

The Role of Islamic Management of New Media in the Continuity of the Islamic Revolution Discourse and the Competitive Sustainability of the National Media

Faezeh Farhoodi*

1. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Social Sciences, University of Religions and Denominations, Qom, Iran. f.farhudi@urd.ac.ir <https://orcid.org/0000-0002-4025-1264>

2. Jalal Rizaneh, Assistant Professor, Department of Futures Studies of Religion and Religiosity, Research Institute for Islamic Culture and Thought, Qom, Iran. j.rizaneh@isca.ac.ir

Abstract:

This study aims to explain the role of Islamic management of new media in achieving competitive sustainability for the IRIB (Islamic Republic of Iran Broadcasting) as the primary institution for reproducing the discourse of the Islamic Revolution. The main objective is to examine how Islamic management in the new media space can ensure the continuity and influence of the Islamic Revolution's discourse in digital spheres while guaranteeing competitive sustainability. This research was conducted using a qualitative approach and thematic analysis. The statistical population included 12 experts in the fields of media, information technology, and Islamic management, selected through purposive sampling. The results of the interviews indicate that competitive sustainability in traditional media organizations requires a transition from the "traditional production and broadcasting" model to the "platform management and user experience" model. The research findings establish a conceptual model consisting of three main layers: 1) modernization of technological infrastructure, 2) recreation of strategic resources (particularly intelligent archive management and digital branding), and 3) structural-cultural transformation focusing on organizational agility and the enhancement of human resource digital skills. This transformation is a prerequisite for overcoming competitive challenges and maintaining the position of the national media in advancing the goals and values of the Islamic Revolution in cyberspace. The development of new media is not merely a tool for content distribution, but a primary driver for redefining the organization's competitive advantage. Organizations that succeed in transitioning from hierarchical structures to flexible, platform-based models will ensure their sustainability in the new media market. It is recommended that the IRIB accelerate its transition from traditional media to digital media by formulating strategies based on the "platform economy" and investing in intelligent content management infrastructure, in order to strengthen active presence in the sphere of media influence and continue the mission of the Revolution in the digital age.

Keywords: Competitive Sustainability, Digital Transformation, Organizational Agility, New Media, IRIB (Broadcasting), Islamic Revolution Discourse, Competitive Advantage

نقش مدیریت اسلامی رسانه های نوین در تداوم گفتمان انقلاب اسلامی و پایداری رقابتی رسانه ملی

۱. فائزه فرهودی*

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه ادیان و مذاهب، قم، ایران. (نویسنده مسئول)

f.farhudi@urd.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0002-4025-1264>

۲. جلال ریزانه

استادیار، گروه آینده پژوهی دین و دینداری، پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، قم، ایران.

j.rizaneh@isca.ac.ir

کد ار کید 00 00000239639907

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش مدیریت اسلامی رسانه های نوین در دستیابی به پایداری رقابتی سازمان صدا و سیما به عنوان نهاد اصلی بازتولید گفتمان انقلاب اسلامی انجام شده است. هدف اصلی این پژوهش، بررسی این مسئله است که چگونه مدیریت اسلامی در فضای رسانه های نوین می تواند ضمن تضمین پایداری رقابتی، از تداوم و نفوذ گفتمان انقلاب اسلامی در عرصه های دیجیتال اطمینان حاصل کند. این پژوهش با رویکرد کیفی و به روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری شامل ۱۲ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه های رسانه، فناوری اطلاعات و مدیریت اسلامی بود که از طریق روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه ها نشان می دهد که پایداری رقابتی در سازمان های رسانه ای سنتی، مستلزم گذار از مدل «تولید و پخش سنتی» به مدل «مدیریت پلتفرم و تجربه کاربر» است. یافته های پژوهش، یک مدل مفهومی شامل سه لایه اصلی را تبیین می کند: (۱) نوسازی زیرساخت های فناورانه، (۲) بازآفرینی منابع استراتژیک (به ویژه مدیریت هوشمند آرشیو و برند دیجیتال)، و (۳) تحول ساختاری-فرهنگی با تمرکز بر چابکی سازمانی و ارتقای مهارت های دیجیتال نیروی انسانی. این تحول، پیش شرطی برای عبور از چالش های رقابتی و حفظ جایگاه رسانه ملی در پیشبرد اهداف و ارزش های انقلاب اسلامی در فضای سایبری است. توسعه رسانه های نوین نه تنها ابزاری برای

توزیع محتوا، بلکه محرک اصلی برای بازتعریف مزیت رقابتی سازمان است. سازمان‌هایی که موفق به گذار از ساختارهای سلسله‌مراتبی به مدل‌های پلتفرمی و منعطف شوند، پایداری خود را در بازار رسانه‌ای نوین تضمین خواهند کرد. پیشنهاد می‌شود سازمان صدا و سیما با تدوین استراتژی‌های مبتنی بر «اقتصاد پلتفرمی» و سرمایه‌گذاری بر روی زیرساخت‌های هوشمند مدیریت محتوا، مسیر گذار از رسانه سنتی به رسانه دیجیتال را به‌منظور تقویت حضور فعالانه در عرصه نفوذ رسانه‌ای و تداوم رسالت انقلاب در عصر دیجیتال تسریع نماید.

کلیدواژه‌ها: پایداری رقابتی، تحول دیجیتال، چابکی سازمانی، رسانه‌های نوین، صدا و سیما، گفتمان انقلاب اسلامی، مزیت رقابتی

۱. مقدمه

رسانه، پس از انقلاب اسلامی، نه صرفاً یک ابزار ارتباطی، بلکه امتداد هویتی و گفتمانی انقلاب تلقی شده است؛ رسانه ملی نیز به‌عنوان نهاد رسانه‌ای برآمده از انقلاب اسلامی، رسالت خود را در استمرار و پاسداشت گفتمان انقلاب و ارزش‌های اسلامی تعریف می‌کند. در عصر حاضر، سازمان‌های رسانه‌ای با پارادایم جدیدی از تغییرات مواجه‌اند که در آن پیشرفت شتابان فناوری‌های نوین ارتباطی، مدل‌های سنتی بقا و ماندگاری در بازار رسانه را به چالش کشیده است (فلورانس و چافی، ۲۰۲۱). این تحولات دیجیتال در شرایطی رخ می‌دهد که رسانه‌های ملی برآمده از انقلاب اسلامی، مسئولیت خطیر تداوم و ترویج گفتمان انقلاب اسلامی را نیز بر عهده دارند. در این میان، سازمان‌های رسانه‌ای بیشترین تأثیرپذیری را از تحولات دیجیتال داشته‌اند؛ به‌گونه‌ای که «مدیریت رسانه‌های نوین با رویکرد اسلامی» دیگر نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی استراتژیک برای حفظ جایگاه و پایداری رقابتی در برابر پلتفرم‌های جهانی و محلی است که تغییرات بنیادینی در قدرت جذب مخاطب و کنترل جریان اطلاعات ایجاد کرده‌اند (مک‌کویل، ۲۰۱۰). مفهوم رسانه در سنت کلاسیک با تولید و نشر دوره‌ای محتوا و تکیه بر ایستگاه‌های پخش سنتی پیوند خورده بود؛ اما امروزه این مفهوم با پلتفرم‌های توزیع هوشمند و الگوریتم‌های توصیه‌گر گره خورده است. در اکوسیستم رسانه‌ای معاصر، بقای یک سازمان دیگر تنها در گرو «تولید محتوا» نیست، بلکه در گرو «توانایی حضور مستمر در فضای دیجیتال» و «ایجاد تجربه کاربری تعاملی» است تا بتواند در میان انبوه گزینه‌های موجود، توجه مخاطب را جلب و حفظ کند (جنکینز، ۲۰۰۶).

سازمان‌های رسانه‌ای به مدد ستفاده از رسانه‌های نوین مانند اینترنت، شبکه‌های اجتماعی، برنامه‌های کاربردی موبایل و تلویزیون دیجیتال توانسته‌اند از مزایای فراوان همچون ارتقای تعامل با مخاطب و دستیابی به اهداف سازمانی بهره‌مند شوند. رسانه‌های جدید

ابزاری قدرتمند برای گسترش نفوذ سازمان‌ها و تقویت ارتباط آن‌ها با مخاطب هستند. با بهره‌گیری از خدمات اینترنت و شبکه‌های اجتماعی، سازمان‌ها می‌توانند به مخاطبان گسترده‌ای در سراسر جهان دسترسی پیدا کنند که این رقم همواره گسترش خواهد یافت. شبکه‌های اجتماعی، این امکان را فراهم می‌کنند که سازمان‌های رسانه‌ای به طور مستقیم با مخاطبان و کاربران تعامل داشته باشند و از نظرات و دیدگاه‌های آنها در توسعه برنامه‌های خود و ارتقای کیفیت آنها بهره‌مند شوند. علاوه بر این، تلویزیون دیجیتال می‌تواند فرصت‌هایی برای نوآوری در ارائه محتوا فراهم کند. رسانه‌های نوین امکان تولید و پخش برنامه‌های تعاملی و چندکانالی، منطبق با نیازها و علایق متنوع و نیز موقعیت اجتماعی مخاطبان فراهم می‌کنند (کتر، ۲۰۰۲). این امر به نوبه خود به افزایش جذابیت آن برنامه و تقویت جایگاه آن سازمان رسانه‌ای به عنوان یک سازمان پیشرو کمک می‌کند. بسیاری از سازمان‌های رسانه‌ای برای افزایش تعامل خود با مخاطبان و دستیابی به اهداف سازمانی، راهبردهای نوآورانه‌ای با رویکرد اسلامی اتخاذ کرده و از فناوری مدرن به طور موثر استفاده می‌کنند که در بسیاری از موارد در برنامه‌ریزی‌های مدیریتی و عملیاتی خود به امتیازات بزرگی نیز دست یافته‌اند. سازمان صدا و سیما و شبکه‌های ملی و استانی با استفاده از پخش زنده از طریق اینترنت، می‌توانند برنامه‌ها و محتوای خود را به صورت آنی و مستقیم برای مخاطبان سراسر جهان پخش کنند. این نوع پخش امکان تعامل و ارتباط مستقیم با مخاطب را فراهم می‌کند، زیرا مخاطبان می‌توانند به صورت زنده سؤال بپرسند و نظرات خود را ارائه دهند. که در نهایت این مهم به ایجاد رابطه قوی بین آن شبکه و مخاطبان و افزایش و گسترش تأثیر محتوای آن کمک می‌کند. این تعامل دوسویه، ظرفیت ویژه‌ای برای بازتولید و تثبیت گفتمان انقلاب اسلامی در میان نسل جدید مخاطبان فراهم می‌آورد. همچنین جذابیت‌های بالای تلویزیون اینترنتی از جمله انتخاب فیلم و برنامه مورد علاقه، تماشای آن در هر زمان، انتخاب دوبله فیلم و یا زیرنویس‌ها و راهنمای الکترونیکی برنامه‌ها و ... باعث افزایش مخاطبان و افزایش رضایت آنان از رسانه‌های نوین شده است (نزاکی، ۱۳۹۹).

سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، به عنوان بزرگ‌ترین و تأثیرگذارترین نهاد رسانه‌ای کشور، در میانه‌ی یک نبرد رقابتی برای حفظ سهم بازار و نفوذ فرهنگی قرار دارد. این سازمان در سال‌های اخیر با عبور از مرزهای سنتی پخش رادیو و تلویزیونی و حرکت به سمت ظرفیت‌های اینترنت، اپلیکیشن‌های موبایل‌محور و سامانه‌های ویدیوی درخواستی، در پی تثبیت حضور خود در فضای دیجیتال است (نزاکی، ۱۳۹۹). با این وجود، این گذار دیجیتال صرفاً یک تحول تکنولوژیک نیست، بلکه یک چالش بنیادین برای پایداری رقابتی سازمان محسوب می‌شود.

چالش اصلی در اینجا است که صدا و سیما به عنوان یک سازمان حاکمیتی، در تقابل با پلتفرم‌های خصوصی و بین‌المللی، با دوگانه «وظایف رسانه ملی (رسالت دینی و فرهنگی)» و «الزامات بقای رقابتی (جذب مخاطب و سهم بازار)» مواجه است. از یک سو، مدل‌های چندکانالی و غیرخطی رسانه‌های نوین، مخاطبان را به سمت پلتفرم‌های رقابتی سوق داده‌اند (کتر، ۲۰۰۲؛ کاستلز، ۲۰۱۳) و از سوی دیگر، سازمان نیازمند الگویی است که ضمن رقابت در بازار، ارزش‌های بنیادین خود نیز عدول نکند. در این میان، مدیریت با رویکرد اسلامی با تأکید بر پیوند میان «کارآمدی عملیاتی» و «مسئولیت‌پذیری اخلاقی»، می‌تواند چارچوبی برای حل این تضاد فراهم آورد.

با وجود پتانسیل‌های موجود، هنوز مشخص نیست که توسعه رسانه‌های نوین، تحت هدایت راهبردهای مدیریت اسلامی، چگونه می‌تواند به عنوان یک بازوی محرک، پایداری رقابتی این سازمان را در برابر هجوم پلتفرم‌های دیجیتال تضمین کند؛ به طوری که سازمان بتواند همزمان با حفظ رسالت ملی و ارزش‌های اسلامی، سهم مخاطب را نیز در فضای دیجیتال حفظ نماید. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف بررسی دقیق‌تر این چالش، به دنبال پاسخ به این پرسش کلیدی است که نقش توسعه رسانه‌های نوین مبتنی بر مدیریت اسلامی در

دستیابی به پایداری رقابتی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران به عنوان امتداددهنده گفتمان انقلاب اسلامی، چگونه است؟»
بر این اساس در ادامه سوالات فرعی ذیل مطرح می شود:

- چگونه گذار از مدل های پخش سنتی به پلتفرم های تعاملی و چندگانه، در چارچوب مدیریت اسلامی مبتنی بر خدمت رسانی و پاسخگویی، در راستای ترویج و تحکیم گفتمان انقلاب اسلامی، می تواند منجر به جذب مخاطبان نوین و حفظ سهم بازار سازمان شود؟
- سازمان صدا و سیما چگونه می تواند با بهره گیری از فناوری های نوین و منابع استراتژیک خود (مانند آرشیو دیجیتال و اعتبار برند)، در راستای نمایش هویت فرهنگی و اسلامی، و بازتاب مؤلفه های گفتمان انقلاب اسلامی در فضای نبرد شناختی، به ایجاد تمایز و مزیت رقابتی پایدار در فضای دیجیتال دست یابد؟
- توسعه رسانه های نوین، چه ضرورت هایی را برای بازسازی ساختار سازمانی و ارتقای مهارت های دیجیتال نیروی انسانی ایجاد می کند تا ضمن دستیابی به چابکی سازمانی، بر اصول مدیریت ارزشی و اخلاق حرفه ای در محیط های شبکه ای و صیانت از آرمان های انقلاب اسلامی پایبند بماند؟

۲. رویکرد نظری

• تعریف مفاهیم

- رسانه های نوین

مک کوایل^۱، رسانه های نوین را مجموعه متمایزی از فناوری ارتباطی می داند که خصایص معینی را در کنار نو شدن، امکانات دیجیتال و در دسترس بودن وسیع برای استفاده شخصی به عنوان ابزارهای ارتباطی، دارا هستند. وی معتقد است توجه ما به طور مشخص بر مجموعه ای از فعالیت هایی متمرکز است که تحت عنوان «اینترنت» مطرح هستند، به ویژه و بیشتر در موارد استفاده همگانی آن شامل اخبار آنلاین، آگهی های بازرگانی، استفاده از برنامه های تولیدی مانند دانلود موسیقی و موارد مشابه، شرکت در بحثها و گفت و گوها، استفاده از شبکه جهانی وب، جست و جوی اطلاعات و شکل های بالقوه و خاص ارتباطی.

تامپسون^۲، اندکی پیشتر از تحولات گسترده متأثر از فناوری های نوین، در توصیف رسانه نوین این ابعاد را بر شمرده است: رسانه نوین، مانند دیجیتالی کردن و ابزارها بیشتر با موضوع ها سر و کار دارد. رسانه نوین به مثابه فناوری رایانه ای، به منزله سکوی انتشار، مورد استفاده قرار گرفته است. این رسانه ها به مثابه داده دیجیتالی، توسط نرم افزار کنترل می شوند. در این تعبیر، رسانه نوین به سطح داده های دیجیتالی که می تواند توسط نرم افزار دست کاری و مدیریت شود، تنزل می یابد. همچنین به مثابه آمیزه ای بین قواعد فرهنگی موجود و قواعد نرم افزاری است. رسانه نوین می تواند به مثابه آمیزه ای بین قواعد فرهنگی گذشته جهت ارائه داده ها، دسترسی، و تغییر به شکل قواعد و داده های نوین تلقی شود (تبدیل داده های فرهنگی گذشته به قالب های نوین). سرعت پردازش رایانه ها امکان تولید قالب های نوین هنر رسانه ای مانند چند رسانه ای تعاملی و بازی های رایانه ای را فراهم کرده است. پیشرو بودن رسانه نوین، شیوه نوینی از دسترسی و مدیریت اطلاعات است، مانند ابر رسانه، پایگاه های اطلاعاتی، و موتورهای کاوش (تامپسون، ۱۹۹۵، نقل در بابایی و فهیمی فر، ۱۳۹۲). از مصادیق رسانه های نوین می توان به سایت های خبری، سایت های تفسیر اطلاعات، سایت های بحث، تبادل و مشارکت، رسانه های وب و رسانه های اجتماعی اشاره کرد (فرنود، ۱۴۰۲).

• پایداری رقابتی

پایداری رقابتی در ادبیات مدیریت استراتژیک به توانایی یک سازمان برای حفظ و تقویت «مزیت رقابتی» خود در طول زمان و در مواجهه با تغییرات محیطی و اقدامات رقبا اطلاق می‌شود. به بیان دیگر، پایداری رقابتی صرفاً دستیابی به موفقیت در یک مقطع زمانی نیست، بلکه توانایی سازمان در بازتولید ارزش برای ذینفعان و حفظ جایگاه خود در بازار به‌رغم فشارهای بیرونی و تغییرات تکنولوژیک است (بارنی^۱، ۱۹۹۱؛ پورتر^۲، ۲۰۰۸). پایداری رقابتی زمانی محقق می‌شود که سازمان بتواند منابع منحصربه‌فرد (مانند دانش، زیرساخت‌ها، برند ملی و دسترسی به آرشو) را به گونه‌ای ترکیب کند که برای رقبا «تقلیدناپذیر» و برای مخاطبان «ارزشمند» باشد (گران^۳، ۲۰۱۶). در عصر دیجیتال، پایداری رقابتی تنها به داشتن منابع سخت‌افزاری محدود نمی‌شود؛ بلکه به چابکی استراتژیک^۴ سازمان در تطبیق سریع مدل‌های عملیاتی با نیازهای در حال تغییر مخاطب وابسته است (دوز و کوسونو^۵، ۲۰۱۰). در صنعت رسانه، پایداری رقابتی با مفاهیم «تثبیت سهم مخاطب» و «مدیریت توجه» گره خورده است. سازمان‌های رسانه‌ای به دلیل ماهیت «خدمات‌محور» بودن، با چالش «فرارپذیری مخاطب» روبه‌رو هستند. پایداری در این حوزه یعنی سازمان بتواند در یک اکوسیستم بی‌نهایت متکثر (شبکه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های نمایش خانگی و رقبای جهانی)، همچنان به عنوان «منبع اصلی و معتبر» در ذهن مخاطب باقی بماند (مک‌کومبز^۶، ۲۰۱۴). پایداری رقابتی در رسانه، تابعی از سه عامل است؛ پایداری محتوایی (توانایی تولید محتوای متمایز و انحصاری)؛ پایداری فنی (حضور فراگیر در تمامی پلتفرم‌های مصرف‌مانند تلفن همراه، وب، تلویزیون هوشمند)؛ پایداری در تعامل (ایجاد یک شبکه وفادار از مخاطبان که صرفاً مصرف‌کننده نیستند، بلکه مشارکت‌کننده هستند). پایداری رقابتی برای صدا و سیما ایران به معنای «حفظ مرجعیت رسانه‌ای» است که در سه سطح تعریف می‌شود:

۱. سطح ساختاری: استفاده از رسانه‌های نوین (مانند تلویزیون یا شبکه‌های اجتماعی) برای جبران نقاط ضعف پخش خطی^۷. صدا و سیما برای پایداری، باید ساختار بروکراتیک خود را به ساختار «پلتفرم‌محور» تبدیل کند تا بتواند داده‌های رفتاری مخاطب را تحلیل کند (نزاکتی، ۱۳۹۹).
۲. سطح بازار: پایداری در اینجا به معنای حفظ مخاطب جوان است. صدا و سیما با تکیه بر «سرمایه برند ملی» و «آرشو غنی»، باید خدماتی ارائه دهد که پلتفرم‌های خصوصی (نمایش خانگی) به دلیل محدودیت‌های مالی یا محتوایی نمی‌توانند ارائه دهند. در واقع، رقابت برای صدا و سیما، رقابت در «کیفیت تجربه کاربری» و «سرعت در دسترسی» است (سلطانی‌فر و همکاران، ۱۴۰۰).
۳. سطح حاکمیتی: پایداری رقابتی برای رسانه ملی یعنی کسب «مشروعیت مخاطب» در میان فضای مجازی. اگر صدا و سیما نتواند با ابزارهای نوین، روایت اول و معتبر را ارائه دهد، در رقابت برای اقناع‌سازی عمومی شکست خورده و پایداری جایگاه خود را از دست می‌دهد.

1- Thompson
 2- Barney, J. B
 3- Porter, M
 4- Grant
 5- Strategic Agility
 6- Doz, Y. L., & Kosonen, M
 7- McCombs

مدیریت اسلامی در رسانه عبارت است از الگوی راهبری و اداره سازمان‌های رسانه‌ای بر اساس آموزه‌های اسلامی، به نحوی که فرآیندهای تصمیم‌گیری، تولید و توزیع محتوا، مدیریت سرمایه انسانی، تعامل با مخاطب و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، در راستای تحقق هم‌زمان کارآمدی سازمانی، مسئولیت اجتماعی، هویت فرهنگی و ارزش‌های دینی سامان یابد. بر این اساس، رسانه در مدیریت اسلامی صرفاً یک بنگاه رقابتی یا ابزار اطلاع‌رسانی نیست، بلکه نهادی فرهنگی-تربیتی است که باید میان اثربخشی حرفه‌ای و التزام ارزشی توازن برقرار کند. مدیریت اسلامی در رسانه، نوعی مدیریت استراتژیک و ارزش‌محور است که در آن، فرآیندهای تصمیم‌گیری و هدایت سازمان رسانه‌ای، فراتر از اهداف اقتصادی و فنی، بر پایه پارادایم «حکمرانی اخلاقی» بنا می‌شود. در این رویکرد، مدیریت نه تنها بر کارآمدی و رقابت‌پذیری، بلکه بر مسئولیت اجتماعی و ضرورت حفظ هویت فرهنگی و دینی سازمان در فضای چندرسانه‌ای تأکید دارد (نوروزی و همکاران، ۱۴۰۱).

ادبیات نظری

نظریه همگرایی رسانه‌ای^۱ که توسط هنری جنکینز^۲ توسعه یافته است، بیان می‌کند که همگرایی تنها به معنای ادغام تکنولوژی‌های مختلف در یک دستگاه نیست، بلکه فرآیندی فرهنگی و اجتماعی است که در آن محتوا از طریق پلتفرم‌های مختلف (تلویزیون، اینترنت، موبایل و...) جریان می‌یابد و مرزهای میان تولیدکننده و مصرف‌کننده کمرنگ می‌شود. در این نظریه، تمرکز از «رسانه منفرد» به سمت «تجربه چندکانالی» حرکت می‌کند. این نظریه مستقیماً با مسئله اصلی پژوهش یعنی «توسعه رسانه‌های نوین» پیوند دارد. صدا و سیما برای خروج از مدل سنتی (پخش خطی تلویزیونی) و ورود به مدل همگرا (پخش همزمان در ویدئوهای درخواستی، شبکه‌های اجتماعی و اپلیکیشن)، ناچار است فرآیندهای برنامه‌ریزی خود را از حالت «تولید برای یک خروجی» به حالت «تولید برای چندین پلتفرم» تغییر دهد. این نظریه توضیح می‌دهد که چرا توسعه رسانه‌های نوین، برنامه‌ریزی را از سطح فنی به سطح استراتژیک ارتقا می‌دهد. کاستلز^۳ در نظریه جامعه شبکه‌ای^۴ استدلال می‌کند که ساختار اجتماعی و اقتصادی جهان بر پایه شبکه‌های دیجیتال بنا شده است. در این عصر، قدرت نه در اختیار نهادهای سلسله‌مراتبی و متمرکز، بلکه در اختیار جریان‌های اطلاعاتی در شبکه‌هاست. سازمان‌ها نیز برای بقا باید از ساختارهای صلب و سنتی به سمت ساختارهای شبکه‌ای و منعطف حرکت کنند. با توجه به اینکه صدا و سیما یک «سازمان حاکمیتی» با ساختار سلسله‌مراتبی و سنتی است، نظریه جامعه شبکه‌ای تضاد اصلی مقاله شما را تبیین می‌کند. این نظریه کمک می‌کند تا تحلیل کنیم که چگونه ورود رسانه‌های نوین (که ماهیت شبکه‌ای دارند) باعث ایجاد چالش در برنامه‌ریزی سازمانی صدا و سیما می‌شود؛ چرا که سازمان باید یاد بگیرد چگونه در یک ساختار شبکه‌ای و غیرقابل پیش‌بینی، برنامه‌ریزی استراتژیک انجام دهد. نظریه پذیرش فناوری^۵ بر این فرض استوار است که پذیرش یک فناوری جدید توسط کاربران و سازمان‌ها، تابع دو عامل اصلی است: «سهولت در استفاده» و «سودمندی ادراک‌شده». اگر سازمان حس کند فناوری جدید (مانند هوش مصنوعی در تولید محتوا یا پلتفرم‌های تعاملی) می‌تواند کارایی را بالا ببرد و در عین حال مدیریت آن دشوار نباشد، آن را در برنامه‌های خود می‌گنجاند. این نظریه در سطح مدیریت و برنامه‌ریزی، به بررسی این موضوع می‌پردازد که چرا توسعه رسانه‌های نوین در صدا و سیما با سرعت یا کندی مشخصی پیش می‌رود. از دیدگاه این نظریه، برنامه‌ریزی سازمانی در صدا و سیما نباید فقط بر خرید تجهیزات متمرکز باشد، بلکه باید بر «سودمندی» این ابزارها برای مدیران و «سهولت استفاده» از آن‌ها برای کارکنان تمرکز کند تا فرآیند توسعه رسانه‌ای به درستی در برنامه‌های عملیاتی سازمان جای بگیرد.

^۱ Media Convergence Theory

^۲ Henry Jenkins

^۳ Manuel Castells

^۴ Network Society Theory

^۵ Technology Acceptance Model - TAM

نظریه دیدگاه منبع‌محور که توسط بارنی (۱۹۹۱) مطرح شد، یکی از قدرتمندترین چارچوب‌ها برای تبیین پایداری رقابتی سازمان‌هاست. بر اساس این نظریه، پایداری رقابتی یک سازمان نه در تعامل آن با محیط بیرونی، بلکه در توانایی آن برای مدیریت و ترکیب «منابع داخلی» نهفته است. این منابع باید چهار ویژگی اصلی را داشته باشند تا به مزیت پایدار تبدیل شوند: ارزشمند بودن، کمیاب بودن، تقلیدناپذیر بودن و سازمان‌یافتگی مناسب. در حوزه رسانه‌های نوین، این نظریه ابزار بسیار دقیقی برای تحلیل صدا و سیما فراهم می‌کند. صدا و سیما منابعی در اختیار دارد که برای رقبا (پلتفرم‌های خصوصی یا رسانه‌های جهانی) به‌سختی قابل تقلید است؛ از جمله «آرشیو غنی تاریخی»، «زیرساخت‌های گسترده فرستنده‌های ملی» و «سرمایه برند». طبق این نظریه، پایداری رقابتی صدا و سیما تنها با تولید محتوا حاصل نمی‌شود؛ بلکه سازمان زمانی به پایداری می‌رسد که این منابع سنتی ارزشمند را با «فناوری‌های نوین» (مانند هوش مصنوعی در توزیع محتوا و داده‌کاوی مخاطب) ترکیب کند. در واقع، رسانه‌های نوین به عنوان «منابع استراتژیک» عمل می‌کنند که به سازمان اجازه می‌دهند دارایی‌های سنتی خود را در بستری تعاملی بازآفرینی کرده و سد دفاعی محکمی در برابر رقبای نوظهور ایجاد کنند. بنابراین، برنامه‌ریزی سازمانی در صدا و سیما بر اساس این نظریه، باید معطوف به «تخصیص هوشمندانه منابع دیجیتال» باشد تا مزیت‌های رقابتی سازمان در عصر شبکه‌ای حفظ شود (بارنی، ۱۹۹۱؛ گرانت، ۲۰۱۶).

۳. پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، پژوهشگران داخلی عمدتاً بر چالش‌های گذار از رسانه‌های سنتی به دیجیتال و پیامدهای آن بر ساختار سازمان‌های دولتی تمرکز کرده‌اند؛ کریمی و سعیدی (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای با تمرکز بر متغیر سرمایه انسانی، به بررسی رابطه میان مهارت‌های دیجیتال و چابکی سازمانی پرداختند. آن‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، دریافتند که مهارت‌های سنتی کارکنان رسانه‌ای دیگر پاسخگوی نیازهای رسانه‌های پلتفرمی نیست. این پژوهش نتیجه گرفت که تحول در فرهنگ سازمانی و سرمایه‌گذاری بر آموزش‌های فناورانه، پیش‌شرط اصلی برای رسیدن به پایداری در محیط‌های رقابتی جدید است. مرادی (۱۴۰۲) در پژوهشی با هدف شناسایی الگوهای توزیع محتوا در رسانه‌های دولتی، به بررسی مدل‌های پخش چندگانه پرداخت. او در تحلیل خود دریافت که وابستگی بیش از حد به امواج سنتی (تلویزیون و رادیو) باعث کاهش تدریجی سهم بازار در میان نسل‌های جدید شده است. این تحقیق پیشنهاد داد که پایداری رقابتی در گروی پذیرش مدل‌های «توزیع بر پایه کاربر» و حضور قدرتمند در پلتفرم‌های دیجیتال است. احمدی (۱۴۰۱) با تمرکز بر مدیریت دارایی‌های رسانه‌ای، پژوهشی را با رویکرد توصیفی-تحلیلی انجام داد تا نقش آرشیوهای دیجیتال را در ایجاد تمایز سازمانی بسنجد. وی استدلال کرد که در عصر رسانه‌های نوین، دارایی‌های ملموس جای خود را به دارایی‌های دیجیتال می‌دهند. نتایج این مطالعه نشان داد که سازمان‌هایی که قادر به تبدیل آرشیوهای فیزیکی به پلتفرم‌های تعاملی هستند، می‌توانند از طریق بازآفرینی محتوا، یک مزیت رقابتی پایدار و مبتنی بر منبع ایجاد کنند. رضایی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با هدف بررسی چالش‌های زیرساختی در سازمان‌های رسانه‌ای، از روش کیفی و مصاحبه عمیق استفاده کردند. آن‌ها در تحلیل خود نشان دادند که شکاف دیجیتال میان مدیریت ارشد و بخش‌های فنی، مانعی بزرگ در مسیر تحول استراتژیک است. یافته‌های این پژوهش تأکید داشت که بدون بازنگری در زیرساخت‌های توزیع محتوا، تلاش برای ورود به فضای دیجیتال تنها به معنای افزایش هزینه‌های عملیاتی بدون بازگشت سرمایه خواهد بود. رضایی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «الگوی مدیریت رسانه‌ای در سازمان‌های حاکمیتی با رویکرد ارزش‌های اسلامی»، به بررسی چالش‌های مدیریت محتوا در سازمان‌های رسانه‌ای بزرگ پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که در مدل‌های مدیریت سنتی، تمرکز بر مخاطب‌محوری ممکن است با اصول اخلاقی و رسالت حاکمیتی در تضاد قرار گیرد؛ لذا نویسندگان پیشنهاد کردند که باید از الگوی «مدیریت ارزش‌محور» استفاده کرد تا مدیریت رسانه نه تنها بر اساس نیازهای روز مخاطب، بلکه بر پایه اصول اخلاقی و مأموریت‌های رسانی سازمان عمل کند.

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌ها به سمت مفاهیم پیشرفته‌ای همچون اقتصاد پلتفرم، هوش مصنوعی و چابکی استراتژیک حرکت کرده‌اند؛ جانسون^۱ و همکاران (۲۰۲۴)، در مطالعه‌ای جدید، مفهوم «مزیت رقابتی مبتنی بر توزیع» را مطرح کردند. آن‌ها استدلال کردند که در عصر حاضر، تولید محتوای باکیفیت به تنهایی کافی نیست، بلکه قدرت واقعی در «توانایی دسترسی و توزیع هوشمندانه» نهفته است. این پژوهش نشان داد که پایداری در بازار رسانه‌ای، تابعی از هم‌راستایی میان زیرساخت‌های فناورانه و استراتژی‌های توزیع چندگانه است. چن^۲ (۲۰۲۳)، در پژوهشی با رویکرد مدیریت استراتژیک، رابطه میان چابکی سازمانی^۳ و پایداری رقابتی را در محیط‌های پرنوسان بررسی کرد. او با استفاده از تحلیل داده‌های پانل، استدلال کرد که ساختارهای سلسله‌مراتبی و کند، بزرگترین تهدید برای سازمان‌های رسانه‌ای در عصر شبکه‌ای هستند. نتایج این تحقیق نشان داد که سازمان‌های برتر، ساختارهایی منعطف و توزیع‌شده دارند که اجازه می‌دهد به سرعت با تغییرات تکنولوژیک و رفتارهای مخاطب هماهنگ شوند. گارسیا و مولر^۴ (۲۰۲۲)، در مطالعه‌ای با تمرکز بر فناوری‌های نوظهور، به نقش هوش مصنوعی و مدیریت هوشمند دارایی‌ها پرداختند. آن‌ها نشان دادند که استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین برای تحلیل آرشیوهای بزرگ، می‌تواند منجر به شخصی‌سازی محتوا شود. این پژوهش تأکید داشت که در رقابت با رسانه‌های اجتماعی، توانایی سازمان در ارائه محتوای مرتبط و هوشمند، تعیین‌کننده میزان ماندگاری مخاطب و ایجاد مزیت رقابتی است. اسمیت^۵ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی جامع پیرامون پدیده «پلتفرم‌سازی» تأثیر تغییر مدل‌های کسب‌وکار را بر بقای رسانه‌های سنتی بررسی کردند. آن‌ها با استفاده از تحلیل موردی، دریافتند که سازمان‌های رسانه‌ای که در مدل‌های سنتی باقی می‌مانند، به سرعت دچار فرسایش رقابتی می‌شوند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که گذار به مدل‌های پلتفرمی، امکان مدیریت مستقیم داده‌های مخاطب و ایجاد جریان‌های درآمدی جدید را فراهم می‌کند که رکن اصلی پایداری در اقتصاد دیجیتال است. کریستنسن و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با موضوع «استراتژی‌های پایداری رقابتی در عصر پلتفرم‌های دیجیتال»، به بررسی نحوه ایجاد تمایز در بازارهای اشباع شده پرداخته‌اند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که سازمان‌هایی که تنها بر پایه تکنولوژی رقابت می‌کنند، در برابر تغییرات سریع بازار آسیب‌پذیرند؛ بلکه پایداری واقعی زمانی حاصل می‌شود که سازمان بتواند از «منابع استراتژیک غیرقابل تقلید» (مانند اعتبار برند و هویت منحصر به فرد) برای ایجاد تمایز استفاده کند. این پژوهش چارچوبی را برای درک مفهوم «مزیت رقابتی پایدار» در فضای دیجیتال ارائه می‌دهد.

با تحلیل پیشینه‌های موجود، روشن است که پژوهش‌های رسانه‌ای در مواجهه با تحول دیجیتال، عمدتاً بر جنبه‌های فنی (پلتفرم‌ها) یا مهارت‌های انسانی تمرکز کرده‌اند. با این حال، شکاف اصلی اینجاست که ادبیات فعلی، «پایداری رقابتی» را صرفاً در بستر «بازارهای آزاد» تعریف کرده است و نسبت به «الگوی مدیریت اسلامی» به عنوان یک پیشران استراتژیک در حکمرانی رسانه‌های نوین، غفلت ورزیده است. در واقع، پیوند میان «تحول به سمت پلتفرم‌های دیجیتال» و «دستیابی به پایداری رقابتی»، گذار از مدل‌های رایج به سمت مدل مدیریت رسانه مبتنی بر آموزه‌های اسلامی ضروری به نظر می‌رسد.

پژوهش حاضر با عبور از نگاه تک‌بعدی، برای نخستین بار «مدیریت اسلامی» را به عنوان قلب تپنده و جهت‌دهنده استراتژیک در مدل گذار رسانه ملی قرار می‌دهد. مزیت اصلی این پژوهش در مقایسه با سایر پژوهش‌ها در این حوزه موضوعی، در سه محور بنیادین نهفته است:

¹ Johnson

² Chen

³ Organizational Agility

⁴ Garcia & Müller

⁵ Smith

۱. ارائه رویکردی یکپارچه با محوریت مدیریت اسلامی: برخلاف مطالعات پیشین که لایه‌های «توسازی زیرساخت»، «بازآفرینی منابع» و «تحول ساختاری» را به صورت مکانیکی پیوند می‌دهند، این پژوهش از منطق مدیریت اسلامی (شامل اصل خدمت‌رسانی، عدالت در دسترسی، و مسئولیت اخلاقی) به عنوان «عامل هم‌افزا» استفاده می‌کند تا این سه لایه را به یک ساختار ارگانیک و هدفمند تبدیل کند.

۲. تبدیل هویت اسلامی به مزیت رقابتی پایدار: برخلاف رویکردهای رایج که «پایبندی به ارزش‌ها» را در تقابل با «رقابت پلتفرمی» می‌بینند، این مقاله با اتکا به مبانی مدیریت اسلامی، «هویت فرهنگی و اخلاقی» را به عنوان مزیت رقابتی منحصربه‌فرد و غیرقابل تقلید در فضای دیجیتال تعریف می‌کند. در این نگاه، «پایداری» نه تنها از طریق جذب مخاطب، بلکه از طریق جلب اعتماد ارزش‌مدار مخاطبان حاصل می‌شود.

۳. تبیین رویکرد عملیاتی چابکی ارزشی: این تحقیق، مدل عملیاتی ویژه‌ای برای صدا و سیما ارائه می‌دهد که در آن، گذار از سلسله‌مراتب سنتی به پلتفرم‌های تعاملی، نه بر اساس الگوهای وارداتی، بلکه بر پایه اصول مدیریت اسلامی (از قبیل مشورت، امانتداری در محتوا و کرامت انسانی مخاطب) بازسازی می‌شود. بدین ترتیب، چابکی سازمانی در اینجا به معنای «سرعت در عین پایبندی به اصالت» بازتعریف می‌گردد تا سازمان بتواند در محیط شبکه‌ای، ضمن رقابت، رسالت الهی و ملی خود را نیز محقق سازد.

۴. روش پژوهش

روش تحقیق در این پژوهش، «تحلیل مضمون» است. در این رویکرد، پژوهشگر با مطالعه مستمر داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، فرآیند کدگذاری را برای شناسایی الگوها و استخراج مضامین اصلی انجام می‌دهد تا بتواند رابطه‌ی میان توسعه فناوری‌های نوین و پایداری رقابتی سازمان با رویکرد مدیریت اسلامی را تبیین کند. جامعه هدف این پژوهش، مدیران ارشد، مدیران میانی و متخصصان حوزه استراتژی رسانه‌ای و فناوری‌های دیجیتال در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران است.

با استفاده از روش «نمونه‌گیری هدفمند» تعداد ۱۲ نفر از خبرگان و تصمیم‌گیران کلیدی برگزیده شدند. این افراد با توجه به معیارهای مشخصی از جمله (داشتن بیش از ۱۰ سال سابقه مدیریتی، حضور در معاونت‌های فنی یا برنامه‌ریزی، و یا تخصص در حوزه مدیریت رسانه‌های نوین) انتخاب شدند. ۵ نفر از این مدیران در صدا و سیما مرکز قم، ۷ نفر در تهران مشغول فعالیت هستند. برای دسترسی به این افراد، از روش «گلوله‌برفی»^۱ استفاده شد؛ بدین معنا که پس از مصاحبه با نفرات اولیه، از طریق آن‌ها به سایر مدیران و متخصصان مرتبط در لایه‌های مختلف سازمان معرفی شدیم تا زمانی که داده‌ها به مرحله «اشباع نظری»^۲ رسیدند. مشخصات این افراد در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱. مشخصات افراد نمونه

نوع تجربه (آشنایی با موضوع)	سمت / حوزه تخصصی	سطح تحصیلات	سابقه فعالیت (سال)	جنسیت	کد شناسایی
استراتژی و سیاست‌گذاری	مدیریت ارشد رسانه‌ای	دکتری	۱۵	مرد	خبره ۱
زیرساخت‌های دیجیتال	مدیریت فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	۱۰	زن	خبره ۲
ساختار سازمانی و فرهنگ	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۲۰	مرد	خبره ۳

^۱ Snowball Sampling

^۲ Theoretical Saturation

خبره ۴	زن	۸	کارشناسی ارشد	تولید محتوای دیجیتال	رسانه‌های نوین و پلتفرم
خبره ۵	مرد	۱۲	دکتری	اقتصاد رسانه	مدیریت منابع و دارایی‌ها
خبره ۶	مرد	۷	کارشناسی ارشد	مهندسی شبکه و زیرساخت	توزیع و پخش رسانه‌ای
خبره ۷	زن	۱۵	دکتری	مدیریت استراتژیک	پایداری رقابتی
خبره ۸	مرد	۹	کارشناسی ارشد	برنامه‌ریزی رسانه‌ای	مدل‌های کسب‌وکار رسانه‌ای
خبره ۹	زن	۱۱	دکتری	مطالعات رسانه	تحلیل مخاطب و رسانه‌های نوین
خبره ۱۰	مرد	۱۸	کارشناسی ارشد	مدیریت اسلامی در رسانه	عملیات و تولید
خبره ۱۱	مرد	۶	کارشناسی ارشد	توسعه فناوری‌های نوین	پلتفرم‌های تعاملی
خبره ۱۲	زن	۱۳	دکتری	مدیریت بازاریابی رسانه‌ای	برندینگ و رقابت

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای این منظور، یک راهنمای مصاحبه شامل ۱۰ پرسش کلیدی و باز طراحی شد که محورهای اصلی آن شامل «وضعیت فعلی زیرساخت‌های دیجیتال صدا و سیما»، «چالش‌های رقابتی با پلتفرم‌های بین‌المللی» و «استراتژی‌های توسعه رسانه‌های نوین برای حفظ پایداری» بود. تمامی مصاحبه‌ها با کسب اجازه شرکت‌کنندگان، ضبط و سپس به صورت متن برای تحلیل آماده شدند.

۵. یافته‌ها

در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و فرآیند کدگذاری بر اساس روش «تحلیل مضمون» ارائه می‌گردد. فرآیند تحلیل شامل سه مرحله اصلی بود: ۱. کدگذاری باز^۱ برای شناسایی مفاهیم اولیه، ۲. کدگذاری محوری^۲ برای ایجاد ارتباط میان کدها، و ۳. انتخاب مضامین اصلی^۳ برای تدوین ساختار نهایی پژوهش.

فرآیند تحلیل داده‌ها و کدگذاری

پس از انجام مصاحبه‌ها، متن مصاحبه‌ها به صورت دقیق بازنویسی شد. سپس با مطالعه مکرر متون، کدهای اولیه استخراج و در قالب دسته‌های مفهومی قرار گرفتند. فرآیند تبدیل داده‌های خام به مضامین نهایی در جداول ذیل آورده شده است:

مرحله اول: کدگذاری باز

در این مرحله، متن مصاحبه‌ها به صورت بند به بند بررسی شد و تمام ایده‌ها، تجربیات، ترس‌ها و پیشنهادهای خبرگان بدون هیچ‌گونه دسته‌بندی اولیه، به صورت کدهای پراکنده استخراج گردید. این مرحله شامل شناسایی صدها مفهوم اولیه بود که در جدول زیر به صورت دسته‌بندی شده بر اساس محورهای پرسش ارائه شده است.

جدول ۲: گزارش کدگذاری باز (استخراج مفاهیم و کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها)

^۱ Open Coding

^۲ Axial Coding

^۳ Selective Coding

محو­رهای پرسش و موضوعات مورد بررسی	نقل قول های کلیدی و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها	کدهای اولیه و مفاهیم استخراج شده
۱. زیرساخت های فناورانه و دیجیتال	- "ما هنوز درگیر پخش سنتی هستیم، در حالی که دنیا به سمت سرویس های پخش بر حسب تقاضا رفته است." - "کمبود پهنای باند و سرورهای استریمینگ، مانع اصلی ما در رقابت با پلتفرم های بین المللی است."	- نیاز به گذار از پخش خطی به پخش بر حسب تقاضا - توسعه زیرساخت های سرویس های پخش بر حسب تقاضا - ارتقای ظرفیت سرورهای پخش همزمان - امنیت شبکه در برابر حملات سایبری - نوسازی تجهیزات دیجیتال تولید محتوا - ضرورت پیاده سازی پروتکل های پخش آنلاین
۲. مدل های توزیع و پلتفرم های نوین	- "مخاطب امروز، مخاطب تلویزیون نیست؛ مخاطب، کاربر اپلیکیشن است." - "ما باید از یک پخش کننده ساده، به یک پلتفرم تعاملی تبدیل شویم."	- تغییر نقش از پخش کننده به پلتفرم - توسعه اپلیکیشن های موبایلی اختصاصی - ایجاد پلتفرم های تعاملی - مدیریت توزیع چندگانه محتوا - کاهش وابستگی به گیرنده سنتی - تمرکز بر تجربه کاربری
۳. مدیریت منابع و مزیت رقابتی	- "آرشیو ما بزرگترین دارایی است، اما چون دیجیتالی نیست، پولی از آن در نمی آوریم." - "برند صدا و سیما در فضای مجازی هنوز با ساختار قدیمی تعریف می شود."	- دیجیتالی سازی آرشیوهای تاریخی - استفاده از هوش مصنوعی در بازیابی آرشیو - تجاری سازی محتواهای آرشیوی - بازسازی هویت برند در فضای مجازی - استفاده از اعتبار برند حاکمیتی برای جذب مخاطب دیجیتال - ایجاد تمایز با پلتفرم های غیررسمی
۴. سرمایه انسانی و مهارت های جدید	- "شکاف بین دانش سنتی رسانه ای و دانش دیجیتال در سازمان بسیار عمیق است." - "ما به دنبال متخصصانی هستیم که هم برنامه ساز باشند و هم تحلیل گر داده."	- شکاف مهارتی میان نسل قدیم و جدید کارمندان و مدیران - نیاز به آموزش مهارت های دیجیتال - جذب متخصصان علوم داده و الگوریتم - نیاز به نیروهای چندوظیفه ای - تغییر فرهنگ کاری از سنتی به دیجیتال - کمبود مدیریت های متخصص در حوزه رسانه های نوین
۵. ساختار سازمانی و حاکمیت	- "بروکراسی و سلسله مراتب سنگین سازمان، سرعت ما را در فضای آنلاین از بین برده است" - "ما باید واحدهای چابک در دل این سازمان بزرگ ایجاد کنیم."	- کاهش بروکراسی و سلسله مراتب سنگین - ایجاد واحدهای مدیریت چابک - تضاد بین ساختار سنتی و ماهیت شبکه ای رسانه ها - چالش سرعت تصمیم گیری در بحران های دیجیتال - مدیریت حاکمیت محتوا در فضای باز - نیاز به ساختار تصمیم گیری غیرمرکزی
مدیریت اسلامی و هدایت استراتژیک	- "مدیریت در اینجا فقط به معنای رسیدن به سهم بازار نیست؛ بلکه یعنی چگونه در این فضای	- حکمرانی ارزشی در مدیریت رسانه های نوین - تبدیل هویت دینی به مزیت رقابتی پایدار

ایجاد توازن میان منافع اقتصادی (بقای رقابتی) و رسالت الهی	رقابتی، پایداری خود را بر پایه ارزش‌های دینی و ملی حفظ کنیم"
مدیریت استراتژیک بر پایه عدالت، امانت و مسئولیت‌پذیری	

مرحله دوم: کدگذاری محوری

پس از استخراج کدهای اولیه، در مرحله دوم، این کدهای پراکنده بر اساس شباهت‌های عملکردی، روابط علت و معلولی و هم‌افزایی، در دسته‌های مفهومی و کدهای محوری قرار گرفتند. این مرحله به معنای معنا بخشی به کدهای اولیه و یافتن پیوند میان آن‌ها بود.

جدول ۳: گزارش کدگذاری محوری (دسته‌بندی و پیوند میان کدهای اولیه)

تبیین رابطه و منطق دسته‌بندی (منطق مدیریت اسلامی)	کدهای اولیه مرتبط (مفاهیم استخراج شده)	کدهای محوری (دسته‌های مفهومی بازتعریف شده)
تمرکز بر «چگونگی دسترسی مخاطب» با هدف توسعه همگانی (عدالت در پخش) و استفاده از تکنولوژی برای کاهش فاصله میان رسانه و مخاطب بدون قربانی کردن ارزش‌ها.	نیاز به اپلیکیشن، سرویس‌های پخش بر حسب تقاضا، پلتفرم‌های تعاملی، توزیع چندگانه، تجربه کاربری، تغییر از پخش خطی	۱. تحول در مدل توزیع و دسترسی (با رویکرد عدالت در دسترسی)
تمرکز بر «استفاده از دارایی‌ها» به عنوان امانت‌های فرهنگی و تاریخی؛ تبدیل این امانت‌ها به مزیت رقابتی پایدار از طریق هوش مصنوعی و برندسازی مبتنی بر هویت.	دیجیتالی‌سازی آرشیو، هوش مصنوعی، تجاری‌سازی محتوا، اعتبار برند، تمایز از رقبای برندسازی دیجیتال	۲. مدیریت استراتژیک منابع (با رویکرد امانت‌داری و تجاری‌سازی اخلاقی)
تمرکز بر «توسعه انسان» با نگاه به پیوند تخصص و تعهد؛ تربیت نیروهایی که علاوه بر دانش دیجیتال، نسبت به رسالت رسانه‌ای خود مسئول باشند.	شکاف مهارتی، آموزش دیجیتال، مدیریت داده، جذب متخصص، تغییر فرهنگ کاری، نیروهای چندوظیفه‌ای	۳. بازسازی سرمایه انسانی (با رویکرد تخصص و مسئولیت‌پذیری)
تمرکز بر «اصلاح ساختار» برای ایجاد چابکی منضبط؛ عبور از سلسله‌مراتب سنگین به سمت ساختارهای مشورتی که سرعت تصمیم‌گیری را در بحران‌های دیجیتال بالا می‌برند.	کاهش بروکراسی، واحدهای چابک، مدیریت غیرمرکزی، سرعت تصمیم‌گیری، مدیریت ساختار سلسله‌مراتب	۴. چابکی سازمانی و حاکمیت (با رویکرد مشورت و مدیریت غیرمرکزی)
محور پیونددهنده: این دسته نشان می‌دهد که مدیریت اسلامی چگونه از طریق «هدایت استراتژیک»، تمامی ۴ دسته قبل را به هم متصل می‌کند تا پایداری رقابتی نه از طریق صرفاً تکنولوژی، بلکه از طریق «اعتماد و هویت» حاصل شود.	تبدیل هویت به مزیت رقابتی، توازن میان سود و رسالت، حکمرانی اخلاقی، مدیریت ریسک فرهنگی	۵. هدایت استراتژیک و پایداری ارزشی

مرحله سوم: کدگذاری انتخابی

در مرحله نهایی، کدهای محوری با هم ادغام شدند تا مضامین اصلی که عصاره‌ی تحلیل و پاسخ نهایی به سوال پژوهش هستند، استخراج گردند. این مضامین، مدل نهایی پژوهش را تشکیل می‌دهند.

جدول ۴: مدل نهایی استخراج مضامین و تبیین استراتژیک آن‌ها

تبیین استراتژیک و نقش در پایداری رقابتی (رویکرد مدیریت اسلامی)	کدهای محوری مرتبط	مضامین اصلی
تغییر پارادایم از پخش خطی به خدمت‌رسانی دیجیتال: تبدیل سازمان از یک پخش‌کننده سنتی به یک پلتفرم تعاملی که با هدف «عدالت در دسترسی به محتوای ارزشمند»، مخاطب را در فضای چندرسانه‌ای جذب و حفظ می‌کند.	تحول در مدل توزیع و دسترسی (با رویکرد عدالت در دسترسی)	۱. گذار به پلتفرم محوری با رویکرد عدالت در دسترسی
خلق مزیت رقابتی مبتنی بر هویت: تبدیل منابع غیرقابل تقلید (مانند آرشیو تاریخی) از یک دارایی ایستا به یک مزیت رقابتی پویا از طریق هوش مصنوعی، با حفظ اصل «امانت‌داری» در مدیریت میراث فرهنگی و تجاری‌سازی اخلاقی آن.	مدیریت استراتژیک منابع (با رویکرد امانت‌داری و تجاری‌سازی اخلاقی)	۲. مدیریت ارزش محور دارایی‌های استراتژیک (امانت‌داری دیجیتال)
تضمین پایداری از طریق پیوند تخصص و رسالت: ایجاد نیروی کار چندوظیفه‌ای که علاوه بر تسلط بر مهارت‌های نوین دیجیتال، دارای «مسئولیت‌پذیری اجتماعی» و تعهد به ارزش‌های رسانه‌ای باشند تا موتور محرک تحول باشند.	بازسازی سرمایه انسانی (با رویکرد تخصص و مسئولیت‌پذیری)	۳. توسعه سرمایه انسانی متخصص و متعهد
توازن میان سرعت و حاکمیت ارزش‌ها: بازسازی ساختار از سلسله‌مراتب سنگین به سمت واحدهای مدیریت چابک و غیرمرکزی که با تکیه بر اصل «مشورت»، سرعت تصمیم‌گیری در بحران‌های دیجیتال را بدون از دست دادن کنترل حاکمیتی افزایش می‌دهند.	چابکی سازمانی و حاکمیت (با رویکرد مشورت و مدیریت غیرمرکزی)	۴. حکمرانی چابک و ساختار مشورتی
تثبیت پایداری رقابتی از طریق اعتماد: ایجاد پیوند میان تمامی زیرسیستم‌ها (فناوری، انسان، ساختار) تحت لوای «مدیریت اسلامی» برای تبدیل هویت دینی-ملی به یک مزیت رقابتی پایدار که منجر به اعتماد و وفاداری مخاطب در بلندمدت می‌شود.	هدایت استراتژیک و پایداری ارزشی	۵. هدایت استراتژیک مبتنی بر هویت (محور پیونددهنده)

اصل فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری، نشان‌دهنده یک مدل مفهومی یکپارچه است بر این مبنا که پایداری رقابتی سازمان صدا و سیما، فراتر از یک چالش تکنولوژیک، یک چالش حکمرانی استراتژیک است. این رویکرد حاکی از آن است که گذار از مدل سنتی پخش به مدل نوین پلتفرمی، باید با نگاه "مدیریت اسلامی و هدایت استراتژیک" صورت گیرد. بر این اساس، پایداری رقابتی از طریق هم‌افزایی

میان سه محور کلیدی معنا می‌یابد: اول، گذار به مدل‌های توزیع تعاملی برای تضمین عدالت در دسترسی مخاطب؛ دوم، مدیریت هوشمند منابع بر پایه اصل امانت‌داری (به‌ویژه در مدیریت آرشیو) برای خلق مزیت رقابتی مبتنی بر اصالت؛ و سوم، بازسازی سرمایه انسانی و ساختاری جهت دستیابی به چابکی سازمانی در چارچوب حاکمیت ارزش‌ها. در نهایت، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پایداری سازمان در فضای رقابتی دیجیتال، نه صرفاً در گرو تسلط بر ابزار، بلکه در گرو توانایی سازمان در تبدیل هویت و ارزش‌های دینی-ملی به مزیت رقابتی پایدار از طریق مدیریت استراتژیک ارزش‌محور است.

با توجه به فرآیند تحلیل مضمون و استخراج کدهای باز، محوری و انتخابی، پاسخ سوالات فرعی پژوهش به شرح زیر است:

- سوال فرعی اول: چگونه گذار از مدل‌های پخش سنتی به پلتفرم‌های تعاملی و چندگانه، در چارچوب مدیریت اسلامی مبتنی بر خدمت‌رسانی و پاسخگویی، در راستای ترویج و تحکیم گفتمان انقلاب اسلامی می‌تواند منجر به جذب مخاطبان نوین و حفظ سهم بازار سازمان شود؟

یافته‌ها نشان می‌دهد که گذار از پارادایم «پخش یک‌طرفه» به «مدیریت پلتفرمی» در سازمان صدا و سیما، صرفاً یک تغییر فنی نیست، بلکه بازتعریف مفهوم «خدمت‌رسانی رسانه‌ای» است و مسیری برای تداوم و گسترش نفوذ گفتمان انقلاب اسلامی در سپهر دیجیتال محسوب می‌شود. در مدیریت اسلامی، مخاطب تنها مصرف‌کننده نیست، بلکه صاحب حق دسترسی به حقیقت و محتوای ارزشمند است.

- تحول از پخش به تعامل: پلتفرم‌های تعاملی امکان "پاسخگویی" را فراهم می‌کنند. وقتی سازمان از مدل سنتی به مدل پلتفرمی می‌رود، در واقع قدرت نظارتی و تعاملی را به مخاطب می‌دهد که این امر با اصل «شورای مشورتی» و اهمیت شنیدن صدای مخاطب در مدیریت اسلامی همخوانی دارد و به تحقق هرچه بیشتر مردم‌سالاری دینی در عرصه رسانه کمک می‌کند.
- جذب مخاطبان نوین: این گذار با فراهم کردن دسترسی همیشگی، شخصی‌سازی شده و منعطف، باعث می‌شود مخاطبان نسل‌های جدید که با ساختارهای سنتی ارتباط برقرار نمی‌کنند، مجدداً به سازمان پیوند بخورند. در واقع، «حفظ سهم بازار» در این مدل، نتیجه‌ی مستقیم اجرای وظیفه‌ی «خدمت‌رسانی صادقانه» و پاسخگویی به نیازهای اطلاعاتی و فرهنگی مخاطبان در بسترهای مدرن است. که منجر به تقویت مرجعیت رسانه‌ای نظام در مواجهه با جریان‌ات رقیب و تثبیت گفتمان انقلاب اسلامی در فضای مجازی می‌شود.

- سوال فرعی دوم: سازمان صدا و سیما چگونه می‌تواند با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و منابع استراتژیک خود (مانند آرشیو دیجیتال و اعتبار برند)، در راستای نمایش هویت فرهنگی و اسلامی، و بازتاب مؤلفه‌های گفتمان انقلاب اسلامی در فضای نبرد شناختی، به ایجاد تمایز و مزیت رقابتی پایدار در فضای دیجیتال دست یابد؟

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که کلید ایجاد تمایز، در «تلفیق اصالت و فناوری» نهفته است. سازمان صدا و سیما برخلاف پلتفرم‌های صرفاً تجاری، دارای دارایی‌های استراتژیکی است که رقبا توان بازآفرینی آن‌ها را ندارند و این دارایی‌ها می‌توانند به‌عنوان بستر بازنمایی، تداوم و تقویت گفتمان انقلاب اسلامی در فضای دیجیتال عمل کنند.

- مدیریت امانت‌دارانه آرشیو: آرشیو دیجیتال تنها یک بانک اطلاعاتی نیست، بلکه «امانت تاریخی و فرهنگی» سازمان است و بخشی از حافظه تاریخی و فرهنگی انقلاب اسلامی به شمار می‌رود. استفاده از فناوری‌های هوشمند (مانند هوش مصنوعی برای دسته‌بندی و بازیابی) جهت بازآفرینی این آرشیو، به سازمان اجازه می‌دهد محتوای ارزشمند گذشته را با قالب‌های جذاب

آینده ارائه دهد و روایت‌ها و ارزش‌های گفتمان انقلاب اسلامی را متناسب با نیازها و زبان رسانه‌ای مخاطبان جدید بازتولید کند.

- اعتبار برند و هویت: در فضای دیجیتال که با سیل محتوای بی‌کیفیت و بی‌هویت مواجه است، «اعتبار برند» صدا و سیما بر پایه اصول اخلاقی و هویت اسلامی، به یک «مزیت رقابتی غیرقابل تقلید» تبدیل می‌شود و می‌تواند زمینه‌ساز تثبیت مرجعیت رسانه ملی در بازنمایی گفتمان انقلاب اسلامی باشد. تمایز سازمان زمانی محقق می‌شود که بتواند از فناوری نوین برای «نمایش هوشمندانه هویت» استفاده کند؛ یعنی محتوا نه تنها مدرن، بلکه در عین حال «اصیل و ارزش‌محور» باشد و مؤلفه‌های گفتمان انقلاب اسلامی را به صورت اقناعی، روزآمد و متناسب با اقتضات فضای دیجیتال بازتاب دهد.

- سوال فرعی سوم: توسعه رسانه‌های نوین، چه ضرورت‌هایی را برای بازسازی ساختار سازمانی و ارتقای مهارت‌های دیجیتال نیروی انسانی ایجاد می‌کند تا ضمن دستیابی به چابکی سازمانی، بر اصول مدیریت ارزشی و اخلاق حرفه‌ای در محیط‌های شبکه‌ای و صیانت از آرمان‌های انقلاب اسلامی، پایبند بماند؟

تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه رسانه‌های نوین، سازمان را با ضرورت گذار از «ساختارهای سلسله‌مراتب» به سمت «ساختارهای چابک و وظیفه‌محور» سوق می‌دهد تا سازمان بتواند در مسیر پیشبرد اهداف و تداوم رسالت گفتمان انقلاب اسلامی، با سرعت و اثرگذاری بیشتری عمل کند.

- بازسازی ساختار برای چابکی: برای رقابت در فضای دیجیتال، سازمان نیازمند ساختارهای منعطفی است که سرعت تصمیم‌گیری را بالا ببرند. این چابکی باید تحت حاکمیت «مدیریت اسلامی» باشد؛ به این معنا که سرعت در انجام امور، منجر به زیر پا گذاشتن اصول اخلاقی یا حریم مخاطب نشود و همواره در راستای صیانت از ارزش‌های انقلاب و تقویت حضور رسانه ملی در عرصه‌های نفوذ باقی بماند.
- ارتقای مهارت‌ها و اخلاق حرفه‌ای: ضرورت ارتقای مهارت‌های دیجیتال در نیروی انسانی، فراتر از یادگیری ابزار است؛ این امر شامل توانایی مدیریت «اخلاق در فضای مجازی» نیز می‌شود. نیروی انسانی باید بتواند در محیط‌های شبکه‌ای و پراکنده، با حفظ «مسئولیت‌پذیری» و رعایت اخلاق حرفه‌ای، رسالت رسانه‌ای را اجرا کند تا از این طریق، مأموریت ترویج و تثبیت گفتمان انقلاب اسلامی در مواجهه با چالش‌های فضای دیجیتال به درستی ایفا شود. در واقع، هدف نهایی، تربیت «متخصص دیجیتال متعهد» است که بتواند بین سرعت تکنولوژی و ثبات ارزش‌ها، تعادل ایجاد کند و از این طریق، به بازتولید هوشمندانه و اصیل مؤلفه‌های گفتمان انقلاب اسلامی در محیط‌های شبکه‌ای دست یابد.

۶. نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نشان داد که در عصر رسانه‌های نوین، مفهوم «پایداری رقابتی» برای سازمان‌های رسانه‌ای ملی نظیر صدا و سیما، از رویکرد سنتی «حفظ سهم بازار از طریق تولید محتوای گسترده» به سمت «مدیریت استراتژیک پلتفرم با رویکرد خدمت‌رسانی و مدیریت ارزش‌محور» تغییر یافته است تا این مدیریت، بستری مناسب برای تداوم و نفوذ گفتمان انقلاب اسلامی فراهم آورد. یافته‌های این مطالعه تایید می‌کند که توسعه رسانه‌های نوین تنها یک تغییر ابزاری نیست، بلکه ضرورتی بنیادین برای بازتعریف رسالت سازمانی در تقابل با پلتفرم‌های جهانی است؛ به گونه‌ای که سازمان می‌تواند ضمن حفظ هویت دینی و ملی، در فضای دیجیتال نیز حضور اثرگذار داشته باشد و از این طریق، جایگاه خود را به عنوان امتداددهنده و بازتولیدکننده گفتمان انقلاب اسلامی در عرصه‌های جدید تثبیت کند. با مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پیشینه‌های پژوهشی، می‌توان به چند نقطه عطف کلیدی دست یافت. در حالی که مطالعات پیشین عمدتاً بر جنبه‌های تک‌بعدی تمرکز داشتند؛ برای مثال، رضایی و همکاران (۱۴۰۰) بر چالش‌های زیرساختی تأکید کرده بودند و اسمیت و

همکاران (۲۰۲۱) عمدتاً بر پیامدهای پلتفرمی شدن بر بقای رسانه‌ها تمرکز داشتند، پژوهش حاضر با یک نگاه نظام‌مند و مبتنی بر مدیریت استراتژیک اسلامی، پیوند میان این ابعاد را تبیین نمود و بر ضرورت پیوند میان فناوری و تداوم ارزش‌های انقلاب اسلامی تأکید ورزید. برخلاف مطالعاتی مانند احمدی (۱۴۰۱) که مدیریت آرشیو دیجیتال را صرفاً یک ابزار مدیریت دارایی می‌دید، یافته‌های این پژوهش نشان داد که آرشیو دیجیتال و هوش مصنوعی، نه تنها ابزار مدیریت، بلکه «امانتی استراتژیک» و ستون فقرات ایجاد تمایز رقابتی بر پایه اصالت هستند که می‌توان از آن‌ها برای بازنمایی هوشمندانه و مستمر مؤلفه‌های گفتمان انقلاب اسلامی استفاده کرد. همچنین، برخلاف رویکردهای صرفاً فنی در پیشینه‌ها، این مطالعه نشان داد که بدون «تحول ساختاری و دستیابی به چابکی منضبط» (که در مطالعات کریمی و سعیدی، ۱۴۰۲ نیز به آن اشاره شده بود)، حتی پیشرفته‌ترین زیرساخت‌های تکنولوژیک نیز نمی‌توانند پایداری رقابتی را تضمین کنند. در واقع، چابکی سازمانی باید در چارچوب «حکمرانی ارزش‌ها» معنا شود تا سرعت در فضای دیجیتال، با اصول اخلاق حرفه‌ای و رسالت رسانه‌ای در تضاد قرار نگیرد و این چابکی، ابزاری در خدمت صیانت از آرمان‌های انقلاب اسلامی و پیشبرد اهداف آن در فضای رسانه‌ای نوین باشد.

در نهایت، این پژوهش اثبات کرد که گذار از مدل‌های سلسله‌مراتبی و پخش‌محور به مدل‌های پلتفرم‌محور و مخاطب‌محور، تنها راه عبور از بحران‌های رقابتی است تا از این مسیر، امکان تداوم حضور مقتدرانه گفتمان انقلاب اسلامی در میان نسل‌های جدید فراهم شود. پایداری سازمان در آینده، نه در میزان تولید محتوا، بلکه در توانایی «توزیع عادلانه و هوشمند محتوا»، شخصی‌سازی تجربه مخاطب بر پایه نیازهای فرهنگی، و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات تکنولوژیک، در عین پایبندی به اصول مدیریت ارزشی، نهفته است که این رویکرد، تضمین‌کننده بقای رسالت رسانه ملی در مسیر تبیین و ترویج گفتمان انقلاب اسلامی در عصر دیجیتال خواهد بود.

۷. پیشنهادات کاربردی پژوهش

بر اساس یافته‌های این پژوهش، جهت تحقق پایداری رقابتی و تقویت رسالت رسانه‌ای، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- تحول در زیرساخت‌های فناورانه با رویکرد عدالت در دسترسی: ضرورت گذار از زیرساخت‌های سنتی پخش به سمت زیرساخت‌های مبتنی بر ابر و ایجاد پلتفرم‌های توزیع محتوای هوشمند؛ با هدف تضمین «دسترسی همگانی، عادلانه و همیشگی» مخاطبان به محتوای ارزشمند در بسترهای مختلف دیجیتال.
- بازآفرینی مدیریت دارایی‌های دیجیتال با نگاه امانت‌داری: بهره‌گیری از فناوری‌های هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در مدیریت آرشیو دیجیتال، نه صرفاً برای بهره‌وری اقتصادی، بلکه به منظور «بازآفرینی هوشمندانه هویت فرهنگی» و ارائه پیشنهادهای محتوایی که همزمان با شخصی‌سازی علایق مخاطب، ارزش‌های اخلاقی را نیز ترویج کنند.
- بازسازی سرمایه انسانی بر پایه تخصص و مسئولیت‌پذیری: تدوین برنامه‌های آموزش مستمر برای کارکنان با تمرکز بر مهارت‌های تحلیل داده و مدیریت شبکه‌های اجتماعی، به گونه‌ای که علاوه بر ارتقای توانمندی‌های فنی، بر تقویت «اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری رسانه‌ای» در محیط‌های پیچیده دیجیتال تأکید شود تا شکاف مهارتی با هویت ارزشی سازمان پر شود.
- تحول ساختاری به سمت چابکی منضبط: اصلاح ساختارهای سلسله‌مراتبی صلب و جایگزینی آن‌ها با تیم‌های پروژه‌محور و منعطف؛ به گونه‌ای که این چابکی، امکان واکنش سریع به تغییرات لحظه‌ای رسانه‌های اجتماعی را فراهم کند، اما همواره تحت حاکمیت «اصول مدیریت اسلامی و هدایت استراتژیک ارزش‌ها» باقی بماند.

۸. پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

انجام مطالعات در حوزه‌های زیر برای تکمیل زنجیره دانش در این حوزه پیشنهاد می‌شود:

- سنجش میزان تأثیر مستقیم «چابکی سازمانی» بر «بازدهی اقتصادی» در رسانه‌های دولتی.
- بررسی تطبیقی مدل‌های پایداری رقابتی در رسانه‌های دولتی (مانند صدا و سیما) در مقایسه با رسانه‌های خصوصی و پلتفرم‌های بین‌المللی (مانند نتفلیکس یا یوتیوب).
- نقش هوش مصنوعی مولد در کاهش هزینه‌های تولید محتوا و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌های رسانه‌ای.
- بررسی مدل‌های درآمدزایی نوین با رویکرد اسلامی در رسانه‌های دولتی در عصر پلتفرمی‌شدن، جهت دستیابی به خودکفایی مالی و کاهش وابستگی به بودجه‌های مستقیم دولتی

منابع و مآخذ

- احمدی، محمدرضا. (۱۴۰۱). مدیریت دارایی‌های رسانه‌ای و نقش آرشیو دیجیتال در ایجاد تمایز سازمانی. مجله مدیریت رسانه و فناوری، ۱۰(۲)، ۴۵-۶۲.
- بابایی، محمود و فهمی‌فر، سپیده (۱۳۹۲). "ویژگی‌های رسانه‌های نوین و الگوهای ارتباطی". فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات ۲۴ (۴): ۱۷۴-۱۹۳.
- رضایی، حسین، و همکاران. (۱۴۰۰). چالش‌های زیرساختی سازمان‌های رسانه‌ای در مواجهه با تحول دیجیتال. نشریه پژوهش‌های ارتباطاتی، ۱۲(۳)، ۲۲-۴۰.
- سلطانی‌فر، محمد، و طاهری، افسانه. (۱۴۰۰). تحول در مدل‌های مدیریت رسانه در عصر دیجیتال. انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- فرنود، پریا (۱۴۰۲). "رشد پادکست‌ها و تأثیر آن بر رسانه". قابل دسترس در [Newsroom.ir](https://newsroom.ir) (17 May 2024)
- کریمی، سارا، و سعیدی، رضا. (۱۴۰۲). بررسی رابطه میان مهارت‌های دیجیتال و چابکی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای. پژوهشنامه مدیریت استراتژیک، ۱۵(۱)، ۱۱۲-۱۳۵.
- مرادی، امید. (۱۴۰۲). /الگوهای توزیع محتوا در رسانه‌های دولتی در عصر رسانه‌های اجتماعی. مجله مطالعات رسانه‌ای، ۸(۴)، ۸۸-۱۰۴.
- مک کوایل، دنیس (۱۳۸۸). "درآمدی بر نظریه ارتباطات جمعی". ترجمه پرویز اجلالی. تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، مرکز مطالعات و توسعه رسانه‌ها.

نزاکتی، فرزانه و نزاکتی، فرشته (۱۳۹۹). "پخش زنده و تلویزیون اینستاگرامی به مثابه یک تلویزیون اینترنتی". *مطالعات ماهواره و رسانه های جدید* ۲۳: ۱۱۴-۵۹

نوروزی، علی، محمدی، رضا، و احمدی، سارا. (۱۴۰۱). *بازنگری در مدیریت استراتژیک رسانه‌های ملی با رویکرد مدیریت اسلامی*. فصلنامه مدیریت رسانه، ۱ (۲)، ۴۵-۶۷.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Castells, M. (2013). *Communication power* (2nd ed.). Oxford University Press.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2021). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (8th ed.). Pearson Education.

Chen, L. (2023). *Organizational agility and strategic sustainability in networked media environments*. *Journal of Digital Media Management*, 18(2), 201-219.

Deuze, Mark (2003). "the web and its journalism: considering the consequences of different types newsmidia online". *New media society* 5 (2): 203-230.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Jossey-Bass.

Doming, David, ari Heinonen (2008). "weblogs and journalism: A typology to explore the blurring boundaries". *Nordicom. Review* 29 (1): 3-15.

Garcia, J., & Müller, K. (2022). *Artificial intelligence and intelligent asset management in media organizations*. *International Journal of Media Technology*, 29(1), 55-74.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases* (9th ed.). Wiley.

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.

Johnson, P., Smith, T., & Davis, R. (2024). *Competitive advantage through intelligent content distribution in the digital age*. *Media Strategy Quarterly*, 11(3), 12-30

Katz, E. (2002). The role of new media in organizational development and audience engagement. *Journal of Media Management*, 14(2), 112-130.

Katz, James E.; Rice, Ronald E (2002). *"social consequences of internet use: Access, involvement, and interaction"*. London: The MIT press Cambridge .

McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory* (6th ed.). SAGE Publications.

McCombs, M. (2014). *Setting the agenda: The mass media and public opinion* (2nd ed.). Polity Press.

Scott, R (1992). *"organizations rational: natural and open systems"*. 3rd edition. Prentice - Hall

Thompson, John B. (1995). *"The media and modernity: A social theory of the media"*. Stanford, CA: Stanford University Press

Smith, A., Brown, B., & Wilson, C. (2021). *The impact of platformization on the survival of traditional media organizations*. Journal of Media Economics, 34(4), 410-428.

فایز اسنادی
فایز اسنادی