

آینده‌پژوهی عوامل مؤثر بر فعالیت سازمان صدا و سیما در اینترنت (در افق ۱۴۰۴)^۱

محمد مهدی مولایی^۲، حامد طالبیان^۳، امید جهانشاهی^۴

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۰/۴ تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۲/۳

چکیده

فعالیت مؤثر سازمان صدا و سیما در اینترنت، مستلزم شناسایی عناصر آینده مرتبط با فضای مجازی است. در این پژوهش، از روش «پویش محیط» بهره گرفته‌ایم تا در مسیر این شناخت قرار گیریم. هدف تحقیق، شناسایی عوامل کلیدی در محیط رقابت، نیروهای پیش‌ران در محیط خارجی، پیش‌مشخص‌ها و عناصر روندگونه و عدم قطعیت‌هاست. برای انجام پویش محیط، دو مدل «پست» برای تحلیل محیط دور و مدل «پورتر»، برای تحلیل محیط رقابت، استفاده شده است. این عوامل، با نظرات خبرگان، شامل: مدیران سازمان صدا و سیما و کارشناسان حوزه‌های مرتبط- براساس دو معیار اهمیت و عدم قطعیت- امتیازدهی شدند. مرور منابع نظری و تجربی داخلی و خارجی، مطالعات مرتبط پیشین و برگزاری جلسات هم‌اندیشی بین پژوهشگران- با بهره‌گیری از الگوهای پویش محیط- منجر به شناسایی ۵۹ عامل شد. با رتبه‌بندی عوامل، مهم‌ترین روندها و عناصر نسبتاً پیش‌مشخص آینده مؤثر بر فعالیت سازمان صدا و سیما و عدم قطعیت‌های اصلی در افق ایران ۱۴۰۴ مشخص شدند. در موضوعاتی از جمله: برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و توانمند، جایگاه کسب و کارهای مبتنی بر فاوا در اقتصاد ایران و... روندها معرفی شدند. در میان عدم قطعیت‌های کلیدی، از ۱۰ مورد اول، ۶ مورد در محیط دور و ۴ مورد در میان عوامل محیط رقابت تعریف شده‌اند که نشان‌دهنده آینده‌ای پیچیده و رقابتی است و امکان کنترل کامل آن وجود ندارد. در نهایت، لازم است سازمان صدا و سیما آمادگی برای رویارویی با آینده را کسب کند، در همین راستا پیشنهادهایی در این پژوهش، مطرح شده است.

واژه‌های کلیدی: آینده‌پژوهی، پیش‌ران‌های آینده، فضای مجازی، صدا و سیما در اینترنت، ایران ۱۴۰۴.

۱. این مقاله براساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است.
۲. استادیار گروه روزنامه‌نگاری، دانشکده علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
mmmowlaei@atu.ac.ir
۳. کارشناسی ارشد علوم ارتباطات اجتماعی، دانشکده علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
hamed.talebian@gmail.com
۴. دکتری مدیریت رسانه، دانشکده ادبیات علوم انسانی و اجتماعی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران. o.jahanshahi@gmail.com

مقدمه

با ظهور اینترنت، جهان، وارد مرحله تازه‌ای شده است؛ اینترنت، زندگی انسان‌ها را به گونه‌ای تحت تأثیر قرار داده که به روشنی، می‌توان زندگی بشر را به دوران پیش از اینترنت و پس از آن، تقسیم کرد. از جمله اینکه؛ در ارتباط میان انسان‌ها، لایه‌هایی تازه ایجاد کرده و در حوزه ارتباطات، نظریه‌ها و زمینه‌های پژوهشی جدیدی به وجود آورده است. در جامعه‌شناسی و روان‌شناسی، مباحثی نو پدید آورده و دریچه‌هایی تازه را در حوزه بازاریابی گشوده است، جهانی شدن را تسریع کرده و به تعبیر توماس فریدمن، جهانی را که در آن زندگی می‌کنیم، تسطیح کرده است. اینترنت، همه صنایع را وارد بستر و شرایط محیطی تازه‌ای کرده است. گویی، صنایع، در زمین و زمانه‌ای جدید، بازتعریف شده و راهبردهای آنها با مختصات دیگری، تدوین می‌شود. با ظهور اینترنت، صنعت رسانه نیز مختصات تازه‌ای یافته است.

تحقیقات و گزارش‌های متعدد، حاکی از تحولات صنعت رسانه - به واسطه اینترنت - هستند. از جمله؛ گزارش مؤسسه روترز در مورد اخبار دیجیتال که در آن، وضعیت ۳۷ کشور جهان در این زمینه بررسی شده است. در این گزارش، نشان داده شده که چگونه فناوری دیجیتال، در حال تغییر دادن چشم‌انداز رسانه، در کشورهای در حال توسعه‌ای همچون کره جنوبی است. مدل‌های کسب و کار شرکت‌های سنتی رسانه، در حال از بین رفتن و مدل‌های نوظهور مبتنی بر اینترنت، در حال جایگزین شدن هستند (نیومن^۱ و دیگران، ۲۰۱۸، آنالین) و یا گزارش سال ۲۰۱۸ دانشگاه آکسفورد و مؤسسه روترز در مورد تحول دیجیتالی اخبار محلی که در آن، تلاش روزنامه‌های محلی و منطقه‌ای اروپا برای منطبق شدن با الزامات و مقتضیات تحولات دیجیتالی، توصیف شده است (جنکینز و نیلسن^۲، ۲۰۱۸، آنالین). این دگرگونی، تنها منحصر به صنعت چاپ نیست. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد؛ تلویزیون نیز در محیط متغیر رسانه‌ای امروز با چالش‌های متعددی روبروست (والدوس^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). نیلسون و سمبروک^۴ در گزارش سال ۲۰۱۶ خود

1. Newman
2. Jenkins and Nielsen
3. Valdeñós
4. Nielsen and Sambrook

دلایل کاهش میزان تماشای تلویزیون و افزایش اقبال به رسانه‌های جدید و دیجیتال - به ویژه ویدئو آنلاین و انواع آن را - تشریح کرده‌اند. بررسی آنها نشان داده که کاهش مخاطب در برنامه‌های تلویزیونی، تدریجی است. برای مثال، در بریتانیا، تماشای تلویزیون از ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۵ حدود ۱۰ درصد کاهش داشته است. در آمریکا، بریتانیا و فرانسه، اخبار تلویزیونی - به خصوص برای مخاطبان جوان - کاهش جدی داشته، اما در کشورهایی که متوسط جمعیت‌شان پیر است، مانند کشورهای شمال اروپا و نیز آلمان، مدت‌زمان تماشای تلویزیون، ثبات بیشتری داشته است. همچنین، تحقیقی در سال ۲۰۱۵ نشان داد که آمریکایی‌های جوان‌تر (زیر ۳۴ سال) عمدتاً برای دیدن فیلم و برنامه‌های سرگرم‌کننده از تلویزیون استفاده می‌کنند. کاهش میزان بینندگان برنامه‌های تلویزیونی - و به طور خاص، اخبار تلویزیون - نشان‌دهنده این حقیقت است که تلویزیون، به سرعت در حال از دست دادن ارتباط با مخاطبان خود (به خصوص جوان‌ترها) است. دلیل آن نیز روشن است؛ نسلی که با ویدئوهای دیجیتالی و اجتماعی، بر شبکه‌های اجتماعی و گوشی‌های هوشمند همراه، بزرگ شده، لزومی ندارد برنامه‌هایی براساس زمان‌بندی تلویزیون را ترجیح دهد (نیلسون و سمبروک، ۲۰۱۶، آنلاین). عصر طلایی، برای تلویزیون رو به پایان است و برای نخستین بار در سال آینده، میزان افرادی که زمان زیادی را صرف رسانه‌های آنلاین می‌کنند، از افرادی که بیشتر وقت‌شان را صرف تلویزیون می‌کنند، بیشتر خواهد شد (مولا، ۲۰۱۸، آنلاین).

اگر چه تلویزیون هنوز یک صفحه نمایش مسلط در جهان به شمار می‌رود، اما روند تحول فناوری‌ها، حکایت از آن دارد که در آینده، رسانه‌های جدید و دیجیتال - همچون تلفن‌های هوشمند - به زودی، این جایگاه مسلط را به چالش خواهند کشید. آمار تحولات مصرف رسانه‌ای و گرایش به ابزارهای همراه - به خصوص تلفن‌های هوشمند - حتی از چیزی، بیش از تصاحب جایگاه برتر، سخن گفته‌اند. برخی از محققان، همچون جف کوهن^۲، نابودی شبکه‌های خبری تلویزیونی سنتی را پیش‌بینی کرده‌اند (پوگی^۳، ۲۰۱۴، آنلاین). اگر با پیش‌بینی کوهن هم مخالف

-
1. Molla
 2. Jeff Cohen
 3. poggi

باشیم، تحولات صنعت رسانه و گسترش فضای مجازی، چنان است که اگر سازمان‌های رسانه‌ای برای مواجهه با آن، برنامه‌ریزی نکنند، آینده‌ای نخواهند داشت.

بیان مسئله

در شرایط جدی ناشی از ورود رقبای جدید به کارزارهای رسانه‌ای، شرط کامیابی سازمان صدا و سیما- به‌عنوان یک سازمان مبتنی بر پخش رادیو- تلویزیونی در فضای مجازی- داشتن چشم‌اندازی درست از محیط رسانه‌ای در حال ظهور است؛ از این رو، اطلاع از روندها و عوامل مؤثر بر فعالیت سازمان صدا و سیما در اینترنت، در آینده، بسیار ضروری است، تا مدیران سازمان بتوانند بر پایه عوامل شناسایی‌شده، به ترسیم دورنمای پیش‌روی سازمان- برای فعالیت مؤثر در فضای مجازی- بپردازند. حال، این مسئله، مطرح می‌شود که؛ عوامل مؤثر بر فعالیت سازمان صدا و سیما در اینترنت در افق ۱۴۰۴ چیست؟ براساس یکی از الگوهای شناخته‌شده آینده‌پژوهی، عناصر مؤثر آینده در آینده‌پژوهی، با نام‌های عوامل کلیدی و پیش‌ران‌ها، شناخته می‌شوند که می‌توان آنها را در دو دسته داخلی و خارجی طبقه‌بندی کرد. عوامل داخلی، آنهایی هستند که در نتیجه تحولات درون‌سازمانی، آینده یک سازمان را رقم می‌زنند، اما پیش‌ران‌های خارجی، عوامل کلیدی مؤثر بر آینده سازمان هستند که در اثر تحولات محیط پیرامونی یک سازمان، به‌وجود می‌آیند و کنترل آنها، الزاماً در اختیار مدیران و سیاست‌گذاران سازمان نیست.

فعالیت مؤثر در اینترنت برای سازمان صدا و سیما، مستلزم شناخت عناصر آینده است. برای شناخت آینده فعالیت صدا و سیما در فضای مجازی، ضرورت دارد که گام‌های به‌هم‌پیوسته مرتبط با الگوهای مرسوم آینده‌پژوهی، یکی پس از دیگری، برداشته شود. نقطه شروع برای همه مدل‌های آینده‌پژوهی، شناسایی عناصر آینده- به‌خصوص، روندها و عدم قطعیت‌ها- است که در پژوهش حاضر، به آن پرداخته خواهد شد. این تحلیل و شناخت نظام‌مند و مبتنی بر روش‌های استاندارد «آینده‌پژوهی»، زمینه را برای طراحی سناریوهای حضور سازمان صدا و سیما در فضای مجازی، فراهم خواهد کرد. با شناسایی سناریوهای آینده، زمینه برای برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو فراهم خواهد شد؛ بدین معنا که با داشتن تصویرهای جایگزین از آینده، می‌توان راهبردها و

آینده پژوهی عوامل مؤثر بر فعالیت سازمان صدا و سیما در اینترنت (در افق ۱۴۰۴) ❖ ۱۵

اقدامات مرتبط با هر یک از آینده‌های جایگزین را تدارک دید، تا این امکان فراهم شود که برای هر آینده قابل‌تصور، پیش از بروز، آمادگی لازم، کسب شود یا اقدام پیش‌دستانه^۱ صورت پذیرد. عناصر آینده مرتبط با موضوع، که در این پژوهش، شناسایی خواهند شد، به شرح زیر هستند:

- عوامل کلیدی در محیط رقابت؛
 - نیروهای پیش‌ران در محیط خارجی؛
 - پیش‌مشخص‌ها^۲ و عناصر روندگونه؛
 - عدم قطعیت‌ها.
- سؤال اصلی پژوهش حاضر به شرح زیر است:
- مهم‌ترین عناصر آینده مؤثر بر فعالیت سازمان صدا و سیما در فضای اینترنت (در افق ایران ۱۴۰۴) کدام‌اند؟
 - سایر سؤالاتی که این تحقیق، بدان‌ها پاسخ خواهد داد، بدین شرح‌اند:
 - مهم‌ترین عوامل کلیدی مؤثر بر فعالیت سازمان صدا و سیما در فضای اینترنت در محیط رقابت کدام‌اند؟
 - مهم‌ترین نیروهای پیش‌ران مؤثر بر فعالیت سازمان صدا و سیما در فضای اینترنت در محیط خارجی کدام‌اند؟
 - از میان عوامل کلیدی داخلی و نیروهای پیش‌ران خارجی، کدام موارد دارای روند و وضعیت نسبتاً مشخص بوده و کدام موارد، عدم قطعیت بالایی دارند؟
 - عدم قطعیت‌های کلیدی آینده فعالیت سازمان صدا و سیما در فضای اینترنت با افق ایران ۱۴۰۴ کدام‌اند؟

1. Preemptive Action

2. Predetermined Elements

مرور مطالعات پیشین

در میان پژوهش‌های مرتبط- از منظر روش‌شناسی- می‌توان به کارهای خوراسگانی و زمان‌زاده دربان (۱۳۹۴) در سطح حاکمیتی و با موضوع محتوای فرارسانه‌ای نوین، غفاری قدیر، روشندل اربطانی و ضیایی (۱۳۹۲) در سطح نهادی و با موضوع کتابخانه‌ها، حاج‌آقامعمار، رحیم‌نیا و خوراکیان (۱۳۹۲) در سطح شرکتی و با موضوع صنعت فولاد اشاره کرد. از آنجا که هر کدام از این پژوهش‌ها در شناسایی و رتبه‌بندی عناصر آینده و رسیدن به عدم قطعیت‌های کلیدی، از تکنیک‌ها و ابزارهای پژوهشی متفاوتی استفاده کرده‌اند، مهم‌ترین دستاورد آنها برای پژوهش ما، بهره‌گیری از تجربیات روش‌شناسانه است.

منظر دوم پیشینه، توجه به پژوهش‌هایی است که در حوزه موضوعی، با پژوهش حاضر، دارای مشابهت هستند. نخستین پروژه‌های آینده‌پژوهانه جامع درباره رسانه‌ها و سازمان صدا و سیما، به سرپرستی پرفسور مجید تهرانیان، در سال‌های ۱۳۵۴ تا ۱۳۵۶ انجام شد. پس از یک توقف ۴۰-۳۰ ساله، آینده‌پژوهی رسانه‌ها و سازمان صدا و سیما در چند سال اخیر، مجدداً مورد توجه برخی پژوهشگران قرار گرفت و در این زمینه، پایان‌نامه‌های دانشگاهی و مقالات علمی منتشر شد. هر چند در دوره جدید، توجه به آینده‌پژوهی هنوز به‌عنوان طرحی جامع در دستور کار قرار نگرفته، اما پژوهش‌های کوچک و پراکنده انجام شده، حاوی نکات ارزشمندی هستند که در این پژوهش، از دستاوردهای آنها- به‌عنوان یکی از منابع مطالعات اسنادی- استفاده شده است. از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به پژوهش‌های علی‌عسکری، صلواتیان، البرزی (۱۳۹۳)، روشندل اربطانی، ذوالفقارزاده و بلالی (۱۳۹۳)، مولایی، طالبیان و عابدی (۱۳۹۵) و پاک‌دل، رسولی، نصراللهی کاسمانی و شریف‌خانی (۱۳۹۹) اشاره کرد. همچنین، در مقاله‌ای با عنوان «سیاست‌گذاری سواد رسانه‌ای مبتنی بر رویکرد آینده‌پژوهانه و با استفاده از روش سناریونویسی» پیش‌ران‌ها و مؤلفه‌های تأثیرگذار حاکمیتی در شکل‌گیری مسئولیت اجتماعی- متناظر با سواد رسانه‌ای در کشور- استخراج شده است. مهم‌ترین پیش‌ران‌های به‌دست‌آمده از پژوهش مذکور عبارت‌اند از: سیاست‌های سواد رسانه‌ای، آموزش سواد رسانه‌ای، صنایع رسانه‌ای و جامعه مدنی اطلاعاتی (دهقانیان و نجفی رستاقی، ۱۳۹۶). در پژوهشی دیگر، «چالش‌ها و موضوعات

راهبردی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴» مورد توجه بوده که بخشی از نتایج آن، با موضوع مقاله حاضر، در ارتباط است. نتایج این پژوهش نشان داده است که مهم‌ترین چالش‌های راهبردی رسانه ملی، به ترتیب، در قالب هشت کلان‌چالش، شامل؛ «تشدید رقابت رسانه‌ای»، «اثربخشی محتوایی رسانه»، «تغییرات فناوری رسانه- آرایش سپهر رسانه»، «مدیریت سازمانی»، «ذائقه‌شناسی مخاطبان»، «محدودیت‌های منابع مالی»، «هم‌افزایی نهادهای عمومی، کشوری و لشکری» و «تصمیمات حقوقی و سیاسی» دسته‌بندی شده‌اند (علوی و فاء، ۱۳۹۶).

بنابراین، مرور مطالعات پیشین در سطح موضوعی، نشان می‌دهد که اولاً به‌لحاظ زمانی، پژوهش‌های مرتبط پراکنده و مقطعی انجام شده و ثانیاً به‌لحاظ روش‌شناسی، متفاوت با روش این پژوهش بوده و یا به‌صورت موردی، انجام گرفته، بدین معنا که یا بخشی از فعالیت‌های سازمان را هدف پژوهش قرار داده‌اند، یا به‌طور کامل، از مدل‌های مرسوم آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری راهبردی استفاده نکرده‌اند. در نتیجه، این پژوهش، هم به‌لحاظ روشی و هم به‌دلیل پیروی از مدل مشخص آینده‌پژوهی، متمایز از مطالعات پیشین است.

ادبیات نظری: مدل برنامه‌ریزی سناریویی شوارتز

گمانه‌زنی روش‌مند عناصر و عوامل آینده از طریق روش‌ها و تکنیک‌های قابل‌اتکا، یکی از دغدغه‌های اصلی آینده‌پژوهان است که با تعابیر مختلف به آن پرداخته شده است. یکی از مهم‌ترین این دیدگاه‌ها را جیمز دیتور^۱ - از پیشگامان آینده‌پژوهی - مطرح کرده است. از نگاه او، رویدادها، روندها، تصویرها و اقدام‌ها، چهار مؤلفه‌ای هستند که از درهم‌کنش آنها، آینده پدید می‌آید (دیتور، ۱۳۷۸). دیدگاه دیتور که در بسیاری از متون آینده‌پژوهی - با ذکر نام او و یا بدون بردن نامی از وی - به‌عنوان یکی از اصول اولیه آینده‌پژوهی، مطرح شده، به‌منظور اندیشه‌ورزی در حوزه آینده، الگوی مناسبی در اختیار ما قرار می‌دهد. اما ویژگی دیدگاه دیتور این است که این چهار جزء در قالب یک مدل کلان آینده‌پژوهانه - به‌منظور انجام پژوهش‌های کاربردی - طراحی

نشده است. از این رو، یکی دیگر از چارچوب‌های آینده‌پژوهانه برای شناخت عناصر آینده را به کار خواهیم گرفت.

در این پژوهش، یکی از دیدگاه‌های کاربردی در این زمینه را برگزیده‌ایم که به‌منظور رسیدن به سناریوها طراحی شده است. سناریونویسی، به‌تعبیر وندل بل، دستاورد نهایی و عصاره کارهای آینده‌پژوهانه است (بل، ۲۰۰۳: ۳۰۶). از این رو، اتخاذ چارچوبی روشی - نظری که بتواند ضمن شناخت عناصر آینده، زمینه‌ساز سناریونویسی برای پژوهش‌های آتی باشد، ارجحیت دارد. پیتز شوارتز - از پیشگامان آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی سناریویی - الگویی هشت مرحله‌ای را برای سناریونویسی ترسیم می‌کند که به شرح زیر است (شوارتز، ۱۳۹۱: ۲۱۱-۲۱۶).

گام اول: شناسایی موضوع یا تصمیم اصلی؛

گام دوم: شناسایی نیروهای کلیدی در محیط منطقه‌ای؛

گام سوم: فهرست کردن عوامل و نیروهای پیش‌ران محیط کلان و شکل‌دهنده به نیروهای

کلیدی گام دوم؛

گام چهارم: طبقه‌بندی عوامل کلیدی و پیش‌ران‌ها براساس اهمیت و عدم قطعیت آنها؛

گام پنجم: انتخاب منطق‌های توسعه سناریو؛

گام ششم: پربار کردن سناریوها؛

گام هفتم: مضامین (بازگشت به مرحله اول)؛

گام هشتم: انتخاب شاخص‌ها و علائم راهنما.

آنچه در این پژوهش انجام می‌شود، چهار گام نخست مدل جامع شوارتز برای سناریوپردازی است. بهره‌مندی از الگوی شوارتز، این حُسن را دارد که ضمن محقق کردن اهداف این پژوهش، زمینه‌ای را برای پژوهش‌های تکمیلی آتی در حوزه برنامه‌ریزی سناریویی - برای فعالیت صدا و سیما در فضای اینترنت - فراهم می‌کند.

هر سازمان، شرکت، شخص، کسب‌وکار و واحد دیگری به‌وسیله عوامل کلیدی، به‌جلو برده می‌شود. تعدادی از این عوامل، داخلی و تعدادی از آنها خارجی به شمار می‌روند. برخی

از این عوامل، آشکارند و برخی دیگر، چندان واضح نیستند. تشخیص و ارزیابی این عوامل بنیادی اثرگذار، نقطه آغاز و یکی از هدف‌های اصلی سناریوپردازی- به‌عنوان جامع‌ترین روش برنامه‌ریزی - است (شوارتز، ۱۳۹۰: ۱۰۵-۱۰۴).

از میان این هشت گام مختلف، گام دوم که اختصاص به شناسایی نیروهای کلیدی در محیط منطقه‌ای دارد و گام سوم که اختصاص به موضوع شناسایی پیش‌ران‌های^۱ کلیدی دارد، از اهمیت بسیاری برخوردارند؛ زیرا گام‌های بعدی، اساساً بر مبنای یافته‌های حاصل از این دو گام، شکل می‌گیرند.

گام اول: شناسایی موضوع یا تصمیم اصلی

در این گام، پرسش، مسئله یا تصمیم سازمان- که معمولاً معطوف به محیط بیرون از سازمان است- مشخص می‌شود. با انتخاب عنوان این پژوهش، گام نخست در این زمینه برداشته شده است. یکی از مسائل اصلی و جدیدی که سازمان صدا و سیما اکنون با آن مواجه است، رقابت فزاینده‌ای است که به‌دنبال ظهور و گسترش اینترنت، همه سازمان‌های رسانه‌ای دنیا را تهدید می‌کند. تصمیم‌گیری‌های آینده در سازمان، بدون فهم آینده- که از محیط رقابتی جدید، به وجود آمده- ممکن نیست؛ به همین دلیل، با توجه به مدل برنامه‌ریزی سناریویی شوارتز، نخستین قدم در سناریوسازی برای آینده، برداشتن گام‌های اولیه این مدل است.

گام دوم: شناسایی نیروهای کلیدی و وضعیت بومی

هدف اصلی از انجام این گام، ترسیم وضعیت درونی و شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار در محیط سازمان است. نتیجه برداشتن این گام، افزایش شناخت نظام‌مند از محیط پیرامون سازمان است که نقش غیرقابل‌انکاری در موفقیت یا شکست تصمیم‌های سازمانی در آینده خواهد داشت. پرسش اصلی این گام، عبارت است از اینکه؛ چه راهبرد یا موضوعی، موفقیت را تضمین خواهد کرد؟ همچنین باید مشخص کنیم که کدام‌یک از منابع انسانی یا جغرافیایی، سرمایه‌های مادی یا معنوی، تاریخ، فناوری و... اهمیت بیشتری در موفقیت دارند.

گام سوم: شناسایی نیروهای پیش‌ران

این گام، اصلی‌ترین مرحله مدل است و هدف از آن، شناسایی نیروهای اصلی مؤثری است که بر پیامد رویدادها تأثیر دارد و علاوه بر عوامل کلیدی شناسایی شده در سطح خرد- که در گام پیشین، شناسایی شده‌اند- بر آینده سازمان، تأثیر می‌گذارند. هر یک از متغیرهایی که در این مرحله، شناسایی می‌شوند، به‌طور بالقوه، این قابلیت را دارند که در گام‌های بعدی مربوط به سناریوسازی، مورد استفاده قرار گیرند. در نتیجه، بسیار مهم است که نیروهای پیش‌ران، بر مبنای واقعیت‌ها شناسایی شوند یا بر مبنای فرض‌های انتزاعی‌تر، که ممکن است بازیگران درگیر موضوع را در کانون توجه قرار دهد.

در اجرای این گام، باید به دو نکته اساسی توجه کرد؛ نخست اینکه پیش‌ران‌های کلیدی- از هر مسیری که به دست آیند- باید حاوی ملاحظات درباره آینده باشند. اگر شخصی، خود را در سال ۱۴۰۴ تصور کند و به پرسشنامه‌ای درباره وضعیت تورم در آینده پاسخ دهد و بگوید: «می‌دانم از سال ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴ تورم، سیری صعودی خواهد داشت»، این پیش‌بینی او که مبتنی بر فرایندهای علی بی‌شماری (از جمله؛ تجربه، احساس، شهود، دانش، تخصص و...) است، حاوی پیش‌ران مفیدی است که اطلاعی را درباره آینده، ارائه می‌دهد.

دوم اینکه؛ پیش‌ران‌های کلیدی، باید مجموعه‌ای از روندها، پیش‌مشخص‌ها و عدم قطعیت‌ها باشند تا بتوان در گام چهارم از آنها استفاده کرد. برای مشخص شدن این نکته، لازم است تفاوت میان ماهیت این عوامل یا متغیرها را مشخص کنیم. شوارتز (۱۳۸۸) در اصطلاح‌نامه پایان کتاب خود (۲۲۸-۲۲۴) چند اصطلاح را بدین صورت تعریف کرده و ما نیز دقیقاً از همین تعریف‌ها پیروی کرده‌ایم؛

۱. **پیش‌مشخص‌ها:** این عناصر، به هیچ زنجیره خاصی از حوادث بستگی ندارند. اگر چیزی فارغ از به‌وقوع پیوستن هر سناریویی، از پیش، مشخص باشد، آن چیز، یک عنصر نسبتاً واضح است. ویژگی‌های اصلی این پدیده‌ها شامل این موارد هستند؛ ۱- تغییرات کند و آهسته، مانند: نرخ رشد جمعیت؛ ۲- موقعیت‌های ناگزیر، مانند: نیاز به واردات انرژی در کشورهای فاقد منابع

انرژی؛ ۳- واقعیت‌های موجود، مانند: تعداد زنان بی‌سرپرست؛ ۴- رودرویی‌های غیرقابل اجتناب، مانند: تقابل خریداران و فروشندگان بر سر قیمت.

۲. **عدم قطعیت‌های کلیدی:** این عوامل، همان عواملی هستند که پیامدهای جایگزین یا سناریوهای مختلف را امکان‌پذیر می‌کنند و سناریونویسان، باید خود را در برابر آنها آماده کنند. این عناصر، معمولاً به عناصر نسبتاً مشخصی مرتبط هستند و می‌توان با پرسیدن مفروضات خود درباره این عناصر، آنها را پیدا کرد. از آنجا که آینده، قابل پیش‌بینی نیست، همه روندها تا حدودی از عدم قطعیت برخوردارند، اما عدم قطعیت‌های کلیدی، فهرستی از دو یا سه عدم قطعیت دارای بیشترین اهمیت‌اند که می‌توانند وارد فرایند سناریونویسی شوند.

گام چهارم: رتبه‌بندی براساس اهمیت و عدم قطعیت

با پیروی از توصیه‌های نظری و روش‌شناختی در گام‌های قبل، معمولاً فهرستی بلندبالا از عوامل کلیدی- در سطح خرد- و نیروهای پیشران- در سطح کلان- به دست می‌آید؛ اما امکان عملی و توجیه نظری برای استفاده از همه این عوامل، وجود ندارد. این موضوع، رتبه‌بندی عوامل را ضرورت می‌بخشد و هدف اصلی از این گام در مدل شوارتز، همین است. برای رتبه‌بندی عوامل، از دو شاخص؛ اهمیت و عدم قطعیت، استفاده می‌شود.

شاخص اهمیت، نشان‌دهنده اهمیت یک عامل در موفقیت یک تصمیم یا تحولات یک موضوع است. در این پژوهش، شاخص اهمیت، نشان می‌دهد که هر یک از عوامل شناسایی شده، تا چه حد برای آینده سازمان- در زمینه رقابت با اینترنت- اهمیت دارند. برای مثال، ممکن است اهمیت عاملی مانند: بودجه دولتی، بسیار زیاد، و اهمیت عاملی دیگر، مانند: وضعیت بی‌طرفی شبکه، بسیار کم ارزیابی شود. در مرحله بعد، لازم است میزان عدم قطعیت هر یک از دو عامل فوق نیز ارزیابی شود. عدم قطعیت، انتظاری است که درباره جهت تحولات آینده یک عامل یا روند داریم.

روش‌شناسی پژوهش

در این بخش، مدل پویش محیط، برای شناسایی عوامل مؤثر تشریح خواهد شد که در بردارنده بخش‌هایی برای پویش محیط دور و محیط رقابت است. این عوامل، مانند سایر مطالعات حوزه آینده‌پژوهی، بر مبنای مدل پویش شرح داده خواهند شد. این پژوهش، همچون بسیاری از مطالعات آینده‌پژوهانه، مبتنی بر شواهد و نظرات خبرگان است. شواهد و داده‌های مربوط به گذشته تا حال و همچنین نظرات خبرگان و ذی‌نفعان، دو منبع اصلی ورودی هر پژوهش آینده‌پژوهانه است. هر پروژه با ترکیبی از نسبت‌های این دو منبع انجام می‌شود (ر.ک. پوپر^۱، ۲۰۰۸).

در این پژوهش، نخست از طریق «پویش محیط^۲» شامل؛ مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای، شواهد و داده‌های اولیه، فراهم شد، سپس با بهره‌گیری از نظرات صاحب‌نظران، یافته‌های نهایی، به دقت مورد بررسی قرار گرفت. دیده‌بانی و پویش محیط، از جمله اقدامات مقدماتی - و البته کلیدی - در هر فرایند استراتژیک و آینده‌پژوهانه است. برای پویش محیط، چارچوب‌های متفاوتی ارائه شده که در مطالعات و اقدامات سطوح مختلف - اعم از شرکتی، نهادی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی - به کار گرفته می‌شوند. بهره‌مندی از نظرات صاحب‌نظران نیز در دو سطح انجام گرفته است؛ سطح اول، مربوط به کارشناسان پژوهش است که تخصص آنها تنها در حوزه موضوعی پژوهش بوده (ارتباطات و اینترنت) و در تکمیل و نهایی‌سازی لیست‌ها و تهیه و تدوین پرسشنامه‌ها مشارکت کرده‌اند. سطح دوم، شامل مدیران و خبرگان درون سازمانی است و با این فرض انتخاب شده‌اند که از تخصص موضوعی و اشراف بر مسائل سازمانی برخوردار باشند. مجموع خبرگان مشارکت‌کننده در این پژوهش، ۱۵ تن بوده است.

در تحقیقات کیفی - مانند پژوهش حاضر - برای کنترل کیفیت پژوهش، از معیارهایی استفاده می‌شود که به‌نوعی، جایگزین معیارهای روایی و پایایی در تحقیقات کمی هستند. از جمله مهم‌ترین این معیارها، «مثلث‌سازی» است که مورد توجه ما بوده است. در مثلث‌سازی، از «منابع، روش‌ها و پژوهشگران متنوعی استفاده می‌شود تا تردید درباره واقعت یافته‌ها از میان برود»

1. Popper

2. Environmental Scanning

(لیندلف و تیلور، ۱۳۸۸: ۳۰۳). بدین منظور، در پویش محیط، منابع متعددی برای شناسایی عوامل استفاده شد و در مرحله رتبه‌بندی نیز، نظرات خبرگان مختلف، مبنا قرار گرفت. بر همین اساس، استراتژی انتخاب خبرگان نیز بر مبنای رعایت حداکثر نوسان (فلیک، ۱۳۸۷: ۱۴۳) بوده است تا تنوع در میان نظرات، لحاظ شود.

پویش محیط: محیط دور

پویش محیط و دیده‌بانی، مشتمل بر رویکردها، مراحل، چارچوب‌ها، قواعد و ملاحظات فراوانی است که در متون آینده‌پژوهی به جنبه‌های مختلف آنها اشاره شده است. چارچوب‌ها و مدل‌ها از طریق طبقه‌بندی روندها و موضوعات، امکان تفکر و تحلیل نظام‌مند را فراهم می‌کنند (مولایی و طالبیان، ۱۳۹۵: ۱۶۵). از جمله این چارچوب‌های انجام تحلیل، PEST است که از حروف اولیه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناورانه تشکیل شده و مبتنی بر این چهار حوزه است. این چارچوب با افزودن ابعاد دیگری از جمله؛ قانونی، زیست‌محیطی، اخلاقی، جمعیت‌شناختی^۱ و... با صورت‌ها و عناوین دیگری از جمله؛ SLEPT و PESTEL و DESTEP و STEEPLE و STEEPLED نیز^۲ شناخته می‌شود. این چارچوب‌ها در اغلب متون آموزشی مدیریت استراتژیک و آینده‌پژوهی، معرفی شده‌اند (برای نمونه، نگاه کنید به ورتینگتون و بریتون^۳، ۲۰۰۶: ۷ و کمپل و کرایگ^۴، ۲۰۰۵: ۵۰۱). شوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

در پژوهش حاضر، با توجه به اینکه برای تحلیل محیط رقابت، از مدل دیگری استفاده می‌شود، برای اینکه مدل ترکیبی نهایی، چندان پیچیده نشود، مدل پایه PEST مورد استفاده قرار گرفته است. بدین ترتیب، چهار حوزه موضوعی اصلی برای دسته‌بندی عوامل و عناصر آینده، شامل؛ فناورانه، اجتماعی (و فرهنگی)، سیاسی و اقتصادی خواهد بود (شکل ۱).

1. Demographic

۲ برای آشنایی بیشتر با مدل‌های دیگر پویش محیط، مراجعه کنید به؛ (مولایی و طالبیان، ۱۳۹۵)

3. Worthington, Ian. Britton

4. Campbell, Craig



شکل شماره ۱. مدل PEST برای پویش محیط دور

پویش محیط: محیط رقابت

برای تحلیل محیط رقابت در عرصه‌های مختلف، مدل‌های گوناگونی پیشنهاد شده است. یکی از این مدل‌ها را مایکل پورتر توسعه داده که هر صنعت را با توجه به پنج عامل تعیین‌کننده وضعیت رقابت در آن صنعت، تحلیل می‌کند و در این پژوهش، مبنای ما خواهد بود. از نگاه او، این عوامل، عبارت‌اند از؛ مصرف‌کنندگان، شدت رقابت، رقبای بالقوه، کالاهای جانشین و عرضه‌کنندگان (پیرز و رایبسون، ۱۳۸۷: ۷۶). این پژوهش به‌عنوان یک فعالیت آینده‌پژوهانه- براساس دیدگاه‌ها و الگوهای پورتر- سامان‌دهی نشده و ما فقط از مدل پنج‌مؤلفه‌ای او در تحلیل محیط رقابت برای بر ساخت مدل پویش محیط مناسب، برای کار خودمان استفاده می‌کنیم. از این‌رو، شیوه مواجهه ما با مدل پنج‌مؤلفه‌ای او، با شیوه مرسوم در پژوهش‌های حوزه مدیریت راهبردی متفاوت است.

از نگاه او، در مؤلفه خریداران و مصرف‌کنندگان، مسائلی از قبیل؛ تعداد خریداران، قدرت ادغام عمودی خریدار، میزان حیاتی بودن محصول، حجم خرید و... معیارهای ارزیابی قدرت چانه‌زنی محسوب می‌شوند. در مقابل، در طرف عرضه‌کنندگان، عوامل دیگری از قبیل؛ تعداد

عرضه‌کنندگان، تعداد محصولات جایگزین عرضه‌کننده، فروش عمده عرضه‌کننده، میزان هزینه‌های ثابت عرضه‌کنندگان و... نقشی تعیین‌کننده دارند.

با در نظر گرفتن سازمان‌های رسانه‌ای- از جمله سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران- به‌عنوان عرضه‌کنندگان در محیط رقابت رسانه‌ای و تعریف کردن مخاطبان بالقوه صدا و سیما- به‌عنوان خریداران و مصرف‌کنندگان- از مدل پورتر برای تحلیل محیط رقابت در فضای رسانه‌ای کشور استفاده خواهیم کرد و تلاش می‌کنیم براساس پنج مؤلفه پیشنهادی پورتر، مجموعه عوامل و عناصر مؤثر بر آینده فعالیت سازمان صدا و سیما در فضای مجازی را شناسایی کنیم (شکل ۲).

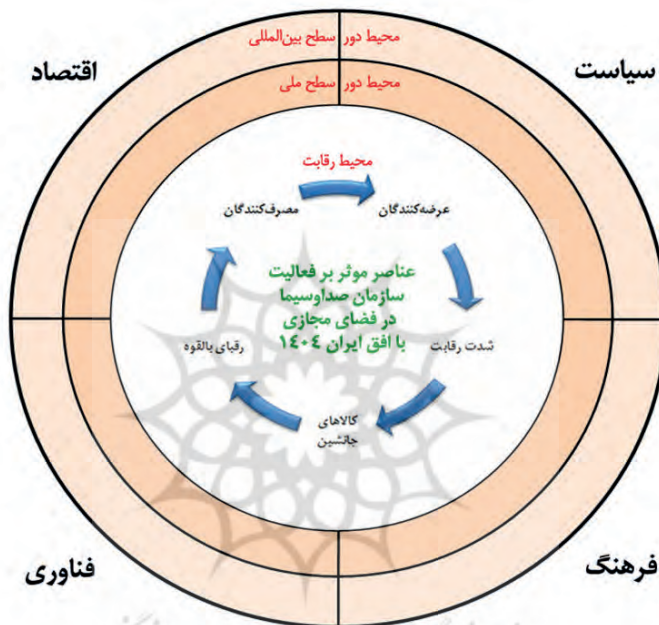


شکل شماره ۲. مدل پورتر برای پویا محیط رقابت

مدل ترکیبی: پویا محیط دور و محیط رقابت

دو مدل PEST برای تحلیل محیط دور و مدل پورتر برای تحلیل محیط رقابت، معرفی شدند. پویا محیط سازمان صدا و سیما را براساس ترکیبی از این دو مدل انجام داده‌ایم. بدین ترتیب، برای تحلیل محیط دور- که آن را در دو سطح ملی و بین‌المللی تعریف کرده‌ایم- از مدل PEST

بهره گرفته شده و مجموعه عوامل و عناصر آینده را در چهار حوزه موضوعی «اقتصاد»، «فناوری»، «سیاست» و «فرهنگ و جامعه» تقسیم‌بندی کرده‌ایم. عوامل محیط رقابت- که محیط رسانه‌ای کشور با تأکید بر فضای مجازی است- نیز، در پنج گروه تقسیم شده‌اند که برگرفته از مدل پورتر است. نمای تصویری از این مدل ترکیبی را می‌توانید در شکل (۳) مشاهده کنید.



شکل شماره ۳. مدل ترکیبی PEST و پورتر برای پویش محیط دور و محیط رقابت

یافته‌های پژوهش

با استفاده از مدل ترکیبی، در مجموع، ۵۹ عامل شناسایی شد. این عوامل در مرحله دوم پژوهش با استفاده از نظر خبرگان، براساس دو شاخص اهمیت و عدم قطعیت رتبه‌بندی شدند. یک پرسشنامه در اختیار هر یک از خبرگان قرار داده شد که می‌توانستند درباره اهمیت و عدم قطعیت ۵۹ عامل، قضاوت‌شان را منعکس کنند. میزان اهمیت از طریق یک طیف ۶تایی پرسیده شد و برای سنجش میزان عدم قطعیت، از طیفی که دارای دو سر پیش‌بینی مثبت و منفی بود، بهره

گرفته شد. با محاسبه میانگین پاسخ ۱۵ خبره شرکت کننده، نتایج براساس فاصله ۰ تا ۱۰۰ محاسبه و ارائه شده‌اند. به عبارت بهتر، هر قدر نمره یک عامل به ۱۰۰ نزدیک‌تر باشد، بدین معنی است که به لحاظ میزان اهمیت، دارای اهمیتی بیشتر و به لحاظ میزان عدم قطعیت، دارای عدم قطعیت است.

وضعیت عوامل محیط رقابت

نتایج حاصل از رتبه‌بندی عوامل - براساس دو شاخص اهمیت و عدم قطعیت - به صورت تفکیکی، قابل ارائه است. عوامل محیط رقابت براساس مدل پورتر، در پنج گروه؛ عرضه‌کنندگان، مصرف‌کنندگان، شدت رقابت، رقبای بالقوه و کالاهای جانشین، دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۱. میانگین شاخص‌ها برای گروه‌های عوامل محیط رقابت

میانگین عدم قطعیت	میانگین اهمیت	گروه	محیط	
۶۷,۲۷	۸۴,۴۳	عرضه‌کنندگان	عوامل محیط رقابت	۱
۷۶,۹۲	۸۰,۴۴	مصرف‌کنندگان		۲
۶۴,۷۶	۷۹,۳۷	شدت رقابت		۳
۵۴,۱۷	۷۸,۶۶	رقبای بالقوه		۴
۶۹,۳۹	۷۴,۲۵	کالاهای جانشین		۵

در قالب جدول (۱)، میانگین شاخص‌های اهمیت و عدم قطعیت برای گروه‌های عوامل محیط رقابت ارائه شده است. از نظر اهمیت در میان عوامل محیط رقابت، به ترتیب، عوامل؛ گروه عرضه‌کنندگان، مصرف‌کنندگان، شدت رقابت، رقبای بالقوه و کالاهای جانشین، دارای اهمیت بیشتری ارزیابی شده‌اند. همچنین از نظر شاخص عدم قطعیت، به ترتیب، عوامل؛ گروه‌های مصرف‌کنندگان، کالاهای جانشین، عرضه‌کنندگان، رقبای موجود یا شدت رقابت و رقبای بالقوه، بیشترین مقدار را دارند.

وضعیت عوامل محیط دور

در قالب جدول (۲) میانگین شاخص‌های اهمیت و عدم قطعیت برای گروه‌های عوامل محیط دور، ارائه شده است. از نظر اهمیت در میان عوامل محیط دور، به ترتیب، عوامل؛ گروه اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی، فناورانه و سیاسی، دارای اهمیت بیشتری ارزیابی شده‌اند. همچنین از نظر شاخص عدم قطعیت، به ترتیب، عوامل؛ گروه‌های فناورانه، سیاسی، فرهنگی - اجتماعی و اقتصادی بیشترین مقدار را دارند.

جدول ۲. میانگین شاخص‌ها برای گروه‌های عوامل محیط دور

میانگین عدم قطعیت	میانگین اهمیت	گروه	محیط	
۶۷,۰۳	۷۵,۴۹	عوامل اقتصادی	عوامل محیط دور	۱
۷۱,۰۴	۷۵,۲۲	عوامل فرهنگی و اجتماعی		۲
۷۲,۹۲	۷۳,۰۶	عوامل فناورانه		۳
۷۲,۶۸	۷۰,۴۶	عوامل سیاسی		۴

رتبه‌بندی عوامل براساس شاخص اهمیت

رتبه‌بندی عوامل براساس میزان اهمیت، یکی از اهداف این پژوهش بوده است. تعداد ۵۹ عامل شناسایی و ارزیابی شده، اگر براساس میزان اهمیت رتبه‌بندی شوند، مطابق جدول (۳) مرتب می‌شوند (به‌علت طولانی بودن جدول، تنها به ۱۰ مورد اول اشاره شده است).

جدول ۳. رتبه‌بندی عوامل براساس شاخص اهمیت

اهمیت	عامل	گروه	محیط	
۹۲,۸۵	جایگاه کسب‌وکارهای مبتنی بر فاوا در اقتصاد ایران	عوامل اقتصادی	عوامل محیط دور	۱
۹۲	اعتماد عموم مردم به صدا و سیما	مصرف‌کنندگان	عوامل محیط رقابت	۲
۹۰,۶۶	برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و توانمند	عرضه‌کنندگان	عوامل محیط رقابت	۳
۹۰,۶۶	تغییرات ذائقه فرهنگی و سبک مصرف رسانه‌ای مخاطبان ایرانی	عوامل فرهنگی و اجتماعی	عوامل محیط دور	۴
۹۰	تأمین درآمدهای پایدار	عرضه‌کنندگان	عوامل محیط رقابت	۵
۹۰	جایگاه رسانه‌های جایگزین و رسانه‌های جریان اصلی	عوامل فرهنگی و اجتماعی	عوامل محیط دور	۶
۸۸	رقابت با تلویزیون‌های اینترنتی	رقبای بالقوه	عوامل محیط رقابت	۷
۸۵,۳۳	تداوم انحصار صدا و سیما در عرصه پخش عمومی تلویزیونی	شدت رقابت	عوامل محیط رقابت	۸
۸۴	توانایی سازمان در رفع نیازهای جدید رسانه‌ای مخاطبان	مصرف‌کنندگان	عوامل محیط رقابت	۹
۸۴	تداوم دسترسی جامعه ایران به اینترنت جهانی	عوامل سیاسی	عوامل محیط دور	۱۰

براساس نتایج جدول (۳)، از میان ۱۰ عاملی که دارای بیشترین اهمیت هستند، شش مورد، از عوامل محیط رقابت و چهار مورد، از عوامل محیط دور هستند. در میان عوامل محیط دور نیز، دو مورد، از گروه عوامل فرهنگی و اجتماعی، یک مورد، اقتصادی و یک مورد، سیاسی است. مهم‌ترین عامل برای آینده فعالیت‌های صدا و سیما در فضای مجازی- یعنی «جایگاه کسب‌وکارهای مبتنی بر فاوا در اقتصاد ایران»- از مجموعه عوامل محیط دور و از جنس اقتصادی است.

رتبه‌بندی عوامل براساس شاخص عدم قطعیت

تعداد ۵۹ عامل شناسایی و ارزیابی شده، اگر براساس میزان عدم قطعیت رتبه‌بندی شوند، مطابق جدول (۴) مرتب می‌شوند. از میان ۱۰ عاملی که دارای بیشترین عدم قطعیت هستند، دو مورد، از عوامل محیط رقابت و هشت مورد، از عوامل محیط دور هستند. در میان عوامل محیط دور نیز، چهار مورد، از گروه عوامل فناورانه، دو مورد، اقتصادی، یک مورد، سیاسی و یک مورد، فرهنگی - اجتماعی است. عامل دارای بیشترین عدم قطعیت برای آینده فعالیت‌های صدا و سیما در فضای مجازی - یعنی «رونق یا رکود اقتصادی ایران» - از مجموعه عوامل محیط دور و از جنس اقتصادی است.

جدول ۴. رتبه‌بندی عوامل براساس شاخص عدم قطعیت

رتبه	محیط	گروه	عامل	عدم قطعیت
۱	عوامل محیط دور	عوامل اقتصادی	رونق یا رکود اقتصادی ایران	۱۰۰
۲	عوامل محیط دور	عوامل فرهنگی و اجتماعی	وضعیت اختلافات میان فرهنگی و تمدنی در سطح جهانی	۹۶,۹۲
۳	عوامل محیط دور	عوامل اقتصادی	وضعیت بی طرفی شبکه	۹۶,۶۶
۴	عوامل محیط دور	عوامل فناورانه	سواد دیجیتالی و کاربری ابزارهای جدید در ایران	۹۶,۶۶
۵	عوامل محیط دور	عوامل فناورانه	کیفیت سرویس‌های ایرانی حوزه فاوا	۹۵,۳۸
۶	عوامل محیط دور	عوامل فناورانه	توسعه فناوری‌های شزان	۹۴
۷	عوامل محیط رقابت	عرضه‌کنندگان	دسترسی به جدیدترین نرم‌افزارها	۹۲,۳۰
۸	عوامل محیط دور	عوامل فناورانه	توسعه رایانش ابری	۹۱,۶۶
۹	عوامل محیط دور	عوامل سیاسی	شکل‌گیری محور قدرت‌مند ضد امریکایی در جهان با حضور ایران	۹۰
۱۰	عوامل محیط رقابت	شدت رقابت	تداوم انحصار صدا و سیما در عرصه پخش عمومی تلویزیونی	۸۸,۵۷

وجود چهار عامل فناورانه، یعنی؛ سواد دیجیتال و کاربری ابزارهای جدید در ایران، کیفیت سرویس‌های ایرانی حوزه فاوا، توسعه فناوری‌های شزان و توسعه رایانش ابری، در میان ده عامل دارای بیشترین عدم قطعیت، از نکات جالب توجه است که نشان می‌دهد این حوزه، دارای بیشترین سطح عدم تعین است و قابلیت پیش‌بینی کمی را دارد.

شناسایی پیش‌مشخص‌ها

پیش‌مشخص‌ها عناصری با کم‌ترین عدم قطعیت هستند؛ به عبارت دیگر، درباره آینده این عوامل و عناصر، می‌توان با قطعیت بیشتری نسبت به سایر عوامل، سخن گفت و امکان پیش‌بینی کردن آنها بالاست. با توجه به اهمیت بالای پنجاه درصدی همه عوامل شناسایی شده، در شناسایی پیش‌مشخص‌های دارای اهمیت، همه ۵۹ عامل، لحاظ می‌شوند. با قرار دادن مرز قراردادی پنجاه درصدی، عواملی را که میزان عدم قطعیت آنها زیر پنجاه درصد است، به عنوان عناصر دارای قطعیت قابل توجه، جدا می‌کنیم. ذکر این نکته ضروری است که این مرز را می‌شود در حدود پایین‌تر یا بالاتری - بسته به نیاز پژوهشی یا نیاز مرتبط با خط‌مشی‌گذاری - و عوامل کمتر یا بیشتری را - به عنوان پیش‌مشخص‌ها - در نظر گرفت.

بر این اساس، عوامل شناسایی شده در این پژوهش - که عدم قطعیت کمتر از ۵۰ درصد دارند - در واقع، همان پیش‌مشخص‌ها به شمار می‌آیند. با بهره‌گیری از نسخه کامل نتایج جدول (۴) و رجوع دوباره به طیف‌های مربوط به عوامل، می‌توان روندهای پیش‌بینی شده در خصوص فعالیت سازمان صدا و سیما در فضای مجازی (با افق ایران ۱۴۰۴) را مشخص کرد. این موارد در قالب جدول (۵) مشخص شده‌اند.

جدول ۵. روندهای پیش‌بینی شده مرتبط با عوامل پیش‌مشخص براساس نظرات خبرگان

ردیف	عوامل پیش‌مشخص	روندهای پیش‌بینی شده ^۱
۱	برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و توانمند	با رشد سازمان‌های رقیب، بخشی از نیروهای کارآمد صدا و سیما در سال‌های آینده، جذب آنها خواهند شد. همچنین نیروهای کارآمد باقی‌مانده، در حاشیه قرار گرفته و سازمان از نظر کارآمدی نیروی انسانی، وضعیتی آشفته خواهد داشت.
۲	جایگاه کسب‌وکارهای مبتنی بر فاوا در اقتصاد ایران	کسب‌وکارهای نوپای مبتنی بر فاوا در کشور رشد خواهند کرد و تا سال ۱۴۰۴ سهم قابل‌توجهی از بخش خدمات در اقتصاد ایران را به خود اختصاص خواهند داد.
۳	قدرت‌گیری کارتل‌های رسانه‌ای وابسته به جریان‌های قدرت و ثروت	در سال‌های آینده و در نتیجه تحولات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، شاهد رشد و تثبیت کارتل‌های رسانه‌ای وابسته به جریان‌های قدرت و ثروت در ایران خواهیم بود.
۴	هزینه‌های تولید محتوای دیجیتال	در سال‌های آینده، هزینه‌های تولید محتوای دیجیتال با بهره‌گیری از ابزارهای جدید فناورانه، کاهش قابل‌توجه خواهد یافت.
۵	هزینه‌های توزیع و انتشار محتوای دیجیتال	در سال‌های آینده، هزینه‌های انتشار محتوا (مکتوبات، تصاویر، موسیقی، نرم‌افزار و هر چیز قابل دیجیتالی شدن) از طریق شبکه‌های ارتباطی، مانند: اینترنت، کاهش قابل‌توجه خواهد یافت.
۶	رقابت با تلویزیون‌های اینترنتی	رشد تلویزیون‌های اینترنتی تا سال ۱۴۰۴، تهدیدی جدی برای سازمان صدا و سیما خواهد بود و انحصار سازمان در عرصه پخش را خدشه‌دار می‌کند.
۷	دسترسی همگانی به فضای مجازی در ایران	ضریب نفوذ فضای مجازی تا سال ۱۴۰۴ رشدی قابل‌توجه خواهد داشت و با کاهش هزینه و افزایش سرعت، تقریباً همه ایرانیان به شبکه متصل خواهند بود.
۸	رقابت با شرکت‌های خصوصی ایرانی در فضای مجازی	تا سال ۱۴۰۴، سازمان در عرصه فضای مجازی، در رقابت جدی با شرکت‌های خصوصی ایرانی خواهد بود.
۹	دسترسی همگانی به ابزارهای هوشمند همراه در ایران	تا سال ۱۴۰۴، تقریباً هر ایرانی، حداقل یک تلفن همراه یا ابزار همراه هوشمند در اختیار خواهد داشت.

۱. ترتیب عوامل، براساس میزان عدم قطعیت است. از این‌رو، هرچه از سمت بالا به پایین جدول حرکت کنیم، پیش‌بینی، دارای شدت و قدرت بیشتری است.

شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی

طبق تعریف، عدم قطعیت‌های اصلی و کلیدی، هم‌زمان، دارای اهمیت و عدم قطعیت بالایی هستند. در مقابل، پیش‌مشخص‌ها و عناصر روندگونه، با وجود داشتن اهمیت بالا، عدم قطعیت پایینی دارند. به عبارت دیگر، برای تفکیک این دو، لازم است هم از شاخص عدم قطعیت و هم از شاخص اهمیت، استفاده شود. روش مرسوم برای تفکیک متغیرها براساس این دو شاخص، استفاده از نمودارهای دوبعدی است که میزان اهمیت، روی یک بُعد و میزان عدم قطعیت، روی بُعد دیگر، نمایش داده می‌شود. مطالعات تجربی نشان می‌دهد که از شاخص‌های قابل اتکا- که نتایج آن، هم‌پوشانی زیادی با نتایج حاصل از نمودارهای دوبعدی دارد- استفاده از شاخص جدیدی است که از میانگین هندسی دو شاخص؛ اهمیت و عدم قطعیت، حاصل می‌شود (آینده‌بان، ۱۳۹۷: ۱۸۳). بر همین اساس، در اینجا نیز برای تفکیک عوامل و شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی و پیش‌مشخص‌ها از میان ۵۹ مورد، از شاخص میانگین هندسی استفاده می‌کنیم که در جدول (۶) گزارش شده است.

جدول ۶. رتبه‌بندی عوامل براساس شاخص میانگین هندسی

میانگین هندسی	عامل	گروه	محیط	
۸۸,۶۹	رونق یا رکود اقتصادی ایران	عوامل اقتصادی	عوامل محیط دور	۱
۸۶,۹۳	تداوم انحصار صدا و سیما در عرصه پخش عمومی تلویزیونی	شدت رقابت	عوامل محیط رقابت	۲
۸۵,۹۳	دسترسی به جدیدترین نرم‌افزارها	عرضه‌کنندگان	عوامل محیط رقابت	۳
۸۵,۸۸	کیفیت سرویس‌های ایرانی حوزه فاوا	عوامل فناورانه	عوامل محیط دور	۴
۸۵,۷۹	اعتماد عموم مردم به صدا و سیما	مصرف‌کنندگان	عوامل محیط رقابت	۵
۸۵,۵۵	سواد دیجیتالی و کاربری ابزارهای جدید در ایران	عوامل فناورانه	عوامل محیط دور	۶
۸۴,۷۳	توسعه رایانش ابری	عوامل فناورانه	عوامل محیط دور	۷
۸۲,۷۶	میزان دسترسی جامعه ایران به اینترنت جهانی	عوامل سیاسی	عوامل محیط دور	۸
۸۲,۵۴	موقعیت ایران در جامعه جهانی	عوامل سیاسی	عوامل محیط دور	۹
۸۱,۵۲	دسترسی به جدیدترین سخت‌افزارها و تجهیزات رسانه‌ای	عرضه‌کنندگان	عوامل محیط رقابت	۱۰

آنچه نتایج جدول (۶) به ما نشان می‌دهد، شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی این پژوهش است. از میان ۱۰ عدم قطعیت کلیدی اول، چهار مورد، در میان عوامل محیط رقابت و شش مورد، در میان عوامل محیط دور قرار می‌گیرند. باید توجه داشت که تعداد عدم قطعیت‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش، لزوماً در ۱۰ مورد یا تعداد کمتر و بیشتر خلاصه نمی‌شود؛ متناسب با اهداف مختلف در پژوهش‌های بعدی، می‌توان از جدول شماره (۶) یا فهرست‌های طولانی‌تری از عوامل به شکل‌های مختلف بهره برد.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، عوامل کلیدی مؤثر بر فعالیت سازمان صدا و سیما در فضای اینترنت، با بهره‌گیری از پویش محیط، شناسایی شدند. برای عوامل شناسایی‌شده، طیف‌هایی که دامنه پیش‌بینی‌های ممکن - و تا حدودی محتمل - را مشخص می‌کرد، تعریف شد و گزاره‌هایی کیفی، دو سر این طیف‌ها را مشخص کردند. پس از نهایی شدن عوامل شناسایی‌شده، نوبت به رتبه‌بندی آنها رسید. با استفاده از رتبه‌بندی عوامل، مهم‌ترین روندها و عناصر نسبتاً پیش‌مشخص‌آینده - که بر فعالیت سازمان صدا و سیما در فضای اینترنت مؤثرند - و عدم قطعیت‌های اصلی مربوط به آینده فعالیت این سازمان - با افق ایران ۱۴۰۴ - مشخص شدند. در نتیجه، لیست مرتب‌شده عوامل - براساس اهمیت و عدم قطعیت - به دست آمده است. از بخش ابتدایی لیست مرتب‌شده براساس اهمیت، می‌توان برای تعریف اولویت‌های آینده سازمان صدا و سیما در حوزه فضای مجازی، کمک گرفت و از بخش انتهایی لیست مرتب‌شده براساس عدم قطعیت، می‌توان عناصر پیش‌مشخص را تفکیک کرد. همچنین با تعریف شاخص میانگین هندسی دو شاخص اهمیت و عدم قطعیت، فهرست مرتب‌شده عدم قطعیت‌های کلیدی به دست آمد.

براساس روندهای شناسایی‌شده، در سال ۱۴۰۴، سازمان صدا و سیما در محیطی کاملاً رقابتی، فعالیت خواهد کرد و از این رو، لازم است از هم‌اکنون، آماده فعالیت در این محیط رقابتی شود. رقابت سازمان صدا و سیما، نه فقط سازمان‌های رسانه‌ای داخلی و خارجی، بلکه تک‌تک کاربران در فضای مجازی خواهند بود. در سال‌های آینده، امکان تولید و انتشار محتوا بیشتر از

وضعیت کنونی، برای رقبا، اعم از؛ شهروندان، شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر، ساده خواهد شد. به عبارت دیگر، برای تولید و انتشار محتوای رسانه‌ای، دیگر به استودیوهای ضبط و تجهیزات پیشرفته ضبط و پخش محتوای رادیویی و تلویزیونی نیازی نخواهد بود.

در سال‌های آینده، رقبا در بخش شرکت‌های خصوصی ایرانی، تنها شرکت‌های عظیم حوزه فناوری اطلاعات و شرکت‌های تولید محتوا نخواهند بود و هزاران شرکت نوپای دیگر نیز متولد خواهد شد؛ چرا که «کسب‌وکارهای نوپای مبتنی بر فاوا در کشور رشد خواهند کرد و تا سال ۱۴۰۴، سهمی قابل توجه از بخش خدمات در اقتصاد ایران را به خود اختصاص خواهند داد (پیش‌بینی ۲، جدول ۵)».

در چنین شرایطی، سازمان صدا و سیما برای باقی ماندن در میدان رقابت، به مجموعه‌ابزارها و شرایطی نیاز دارد که برخورداری از نیروی انسانی کارآمد، خلاق و توانمند تنها یکی از آنهاست، اما شناسایی این روند، باید زنگ خطر را برای سازمان به صدا درآورد: «با رشد سازمان‌های رقیب، بخشی از نیروهای کارآمد صدا و سیما در سال‌های آینده جذب آنها خواهند شد. همچنین نیروهای کارآمد باقی‌مانده، در حاشیه قرار گرفته و سازمان از نظر کارآمدی نیروی انسانی، وضعیتی آشفته خواهد داشت (پیش‌بینی ۱، جدول ۵)».

برای هر سازمان، بهترین شیوه مواجهه با عوامل پیش‌مشخص، کسب آمادگی برای رویارویی با آنهاست. در اینجا نیز، قدرت اثرگذاری و تعیین‌کنندگی سازمان صدا و سیما درخصوص عوامل محیط دور- که روندهای مرتبط با آنها مشخص است- پایین است و جنس مواجهه، به‌ناچار از نوع واکنشی خواهد بود. در نتیجه، در رویارویی با عوامل محیط دور، باید فعلاً به استقبال آینده‌های تصویرشده رفت و تمهیدات لازم را برای رویارویی مناسب با آنها اندیشید. درخصوص عوامل محیط رقابت و محیط نزدیک که سازمان، قدرت و امکان تعیین‌کنندگی را دارد، کنشگری با آزادی بیشتری امکان‌پذیر است و سازمان می‌تواند با مواجهه پیش‌دستانه و بهره‌گیری مناسب از ابزارهای آینده‌نگاری و برنامه‌ریزی راهبردی، نامطلوب‌ها را به مطلوب‌ها و مطلوب‌ها را به فرصت‌ها تبدیل کند.

پیشنهادها

پیشنهاد یک؛ جدی‌ترین پیشنهاد اجرایی برآمده از نتایج این پژوهش، توجه ویژه سازمان صدا و سیما به رشد و ارتقای نیروی انسانی و حفظ، تقویت و میدان دادن به نیروهای توانمند- به‌خصوص در حوزه فضای مجازی- است. در این مسیر، طراحی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای همه کارکنان- به‌منظور آشنایی با اصول و مهارت‌های فضای مجازی- می‌تواند در دستور کار قرار گیرد تا سازمان صدا و سیما بتواند بر گزاره پیش‌بینی‌شده، غلبه کرده و از نظر نیروی انسانی کارآمد و توانمند در حوزه فضای مجازی، در آینده، دچار چالش نشود.

پیشنهاد دو؛ یافته دیگر این پژوهش، مربوط به شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی است. عدم قطعیت‌های کلیدی، بهترین دست‌مایه برای تدوین سناریوهای آینده فعالیت صدا و سیما در فضای مجازی هستند. طیف‌های نامتعیّن عوامل با عدم قطعیت بالا، دامنه قابلیت پیش‌بینی آینده پیش رو را مشخص می‌کنند که ترکیب آنها تنها از طریق روش‌های پیشرفته سناریوپردازی ممکن است. به‌عنوان نمونه در این بخش، قرار گرفتن عامل «رونق یا رکود اقتصادی ایران» نشان می‌دهد که از نگاه خبرگان، تصویر مورد اجماعی درباره وضعیت اقتصادی کشور وجود ندارد، اما بر سر اینکه وضعیت آینده اقتصادی ایران بر فعالیت سازمان در عرصه مجازی مؤثر است، اجماع وجود دارد. از این رو، لازم است این سازمان خود را برای سناریوهای جایگزین آینده اقتصادی کشور آماده کند تا در صورت وقوع هرکدام از حالت‌های ممکن پیش رو، توانایی ایفای نقش مؤثر را داشته باشد. به همین ترتیب، در اولویت قرار دادن رویکرد «برنامه‌ریزی سناریویی» درخصوص مسائل دارای عدم قطعیت بالا، پیشنهاد دیگر این پژوهش است. استفاده از روش‌های تخصصی آینده‌پژوهی مانند: روش مالتی‌پول^۱ برای برنامه‌ریزی و خط‌مشی‌گذاری سناریویی (مولایی و طالبیان، ۱۳۹۸: ۲۷۳) می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. این رویکرد- به‌خصوص درباره عدم قطعیت‌های کلیدی جدول (۶)- شامل؛ رونق یا رکود اقتصادی ایران، تداوم انحصار صدا و سیما در عرصه پنخس عمومی تلویزیونی، دسترسی به جدیدترین نرم‌افزارها، کیفیت سرویس‌های

ایرانی حوزه فاوا، اعتماد عموم مردم به صدا و سیما، سواد دیجیتالی و کاربری ابزارهای جدید در ایران، توسعه رایانش ابری، تداوم دسترسی جامعه ایران به اینترنت جهانی، موقعیت ایران در جامعه جهانی و وضعیت تحریم‌ها، دسترسی به جدیدترین سخت‌افزارها و تجهیزات رسانه‌ای، اولویت دارد.

در این پژوهش، برای تخمین میزان عدم قطعیت متغیرها، از گزینه‌های دوتایی در پرسشنامه استفاده شد. این در حالی است که در مواردی، وضعیت متغیر پیش رو می‌تواند در حالی بیش از دو گزینه ذکر شده باشد، اما پاسخ‌گویان، صرفاً ناگزیر به انتخاب از میان دو گزینه بوده‌اند. در این پژوهش، تقلیل حالت‌های پیش رو، به تنها دو گزینه - فقط به منظور امکان مقایسه و رتبه‌بندی ۵۹ عامل - صورت گرفته است. به عبارت دیگر، یکی از کارآمدترین روش‌ها برای سنجش عدم قطعیت، طرح گزینه‌های تقابلی دوتایی است که از محاسبه مقادیر اختصاص داده شده به هر سر طیف، می‌توان عددی را به دست آورد و آن را به عنوان شاخصی برای عدم قطعیت در نظر گرفت. از طریق این تقلیل‌گرایی آگاهانه، امکان رتبه‌بندی متغیرها براساس شاخص عدم قطعیت با خطایی قابل قبول فراهم می‌شود. پیشنهاد می‌شود حال که در این پژوهش، متغیرهایی که رتبه عدم قطعیت بالایی دارند، تفکیک شده‌اند، در پژوهش‌های تکمیلی، با استفاده از روش‌های پیشرفته‌تر، حالات چندگانه برای این متغیرها در نظر گرفته و در سناریوپردازی مورد توجه قرار گیرد. در این مسیر، بهره‌گیری از روش «تحلیل بالانس اثرات متقابل» و نرم‌افزار «سناریویوزارد» یکی از بهترین گزینه‌هاست.

پیشنهاد سه؛ عواملی مانند: «رایانش ابری» در میان عدم قطعیت‌های کلیدی قرار گرفته‌اند (مورد ۷ از جدول ۶) که ادبیات نظری و پژوهشی محدودی در ایران درباره آنها وجود دارد. رایانش ابری، در ساده‌ترین شکل آن، دسترسی ساده و همیشگی به سرویس‌ها، نرم‌افزارها، زیرساخت‌ها و مواردی از این نوع، از طریق شبکه است. رایانش ابری، تغییراتی قابل توجه در حوزه‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مرتبط با فضای مجازی سازمان ایجاد خواهد کرد. تعریف و

سفارش پژوهش‌های نظری و کاربردی درباره این موضوعات کم‌ترشناخته‌شده- با توجه به نقش کلیدی آنها در آینده پیش روی رسانه‌ها- از جمله پیشنهاد‌های پژوهشی برآمده از این تحقیق است.

فهرست منابع

- آینده‌بان (۱۳۹۷). گزارش آینده‌پژوهی ایران ۱۳۹۷. پایگاه اینترنتی آینده‌بان. <http://www.ayandeban.ir/iran1397>
- پاک‌دل، حمیدرضا؛ و رسولی، محمدرضا؛ نصراللهی کاسمانی، اکبر؛ شریف‌خانی، محمد (۱۳۹۹). «تبیین چالش‌های سازمان صدا و سیما در فضای مجازی (تدوین راهبردهای مناسب برای معاونت فضای مجازی این سازمان)». فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای ارتباطات و رسانه. ۳ (۷).
- پیرز، جان ای؛ و رابینسون، ریچارد دبی (۱۳۸۷). مدیریت راهبردی: برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل. (مترجم: سید محمود حسینی). تهران: سمت.
- حاج آقامعمار، حامد؛ و رحیم‌نیا، فریبرز؛ خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۲). «سناریونگاری شبکه جهانی کسب‌وکار». مطالعات مدیریت راهبردی. ۴ (۱۶).
- خوراسگانی، اعتباریان؛ و زمان‌زاده دربان، موسی (۱۳۹۴). «سناریوهای امنیت‌بخشی محتواهای فرارسانه‌ای نوین و نقش حاکمیت در تعامل با عدم قطعیت‌های آینده». فصلنامه سیاست دفاعی. ۲۳ (۹۱).
- دهقانیان، حمید؛ و نجفی رستاقی، حیدر (۱۳۹۶). «سیاست‌گذاری سواد رسانه‌ای مبتنی بر رویکرد آینده‌پژوهانه و با استفاده از روش سناریونویسی». فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی. ۲۴ (۹۲).
- دیتور، جیمز (۱۳۷۸). «آینده‌پژوهی به‌عنوان دانش کاربردی». (مترجم: سید احمد ابراهیمی و عقیل ملکی‌فر). مجله رهیافت. شماره ۲۰.

- روشندل اربطانی، طاهر؛ و ذوالفقارزاده، محمد مهدی؛ بلالی، مجید (۱۳۹۳). روندهای محیطی مؤثر بر آینده رسانه ملی در چشم‌انداز بیست ساله کشور. پژوهش‌های مدیریت راهبردی. ۲۰ (۵۴).
- شوارتز، پیتر (۱۳۹۱). هنر دورنگری: برنامه‌ریزی برای آینده در دنیایی با عدم قطعیت. (مترجم: عزیز علیزاده). تهران: مؤسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- علوی وفا، سعید (۱۳۹۶). چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی. ۲۴ (۸۹).
- علی‌عسکری، عبدالعلی؛ و صلواتیان، سیاوش؛ البرزی دعوتی، هادی (۱۳۹۳). «تدوین آینده‌های محتمل و مطلوب رسانه ملی در فضای اینترنت». فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی. ۲۱ (۷۷).
- غفاری قدیر، جلال؛ و روشندل اربطانی، طاهر؛ ضیایی، محمدصادق (۱۳۹۲). تدوین سناریوهای متصور برای آینده نهاد رسانه‌ای کتابخانه‌های عمومی ایران. فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی. ۱۹ (۳).
- فلیک، اووه (۱۳۸۷). درآمدی بر تحقیق کیفی. (مترجم: هادی جلیلی). چاپ اول. تهران: نی.
- لیندلف، تامس؛ و تیلور، برایان (۱۳۸۸). روش‌های تحقیق کیفی در علوم ارتباطات. (مترجم: عبدالله گیویان). چاپ اول. تهران: همشهری.
- مولایی، محمدمهدی؛ و طالبیان، حامد (۱۳۹۵). آینده‌پژوهی ایران. تهران: پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات.
- مولایی، محمدمهدی؛ و طالبیان، حامد؛ عابدی، حمیدرضا (۱۳۹۵). سناریوهای مسائل فضای مجازی ایران در سال ۱۳۹۵. فصلنامه مطالعات رسانه‌های نوین. ۳ (۹). ۷۷-۱۱۷.
- مولایی، محمد مهدی؛ و طالبیان، حامد (۱۳۹۸). آینده‌نگاری راهبردی ایران. تهران: پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات.

- Campbell, David; & Craig, Tom (2005). **Organisations and the Business Environment**. Ny: Routledge.
- Bell, W (2003). **Foundations of Futures Studies: History, Purposes, and Knowledge**. New Brunswick (USA): Transaction Pub.
- Murphy, N (2010). **The Evolving Internet**. GBN. CISCO.
- Popper, R (2008). **How are foresight methods selected?** Foresight. 10(6). Pp 62-89.
- Worthington, I; & Britton, C (2006). **The Business Environment**. Financial Times Management.
- Jenkins, Joy; & Nielsen, Rasmus Kleis (2018). **DIGITAL NEWS PROJECT 2018**. The Digital Transition of Local News. Retrived by: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-04>.
- Nielsen, Rasmus Kleis; & Sambrook, Richard (2016). **What Is Happening to Television News?**. Reuters Institute, Retrived by: <http://www.digitalnewsreport.org/publications/2016/what-is-happening-to-television-news/>
- Newman, Nic et al (2018). **Digital News Report 2018**. Reuters Institute, Retrived by: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/digital-news-report-2018.pdf>.
- Molla, Rani (2018). **Next year, people will spend more time online than they will watching TV**. That's a first. Retrived by: <https://www.recode.net/2018/6/8/17441288/internet-time-spent-tv-zenith-data-media>.
- Valdellós, A. S; & López, J. R; Acuña, S. R (2016). **The post-television music video. A methodological proposal and aesthetic analysis**. Revista Latina de Comunicación Social (71). pp. 332-348.