شود، بلکه صرفه ناشی از مقیاس نیز ایجاد می‌کند؛ ۳. شرکت‌های رسانه‌ای به منابع دوگانه محتوا و آگهی، وابسته هستند، از این رو، نیازمند شناسایی یک مدل کسب‌وکار ترکیبی هستند که درآمدهای کافی را از هر دو منبع ایجاد کند؛ ۴. در بسیاری از محصولات رسانه‌ای، محتوا از طریق قالب‌های متفاوت و در دوره‌های زمانی مختلف به دست مصرف‌کننده می‌رسد؛ ۵. محصولات رسانه‌ای از تغییرات سلیقه و علاقه مصرف‌کنندگان تأثیر می‌پذیرند، زیرساخت‌های ارتباطی در هر بازار جغرافیایی، تأثیرات مستقیمی بر روی موفقیت آنها می‌گذارند، همچنین تحت تأثیر قانون‌گذاری نیز قرار می‌گیرند؛ ۶. برخلاف بسیاری از کالاهای دیگر مصرفی- که طبقه محصول مشخصی دارند (و از این رو،

شناسایی بازار و رقابت مربوط به آنها ساده‌تر است)، محصولات رسانه‌ای، طبقه محصول خاصی ندارند. به عبارت دیگر، مصرف‌کنندگان رسانه، به جای اینکه فقط یک رسانه خاص یا قالب رسانه‌ای خاص را به کارگیرند، مجموعه‌ای از رسانه‌های گوناگون را در قالب‌های متنوع، مورد استفاده قرار می‌دهند، در نتیجه، شرکت‌های رسانه‌ای، اغلب، محصولاتی را ایجاد می‌کنند که محصولات رقیب را در عین رقابت، تکمیل نیز می‌کنند (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۵). به طور کلی، ماهیت سازمان‌های رسانه‌ای، به صورتی است که باید بیشتر کارآفرینانه عمل کرده و تغییرات در فناوری‌های رسانه‌های دیجیتال را مدیریت کنند. کارآفرینی، پدیده‌ای مهم در صنعت رسانه است که ممکن است پاسخ‌های خلاقانه مختلفی را برای پاسخ به چالش‌های سازمان‌های رسانه‌ای به همراه داشته باشد، زیرا تغییرات فناوری، مدل‌های جدیدی را به وجود می‌آورد که بر فرایندهای مدیریت رسانه تأثیرگذار است و مدیریت رسانه، به فعالیتی تبدیل می‌شود که فراتر از سازمان‌های رسانه‌ای و صنعت رسانه است. در واقع، محققان مدیریت رسانه در ایجاد نظریه با فرصت‌ها و چالش‌های گوناگونی روبه‌رو هستند، زیرا تغییرات و تلاطم محیطی صنعت رسانه، سریع و زیاد است و همگامی با تغییرات با مشکل مواجه خواهد شد. مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای با رویکرد کارآفرینانه در عصر دیجیتال، توسعه نیافته است (Will et al, 2016). بنابراین، نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در این نوع سازمان‌ها، نیازمند هماهنگی از طریق همکاری متقابل است و نوسازی استراتژیک کارآفرینانه یکی از اشکال کارآفرینی سازمانی است که از طریق نوآوری و قابلیت‌های پویا، می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و بر توانمندسازی سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی مؤثر باشد.

## نوسازی استراتژیک

نوسازی استراتژیک در راستای همسوسازی سازمان و محیط است و مکانیزمی است که این همسوسازی محیطی را هدایت می‌کند و یکپارچگی فرایندهای سازمانی را فراهم می‌کند. با توجه به تغییرات پویا در محیط و لزوم ایجاد انطباق‌پذیری در سازمان و محیط، همچنین برای جلوگیری از افول سازمانی، نیاز به ایجاد مجموعه‌ای از تغییرات در سازمان برای همگام شدن با محیط وجود دارد که از طریق نوسازی استراتژیک انجام می‌پذیرد (Floyd and Lane, ۲۰۱۴: ۲۹۸).

دیجیتالی‌شدن و شبکه‌سازی در سازمان‌ها به فرایند نوسازی استراتژیک مستمر نیاز دارد که از طریق مشارکت و تغییر در فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد (Warner and Wager, 2019: 330). برخی از پژوهشگران، نوسازی استراتژیک را ایجاد تغییر در مدل کسب‌وکار می‌دانند و تعدادی دیگر، آن را ارائه خدمات جدید و تعریف مجدد بازارها تعریف می‌کنند (Mielcarek, 2018). درواقع، نوسازی استراتژیک، تمام فرایندها و خروجی‌های به‌وجودآمده از احیا و جایگزینی ویژگی‌های کلیدی سازمان با رویکرد بلندمدت است که به دو شیوه رادیکال و تدریجی صورت می‌گیرد. نوسازی استراتژیک تدریجی، شامل تغییرات نسبتاً تدریجی و مداوم در برنامه‌های نوسازی استراتژیک شرکت است، از جمله: گسترش خدمات عرضه‌شده. نوسازی استراتژیک رادیکال نیز تغییرات اساسی در برنامه‌های استراتژیک شرکت، مانند: تغییر روابط با مخاطبان کلیدی، تعریف مجدد بازار و تغییر مدل درآمدی سازمان است. به‌طورکلی، نوسازی استراتژیک رادیکال، ناشی از تغییرات محیطی است و سازمان را مجبور به تغییر در بخش وسیعی از ویژگی‌های سازمانی می‌کند. این نوع از نوسازی، شامل تغییر فعالیت‌های فعلی به حیطه‌ای جدیدتر و ناآشناست (Basu and Wadhwa, 2011:25). تحولات اساسی در نوسازی رادیکال، نه‌تنها شامل درجه‌ای از تغییرات اساسی است، بلکه تغییر در ابعاد چندگانه‌ای همچون: مدل کسب‌وکار، مبنای تکنولوژیکی، ساختار سازمانی، منابع و قابلیت‌ها را شامل می‌شود. نوسازی استراتژیک تدریجی نیز از طریق انطباق مداوم با محیط، ایجادشده و پاسخ سازمان در محیط متلاطم است که ریسک کمتری نسبت به نوسازی استراتژیک رادیکال دارد (Albert et al, 2015: 214). در صورتی‌که نوسازی استراتژیک تدریجی، به‌طورفعالانه صورت گیرد، سازمان را برای تعامل و انطباق با محیط بیرونی آماده می‌کند و نتایج ماندگاری را در سازمان، نسبت به نوسازی استراتژیک رادیکال خواهد داشت. در جدول شماره ۲، برخی از تعاریف نوسازی استراتژیک آورده شده است.



جدول ۲: تعاریف نوسازی استراتژیک

منبع	تعریف
Lai et al, 2021	فرایند اتخاذ و ایجاد تغییرات استراتژیک در راستای هماهنگی با تغییرات محیطی و کاهش تهدیدات، نوسازی استراتژیک نام دارد.
Pettiet and Crosson, 2020	نوسازی استراتژیک فرایندی است که سازمان را قادر می‌سازد تا مسیر خود را با تغییر در اهداف و قابلیت‌های استراتژیک تغییر دهد.
Perez and Hernandez, 2020	نوسازی استراتژیک فرایندی مدیریتی است که با استفاده از یادگیری سازمانی و رفتار نوآورانه، باعث تغییر در استراتژی و قابلیت‌های اصلی سازمان برای بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌شود.
Shah et al, 2019	نوسازی استراتژیک شکلی از کارآفرینی سازمانی است که باعث بهبود کارایی محیط بیرونی و ارتقای روابط با سایر سازمان‌ها می‌شود.
Riviere et al, 2018	توانایی سازمان در بازتعریف فرایندها و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها در راستای استراتژی‌ها، ساختار و خطمشی‌ها، نوسازی استراتژیک نام دارد.
Colabi and Khajeheian, 2018	نوسازی استراتژیک به‌عنوان قابلیت‌های یک سازمان برای حفظ و نگهداری توانمندی‌های خود در استفاده از نوآوری‌ها و بهره‌برداری از قابلیت‌ها تعریف می‌شود.
Pratap and Saha, 2018	نوسازی استراتژیک به‌وسیله نوآوری پیوسته و مداوم تعریف می‌شود و به سازمان‌ها امکان می‌دهد به پویایی‌های محیطی پاسخ دهند تا شدت رقابت آنها کاهش یابد.
Akpotu, 2016	نوسازی استراتژیک مسیر بهبود چشم‌انداز سازمان و کشف فرصت‌ها برای سازگاری با محیط درحال‌تغییر در نظر گرفته می‌شود.
Albert et al, 2015	نوسازی استراتژیک دربرگیرنده تغییرات اساسی در فعالیت‌های سازمان و پاسخ‌گویی به تغییرات محیط سازمان است.
Kwee et al, 2011	نوسازی استراتژیک منابع سازمان را برای رسیدن به عملکرد اقتصادی پایدار تغییر داده و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی را تسهیل می‌کند.
Saez-Martinez, 2011	نوسازی استراتژیک عبارت است از ایجاد تحول در سازمان به‌وسیله نوسازی در ایده‌های اصلی که سازمان براساس آن بنا شده است.
Kreiser, 2010	نوسازی استراتژیک به تغییر در محیط، اهداف، راهبردها و ساختار سازمان می‌گویند که در تلاش برای بقای بلندمدت سازمان است.

برخی، مطالعات نوسازی استراتژیک را فرایندی پریسک معرفی کرده‌اند، زیرا ممکن است یک سازمان با وجود داشتن آگاهی از مسیر خود، نداند برای نوسازی استراتژیک در سازمان به چه اقدامات و ابتکاراتی نیاز دارد. درواقع، نوسازی استراتژیک به شیوه جدیدی از تفکر و توانایی پیدا کردن فرصت‌هایی فراتر از آنچه در سازمان درحال‌اجراست، نیاز دارد. بنابراین، ممکن است فرایندها و مدل‌های

عملیاتی که برای نوسازی استراتژیک لازم است، در ابتدا مبهم باشند. از همین رو، کارکنان با استعداد، در اجرای فرایند نوسازی استراتژیک، نقشی مؤثر دارند (Jarvi and Khoreva, ۲۰۱۹: ۷۷). لزوم نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها به‌گونه‌ای است که می‌توان آن را یک وظیفهٔ مستمر در سازمان دانست، زیرا در این صورت، چشم‌انداز بیرونی و درونی سازمان، شایستگی‌ها، منابع و سایر عناصر سازمان با یکدیگر در تعامل و همکاری قرار خواهند گرفت. علاوه‌براین، افزایش تغییرات محیط بیرونی و الزامات درون‌سازمانی، بر اهمیت درک و شناخت نوسازی استراتژیک افزوده است و موفقیت مستمر و بلندمدت در سازمان، به دست نخواهد آمد مگر با توجه به تغییرات تکنولوژیکی و نوسازی استراتژیک. به‌عبارت‌دیگر، سازمان‌ها برای بقا و ادامهٔ حیات، باید در فرایندهای مداوم نوسازی استراتژیک مشارکت کنند. ویمیلیوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) بیان می‌کنند که نیاز به نوسازی، هیچ‌گاه پایان نمی‌پذیرد و به‌عنوان یک فرایند مداوم به‌وسیلهٔ فعالیت‌های مدیریت استراتژیک و در مواجهه با محیط، ایجاد می‌شود. از آن‌جاکه یکی از مشکلات سازمان‌ها، چگونگی دستیابی به تعادل با محیط است، در این پژوهش، به طراحی مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در شرکت‌های فعال در صنعت رسانه پرداخته شده تا زمینه‌های لازم برای نوسازی استراتژیک کارآفرینانهٔ موفق مشخص شود.

ادبیات حوزهٔ نوسازی استراتژیک کارآفرینانه- در مقایسه با ادبیات مدیریت استراتژیک- حوزه‌ای جدید به شمار می‌رود. در ادامه به برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی حوزهٔ نوسازی استراتژیک پرداخته شده است.

- کلابی و کریمی‌راد (۱۳۹۹) پژوهشی را با عنوان «نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پساکرونا؛ شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری» با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک در دوران پساکرونا انجام داده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که برای تسهیل نوسازی استراتژیک در این دوران، توجه به خلاقیت و نوآوری، منابع انسانی، رهبری و قابلیت‌ها امری ضروری است.
- پژوهش «نوسازی استراتژیک، اجرای نوسازی‌های موازی و نقش اهرمی

1. Wimelius

ساختار سازمانی» توسط آفاجانیان و مشایخی (۱۳۹۳) با هدف بررسی فرایند نوسازی استراتژیک و ارائه یک مدل فرایندی انجام شده است. نتایج این پژوهش- که در سازمان‌های موفق ایرانی، مورد بررسی قرار گرفته بود- نشان داد که برای موفقیت در فرایند نوسازی استراتژیک در سازمان، نوسازی‌های موازی در ساختار، سیستم‌ها و دانش سازمانی، می‌بایست به صورت متوالی اتفاق بیفتد و نوسازی ساختاری، نقش اهرمی تسهیل‌کننده را در اجرای نوسازی استراتژیک در سازمان ایفا می‌کند.

- لیسکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «نوسازی استراتژیک در طول تغییرات فناوری: سیر دیجیتالی شدن سازمان‌های خبری قدیمی» به تجزیه و تحلیل فرایند نوسازی استراتژیک در میان ناشران خبری کشورهای انگلستان، فنلاند و سوئیس، پرداخته است. نتایج این پژوهش، نشان‌دهنده آن است که سیر دیجیتالی شدن سازمان‌ها با تغییر در فرایندها و بازارهای دیجیتالی آغاز می‌شود که نوسازی استراتژیک در این نوع سازمان‌ها را به همراه خواهد داشت.

- وارنر و وگر<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان «ایجاد قابلیت‌های پویا برای تحول دیجیتال: روند مستمر نوسازی استراتژیک» بررسی کردند که چگونه شرکت‌های سنتی، قابلیت‌های پویایی را برای تحول دیجیتال ایجاد می‌کنند. نتایج این پژوهش نشان داد که نوسازی استراتژیک با تغییر در مدل کسب‌وکار، ایجاد رویکرد مشارکتی و فرهنگ سازمانی، قابلیت‌های پویایی را برای تحول دیجیتال سازمان ارائه می‌دهد.

- هورست و موساندر<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان «پارادوکس‌های نوسازی استراتژیک در شرکت‌های رسانه‌ای سنتی» به بررسی چالش‌های مدیران سازمان‌های رسانه‌ای در مدیریت نوسازی استراتژیک در این نوع سازمان‌ها پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که: ایجاد تعادل میان نیازهای کارکنان برای ثبات و نیازهای سازمان برای تغییر، رفع نیازهای

1 . Lischka

2 . Warner and Wager

3 . Horst and Moisaner

کارکنان برای امنیت و نیازهای سازمان برای تغییر و سازگاری نیازهای کارکنان با نیازهای سازمان برای همکاری جمعی، موقعیت‌های متناقضی است که مدیران باید آنها را مدّ نظر قرار دهند.

ایجاد ارزش برای سازمان به‌وسیلهٔ بهبود موقعیت، یکی از اهداف نوسازی استراتژیک کارآفرینانه است، بنابراین سازمان‌ها برای ادامهٔ حیات و تداوم در چرخهٔ عمر سازمان، نیازمند به نوسازی استراتژیک کارآفرینانه هستند. نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با نوسازی استراتژیک متفاوت است. در این پژوهش، نوسازی استراتژیک بنگاه‌ها، موردتوجه نیست و نوسازی استراتژیک کارآفرینانه از دیدگاه بهره‌بردار از فرصت‌های محیطی، مدّ نظر است؛ از این رو، پژوهش حاضر درصدد طراحی مدل مفهومی برای نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای از منظر شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از لحاظ هدف، توسعه‌ای- کاربردی و از لحاظ روش، دارای رویکردی آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) است که با هدف طراحی مدل مفهومی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای انجام شده است. با توجه به هدف پژوهش، باید به پارامترهای پژوهش شامل: چه چیزی (What)، چه جامعه‌ای (Who)، محدودیت زمانی (When) و چگونگی روش (How)، پاسخ داده شود. سوالات پژوهش نیز بر این اساس شکل گرفته است. جامعهٔ پژوهش در بخش کیفی، مدیران ارشد سازمان‌های رسانه‌ای و متخصصان دانشگاهی است که سابقهٔ فعالیت در حوزهٔ رسانه را دارا بوده‌اند و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به‌صورت گلوله‌برفی انتخاب شدند (هم مدیران ارشد و متخصصان با سابقهٔ فعالیت در سازمان‌های رسانه‌ای و هم متخصصان دانشگاهی) و با آنها مصاحبه انجام گرفت. پس از انجام ۱۷ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. جامعهٔ آماری بخش کمی پژوهش را نیز مدیران، کارشناسان، خبرگان و فعالان سازمان‌های رسانه‌ای (اعم از رسانه‌های خبری، تبلیغاتی و...) تشکیل می‌دهند که با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه نامعین، تعداد ۳۸۴ نفر از آنها به‌عنوان نمونهٔ آماری از طریق روش نمونه‌گیری دردسترس انتخاب شدند. در بخش کیفی پژوهش، از مطالعات

کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. ابتدا براساس مرور ادبیات نظری، پرسش‌های اصلی طرح شد و به تدریج، در مصاحبه‌های بعدی، سؤالات جدیدی شکل گرفت و به پرسش‌های اولیه اضافه شد. لذا پروتکل مصاحبه، شامل سؤالات ماهیتاً اکتشافی در راستای نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای است. همچنین به منظور تعیین روایی داده‌ها از روش کنترل توسط مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. روایی درونی نیز موردتأیید گروهی از خبرگان و اساتید قرار گرفت. برای پایایی نیز بر اشباع نظری تأکید شده است؛ مرحله‌ای که در آن، داده‌های جدیدی به دست نیامد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شد. در این مرحله، ابعاد و شاخص‌های پژوهش، استخراج و سپس این داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا کدگذاری شد و برای تنظیم پرسشنامه به منظور سنجش در بخش کمی استفاده شدند.

در بخش کمی پژوهش، گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته به صورت طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت انجام شده و داده‌ها به کمک نرم‌افزار spss نسخه ۲۰ و Amos نسخه ۲۴، موردتجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای سنجش روایی پرسش‌نامه، از روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شد. به این صورت که پرسش‌نامه، موردتأیید ۵ نفر از خبرگان این حوزه و اساتید دانشگاه قرار گرفت. برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت، میانگین آلفای ۰/۷۶۶ به دست آمد. در جدول شماره ۳، خلاصه‌ای از گویه‌ها و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از گویه‌ها نمایش داده شده است.

جدول ۳. گویه‌های پرسش‌نامه و پایایی آنها

گویه	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
هم‌آفرینی ارزش	۱۰ سؤال	۰/۷۳۱
کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی	۹ سؤال	۰/۷۴۷
چابکی استراتژیک	۷ سؤال	۰/۷۵۲
ایجاد قابلیت‌های سازمان	۸ سؤال	۰/۸۳۳
بازطراحی در مدل کسب‌وکار	۶ سؤال	۰/۷۸۰

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های به دست آمده از تجزیه و تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌های

نیمه‌ساختاریافته نشان می‌دهد که نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای، شامل پنج مؤلفه است که عبارت‌اند از: هم‌آفرینی ارزش، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی، چابکی استراتژیک، ایجاد قابلیت‌های سازمانی و بازطراحی در مدل کسب‌وکار. ابعاد و شاخص‌های استخراج‌شده از گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مؤلفه‌های نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای

کد مصاحبه‌شوندگان (۵)	کدگذاری باز (گویه‌ها)	کدگذاری محوری
۱۶و۵و۱و۱۱و۲و۱۵و۱۶	تعیین فعالیت‌های سازمان براساس ترجیحات و انتظارات مخاطبان	هم‌آفرینی ارزش
۱۷و۳و۵و۷و۱۱و۱۳و۱۴و۱۷	توجه و احترام به سلیق مختلف مخاطبان	
۱۵و۲و۴و۶و۹و۱۰و۱۴و۱۵	محور قراردادن مخاطبان و کانون توجه بودن آنها برای سازمان	
۱۷و۳و۸و۹و۱۲و۱۳و۱۷	گردآوری اطلاعات مخاطب برای ارتباط مؤثرتر با آنها	
۱۶و۳و۴و۵و۷و۱۱و۱۴و۱۶	شناسایی و درک نیازهای پنهان و آشکار مخاطب در تولید محتوا	
۱۷و۲و۶و۸و۱۰و۱۲و۱۵و۱۷	همکاری و مشارکت مخاطبان در ایجاد ارزش (مانند: گرفتن و اجرای ایده‌های مخاطبان در برنامه‌ها)	
۱۴و۴و۵و۹و۱۱و۱۳و۱۴	تولید محتوای کاربرساخته	
۱۷و۲و۴و۸و۹و۱۲و۱۶و۱۷	تبادل نظر با سایر رسانه‌ها و توسعه همکاری با رسانه‌های آنلاین	
۱۶و۲و۵و۶و۱۰و۱۱و۱۳و۱۴و۱۶	تولید محصولات و ارائه خدمات سفارشی مطابق با نیاز مخاطبان	
۱۵و۳و۴و۵و۹و۱۱و۱۲و۱۵	همکاری و هماهنگی بخش‌های مختلف	
۱۷و۴و۶و۸و۱۱و۱۵و۱۷	مقایسه و ارزیابی فعالیت‌های خود با سازمان‌های موفق مرتبط با حوزه فعالیت	کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی
۱۵و۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۴و۱۵	نظرخواهی مستمر از مخاطبان، سازندگان برنامه‌ها و اعضای سازمان	
۱۵و۳و۵و۶و۸و۱۱و۱۳و۱۵	آینده‌نگاری در راستای بهره‌برداری از فرصت‌ها	
۱۶و۲و۵و۷و۹و۱۲و۱۳و۱۶	تعیین استراتژی برای پاسخ به تغییرات نیازها	
۱۷و۲و۴و۶و۹و۱۰و۱۵و۱۷	استانداردسازی و کنترل کیفیت برنامه‌ها و محتوای تولیدی	
۱۷و۳و۵و۸و۱۰و۱۵و۱۷	حذف برنامه‌ها و فعالیت‌های کم‌مخاطب	
۱۷و۳و۶و۱۰و۱۴و۱۵	توجه به کارایی در طولانی‌مدت (و نه صرفاً کوتاه‌مدت)	
۱۶و۲و۵و۷و۹و۱۱و۱۳و۱۴و۱۶	پیش‌بینی سریع و به‌موقع وقوع تغییرات احتمالی	
۱۵و۲و۴و۷و۹و۱۱و۱۲و۱۵	ارزیابی به‌روز و دقیق کاربران	

طراحی مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه ...

ادامه جدول ۴. مؤلفه‌های نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای

کد مصاحبه‌شوندگان (۵)	کدگذاری باز (گویه‌ها)	کدگذاری محوری
۱۷۰۳۰۴۰۶۰۹۰۱۴۰۱۷	انعطاف‌پذیری در تولید برنامه‌های دربرگیرندهٔ سلاقی مختلف	یادگیری استراتژیک
۱۵۰۴۰۷۰۱۱۰۱۴۰۱۵	پاسخ‌گویی سریع و به‌موقع به تغییر نیازها و انتظارات مخاطبان	
۱۷۰۴۰۷۰۱۲۰۱۴۰۱۷	شناسایی بسترهای توزیع محتوا	
۱۶۰۵۰۸۰۰۹۰۱۱۰۱۵۰۱۶	نوآوری استراتژیک در راستای ایجاد ارزش افزوده از طریق سفارشی‌سازی برنامه‌ها و اطمینان از ارائهٔ با کیفیت برنامه‌ها	
۱۴۰۶۰۷۰۰۹۰۱۲۰۱۴	انجام وظایف و فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن و به‌موقع	
۱۷۰۶۰۷۰۱۳۰۱۴۰۱۷	اعمال تغییرات خواسته‌شده توسط مخاطبان در کمترین زمان	
۱۵۰۷۰۸۰۰۹۰۱۱۰۱۵	ارتباط مستمر با مخاطبان و ایجاد باشگاه مخاطبان برای پاسخگویی سریع به تغییرات و سرعت در ایجاد تغییرات	
۱۶۰۸۰۰۹۰۱۴۰۱۷	ایجاد تفکر سیستمی و رشد تفکر استراتژیک در میان مدیران سازمانی	قابلیت‌های سازمانی
۱۷۰۵۰۷۰۰۹۰۱۴۰۱۷	پشتیبانی از ایده‌های جدید و تأکید بر وجود خلاقیت و نوآوری در کارکنان	
۱۵۰۴۰۸۰۰۹۰۱۲۰۱۳۰۱۵	عدم‌تمرکز در سازمان و افزایش مشارکت کارکنان	
۱۷۰۸۰۰۹۰۱۱۰۱۵	مسئولیت‌پذیری تمام کارکنان سازمان	
۱۶۰۳۰۶۰۰۹۰۱۳۰۱۶	افزایش مهارت‌ها و دانش کارکنان در زمینهٔ فناوری	
۱۵۰۷۰۰۹۰۱۱۰۱۵	تعامل با شرکای محیط رسانه‌ای	
۱۶۰۷۰۰۹۰۱۴۰۱۷	دسترسی کارکنان به اطلاعات و ارتباط مطلوب بین قسمت‌های مختلف سازمان	
۱۶۰۳۰۶۰۰۹۰۱۳۰۱۶	هماهنگی دانش و مهارت افراد با فناوری‌های جدید	بازطراحی در مدل کسب‌وکار
۱۱۰۳۰۵۰۰۹۰۱۵۰۱۸	ایجاد گروه‌های تحقیقاتی در راستای جمع‌آوری اطلاعات (تغییرات محیطی، تغییرات تکنولوژیکی) و استفاده از یافته‌ها در فرایند اجرا با نگاه به ارزش‌های مخاطب	
۱۷۰۶۰۰۹۰۱۴۰۱۵	ایجاد رویکرد ریسک‌پذیری همراه با پشتیبانی و حمایت از طرح‌های نوآور در راستای اجرایی‌کردن فرایندهای جدید	
۱۷۰۵۰۰۹۰۱۱۰۱۵	آموزش مهارت‌های ارتباطی برای ارتقای فرهنگ تعاملی	
۱۶۰۸۰۰۹۰۱۳۰۱۴	شناسایی ظرفیت‌ها و ساختار فعلی و اصلاح و به‌روزرسانی آن	
۱۷۰۸۰۰۹۰۱۳۰۱۶	ایجاد مکانیسمی برای پایش فضای سازمان همراه با تغییرات سلاقی مخاطبان	
۱۵۰۴۰۰۹۰۱۲۰۱۴	ایجاد مسیری شفاف در تحقیق و توسعه و برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها و مدل‌های درآمدی	

از تعداد ۴۰ سؤال تخصصی پرسش‌نامه، ۱۰ سؤال، مربوط به شاخص‌های بُعد هم‌آفرینی ارزش، ۹ سؤال مربوط به شاخص‌های کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی، ۷ سؤال مربوط به شاخص‌های چابکی استراتژیک، ۸ سؤال مربوط به شاخص ایجاد قابلیت‌های سازمانی و ۶ سؤال، مربوط به بازطراحی در مدل کسب‌وکار است. پایایی ابعاد، براساس آلفای کرونباخ، بُعد هم‌آفرینی ارزش ۰/۷۳۱، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی ۰/۷۴۷، چابکی استراتژیک ۰/۷۵۲، ایجاد قابلیت‌های سازمانی ۰/۸۳۳ و بازطراحی در مدل کسب‌وکار ۰/۷۸۰ بوده است.

برای تشخیص این مسئله که تعداد داده‌های موردنظر (اندازه نمونه‌ها و رابطه میان متغیرها) به‌منظور تحلیل عاملی، مناسب هستند یا خیر، از شاخص آزمون تناسب کایرز-مایر<sup>۱</sup> و آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده شد. جدول شماره ۵، نتایج این آزمون‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۵. اندازه KMO و بارتلت برای نوسازی استراتژیک کارآفرینانه سازمان‌های رسانه‌ای

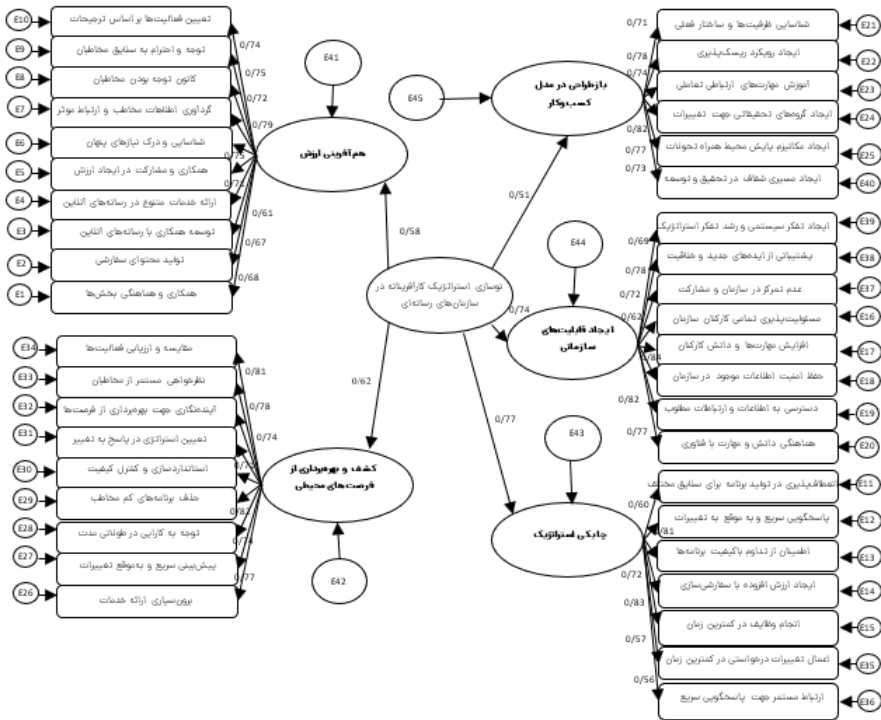
۰/۸۲۱	آزمون کفایت نمونه‌گیری کایرز-مایر	
۷۶۶۲/۴۳۷	آماره کای-دو	آزمون بارتلت
۱۰۳۵	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

جدول شماره ۳، نشان‌دهنده آن است که مقدار KMO (کفایت نمونه‌برداری) برابر... (بزرگتر از ۰/۷) و سطح معناداری آزمون، برابر با صفر است. بنابراین، علاوه بر کفایت نمونه‌برداری، اجرای تحلیل عاملی براساس ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه خواهد بود. در این پژوهش، برای ارائه مؤلفه‌های نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شده که شکل شماره ۱، مدل ساختاری را که به کمک نرم‌افزار Amos استخراج شده، با ذکر ابعاد و مؤلفه‌ها، به همراه ضریب استاندارد بار عاملی، نشان می‌دهد:

1. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy)
2. Bartlets Test of sphericity



طراحی مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه ...



شکل ۱. مؤلفه‌های نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های نوسازی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای، در جدول شماره ۶ آورده شده است.

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

ابعاد	ضریب عاملی استاندارد	مقدار t	سطح معناداری	نتیجه	اولویت بر مبنای ضریب عاملی
چابکی استراتژیک	۰/۷۷۳	۵/۷۸۴	۰/۰۰۰	تأیید	اول
ایجاد قابلیت‌های سازمانی	۰/۷۴۳	۵/۳۶۹	۰/۰۰۰	تأیید	دوم
کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی	۰/۶۲۱	۴/۲۸۲	۰/۰۰۰	تأیید	سوم
هم‌آفرینی ارزش	۰/۵۸۱	۳/۶۱۷	۰/۰۰۱	تأیید	چهارم
بازطراحی در مدل کسب‌وکار	۰/۵۱۴	۳/۲۸۲	۰/۰۰۰	تأیید	پنجم

با توجه به جدول شماره ۵، ابعاد مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای در مدل، تأثیر معناداری دارد و مورد تأیید قرار گرفتند. شاخص‌های برآزش مدل در جدول شماره ۷ آورده شده است.

جدول ۷. شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی

شاخص	اختصار	مقدار یافته شده	مقدار قابل قبول
نسبت کای دو به درجه آزادی	DF/χ <sup>2</sup>	۱/۸۳۰	کمتر از ۳
میانگین مجذور پس‌مانده‌های استاندارد	SRMR	۰/۱۱۸	کمتر از ۰/۸
برازندگی فزاینده	IFI	۰/۹۲۷	بیشتر از ۰/۹
توکر لویس	TLI	۰/۹۱۴	بیشتر از ۰/۹
برازندگی تعدیل یافته	CFI	۰/۹۲۴	بیشتر از ۰/۹
ریشه دوم برآورد خطای تقریب	RMSEA	۰/۰۶۳	کمتر از ۰/۰۸
هلتر ۰/۰۱	۰/۰۱ HOELTER	۲۵۱	
هلتر ۰/۰۵	۰/۰۵ HOELTER	۲۴۶	

### بحث و نتیجه‌گیری

از آن‌جا که بحث اصلی مطالعات در نوسازی استراتژیک با رویکرد مدیریتی، تخصیص بهینه منابع و دسترسی به منابع منحصربه‌فرد است که رقبا به آن تسلط ندارند، این پژوهش درصدد شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی با توجه به محتوای کاربرساخته، براساس تعریف شرکای کلیدی و ذی‌نفعان آن است. همچنین اهمیت فزاینده بسترهای توزیع نسبت به تولید محتوا، فوریت در پاسخ‌های محیطی، تحت تسلط بودن این‌گونه سازمان‌ها براساس قوانین و مقررات مدون، بر پیچیدگی محیطی سازمان‌ها افزوده است. این پژوهش، به دنبال ارائه مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه و اولویت‌بندی هر یک از مؤلفه‌ها برای رقابتی‌تر شدن سازمان‌های رسانه‌ای، براساس مبانی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در بستر کارآفرینی استراتژیک است. آنچه مهم است، ماهیت صنعت و سازمان‌های فعال در آن، با رویکرد مدیریت استراتژیک متفاوت است که براساس یافته‌های پژوهش، ۴۰ شاخص در قالب ۵ مؤلفه شناسایی شد. بررسی یافته‌ها نشان‌دهنده آن است که به ترتیب، بعد چابکی استراتژیک با بار عاملی استاندارد ۰/۷۷، ایجاد قابلیت‌های سازمانی با بار عاملی استاندارد ۰/۷۴، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی با بار عاملی استاندارد ۰/۶۲، هم‌آفرینی ارزش با بار عاملی استاندارد ۰/۵۸ و بازطراحی در مدل کسب‌وکار با بار عاملی استاندارد ۰/۵۱، مهم‌ترین ابعاد نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای هستند. در بررسی عوامل استخراج‌شده در هریک از ابعاد- اعم از هم‌آفرینی ارزش، ایجاد قابلیت‌های سازمانی،

چابکی استراتژیک، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و بازطراحی در مدل کسب‌وکار- نتیجه می‌گیریم که برای نوسازی استراتژیک سازمان‌های رسانه‌ای و جلوگیری از شکست سازمان در طولانی‌مدت و ادامه‌حیات سازمان، توجه به این عوامل، حائز اهمیت بوده و این عوامل، پایه و اساس نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در این نوع سازمان‌هاست.

چابکی استراتژیک از جمله زیرساخت‌های اساسی و بستر شکل‌گیری نوسازی استراتژیک کارآفرینانه است. از طریق چابکی استراتژیک، کیفیت محتوای تولیدشده، بهبود می‌یابد و سازمان نسبت به تقاضا و نیازهای مخاطبان، پاسخ‌گوتر خواهد شد که این عامل، هم‌آفرینی ارزش را نیز به همراه خواهد داشت. سازمان‌های رسانه‌ای، به دلیل چندماهیتی‌بودن، تفاوت در سلايق مخاطبان، درگیری مداوم با قوانین و دشواری سنجش عملکرد، با حجم وسیعی از تغییرات در طول زمان مواجه هستند و سازمان باید از طریق انعطاف‌پذیری و چابکی استراتژیک به این تغییرات پاسخ دهد. یکی دیگر از عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه سازمان‌های رسانه‌ای، هم‌آفرینی ارزش (خلق ارزش مشترک با مخاطبان) است که برای تحقق این امر، سازمان‌ها باید با تدوین برنامه‌نیازسنجی از مخاطبان و دخالت‌دادن مخاطبان در فرایند تولید محتوا و توسعه زیرساخت‌های ارتباطی، هم‌آفرینی ارزش با مخاطب را تسهیل کنند. باتوجه به تأثیر کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی در نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، به سازمان‌ها توصیه می‌شود با مقایسه و ارزیابی فعالیت‌های خود با سازمان‌های موفق حوزه فعالیت آینده‌نگاری در راستای بهره‌برداری از فرصت‌ها، استانداردسازی و کنترل کیفیت برنامه‌ها در جهت کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی عمل کنند. بازطراحی مدل کسب‌وکار، از تغییرات محیط سازمان نشأت گرفته و همان‌طور که پیش از این، مطرح شد، در این سازمان‌ها، پیچیدگی و محیطی متلاطم وجود دارد که به دلیل فضای فرهنگی سازمان و رقابتی‌بودن محیط، مورد هجمه رقبا- با اهداف تخریبی- قرار می‌گیرد؛ لذا ایجاد گروه‌های تحقیقاتی در راستای جمع‌آوری اطلاعات (تغییرات محیطی، تغییرات تکنولوژیکی) و استفاده از نتایج تحقیقات، به فرایند بازطراحی در مدل کسب‌وکار کمک خواهد کرد. از دیگر عوامل مؤثر بر این بُعد، ایجاد مکانیزمی برای پیش فضای سازمان و ایجاد مسیری شفاف در فرایند تحقیق و توسعه و برون‌سپاری برخی

از فعالیت‌ها و تغییر مدل درآمدی است.

با توجه به نتایج حاصل شده از تجزیه و تحلیل داده‌ها، در ادامه، پیشنهاداتی ارائه شده است:

- برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی، نظرخواهی مستمر از مخاطبان، سازندگان برنامه‌ها و اعضای سازمان، حائز اهمیت است. این عامل، علاوه بر اینکه باعث بهره‌برداری از فرصت‌ها خواهد شد، با شناسایی و درک نیازهای پنهان مخاطب در تولید محتوا، هم‌آفرینی ارزش را به وجود خواهد آورد و با شناسایی ظرفیت‌ها و ساختار فعلی، بازطراحی در مدل کسب‌وکار را نیز تسهیل خواهد کرد؛
- سازمان باید با انعطاف‌پذیری در تولید برنامه‌هایی که دربرگیرنده سلايق مختلف هستند، به پاسخ‌گویی سریع و به موقع به تغییر نیازها و انتظارات مخاطبان بپردازد. همچنین مدیران سازمان با داشتن دیدگاهی استراتژیک و اطمینان از تداوم باکیفیت برنامه‌ها، برای چابک‌سازی استراتژیک اقدام کنند؛
- یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که سازمان‌های رسانه‌ای، برای نوسازی استراتژیک متناسب با تغییرات محیطی، اقدام به نوآوری استراتژیک در راستای ایجاد ارزش افزوده از طریق سفارشی‌سازی برنامه‌ها می‌کنند. در این راستا باید متناسب با تغییرات، زمینه‌های لازم برای حمایت از نوآوری فراهم شود و مخاطبان در تولید محتوا نقش داشته باشند؛
- سازمان‌های رسانه‌ای باید در تولید محتوای خود، حداکثر تلاش خود را به کارگیرند تا محتوایی مطابق با فرهنگ ایرانی و سلايق مخاطبان ارائه دهند که علاوه بر افزایش رضایت مخاطبان فعلی، جذب مخاطبان جدید را نیز به همراه خواهد داشت؛
- سازمان‌های رسانه‌ای می‌توانند از طریق ارتقای مهارت‌های منابع انسانی و فرهنگ‌سازی در زمینه هم‌آفرینی ارزش، فعالیت کنند و با تخصیص نیروهای متخصص برای ارتباط با مخاطبان و تعیین ارزش‌های سازمانی مخاطب‌محور، در جهت ارتقای قابلیت‌های سازمانی خود برای هم‌آفرینی ارزش بکوشند.

## فهرست منابع

- آقاجانیان، سیمینه؛ و مشایخی، علینقی (۱۳۹۳). نوسازی استراتژیک، اجرای نوسازی‌های موازی و نقش اهرمی ساختار سازمانی، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۹ (۳۳)، ۱-۲۸.
- روشندل‌اربطانی، طاهر؛ مقیمی، سیدمحمد؛ میناوند، محمدقلی؛ و خواجه‌ئیان، دانیس (۱۳۹۱). چارچوبی برای تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال در شرکت‌های کارآفرین رسانه‌ای ایران (مطالعه‌ای چندموردی)، مدیریت بازرگانی، ۴ (۱)، ۷۱-۸۸.
- کلابی، امیرمحمد؛ زالی، محمدرضا؛ یداللهی‌فارسی، جهانگیر؛ و رضوانی، مهران (۱۳۹۵). «یافت‌پدازی و مفهوم‌پدازی نوسازی راهبردی کارآفرینانه»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۷ (۳): ۱۳-۳۰.
- کلابی، امیرمحمد؛ و کریمی‌راد، سیمین (۱۳۹۹). نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پساکرونا؛ شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری، مطالعات مدیریت گردشگری، (ویژه‌نامه کووید ۱۹)، ۳۰۸-۲۸۵.
- Achtenhagen, L. (2008). Understanding entrepreneurship in traditional media. *Journal of Media Business Studies*, 5(1), 123-142.
- Akpotu, C. (2016). "Strategic alliance and operational sustainability in the nigerian banking sector". *Review of Social Sciences*, 1(8), 44-50.
- Albert, D., Kreutzer, M., & Lechner, C. (2015). "Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems". *Academy of Management Review*, 40(2), 210-234.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Osabutey, E. L. (2021). COVID-19 and business renewal: Lessons and insights from the global airline industry. *International Business Review*, 30(3), 101802.
- Ardakan, M. A., & Ghanbary, S. (2020). Strategic Choices for Media Managers: A Conceptual Framework for Strategy Adoption. *Nordic Journal of Media Management*, 1(4), 527-543.
- Arthofer, F., Rose, J. (2016). "The Future of Television :Where the US Industry Is Heading", retrieved from, 23-34.
- Basu, S., & Wadhwa, A. (2011). "Growth Options And Exit Decisions: Does External Venturing Generate Discontinuous Strategic Renewal?". In *Academy of Management Best Paper Proceedings*. 23-45, (1)3 .
- Colabi, A. M., & Khajeheian, D. (2018). "Strategic renewal in corporate entrepreneurship context: A multi-case study". In *Competitiveness in Emerging Markets*. Springer, Cham.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2014). "Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Driving Desired Futures*, 296-327.
- Hoag, A. (2008). Measuring Media Entrepreneurship 1. *The International Journal on Media Management*, 10(2), 74-80.
- Horst, S. O., & Murschetz, P. C. (2019). Strategic media entrepreneurship: Theory development and problematization. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 1(1), 1-26.
- Horst, Sven-Ove, and Johanna Moisaner. "Paradoxes of strategic renewal in traditional print-oriented media firms." *International Journal on Media Management*, 17.3 (2015): 157-174.
- Jarvi, K., & Khoreva, V. (2020). "The role of talent management in strategic renewal. *Employee Rela-*

- tions". *International Journal of management*, 75-89.
- Khajeheian, D. (2013). New venture creation in social media platform; Towards a framework for media entrepreneurship. In *Handbook of social media management*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Khajeheian, D. (2017). "Media entrepreneurship: A consensual definition". *AD-minister*, (30), 91-113.
- Khajeheian, D., & Arbatani, T. R. (2011). Remediation of Media Markets toward Media Entrepreneurship, how recession reconstructed media industry. In *European Media Management Association Conference: Restructuring And Reorientation: Global And Local Media After The Recession*.
- Khajeheian, D., Friedrichsen, M., & Mödinger, W. (2018). An introduction to competitiveness in fast changing business environment. In *Competitiveness in emerging markets*. Springer, Cham.
- Kreiser, P., Marino, L., Davis, J., Tang, Z., & Lee, C. (2010). "Firm-level entrepreneurship: the role of proactiveness, innovativeness and strategic renewal in the creation and exploration of opportunities". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(02), 143-163.
- Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2011). "The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc". *Journal of Management Studies*, 48(5), 984-1014.
- Lai, G. C., Nakamura, H., Yamamoto, S., & Yoneyama, T. (2021). "Adverse retention: Strategic renewal of guaranteed renewable term life insurance policies". *Journal of Risk and Insurance*. 1 (3), 23-45.
- Lischka, J. A. (2019). "Strategic renewal during technology change: Tracking the digital journey of legacy news companies". *Journal of Media Business Studies*, 16(3), 182-201.
- Mielcarek, P. (2018). "The strategic renewal process—the challenge of creating and capturing value. *Management Sciences*". *Nauki o Zarządzaniu*, 23(4), 28-34.
- Newman, N (2020). Digital News Report 2020. Reuters Institute, Retrived by: [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR\\_2020\\_FINAL.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR_2020_FINAL.pdf)
- Perez, M., & Hernández, R. (2020). "Commitment to learning, knowledge, and strategic renewal: do family firms manage them differently?". In *Entrepreneurship and Family Business Vitality*. Springer, Cham.
- Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2020). "Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members". *Strategic Management Journal*, 11138-1114 (6)41
- Pratap, S., & Saha, B. (2018). "Evolving efficacy of managerial capital, contesting managerial practices, and the process of strategic renewal". *Strategic Management Journal*, 39(3), 759-793.
- Riviere, M., Suder, G., & Bass, A. E. (2018). "Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective". *International Business Review*, 27(1), 66-77.
- Rohn, U. (2018). Media management research in the twenty-first century. In *Handbook of media management and economics*. Routledge.
- Saez-Martinez, F. J. (2011). "Strategic renewal, cooperation, and performance: a contingency approach". *Journal of Management and Strategy*, 2(4), 43.

- Salamzadeh, A., & Markovic, M. R. (2018). Shortening the learning curve of media start-ups in accelerators: Case of a developing country. In *Evaluating media richness in organizational learning*. IGI Global.
- Shah, H. A., Yasir, M., Majid, A., & Javed, A. (2019). "Promoting strategic performance through strategic orientation and strategic renewal: a moderated mediation model". *Management Decision.*, 3(1), 32-45.
- Virta, S., & Malmelin, N. (2017). Ambidextrous tensions: Dynamics of creative work in the media innovation process. *The Journal of Media Innovations*, 4(1), 44-59.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). "Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal". *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Will, A., Brüntje, D. and Gossel, B. (2016) 'Entrepreneurial venturing and media management', in *Managing Media Firms and Industries*, 189-206, Springer International Publishing.
- Wimelius, H., Mathiassen, L., Holmström, J., & Keil, M. (2021). 'A paradoxical perspective on technology renewal in digital transformation'. *Information Systems Journal*, 31(1), 198-225.

