

## تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله<sup>۱</sup>

محمدرضا یاسین<sup>۲</sup>، حمیدرضا حسینی دانا<sup>۳</sup>، امید جهانشاهی<sup>۴</sup>، محسن شاکری نژاد<sup>۵</sup>

تاریخ ارسال: ۱۴۰۱/۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۵

### چکیده

سرعت تحولات و رشد روزافزون پلتفرم‌های جدید و ابزارهای دیجیتال، وضعیت صنعت خبر را پیچیده کرده و در نتیجه، رقابت میان مؤسسات خبری نیز تشدید شده است. در واقع، امروزه شاهد جنگ رسانه‌ای هستیم و در این میان، خبرگزاری صداوسیما با رسانه‌های معاند و وابسته به غرب در رقابتی جدی قرار دارد. هدف این پژوهش، تحلیل عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله است تا چهارچوبی را برای تفکر درمورد آینده داشته باشد و به کمک آن، بتواند تصمیمات مناسبی را اتخاذ کند. در این پژوهش، در مرحله نخست، عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله شناسایی و سپس پالایش شدند و نهایتاً، ۲۱ عامل کلیدی یا تعیین کننده به تأیید خبرگان این حوزه رسید که شامل مدیران، سردبیران و دبیران پیشگسوت خبر معاونت سیاسی و خبرگزاری صداوسیما بودند. این افراد با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده و براساس قاعده اشباع نظری به ۱۹ مصاحبه اکتفا شد. خبرگان همچنین در کارگاه‌هایی برحسب میزان اثرگذاری و اثربخیزی، به عوامل نهایی شده نمره دادند که این نمرات در ماتریس اثرات متقابل در نرم‌افزار میک‌مک ثبت و تحلیل شد. نتایج نشان داد مدیریت حرفه‌ای خبرگزاری یکی از عواملی است که تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کمی دارد و می‌تواند بر عوامل وابسته که تأثیرپذیری بالاتری دارند، اثر بگذارد. از جمله مهمترین عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما، اعتماد سیاسی و حضور مؤثر در فضای مجازی است که در زمره عوامل دو وجهی به شمار می‌روند و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیادی دارند.

### واژه‌های کلیدی

تحلیل ساختاری، خبرگزاری صداوسیما، آینده‌پژوهی.

۱. این مقاله براساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم انسانی وهنر، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران. m.ryasin@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم انسانی و هنر، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران. (نویسنده مسئول). hoseini.dana@damavandiau.ac.ir

۴. دکتری مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. o.jahanshahi@gmail.com

۵. استاد یار گروه ارتباطات و رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران. shakerinejad@iribu.ac.ir

## مقدمه

برخلاف برداشت خام‌دستانه و آنچه در نگاه نخست در نظر می‌آید، آینده‌پژوهی به معنای پیشگویی نیست. وقتی از «آینده‌پژوهی» و یا به تعبیری «مطالعات آینده» سخن به میان می‌بریم، مرادمان استفاده از مجموعه روش‌های کمی و کیفی برای شناسایی نظام‌مند و روشمند عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آینده، تحلیل این عوامل و شناسایی وضعیت‌های احتمالی ممکن و نیز به دست دادن چهارچوبی برای تأمل در باب پیامدهای ناشی از تصمیم‌ها و سیاست‌های امروز است.

شتابناکی فناوری‌های دیجیتال و تغییرات گسترده در فرهنگ و الگوهای مصرف رسانه‌ای و خبری و تحول در مدل‌های کسب و کار خبری، محیط کار خبری را متحول و پیچیده کرده است.

تغییرات در صنعت رسانه شتابناک است و توسعه فناوری‌های ارتباطی و رسانه‌های دیجیتال تا سال ۲۰۳۰ می‌تواند منجر به ایجاد شکل جدیدی از رسانه‌ها شود، از خیرنگاری مربوط به اجتماعات که از طریق حق عضویت به حیات خود ادامه می‌دهد تا سازمان‌های کوچکی که براساس مدل‌های رسانه‌های اجتماعی فعالیت می‌کنند و به صورت چندرسانه‌ای کار می‌کنند. در سال ۲۰۳۰، نحوه مصرف رسانه‌های مخاطبان تغییر می‌کند، چون احتمالاً در این افق زمانی، سیستم عامل‌های آنلاین می‌توانند به تولیدکنندگان رسانه کمک کنند تا تجربه‌ای همه‌جانبه را برای کاربران ایجاد کنند؛ چرا که خیرنگاری کاملاً با هوش مصنوعی (AI)، واقعیت افزوده (AR) و دیگر ویژگی‌های هوشمند ادغام می‌شود (بکت، ۲۰۲۰).

دلیل این تحول پارادایمیک این است که اگر قرن بیستم، عصر تلویزیون بود، عصر کنونی به عصر رسانه‌های اجتماعی معروف شده است. به تعبیر روزنتال کالمون آلوز، انقلاب دیجیتال در صنعت رسانه چنان بزرگ و تاریخی است که آن را می‌توان با انقلابی که یوهانس گوتنبرگ با اختراع چاپ در قرن ۱۵ میلادی ایجاد کرد، مقایسه نمود. وی تشریح می‌کند که در قرن بیست‌ویکم، صنعت رسانه در اکوسیستم دیگری خواهد بود که در آن، پلتفرم‌های دیجیتال غالب خواهند بود (گوتیرز، ۲۰۱۱). در این اکوسیستم رسانه‌ای جدید، شبکه‌های اجتماعی از اهمیت

گسترده ارتباطی برخوردارند و یکی از ابزارهای خبری مؤثر در زندگی امروز بشر محسوب می‌شوند. البته شاهد هستیم که در گزارش رویترز در سال ۲۰۱۹ که در آن ۲۴ کشور اروپایی، ۶ کشور در قاره آمریکا و ۷ کشور آسیایی و یک کشور آفریقایی بررسی شدند، به مسائلی همچون چالش‌های سازمان‌های خبری برای کسب درآمد از ارائه اخبار در فضای مجازی و چالش‌های مربوط به مدل‌های کسب و کار دیجیتال در سازمان‌های رسانه‌ای پرداخته شده و برخلاف سال‌های قبل، مقایسه‌ای بین رسانه‌های جریان اصلی و پلتفرم‌های جدید و اجتماعی نیست. چراکه در واقع، اکوسیستم رسانه‌ای تغییر کرده است و دغدغه گزارش، بررسی اکوسیستم جدید دیجیتال حاکم بر رسانه‌هاست (نیومن و همکاران، ۲۰۱۹: ۵۹-۵۶).

دیجیتالی شدن، چالش‌های زیادی را نیز برای مؤسسات خبری ایجاد کرده است؛ مثل مشکلات درآمدی و فشار اقتصادی که به مؤسسات خبری وارد شده و از این رو متنوع‌سازی منابع درآمدی و شیوه‌های جدید کسب و کار خبری در فضای دیجیتال و گسترش زیرساخت‌های پرداخت برای اخبار به سرعت در حال گسترش هستند. بر این اساس، لوایحی در کشورهای مختلف مطرح شدند که براساس آنها، گول‌های رسانه‌ای همچون گوگل و آمازون با هدف کمک به خبرنگاری حرفه‌ای، موظف به دادن کمک به برخی مؤسسات خبری می‌شوند (نیومن، ۲۰۲۱). برای مثال، در سال ۲۰۲۱، دولت استرالیا قانونی را تصویب کرد که به موجب آن، سازمان‌هایی مانند فیس بوک و گوگل را که از بارگذاری مطالب خبری در بسترهای خود پول زیادی به دست می‌آورند، مجبور می‌کند درآمد تبلیغاتی خود را با سازمان‌های رسانه‌ای تقسیم کنند؛ چراکه عمدتاً درآمد رسانه‌های جریان اصلی خبری روند کاهشی پیدا کرده و از آن سو، پلتفرم‌ها و به اصطلاح گول‌های اینترنتی که کار حرفه‌ای خبری نمی‌کنند و هیچ محتوای دست اولی هم تولید نمی‌کنند، بخش اصلی درآمدهای کار خبری را به خود اختصاص می‌دهند. در واقع، پلتفرم‌های اجتماعی نه تنها بودجه خبرنگاری حرفه‌ای را کاهش می‌دهند، بلکه امکان انتشار اخبار جعلی را نیز فراهم می‌کنند (ادتونجی، ۲۰۲۱).

واقعیت این است که حرفه خبرنگاری، از دنیایی که سازمان‌های رسانه‌ای متولی تولید و توزیع اخبار بودند و نه تنها محتوا بلکه کانال‌های توزیع و نحوه توزیع

را هم کنترل می‌کردند، به واسطه تحول دیجیتال، وارد دنیایی شده که رسانه‌ها هنوز دستور کار اخبار را ایجاد می‌کنند، اما غول‌های اینترنتی و الگوریتم‌های پلتفرم‌های دیجیتال، دسترسی مخاطبان به اخبار و برندهای رسانه‌ای را کنترل می‌کنند. در فضای جدید، مصرف خبری به صورت «کشف مشارکتی» است (نیلسن و سلوا، ۲۰۱۹). در واقع، خبر به نوعی اجتماعی شده است، یعنی به صورت جمعی و در اجتماعات شکل گرفته در رسانه‌های اجتماعی مدام تکمیل و تفسیر و بازخوانی می‌شود و هم تولید و هم مصرف آن، اجتماعی و تدریجی است. این مهم بر ذهنیت و ذائقه مخاطب تاثیر می‌گذارد. چنین روندهایی، کار سازمان‌های خبری سنتی را به تدریج با چالش‌های جدی همراه می‌کند. از این رو، سازمان‌های خبری با این نیاز جدی مواجه هستند که مدام عوامل مؤثر بر آینده را شناسایی و تحلیل کنند و تدابیری را برای مواجهه پیش‌دستانه با تحولات در دستور کار قرار دهند تا در رقابت تنگاتنگ و فشرده خبری امروز- که می‌توان به درستی از آن تعبیر به جنگ رسانه‌ای کرد- موفق بیرون بیایند. در واقع، سازمان‌های خبری باید در زمان و زمین بازی جدیدی که همان اکوسیستم دیجیتالی است با یکدیگر رقابت کنند و بی‌تردید، جنگ روایت‌ها در این عرصه نوظهور، الزامات و پیچیدگی‌های خاص خود را دارد. از این رو، آینده برای مدیران رسانه‌های خبری یک چالش و دغدغه به شمار می‌رود و لذا آنها همواره می‌کوشند تا با تفکر درمورد عوامل مؤثر بر آینده، به فکر فردای سازمان‌شان باشند و برای آن تدبیر کنند. خبرگزاری صداوسیما نیز یکی از خبرگزاری‌های مهم و بزرگ کشور است و بی‌تردید از این چالش‌ها برکنار نیست.

یکی از روش‌های تفکر درمورد آینده آن است که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آینده را شناسایی کرده و مورد تحلیل قرار دهیم. شناسایی این عوامل و شناخت میزان تأثیرات و اولویت‌بندی آنها، پایه‌ای برای توصیف سناریوهای مختلف آینده است. بر این اساس، شناسایی عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما، برای رسیدن به جایگاه اصلی‌ترین مرجع در حوزه تولید خبر از اهمیت بسزایی برخوردار است تا با در دست داشتن این عوامل بتوان درمورد وضعیت احتمالی آینده و یا به عبارت دیگر، سناریوهای آینده، تصمیمات پیش‌دستانه‌ای برای ارتقای سهم خبرگزاری صداوسیما در سبب مصرف خبری مخاطبان اتخاذ کرد. لذا این پژوهش که

تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله

با هدف تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله انجام شده است، می‌کوشد مهمترین عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله را شناسایی و تحلیل کند.

### پیشینه پژوهش

آینده‌پژوهی رسانه، حوزه مطالعاتی جدید و جوانی در کشور ما به شمار می‌رود. لذا در این پژوهش دو دسته پیشینه مرور می‌شود. یک دسته، پیشینه روشی و دسته دیگر، پیشینه موضوعی؛

### پیشینه پژوهش از حیث روشی

عبدالصالحی، نوبخت رضانی و محمدیان (۱۴۰۰) در مقاله آینده‌پژوهی مشارکت در ورزش همگانی با رویکرد تحلیل ساختاری، به تحلیل اثرات مستقیم و غیرمستقیم نیروهای پیشران کلیدی ورزش همگانی کشور برای برنامه ریزی در آینده پرداختند. جامعه آماری شامل نخبگان اجرایی و دانشگاهی بود که درباره موضوع مشارکت در ورزش همگانی تخصص و تجربه کافی داشتند. روش نمونه‌گیری، هدفمند بود و حجم نمونه ۲۰ نفر تعیین شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه باز و مصاحبه و بررسی اسناد جمع‌آوری و از طریق وزن‌دهی به پرسشنامه‌های دلفی به دست آمد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک تحلیل شد و تحلیل نهایی روی ماتریس بازگشتی انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که نیروهای پیشران کلیدی فرهنگی و ایدئولوژیک، اقتصادی و صنعتی، سرمایه مالی و انسانی، دستاورد مشارکت سیاسی و اجتماعی بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را بر آینده مشارکت در ورزش همگانی دارند. در این بین، عامل فرهنگی و ایدئولوژی، اقتصادی و صنعتی بیشترین سهم را در اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم داشتند.

مولایی و طالبیان (۱۳۹۵) در مقاله آینده‌پژوهی مسائل ایران با روش تحلیل ساختاری به شناسایی روندها و چالش‌های پیش روی ایران پرداختند و به این منظور، به ساماندهی و جمع‌بندی نظرات شهروندان و خبرگان و سپس انعکاس آن به منظور ایجاد آمادگی لازم برای انواع آینده‌های ممکن، محتمل و مطلوب پیش روی جامعه ایران پرداختند. پس از شناسایی ۱۰۰ متغیر نخست، به منظور تحلیل یکپارچه اثرات

متقابل میان متغیرها از روش «تحلیل ساختاری» و نرم‌افزار میک‌مک که یکی از ابزارهای «آینده‌نگاری استراتژیک» به حساب می‌آید، استفاده شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد هرچند «سرنوشت پرونده هسته‌ای» با اهمیت‌ترین متغیر پیش روی است، اما مهم‌ترین متغیرهای ایران در سال ۱۳۹۴ که همزمان بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را بر سایر متغیرها دارند، عبارت‌اند از: سرمایه اجتماعی، نزاع‌های سیاسی جریان‌های قدرت و انتخابات مجلس شورای اسلامی.

فتوحی، ملکی و مقدم (۱۳۹۷) در مقاله آینده‌پژوهی سرمایه‌گذاری و تأمین مالی در صنعت حمل و نقل ریلی ایران با استفاده از روش تحلیل ساختاری و سناریونگاری ابتدا به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر سرمایه‌گذاری و تأمین مالی پرداخته و سپس سناریوهای آن را در صنعت حمل و نقل ریلی تدوین کردند. در این تحقیق، از نرم‌افزار میک‌مک برای تحلیل ساختاری عوامل استفاده شد. از میان چهل عامل مؤثر، شانزده عامل با اهمیت شناسایی و با تحلیل نرم‌افزار میک‌مک در نهایت سه عامل کلیدی مؤثر شامل، تحریم‌های اقتصادی، تورم و سیاست‌های پولی و مالی مشخص شد.

عدلزاده و باباجانی (۱۳۹۹). در مقاله تحلیل ساختاری پیش‌ران‌های مؤثر بر آینده گزارشگری شرکتی در ایران، از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با خبرگان و نیز از تکنیک دلفی برای شناسایی عوامل استفاده کردند و سپس با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک به تحلیل ساختاری پیش‌ران‌های شناسایی‌شده اقدام کردند. یافته‌ها نشان داد سه پیش‌ران ورود به عرصه اقتصاد جهانی، خصوصی‌سازی و توسعه شبکه‌های اجتماعی، دارای بیشترین تأثیرگذاری بر شکل‌گیری آینده گزارشگری شرکتی هستند.

زیاری و کانونی (۱۴۰۰). در مقاله تحلیل ساختاری تاب‌آوری اجتماعی در چهارچوب حکم روایی شایسته شهری با رویکرد آینده‌پژوهی، از روش‌های اسنادی و دلفی برای گردآوری داده‌ها استفاده کردند و همچنین از نرم‌افزار میک‌مک و سناریویزارد برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. در این تحقیق، ۱۱ عامل به عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی و تحلیل ساختاری شدند و دو سناریو با سازگاری بالا انتخاب و توصیف شدند.

### پیشینه پژوهش از حیث موضوعی

فاخری، جعفری، احمدی و جهانشاهی (۱۳۹۹) در مقاله شناسایی عوامل مؤثر بر آینده شبکه خبر در افق ۱۰ ساله به شناسایی عوامل مؤثر بر آینده شبکه خبر در افق ده ساله پرداختند. به این منظور در این مقاله با تکیه بر روش پژوهش دلفی و نمونه‌گیری هدفمند، از آرا و نظرات علمی ۱۴ نفر از خبرگان این حوزه براساس اصل اشباع نظری استفاده شد. این عوامل براساس مدل پست در چهار دسته سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری طبقه‌بندی شدند که برخی از مهمترین عوامل عبارت بودند از: وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی صدا و سیما (خلاق و چندمهارته)، الگوهای مصرف خبری شهروندان، میزان بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر، میزان اعتماد سیاسی، مقررات نحوه اداره سازمان و میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه خبر. دو عامل میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه خبر و میزان اعتماد سیاسی، عدم قطعیت‌های کلیدی شناخته شدند.

صلواتیان و مسعودی (۱۳۹۵) در پژوهش «شناسایی پیشران‌های مؤثر بر آینده خبرگزاری‌ها در ایران» با استفاده از تکنیک دلفی به شناسایی پیشران‌های مؤثر بر آینده خبرگزاری‌ها در ایران پرداخته‌اند. پژوهش با حضور ۱۸ مشارکت‌کننده و در سه دور دلفی اجرا شده است. پیشران‌های شناسایی شده است شامل: پیشران‌های فناوری (همگرایی رسانه، قالب‌های جدید محتوا، افزایش سرعت تولید اخبار، هوشمندشدن شیوه کسب اطلاعات، گسترش پهنای باند، نسل جدید وب)، پیشران‌های سیاسی - حقوقی (وابستگی مالی به جریان‌های سیاسی، مالکیت معنوی اخبار و تولیدات رسانه‌ای، شکسته شدن انحصار رسانه‌ای)، پیشران‌های اجتماعی- فرهنگی (گسترش سواد رسانه‌ای، جهانی‌شدن، تغییر نسلی، تغییر مفهوم حریم خصوصی، قسمت‌بندی توجه مخاطبان، حرکت به سمت موضوعات منطقه‌ای و محلی، تشتت افکار، گسیختگی اجتماعی، شهروند رسانه)، و پیشران‌های اقتصادی (سرعت و چابکی در مقابل تولیدات رسمی، تغییر ماهیت و ثروت از حقیقی به مجازی، برنامه‌ریزی براساس اقتصاد توجه، شکسته شدن انحصار رسانه).

مولایی و دیگران (۱۳۹۷) در مقاله سناریوهای آینده صدا در فضای مجازی با مشارکت خبرگان آینده‌های صدا در قالب سناریوهایی ترسیم شد. با بهره‌گیری

از رویکرد تحلیل بالانس اثرات متقابل، پنل خبرگان چهار توصیفگر اصلی آینده صدا را شامل حکمرانی صدا (شامل چهار حالت صداوسیما محوری، حاکمیت محوری، شرکت محوری و مردم محوری)، اقتصاد محتوای صوتی (شامل دو حالت درآمدزا و هزینه بر)، بسته بندی غالب (شامل دو حالت غلبه پادکست و غلبه پخش زنده) و وضعیت فناوری (شامل دو حالت غلبه ابزارهای فیزیکی و غلبه ابزارهای مجازی) شناسایی شدند. پس از آن ماتریس اثرات متقابل ۱۰ حالت مربوط به ۴ توصیفگر با مشارکت خبرگان تکمیل و برای تحلیل آن از نرم افزار سناریوییزارد استفاده شد. نتایج به دست آمده از نرم افزار نشان داد از بین ۳۲ سناریوی ممکن تعداد ۶ مورد دارای سازگاری بیشتر و باورپذیرترند. در مقاله حاضر این ۶ سناریو، به عنوان آینده های باورپذیر صدا در فضای مجازی معرفی شدند.

بلالی (۱۳۹۱) در مقاله شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر آینده سازمان صداوسیما به روش تحلیل تأثیر متقابل روندها کوشید، ضمن ارائه الگویی برای شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در مقیاس ملی و جهانی، زمینه تهیه سناریوهای ممکن و محتمل در سال های آینده سازمان صداوسیما تا افق ۱۴۰۴ را فراهم آورد. ۲۴ عامل با روش ترکیبی مصاحبه با نخبگان و روش دلفی به دست آمد و تأثیرات متقابل آنها با نرم افزار میک مک تحلیل شد. سرانجام شش عامل به عنوان رویدادهای کلیدی و پیشران که بیشترین تأثیر را بر آینده سازمان دارند، شناسایی شدند. با توجه به نتایج، برای هر کدام از این شش عامل هجده سناریو پیشنهاد شد.

### معرفی خبرگزاری صداوسیما

خبرگزاری رادیو و تلویزیون ملی ایران، در دی ماه سال ۱۳۵۰ راه اندازی شد. ۵ سال بعد به تشکیلات واحد مرکزی خبر تغییر نام یافت. ۷ دی ماه ۱۳۹۴ بصورت رسمی از واحد مرکزی خبر به خبرگزاری صداوسیما تغییر نام داد. ساختار سازمانی این خبرگزاری از چند اداره کل و ۲ اداره تشکیل شده که عبارت اند از: اداره کل اخبار داخلی، اداره کل اخبار خارجی، اداره کل اخبار استانها، مدیریت پایش فضای مجازی و مدیریت رسانه های نوین. (ارتباط شخصی با دفتر معاونت سیاسی، ۱۲ مهرماه ۱۴۰۰).



## روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، پژوهشی آمیخته به شمار می‌رود، همچنین توصیفی-تحلیلی بوده و با رویکرد اکتشافی و تحلیلی به وضعیت خبرگزاری صداوسیما می‌پردازد. دو نوع پرسشنامه در این پژوهش تهیه شد؛ یک پرسشنامه برای اجماع نظر خبرگان درمورد عوامل نهایی مؤثر بر آینده و دیگری، پرسشنامه‌ای برای سنجش اثرات متقابل به صورت ماتریس به منظور پیمایش دیدگاه‌های خبرگان خبر.

## روش تحلیل اثرات متقابل

روش تحلیل تأثیرات متقابل/ساختاری، یکی از رایج‌ترین روش‌ها در حوزه آینده‌پژوهی است که با ورود به عرصه رویکرد سیستمی و اثبات کارآمدی خود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ میلادی پرکاربرد و بسیار شایع شد. این روش عمدتاً با کارهای جی فورستر بر مدل‌های پویایی صنایع و پویایی شهرها شروع شد. تئودور گوردون و آلفا هلمر نیز روش تحلیل اثرات متقابل/ساختاری را در سال ۱۹۶۶ مطرح کردند. (صفایی‌پور، شنبه‌پور مادون، ۱۳۹۹، ۴ به نقل از نجفی، ۱۳۹۸:۷۷۷) به طور کلی تحلیل ساختاری در چهار مرحله انجام می‌شود که به شرح ذیل است:

مرحله اول: شناسایی عوامل

مرحله دوم: رتبه‌بندی عوامل از سوی خبرگان پژوهش

مرحله سوم: برگزاری پنل‌های خبرگی برای شناسایی اثرات متقابل عوامل

مرحله چهارم: تحلیل‌های آماری و نرم‌افزاری ماتریس اثرات متقابل با کمک

نرم‌افزار میک‌مک (مولایی، طالبیان، ۱۳۹۵: ۸۶)

## مراحل انجام پژوهش

در مرحله نخست، برای شناسایی عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله ابتدا مصاحبه‌هایی نیمه‌ساخت‌یافته با خبرگان موضوع مورد بررسی یعنی مدیران و سردبیران معاونت سیاسی و خبرگزاری صداوسیما انجام شد و مجموعه‌ای از عوامل احصا شدند. این عوامل از سوی تیم پژوهش پالایش شدند

و برخی حذف و یا ادغام شدند و سپس در مرحله دوم پژوهش پرسشنامه‌ای تهیه شد و با روش دلفی پس از دو مرحله رفت و برگشت، اجماع نظر خبرگان در خصوص مهمترین عوامل مؤثر بر آینده با نمره‌گذاری، اولویت‌بندی شدند.

در مرحله سوم، پرسشنامه ماتریسی تهیه شد و برای تکمیل ماتریس شکل گرفته، پهل‌های خبرگی تشکیل شد و مدیران بخش‌های مختلف معاونت و سردبیران خبری و پژوهشگران این حوزه با حضور در جلسات به بررسی اثرات عوامل بر یکدیگر پرداختند.

پس از گردآوری دیدگاه خبرگان درمورد اثرات متقابل، نمرات وارد نرم‌افزار میک‌مک شدند و ماتریس  $21 \times 21$  شکل گرفت و برای مرحله چهارم یعنی تحلیل ماتریس آماده شد. سپس خروجی‌های نرم‌افزار احصا شدند و چگونگی روابط عوامل بررسی شدند و اثرگذارترین عوامل شناسایی شدند.

مراحل اول و دوم یعنی گردآوری عوامل مؤثر بر آینده از طریق رجوع به اسناد و مصاحبه با خبرگان و سپس روش کیفی برای شناسایی مهمترین عوامل در مقاله دیگری گزارش شده‌اند و این مقاله در واقع گزارش مراحل سوم و چهارم پژوهش یعنی روش تحلیل ساختاری و تحلیل عوامل براساس نرم‌افزار میک‌مک است.

## روش تحلیل ساختاری

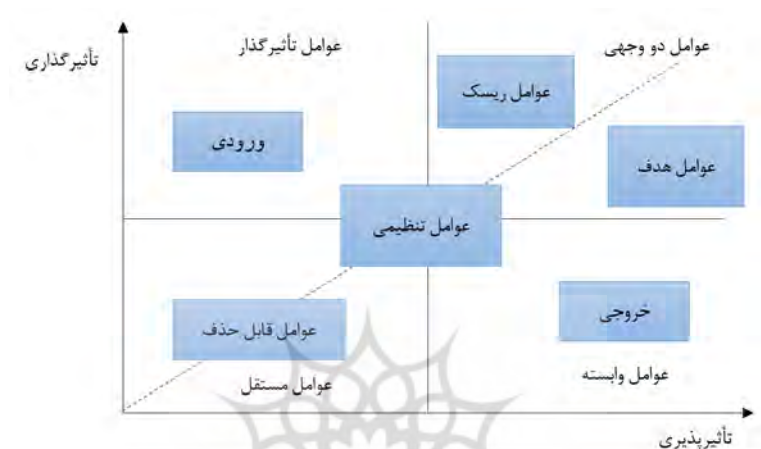
واقعیت این است که یکی از محدودیت‌های اساسی در بسیاری از روش‌های آینده‌نگاری این است که رویدادها و روندها یک به یک پیش‌بینی می‌شوند، بدون آن که به تأثیر احتمالی آن‌ها بر یکدیگر اشاره آشکاری شود. (حاجیان، ۱۳۹۵: ۲۸۱) تحلیل اثرات متقابل، کاستی‌های موجود در روش‌هایی چون دلفی را در کشف تأثیرات متقابل برطرف کرده است. در روش تحلیل ساختاری، برای انجام مراحل پژوهش، نخست فهرستی از عوامل کلیدی فراهم می‌شود. سپس متناسب با تعداد عوامل کلیدی، خانه‌های ماتریسی  $n \times n$  از عوامل تأثیرگذار امتیازدهی می‌شوند. این ماتریس، ماتریس اثرات مستقیم نامیده می‌شود و در آن هر درایه  $m_{ij}$  نمایانگر میزان تأثیر عامل  $i$  بر متغیر  $j$  است و مقدار آن با توجه به میزان تأثیر، می‌تواند ۵، ۴، ۳، ۲ یا ۱ باشد. در این روش، عدد ۱ بیانگر تأثیرات ضعیف، ۲ بیانگر تأثیرات متوسط و ۳ بیانگر تأثیرات شدید یا قوی است. عدد ۴ بیانگر

این است که از نظر کارشناسان و خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش، تأثیر دو عامل بر یکدیگر احتمالی است. به این معنا که ممکن است تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری وجود داشته باشد یا نداشته باشد. سپس در مرحله سوم با استفاده از دو روش مستقیم یا غیرمستقیم می‌توان میزان تأثیر را مشخص کرد. در روش مستقیم، تأثیر مستقیم عامل  $k$  بر سایر عوامل حاصل جمع تمامی مقادیر سطر  $k$  از ماتریس  $M$  است و تأثیرپذیری عامل  $k$  از سایر عوامل حاصل جمع مقادیر ستون  $k$  است. به این ترتیب، رتبه‌بندی  $\tilde{A}_D^M$  و  $\tilde{A}_I^M$  برای هر عامل به دست می‌آید و از مرتب‌سازی این مقادیر اهمیت هر عامل محاسبه می‌شود (گوده و دورانس، ۲۰۱۱ به نقل از باباجانی و عدل‌زاده، ۱۳۹۹: ۵۳۱).

پس از این مرحله به کمک نرم‌افزار میک‌مک می‌توان تأثیرات غیرمستقیم را شناسایی کرد. اساس کار برای محاسبه تأثیرات غیرمستقیم، چندین مرتبه ضرب ماتریس در خودش یا به بیان دیگر، به توان  $n$  رساندن ماتریس اثرهای مستقیم است. پس از هر مرتبه ضرب ماتریسی، جمع سطری و ستونی اثرها محاسبه و عوامل رتبه‌بندی می‌شوند. این فرایند تا زمانی تکرار می‌شود که رتبه همه عوامل در مرحله  $K-1$  با رتبه آنها هنگامی که ماتریس به توان  $K+1$  می‌رسد، تفاوتی نداشته باشد. بر این اساس، جمع اثرهای غیرمستقیم درجه اول به دست می‌آیند. اثرهای درجه اول به این معنی است که در این روش فقط اثرهای غیرمستقیم یک عامل از طریق یک عامل واسطه (نه تعداد بیشتری عامل واسطه) محاسبه می‌شوند. به کمک نرم‌افزار میک‌مک می‌توان اعمال ریاضی بالا را انجام داد. این نرم‌افزار، برای تعیین موقعیت هر یک از عوامل روی نقشه اثرهای مستقیم و غیرمستقیم نیز الگوریتمی دارد (مولایی و طالبیان، ۱۳۹۵ به نقل از باباجانی و عدل‌زاده، ۱۳۹۹: ۵۳۱).

بر این اساس، پرسشنامه  $n \times n$  برابر است با تعداد پیشران‌های شناسایی شده در مرحله نخست) طراحی شده و برای هر جفت عامل  $i$  و  $l$  پرسشی بدین شکل مطرح شده که «آیا بین عامل  $i$  و  $l$  رابطه مستقیم وجود دارد یا خیر؟». مطابق با شیوه پیشنهادی گوده و دورانس (۲۰۱۱) برای تحلیل میک‌مک، این ماتریس از نوع شدت‌دار تهیه شد. به این معنا که اگر تأثیر عامل سطر  $i$  بر سطر  $l$  ضعیف بود، در آرایه مربوط به آن عدد  $1$  قرار داده می‌شود، در صورت تأثیر

متوسط عدد ۲، در صورت تأثیر شدید عدد ۳ و در نهایت در صورت تأثیر احتمالی ۴ قرار داده می‌شود. خروجی نهایی تحلیل ساختاری، نموداری است که جایگاه هر یک از عواملی شناسایی شده را مشخص می‌کند. بر این اساس، پنج دسته از عوامل به شرح شکل ۱ متمایز هستند:



شکل شماره (۱). خروجی تحلیل ساختاری به روش تحلیل اثرهای متقابل

توضیحات هر یک از عوامل شکل ۱ به شرح زیر است:

- ❖ عوامل ورودی: عواملی که دارای بیشترین تأثیرگذاری هستند و تأثیرپذیری کمتری از سایر عوامل دارند.
- ❖ عوامل ریسک: عواملی که تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالایی دارند، البته میزان تأثیرگذاری بالاتر بوده و با توجه به تأثیرپذیری که دارند، می‌توانند به تغییر عمده در سیستم منجر شوند.
- ❖ عوامل هدف: این عوامل نیز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالایی دارند، اما میزان تأثیرپذیری بیشتر است و به عبارتی، عوامل هدف سیستم هستند.
- ❖ عوامل خروجی: این دسته از عوامل تأثیرپذیری بالایی دارند و به عبارتی خروجی سیستم هستند.

تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله

❖ عوامل قابل حذف: این عوامل دارای کمترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بوده و به این ترتیب می‌توان از آن‌ها چشم‌پوشی کرد. (باباجانی، عدل زاده، ۱۳۹۹: ۵۳۲-۵۳۱)

در این پژوهش ۱۹ نفر از خبرگان مرتبط با خبرگزاری صداوسیما شامل مدیران و سردبیران معاونت سیاسی و خبرگزاری صداوسیما در فرایند پژوهش مشارکت داشتند که شامل مصاحبه و دو راند دلفی بود. همچنین در کارگاه‌هایی برای بحث درمورد عوامل نیز مشارکت داشتند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بوده است. تعداد مصاحبه‌ها براساس اشباع نظری تعیین شد و بر این اساس، روند جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به تکرار داده‌ها ادامه یافت و بعد از مصاحبه نوزدهم متوقف شد. سپس برای توزیع پرسشنامه و استفاده از روش‌های «دلفی فازی» و «ماتریس اثرهای متقابل» از روش نمونه‌گیری هدفمند بهره گرفته شد.

جدول شماره (۱): مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	سمت
۱	قائم‌مقام معاون سیاسی
۲	مدیرکل اطلاعات و اخبار استان‌های خبرگزاری صداوسیما
۳	مدیرکل اخبار داخلی خبرگزاری صداوسیما
۴	قائم‌مقام و مدیرتحلیل و پردازش اداره کل اخبار خارجی خبرگزاری صداوسیما
۵	مدیرکل اخبار صدا
۶	قائم‌مقام اداره کل اخبار سیما
۷	پژوهشگر اداره پژوهش خبری
۸	دبیرخبر ارشد خبرگزاری صداوسیما
۹	سردبیر اقتصادی اداره کل اخبار داخلی خبرگزاری صداوسیما
۱۰	سردبیر فرهنگی اداره کل اخبار داخلی خبرگزاری صداوسیما
۱۱	سردبیر سیاسی اداره کل اخبار داخلی خبرگزاری صداوسیما

ردیف	سمت
۱۲	سر دبیر اداره کل اطلاعات و اخبار استان‌های خبرگزاری صداوسیما
۱۳	سر دبیر اخبار فضای مجازی اداره کل اخبار صدا
۱۴	سر دبیر خبرنگاران اداره کل اخبار صدا
۱۵	سر دبیر اداره تحلیل و پردازش اداره کل اخبار خارجی خبرگزاری صداوسیما
۱۶	سر دبیر اداره تحلیل و پردازش اداره کل اخبار خارجی خبرگزاری صداوسیما
۱۷	سر دبیر اداره کل اخبار سیما
۱۸	سر دبیر اداره کل اخبار سیما
۱۹	سر دبیر اداره کل اخبار سیما

## یافته‌های پژوهش

### ۱- شناسایی عوامل

در این پژوهش با جستجو در مقالات علمی، سخنرانی‌ها و پنل‌های دانشگاهی و نیز مصاحبه با خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش عوامل بسیاری از جنس سیاسی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی و نیز عوامل کلیدی شناسایی شدند. پس از شناسایی و احصای اولیه پیشران‌های محتمل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما، به منظور ایجاد اجماع در خصوص پیشران‌های دارای اهمیت، از پرسشنامه دلفی و روش دلفی استفاده شد. قدر مطلق اختلاف میانگین در دو دور مختلف دلفی کمتر از ۰/۲ است که بیانگر ایجاد اجماع در میان خبرگان است. در مجموع ۲۱ عامل نهایی شدند که در قالب مدل «پست‌ا» یعنی در چهار دسته سیاسی، اقتصادی، فناوری و فرهنگی اجتماعی دسته‌بندی شدند. همچنین عوامل کلیدی نیز در جدول شماره ۲ مشخص شدند.

تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله

جدول شماره (۲): عوامل احصا شده به تفکیک جنس، براساس مدل «پست» به همراه عوامل کلیدی

ردیف	سیاسی	اجتماعی فرهنگی	فناوری	اقتصادی	عوامل کلیدی
۱	میزان اعتماد سیاسی در جامعه	میزان کنش اجتماعی سیاسی شهروندان در رسانه‌های اجتماعی	میزان رشد پهنای باند	میزان بودجه خبرگزاری صداوسیما	میزان توانمندی و چندمهارته بودن خبرنگاران
۲	میزان همسویی سازمان صداوسیما با دولت	وضعیت گفتمان انقلاب اسلامی در جامعه	میزان توسعه ابزارها و رسانه‌های دیجیتال در ایران	میزان رقابتی شدن خبرگزاری‌ها	میزان استقلال حرفه‌ای خبرگزاری
۳	گروه‌های فشار بیرونی	وضعیت برند صداوسیما	گسترش فناوری هوش مصنوعی	میزان تنوع مدل‌های درآمدی در خبرگزاری‌ها	مدیریت حرفه‌ای خبرگزاری
۴	وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور	میزان سواد رسانه‌ای شهروندان	میزان تأثیرگذاری الگوریتم‌ها بر نحوه مصرف خبری	وضعیت اقتصادی کشور	سیستم پاداش و ارتقای کاری
۵					حضور مؤثر در فضای مجازی

سپس خبرگان مشارکت‌کننده در ماتریس عوامل به اثرات متقابل همه عوامل بر یکدیگر نمره دادند که در جدول زیر ویژگی‌های این ماتریس تشریح شده است.

جدول شماره (۳): تشریح ویژگی‌های ماتریس تحلیل ساختاری (آثار متقاطع)

شاخص	ارزش
اندازه ماتریس	۲۱
تعداد تعامل‌ها	۲
تعداد صفرها	۱۶۸
تعداد یک‌ها	۱۳۸
تعداد دوها	۸۶
تعداد سه‌ها	۴۹
کل	۲۷۳

بعد از ورود نمرات خبرگان به نرم افزار، تأثیرات عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما به صورت مستقیم و غیرمستقیم محاسبه شد. جداول ۴ و ۵ در واقع نشان‌دهنده نتیجه ماتریس این تأثیرات است که نمره هر عامل در ستون و سطرها ماتریس نشان داده شده است. در ماتریس تحلیل آثار متقاطع مجموع سطرها نشانگر میزان تأثیرگذاری عوامل و مجموع ستون‌ها، معرف میزان تأثیرپذیری است.

جدول شماره (۴): تأثیرات مستقیم عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما

مجموع ستون‌ها	مجموع سطرها	عوامل	
۳۰	۳۵	میزان اعتماد سیاسی در جامعه	۱
۱۶	۲۵	میزان همسویی سازمان صداوسیما با دولت	۲
۲۳	۲۷	گروه‌های فشار بیرونی	۳
۲۵	۱۹	وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور	۴
۳۵	۲۵	میزان کنش اجتماعی سیاسی شهروندان در رسانه‌های اجتماعی	۵
۲۷	۳۱	وضعیت گفتمان انقلاب اسلامی در جامعه	۶
۳۳	۲۴	وضعیت برند صداوسیما	۷
۱۵	۱۷	میزان سواد رسانه‌های شهروندان	۸
۸	۲۵	میزان رشد پهنای باند	۹
۸	۱۷	میزان توسعه ابزارها و رسانه‌های دیجیتال در ایران	۱۰
۴	۱۲	گسترش فناوری هوش مصنوعی	۱۱
۱	۶	میزان تأثیرگذاری الگوریتم‌ها بر نحوه مصرف خبری	۱۲
۲۱	۱۶	میزان بودجه خبرگزاری صداوسیما	۱۳
۳۴	۲۱	میزان رقابتی شدن خبرگزاری‌ها	۱۴
۳۰	۱۹	میزان تنوع مدل‌های درآمدی در خبرگزاری‌ها	۱۵
۴	۲۴	وضعیت اقتصادی کشور	۱۶
۲۷	۲۱	میزان توانمندی و چندمهارته بودن خبرنگاران	۱۷
۲۶	۲۹	میزان استقلال حرفه‌ای خبرگزاری	۱۸
۲۱	۲۴	مدیریت حرفه‌ای خبرگزاری	۱۹
۲۳	۱۰	سیستم پاداش و ارتقای کاری	۲۰
۴۶	۳۰	حضور مؤثر در فضای مجازی	۲۱
۴۵۷	۴۵۷	جمع کل	



تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله

جدول شماره (۵): تأثیرات غیرمستقیم عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما

مجموع ستونها	مجموع سطرها	عوامل	
۱۸۱۲۶	۲۰۳۱۲	میزان اعتماد سیاسی در جامعه	۱
۱۰۶۵۷	۱۳۸۳۵	میزان همسویی سازمان صداوسیما با دولت	۲
۱۴۴۳۳	۱۵۷۸۴	گروه‌های فشار بیرونی	۳
۱۲۹۶۳	۱۲۲۲۰	وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور	۴
۱۸۶۱۷	۱۵۱۸۱	میزان کنش اجتماعی سیاسی شهروندان در رسانه‌های اجتماعی	۵
۱۶۸۳۶	۱۸۲۲۱	وضعیت گفتمان انقلاب اسلامی در جامعه	۶
۱۹۹۳۷	۱۳۵۵۶	وضعیت برند صداوسیما	۷
۸۴۵۹	۱۰۲۶۰	میزان سواد رسانه‌ای شهروندان	۸
۵۶۵۲	۱۳۰۲۷	میزان رشد پهنای باند	۹
۳۷۴۱	۹۴۲۶	میزان توسعه ابزارها و رسانه‌های دیجیتال در ایران	۱۰
۷۱۷	۶۹۴۷	گسترش فناوری هوش مصنوعی	۱۱
۲۲۷	۳۳۱۶	میزان تأثیرگذاری الگوریتم‌ها بر نحوه مصرف خبری	۱۲
۱۱۷۶۳	۸۵۴۰	میزان بودجه خبرگزاری صداوسیما	۱۳
۱۷۴۸۶	۱۰۹۲۳	میزان رقابتی شدن خبرگزاری‌ها	۱۴
۱۵۸۹۵	۱۰۱۳۴	میزان تنوع مدل‌های درآمدی در خبرگزاری‌ها	۱۵
۲۷۱۳	۱۲۲۹۷	وضعیت اقتصادی کشور	۱۶
۱۴۶۵۶	۱۱۵۷۲	میزان توانمندی و چندمهارته بودن خبرنگاران	۱۷
۱۶۱۰۲	۱۶۷۷۲	میزان استقلال حرفه‌ای خبرگزاری	۱۸
۱۲۶۴۲	۱۴۱۸۷	مدیریت حرفه‌ای خبرگزاری	۱۹
۱۴۲۶۳	۵۸۶۰	سیستم پاداش و ارتقای کاری	۲۰
۲۳۹۵۳	۱۷۴۶۸	حضور مؤثر در فضای مجازی	۲۱
۴۵۷	۴۵۷	جمع کل	

با هر بار تکرار ارتباط بین عوامل، نرم‌افزار میک‌مک شکل جدیدی از سلسله‌مراتب عوامل ارائه می‌دهد. مقایسه بین تعداد تکرار جایگشت‌های عامل ۱ و تکرار ۱-۱ در واقع پایداری در قالب درصد را نشان می‌دهد.

## ۱- تحلیل عوامل

جدول شماره ۶): رتبه‌بندی عوامل کلیدی برحسب تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم

### Classify variables according to their influences

Rank	Variable	Variable
1	اعتماد سیبا - 1	اعتماد سیبا - 1
2	گفتمان - 6	گفتمان - 6
3	حضور - 21	حضور - 21
4	حرفه ای - 18	حرفه ای - 18
5	فشار - 3	فشار - 3
6	هدسویی - 2	کش سیبایی - 5
7	کش سیبایی - 5	مدیر - 19
8	پهنای باند - 9	هدسویی - 2
9	برند - 7	برند - 7
10	اقتصاد - 16	پهنای باند - 9
11	مدیر - 19	اقتصاد - 16
12	رقابتهی - 14	مقررات - 4
13	توانمندی - 17	توانمندی - 17
14	مقررات - 4	رقابتهی - 14
15	مدل درآمد - 8	سواد رسانه - 8
16	سواد رسانه - 8	مدل درآمد - 15
17	توسعه ابزار - 10	توسعه ابزار - 10
18	بونجه - 13	بونجه - 13
19	هوش مصنوعی - 11	هوش مصنوعی - 11
20	یاداش - 20	یاداش - 20
21	الگوریتم - 12	الگوریتم - 12

© IJPSOR-EPITA-MCMC/MAG

همانطور که جدول شماره ۶ به روشنی نشان می‌دهد، براساس رتبه‌بندی میزان تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم عوامل، اعتماد سیاسی، گفتمان، حضور مؤثر در فضای مجازی و میزان استقلال حرفه‌ای در رتبه‌بندی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم در رتبه‌های مشابهی قرار گرفته‌اند.

جدول شماره (V): رتبه‌بندی عوامل کلیدی برحسب تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم

### Classement par dépendance

Rank	Variable	Variable
1	حضور - 21	حضور - 21
2	کنش سیلانی - 5	برند - 7
3	رقبتهی - 14	کنش سیلانی - 5
4	برند - 7	اعتماد سیبا - 1
5	اعتماد سیبا - 1	رقبتهی - 14
6	مدل درآمد - 15	گفتمان - 6
7	گفتمان - 6	حرفه ای - 18
8	توانمندی - 17	مدل درآمد - 15
9	حرفه ای - 18	توانمندی - 17
10	مقررات - 4	فشار - 3
11	فشار - 3	پاداش - 20
12	پاداش - 20	مقررات - 4
13	بودجه - 13	مدیر - 19
14	مدیر - 19	بودجه - 13
15	شهسوویی - 2	شهسوویی - 2
16	سواد رسانه - 8	سواد رسانه - 8
17	بیضای باند - 9	بیضای باند - 9
18	نوسعه ابزا - 10	نوسعه ابزا - 10
19	هوش مصنوعی - 11	اقتصاد - 16
20	اقتصاد - 16	هوش مصنوعی - 11
21	انگوربتم - 12	انگوربتم - 12

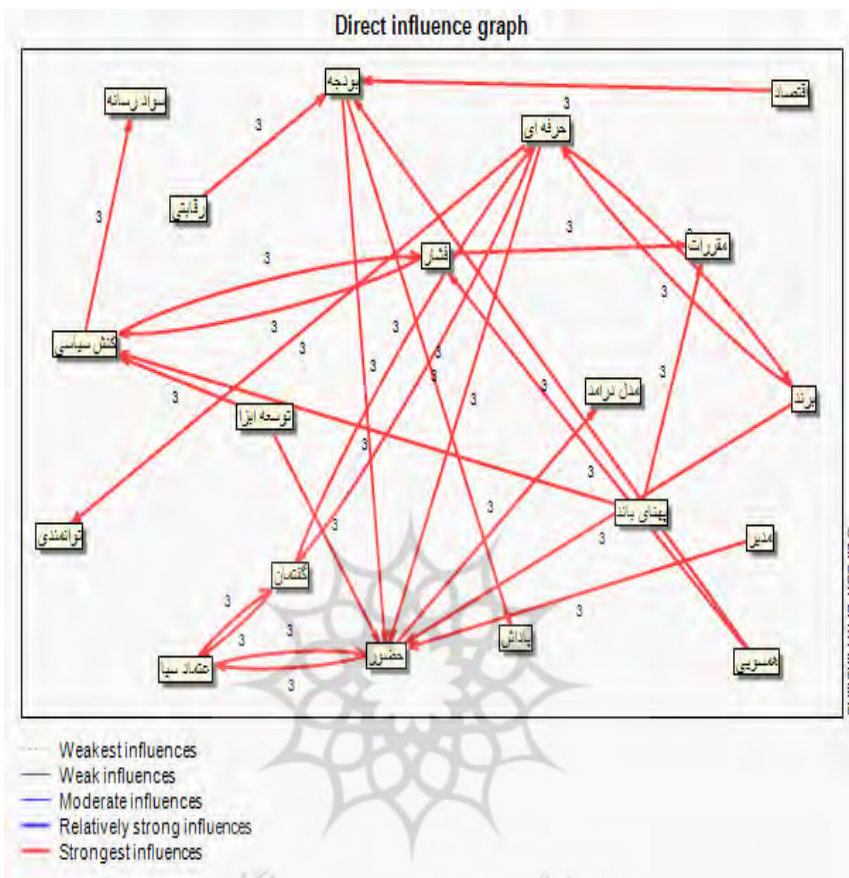
همانطور که در جدول V مشاهده می‌کنیم، براساس رتبه‌بندی میزان تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم عوامل، حضور مؤثر در فضای مجازی در رتبه‌بندی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم در رتبه‌های مشابهی قرار گرفته‌اند. اما برای مثال مدیریت برند که جایگاه چهارم را در تأثیرات مستقیم داشته است، در تأثیرات غیرمستقیم در رتبه دوم قرار گرفته است. این قیاس برای سایر عوامل نیز مشهود و قابل ارائه است.

در جدول شماره ۸، رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما براساس تأثیرپذیری و تأثیرگذاری به صورت مستقیم و غیرمستقیم ارائه شده است.

جدول شماره (۸): نمرات تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل به صورت مستقیم و غیرمستقیم

رتبه	عامل	تأثیرگذاری مستقیم	عامل	تأثیرپذیری مستقیم	عامل	تأثیرگذاری غیرمستقیم	عامل	تأثیرپذیری غیرمستقیم
۱	اعتماد سیا	۷۶۵	حضور	۱۰۰۶	اعتماد سیا	۷۸۱	حضور	۹۲۱
۲	گفتمان	۶۷۸	کنش سیاسی	۷۶۵	گفتمان	۷۰۱	برند	۷۶۷
۳	حضور	۶۵۶	رقابتی	۷۴۳	حضور	۶۷۲	کنش سیاسی	۷۱۶
۴	حرفه‌ای	۶۳۴	برند	۷۲۲	حرفه‌ای	۶۴۵	اعتماد سیاسی	۶۹۷
۵	فشار	۵۹۰	اعتماد سیا	۶۵۶	فشار	۶۰۷	رقابتی	۶۷۲
۶	همسویی	۵۴۷	مدل درآمد	۶۵۶	کنش سیاسی	۵۸۴	گفتمان	۶۴۷
۷	کنش سیاسی	۵۴۷	گفتمان	۵۹۰	مدیر	۵۴۵	حرفه‌ای	۶۱۹
۸	پهنای باند	۵۴۷	توانمندی	۵۹۰	همسویی	۵۳۲	مدل درآمد	۶۱۱
۹	برند	۵۲۵	حرفه‌ای	۵۶۸	برند	۵۲۱	توانمندی	۵۶۴
۱۰	اقتصاد	۵۲۵	مقررات	۵۴۷	پهنای باند	۵۰۱	فشار	۵۵۵
۱۱	مدیر	۵۲۵	فشار	۵۰۳	اقتصاد	۴۷۳	پاداش	۵۴۸
۱۲	رقابتی	۴۵۹	پاداش	۵۰۳	مقررات	۴۷۰	مقررات	۴۹۸
۱۳	توانمندی	۴۵۹	بودجه	۴۵۹	توانمندی	۴۴۵	مدیر	۴۸۶
۱۴	مقررات	۴۱۵	مدیر	۴۵۹	رقابتی	۴۲۰	بودجه	۴۵۲
۱۵	مدل درآمد	۴۱۵	همسویی	۳۵۰	سواد رسانه	۳۹۴	همسویی	۴۱۰
۱۶	سواد رسانه	۳۷۱	سواد رسانه	۳۲۸	مدل درآمد	۳۹۰	سواد رسانه	۳۲۵
۱۷	توسعه ابزار	۳۷۱	پهنای باند	۱۷۵	توسعه ابزار	۳۶۲	پهنای باند	۲۱۷
۱۸	بودجه	۳۵۰	توسعه ابزار	۱۷۵	بودجه	۳۲۸	توسعه ابزار	۱۴۳
۱۹	هوش مصنوعی	۲۶۲	هوش مصنوعی	۸۷	هوش مصنوعی	۲۶۷	اقتصاد	۱۰۴
۲۰	پاداش	۲۱۸	اقتصاد	۸۷	پاداش	۲۲۵	هوش مصنوعی	۲۷
۲۱	الگوریتم	۱۳۱	الگوریتم	۲۱	الگوریتم	۱۲۷	الگوریتم	۸

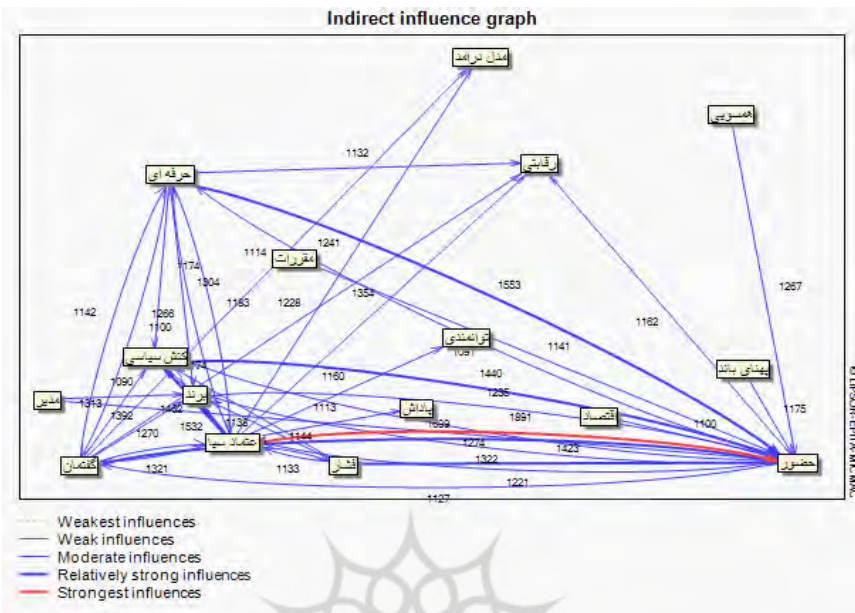




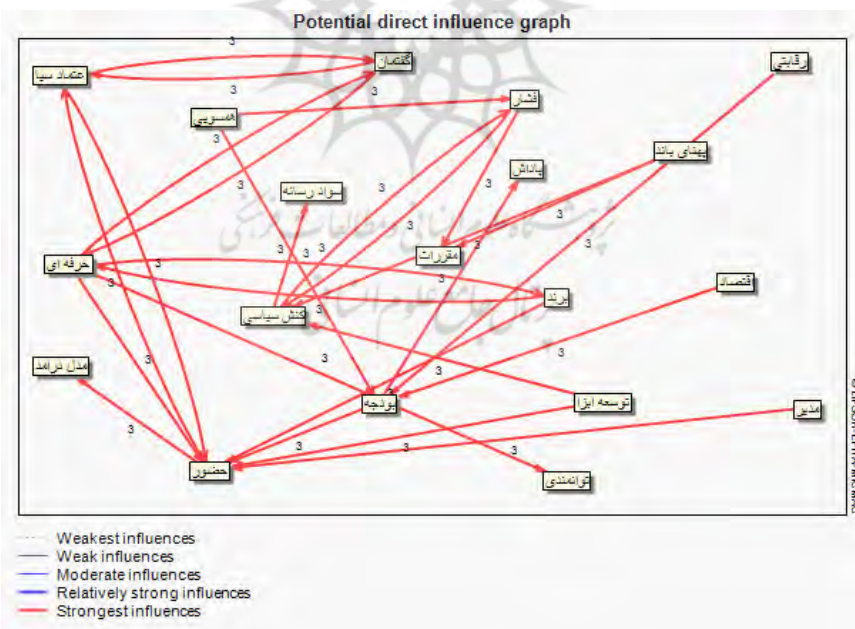
شکل شماره (۳): نمودار تأثیرات مستقیم عوامل و روابط بین آنها

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی

تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده‌خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله



شکل شماره (۴): نمودار تأثیرات غیرمستقیم عوامل و روابط بین آنها



شکل شماره (۵): نمودار تأثیرات بسیار قوی بین عوامل (همه عواملی که با میزان تأثیر ۳ مشخص شده‌اند)

## نتیجه‌گیری

در فرایند آینده‌پژوهی، شناسایی عوامل مؤثر بر آینده در بازه زمانی موردنظر و پس از آن بررسی و شناخت روابط متقابل این عوامل بر یکدیگر بسیار حائز اهمیت است. از این رو با بهره‌گیری از ادبیات آینده‌پژوهی و نرم‌افزار میک‌مک، این پژوهش با هدف تحلیل عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما و به عبارت دیگر، بررسی و شناخت میزان و نحوه تأثیرگذاری عوامل مؤثر در آینده وضعیت خبرگزاری صداوسیما انجام شده است.

در این پژوهش، عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما از مرور منابع و مصاحبه با خبرگان خبری از مدیران، سردبیران و دبیران خبر معاونت سیاسی و خبرگزاری صداوسیما شناسایی شدند. این عوامل با مشارکت گروهی از خبرگان، حذف، تعدیل و یا ادغام و بازنویسی شدند و به اجماع نظر خبرگان مشارکت‌کننده رسانده شد و در نهایت ۲۱ عامل نهایی شدند. و از روش تحلیل ساختاری برای بررسی میزان و نحوه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل مؤثر بر وضعیت خبرگزاری در آینده استفاده شده است. این عوامل در پنج گروه دسته‌بندی شدند. چهار دسته عوامل براساس مدل «پست» هستند یعنی سیاسی، اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی و فنی و نیز یک دسته عوامل کلیدی هستند. بدیهی است که این عوامل همگی تحت تأثیر یکدیگر هستند و به گونه مستقل عمل نمی‌کنند. در این مقاله این اثرات متقابل با روش تحلیل ساختاری ارائه شده‌اند. تحلیل ساختاری امکان تحلیل یکپارچه عوامل یک سیستم را به دست می‌دهد تا موقعیت آنها بر نقشه اثرات متقابل شکل گیرد. در این مقاله، نقشه‌های اثرات متقابل با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک ارائه و توصیف شدند. چهار منطقه شناسایی شده عبارت‌اند از: منطقه عوامل تأثیرگذار، دوجهی، مستقل و تأثیرپذیر که عوامل هر منطقه در جدول زیر معرفی می‌شوند:



تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده خیرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله

جدول شماره (۹): نحوه توزیع عوامل براساس چهار منطقه (در تحلیل نرم افزار میک مک)

منطقه	نوع عامل	ویژگی عوامل	عوامل
۱	تأثیرگذار	تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم	همسویی دولت و سازمان صداوسیما - وضعیت اقتصادی کشور - گروه های فشار - مدیریت حرفه ای خیرگزاری - میزان رشد پهنای باند
۲	دو وجهی	تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری بالا	وضعیت اعتماد سیاسی - وضعیت گفتمان انقلاب اسلامی - میزان کنش اجتماعی سیاسی شهروندان در رسانه های اجتماعی - وضعیت برند صداوسیما - حضور مؤثر در فضای مجازی - استقلال حرفه ای خیرگزاری - میزان توانمندی نیروی انسانی - میزان رقابتی شدن خیرگزاری ها
۳	مستقل	تأثیرگذاری کم و تأثیرپذیری کم	میزان بودجه خیرگزاری صداوسیما - سواد رسانه ای شهروندان - میزان توسعه ابزارها و رسانه های دیجیتال در ایران - گسترش فناوری هوش مصنوعی - میزان تأثیرگذاری الگوریتمها بر نحوه مصرف خبری - سیستم پاداش و ارتقای کاری
۴	تأثیرپذیر	تأثیرگذاری کم و تأثیرپذیری بالا	میزان تنوع مدل های درآمدی در خیرگزاری ها - وضعیت مقررات گذاری برای اینترنت کشور

منطقه یک: همانطور که در جدول شماره ۹ نشان داده شده است، عوامل همسویی دولت و سازمان صداوسیما - وضعیت اقتصادی کشور - گروه های فشار - مدیریت حرفه ای خیرگزاری - میزان رشد پهنای باند از جمله نیروهای تأثیرگذار هستند.

این عوامل از آنجا که تأثیرگذاری بالاتری دارند، در هر سیستم به عنوان بحرانی ترین عوامل و یا به عبارت دیگر مهمترین عوامل در سیستم محسوب می شوند و در واقع به عنوان عوامل ورودی لحاظ می شوند. این عوامل به اصطلاح «ورودی» می توانند بر عوامل وابسته که تأثیرپذیری بالاتری دارند، اثر بگذارند.

ویژگی عوامل موجود در این منطقه تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم است. در نتیجه سازمانها به سختی قادر به تغییر این عوامل هستند. یکی از این عوامل، مدیریت حرفه ای خیرگزاری است. جمع بندی دیدگاه مصاحبه شوندگان این بود که فراتر از همه عوامل فنی و فرهنگی و اقتصادی که البته هر کدام در جای خود مهم

هستند؛ اما کارامدی و حرفه‌ای بودن و به تعبیر یکی از مصاحبه‌شوندگان «قوی بودن و برش داشتن» مدیریت خبرگزاری بسیار مهم است. چون باعث می‌شود خبرگزاری بتواند به درستی با نهادهای قدرت و حاکمیت تعامل کند. همین‌طور به تعبیر مصاحبه‌شوندگان، در کنار عوامل فنی که مهم هستند، مدیریت «خوب و حرفه‌ای» مهمتر است که خبرگزاری این امکان را داشته باشد تا برای به خدمت گرفتن بهینه فناوری‌های جدید در کار خبر برنامه ریزی و مدیریت کند. مدیریت مهمترین عامل برای همراه کردن کارکنان برای تحول است. نیروهای آموزش دیده، ماهر و خلاق مهمند اما آن کس که انگیزه می‌دهد، تشویق می‌کند و هدایت می‌کند، مدیریت خبرگزاری است. در واقع جمع بندی دیدگاه خبرگان مشارکت کننده در مصاحبه این بود که در نهایت این مدیریت حرفه‌ای رسانه‌ای است که تأثیرگذاری عوامل دیگر را تعیین می‌کند.

منطقه دو: عوامل وضعیت اعتماد سیاسی - وضعیت گفتمان انقلاب اسلامی - میزان کنش اجتماعی سیاسی شهروندان در رسانه‌های اجتماعی - وضعیت برند صداوسیما - حضور مؤثر در فضای مجازی - استقلال حرفه‌ای خبرگزاری - میزان توانمندی نیروی انسانی - میزان رقابتی شدن خبرگزاری‌ها از جمله عوامل دو وجهی به شمار می‌روند که ویژگی آنها تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری بالا است. در واقع این عوامل راهبردی محسوب می‌شوند، چراکه هم قابلیت کنترل از سوی سیستم را دارند و هم دارای تأثیرگذاری قابل قبولی هستند. این عوامل در منطقه شمال شرقی نمودار قرار دارند و هرگونه تغییر و تحول این عوامل می‌تواند پایداری سیستم را تحت الشعاع قرار دهد. این عوامل معمولاً به دو دسته تقسیم می‌شوند، یکی عوامل ریسک یا بحرانی و یکی عوامل هدف.

- عوامل ریسک: عوامل میزان اعتماد سیاسی، وضعیت گفتمان انقلاب اسلامی و استقلال حرفه‌ای خبرگزاری عوامل ریسک یا بحرانی سیستم محسوب می‌شوند. یعنی ظرفیت بالایی برای تبدیل شدن به بازیگران کلیدی سیستم را دارا هستند، زیرا به علت ماهیت ناپایدارشان، ظرفیت تبدیل شدن به نقطه انفعال سیستم را دارند.

نتایج این تحقیق با تحقیق آقایان فاضری، جعفری، احمدی و جهانشاهی (۱۳۹۹) همسوست. آنها در پژوهش خود درمورد شناسایی عوامل مؤثر بر آینده شبکه خبر

تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله

در افق ۱۰ ساله به این نتیجه دست یافتند که اعتماد سیاسی و استقلال حرفه‌ای شبکه از مهمترین عوامل مؤثر بر آینده شبکه خبر هستند. اعتماد سیاسی هم به شدت تأثیرگذار و در عین حال به شدت تأثیرپذیر است. ارتقای اعتماد سیاسی در یک جامعه به مؤلفه‌های گوناگونی چون میزان رفاه و رضایت از زندگی مردم، سرمایه اجتماعی، افزایش مشارکت مدنی، رابطه دولت و مردم، پاسخ‌گویی و... بستگی دارد (زئومکا، ۱۳۹۱) و رسانه‌ها یکی از این مؤلفه‌ها به شمار می‌روند.

اما فقط رسانه‌ها نیستند که بر اعتماد سیاسی تأثیرگذارند، بلکه وضعیت اعتماد سیاسی و در واقع میزان اعتماد مردم به شخصیت‌ها و نهادهای سیاسی بر اعتماد و نحوه قضاوت مردم از رسانه‌های خبری تأثیر می‌گذارد. واقعیت این است که رفتار و نحوه مواجهه سیاستمداران و مسئولان یکی از عوامل تأثیرگذار بر امکان ایفای نقش رسانه‌ها است. بنا به گفته خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش، مجموعه نظام سیاسی باید به این تفاهم جمعی برسد که رسانه‌ها می‌توانند با استقلال حرفه‌ای خود به اعتماد سیاسی کمک کنند. به عبارت دیگر، نگاه ابزاری و سیاسی داشتن به رسانه و آن را تمام‌قد وارد منازعات سیاسی کردن و هیچ استقلال حرفه‌ای قائل نشدن برای رسانه باعث می‌شود مخاطب به رسانه خبری و به نظام سیاسی بی اعتماد شود و امکان خدمت رسانه برای کمک به ارتقای سیاسی هم سلب شود. لازمه ارتقای اعتماد سیاسی- که یکی از مهمترین مسائل پیش‌روی نظام سیاسی ایران از جنبه‌های گوناگون است- آن است که تفاهمی جمعی میان ارکان قدرت سیاسی شکل بگیرد که استقلال حرفه‌ای رسانه‌ها به رسمیت شناخته شود و از آن حمایت شود.

نتایج تحلیل ساختاری نشان داد حضور فعال و مؤثر در فضای مجازی نیز یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر آینده است. جمع بندی دیدگاه مصاحبه شونده‌گان این است که اکوسیستم صنعت رسانه تغییر کرده است و ما وارد عصر رسانه‌های اجتماعی و یا به تعبیر دیگر وارد اکوسیستم دیجیتال شده‌ایم. تحقیقات اسنادی نیز حاکی از آن است که اتخاذ استراتژی‌های رسانه‌های اجتماعی و حضور پررنگ در پلتفرم‌های اجتماعی لازمه موفقیت یک رسانه خبری است. در گزارش سال ۲۰۱۹ موسسه رویترز که در آن ۲۴ کشور اروپایی، ۶ کشور در قاره آمریکا و ۷ کشور آسیایی

و یک کشور آفریقایی بررسی شدند، به مسائلی همچون چالش‌های سازمان‌های خبری برای کسب درآمد از ارائه اخبار در فضای مجازی، چالش‌های مربوط به مدل‌های کسب و کار دیجیتال در سازمان‌های رسانه‌ای پرداخته شده است و برخلاف سال‌های قبل، مقایسه‌ای بین رسانه‌های جریان اصلی و پلتفرم‌های جدید و اجتماعی نیست. در واقع اکوسیستم رسانه‌ای تغییر کرده است و دغدغه گزارش، بررسی فضای جدید حاکم بر رسانه‌هاست. در این گزارش تصریح شده که اگرچه هنوز برندهای خبری مثل بی‌بی‌سی، سی‌ان‌ان دارای جایگاه هستند اما این جایگاه صرفاً به دلیل پخش بودکست نیست، بلکه به خاطر فرمت‌های دیجیتال این سازمان‌های خبری است (نیومن و همکاران، ۲۰۱۹: ۵۶).

ریچارد واتسون، آینده‌پژوه، در اصلی‌ترین کتاب خود- «پرونده‌های آینده»- که تاکنون چندین بار در سراسر دنیا تجدید چاپ شده است، کلان‌روندهایی را تشریح می‌کند که جهان آینده را می‌سازند که یکی از مهمترین آنها دیجیتالی شدن هستند (واتسون، ۲۰۰۸)؛ امری که بر نوع تحولات هر حوزه‌ای تعیین‌کننده بوده است، از جمله بر رسانه. با جمع‌بندی دیدگاه خبرگان مشارکت‌کننده در مصاحبه‌ها می‌توان گفت دیجیتالیسم باعث شده که سازمان‌های رسانه‌ای در محیطی با دو ویژگی سرعت و پیچیدگی کار کنند که اصطلاحاً به آن محیط «ریپلکس»<sup>۳</sup> اطلاق می‌شود (ترکیب سرعت و پیچیدگی) و لذا مدیریت رسانه‌ای باید چابک، سریع، منعطف، خلاق و در همه جا حاضر باشد؛ یعنی به تعبیر پروفیسور پیکارد «همه جا، همه وقت، روی هر پلتفرم» (پیکارد، ۲۰۰۹). در واقع، در این اکوسیستم تازه، حضور مؤثر در رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های جدید، شرط بقای سازمان‌های رسانه‌ای خواهد بود و این یعنی همان حضور مؤثر و فعال در فضای مجازی.

عوامل هدف: عوامل هدف بیش از آن که نتیجه‌ای از پیش تعیین شده را نشان دهند، نمایانگر اهداف ممکن در سیستم هستند. عوامل وضعیت برند صداوسیما، توانمندی خبرنگاران و میزان حضور مؤثر در فضای مجازی جزء عوامل هدف سیستم

1. Newman, et al.
2. Watson
3. Raplex

هستند، چون بیش از آن که تأثیرگذار باشند، تأثیرپذیر بوده و می‌توان با دستکاری این عوامل به تغییر و بهبود سیستم در جهت موردنظر دست یافت. لذا مدیریت خیرگزاری باید روی این عوامل به عنوان عوامل هدف حساب ویژه‌ای باز کند و بر آنها تمرکز کند. در واقع برای حرکت خیرگزاری به سمت سناریوی مطلوب لازم است برنامه‌ریزی جدی را برای ارتقای برند صداوسیما و نیز توانمندی خبرنگاران و دبیران خبر و حضور مؤثر در فضای مجازی انجام دهد.

برند صداوسیما بی‌شک بر نگاه مردم به خیرگزاری تأثیر می‌گذارد. «برند به شناسایی سازمان، محصول و خدمات کمک می‌کند، ایجاد تمایز به منظور رقابت را تسهیل می‌کند، ضامن کیفیت است و انتخاب و تصمیم‌گیری را برای مشتریان آسان می‌سازد. مخاطبان این پیام و هویتی که مدیران برند تلاش می‌کنند از سازمان و محصولات آن ارائه دهند، تنها مشتریان نیستند، بلکه ذی‌نفعان، سرمایه‌گذاران، قانونگذاران و کارکنان سازمان نیز مخاطب برند هستند. اگر تصویر برند صداوسیما نزد مخاطبان کاهش پیدا کند، بی‌تردید میزان اقبال و استقبال مخاطبان از خیرگزاری نیز تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. این عاملی است که فقط خود خیرگزاری روی آن نقش ندارد، بلکه کل سازمان صداوسیما باید در مورد برند خود و تصویر برند سازمان حساس باشد و مدیریت برند را به طور جد در دستور کار داشته باشد. مدیریت برند عبارت است از برنامه‌ریزی، ایجاد، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی برند به صورتی نظام‌مند» (کاتلر و فورچ، ۱۳۸۹ به نقل از سالمی، ۱۳۹۹).

منطقه سه: عواملی که ویژگی آنها تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کم است به اصطلاح عوامل غیر راهبردی و عوامل مستقل هستند. میزان بودجه خیرگزاری صداوسیما، سواد رسانه‌ای شهروندان، میزان توسعه ابزارها و رسانه‌های دیجیتال در ایران و میزان تأثیرگذاری الگوریتم‌ها بر نحوه مصرف خبری از جمله عوامل مستقل هستند. این عوامل از سایر عوامل موجود در سیستم تأثیر چندانی نمی‌پذیرند و بر آنها هم تأثیر زیادی ندارند. آنها تأثیر جدی بر سیستم ندارند و نه باعث بی‌اثر کردن و نه باعث پررنگتر کردن تأثیر عوامل اصلی سیستم می‌شوند.

منطقه چهار: یافته‌های تحقیق نشان داد عوامل میزان تنوع مدل‌های درآمدی در خیرگزاری‌ها و وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور، تأثیرپذیری بالا و

تأثیرگذاری کم دارند و به اصطلاح خروجی سیستم محسوب می‌شود. به طور کلی عواملی که خروجی سیستم محسوب می‌شوند، نسبت به تکامل عوامل تأثیرگذار و همچنین عوامل دو وجهی حساس هستند.

### جمع‌بندی

نتایج تحلیل ساختاری نشان داد حضور فعال و مؤثر در فضای مجازی نیز یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر آینده است. جمع‌بندی دیدگاه مصاحبه‌شوندگان این است که اکوسیستم صنعت رسانه تغییر کرده است و ما وارد عصر رسانه‌های اجتماعی و یا به تعبیر دیگر وارد اکوسیستم دیجیتال شده‌ایم. تحقیقات اسنادی نیز حاکی از آن است که اتخاذ استراتژی‌های رسانه‌های اجتماعی و حضور پررنگ در پلتفرم‌های اجتماعی لازمه موفقیت یک رسانه خبری است. در گزارش سال ۲۰۱۹ موسسه رویترز تصریح شده است که اگرچه هنوز برندهای خبری مثل بی بی سی، سی ان ان دارای جایگاه هستند اما این جایگاه صرفاً به دلیل پخش برودکست نیست، بلکه به خاطر فرمت‌های دیجیتال این سازمان‌های خبری است (نیومن و همکاران، ۲۰۱۹: ۵۶).

ریچارد واتسون، آینده‌پژوه، در اصلی‌ترین کتاب خود «پرونده‌های آینده» که تاکنون چندین بار در سراسر دنیا تجدید چاپ شده است، کلان روندهایی را تشریح می‌کند که جهان آینده را می‌سازند که یکی از مهمترین آنها دیجیتالی شدن هستند (واتسون، ۲۰۰۸)؛ امری که در نوع تحولات هر حوزه‌ای تعیین‌کننده بوده است؛ از جمله رسانه. با جمع‌بندی دیدگاه خبرگان مشارکت‌کننده در مصاحبه‌ها می‌توان گفت دیجیتالیسم باعث شده است که سازمان‌های رسانه‌ای در محیطی با دو ویژگی سرعت و پیچیدگی کار کنند که اصطلاحاً به آن محیط «رپلکس<sup>۳</sup>» اطلاق می‌شود (ترکیب سرعت و پیچیدگی) و لذا مدیریت رسانه‌ای باید چابک، سریع، منعطف، خلاق و همه جا حاضر باشد؛ یعنی به تعبیر پروفیسور پیکارد «همه جا، همه وقت، روی هر پلتفرم» (پیکارد، ۲۰۰۹). در واقع، در این اکوسیستم تازه،

1. Newman, et al.
2. Watson
3. Raplex

حضور مؤثر در رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های جدید، شرط بقای سازمان‌های رسانه‌ای خواهد بود و این یعنی همان حضور مؤثر و فعال در فضای مجازی. این مهم بدون مدیریت حرفه‌ای و توانمندی نیروها یا در واقع همان خبرنگاران توانمند ممکن نمی‌شود. و البته تردیدی نیست که شرط موفقیت در جریان‌سازی‌های خبری و جلب اعتماد عمومی و عملکرد حرفه‌ای داشتن استقلال حرفه‌ای است. در واقع این سه عامل در پیوند هم هستند.

مجموعه عوامل مهمی که در این تحلیل شناسایی شدند به نوعی به هم مرتبط هستند، به نوعی لازمه هم و در پیوند با هم هستند. یک منظومه واحد را تشکیل می‌دهند. در واقع توجه به آنها مستلزم یک نگاه تازه و منسجم است. مدیریت حرفه‌ای، استقلال حرفه‌ای، حضور مؤثر در فضای مجازی و توانمندسازی نیروی انسانی در واقع لازم و ملزوم هم هستند و تا این عوامل همراه نباشند و همدیگر را معنادار و نیز تقویت نکنند، خبرگزاری نمی‌تواند به وضعیت اعتماد سیاسی و گفتمان انقلاب اسلامی در جامعه (که خود از عوامل دو وجهی به شمار می‌روند، یعنی هم بسیار تأثیر می‌گذارند و هم بسیار تأثیر می‌پذیرند) کمک کنند و آنها را بهبود بخشند. وضعیت برند سازمان صداوسیما و به ویژه وضعیت گفتمان انقلاب اسلامی و میزان اعتماد سیاسی اگر افت کند، می‌تواند همه عوامل دیگر را به نوعی تحت تأثیر خود قرار دهد، چون این دو جزء عوامل ریسک هم هستند. یعنی اگر گفتمان انقلاب اسلامی سرد شود، دیگر مردم اعتماد و اعتنایی به رسانه‌های رسمی از جمله خبرگزاری صداوسیما نخواهند داشت. لذا براساس یافته‌های این تحقیق نه تنها موفقیت بیشتر خبرگزاری، بلکه به نوعی موفقیت همه سازمان‌های رسانه‌ای رسمی کشور، در گرو ارتقای توجه به استقلال حرفه‌ای، مدیریت حرفه‌ای و حضور مؤثر در فضای مجازی است و این مهم نه تنها برای خود خبرگزاری، بلکه برای کشور و گفتمان مستقر در کشور هم بابرکت و ارزشمند خواهد بود.

## پیشنهادهایی برای خبرگزاری:

### ۱- توسعه واحدهای مدیریت محتوا در پلتفرم‌های اجتماعی

بنا به گفته خبرگان، مدیریت خبرگزاری برای مواجهه با محیط پیچیده، نوشونده و پرشتاب عصر رسانه‌های جدید و اجتماعی باید چابک، سریع، منعطف و همچنین خلاق و نوآور باشد. به عبارت دیگر، در عصر رسانه‌های اجتماعی، سازمان‌های خبری باید به سازمان‌هایی چابک، شبکه‌ای، منعطف و مبتنی بر چند پلتفرم تبدیل شوند که در آنها فقط خلاقیت فردی محور نیست، بلکه کار شبکه‌ای و مدیریت خلاقانه محتوا در پلتفرم‌های مختلف، مبنای کار است.

براساس مباحث مطرح شده در مصاحبه‌ها، مدیر رسانه‌های دیگر به جای کنترل‌کننده، هماهنگ‌کننده است تا همیشه امکان نوآوری مهیا باشد چون در محیط جدید نوآوری قانون کسب و کار است. اگر خبرگزاری سیاست واقع‌بینانه و حضور مبتنی بر برنامه داشته باشد و صفحات رسمی آن از سوی افراد آشنا با بازاریابی رسانه‌های اجتماعی اداره شوند، قطعاً تبلیغ و ارتباط گرفتن و جذب مخاطب بیشتر و بازاریابی محتواهای تولیدی حرفه‌ای‌تر انجام می‌شود و تعداد دنبال‌کننده‌ها بیشتر خواهد بود. مدیریت محتوا و نحوه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی یک تخصص است که خبرگزاری باید آن را جدی بگیرد. همچنین خبرگزاری باید دو سیاست‌نامه داشته باشد:

الف) دستورالعمل نحوه فعالیت کارکنان (اعم از خبرنگار، برنامه‌ساز، مجری و...) در رسانه‌های اجتماعی

ب) دستورالعمل نحوه حضور واحدها (شبکه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان) و برنامه‌ها در رسانه‌های اجتماعی.

### ۲- ساختار چابک برای خبرگزاری

با توجه به سرعت تحولات و پویایی‌های فناوری رسانه‌ای، دگرگونی‌های مداوم انتظارات و شیوه‌های مصرف رسانه‌ای اعضای جامعه، و نیاز به پاسخگویی سریع و انعطاف‌پذیری درمقابل رویدادها، سازمان‌های رسانه‌ای با ساختار سنتی به سختی



تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده‌خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله

می‌توانند پاسخگوی این تحولات و پویایی‌ها باشند. یکی از دلایل حضور فعال در فضای مجازی، ضرورت انطباق با پارادایم شبکه‌ای است. یکی از لوازم مدیریت دیجیتال شدن تطابق یافتن ساختار سازمان با ملاحظات سازمان‌های عصر جامعه شبکه‌ای است. این چیزی است که از امروز باید جدی گرفته شود. فرایند دیجیتال شدن و الزامات ساختاری آن در ابعاد مختلف باید در برنامه‌ریزی‌های معاونت جدی لحاظ شوند.

### ۳- توجه به سیستم‌های پاداش و انگیزه‌بخشی به خبرنگاران

برخلاف سازمان‌های صنعتی که تولید انبوه مبتنی بر فناوری ساده و خط تولید یکنواخت دارند و مدیریت مهمترین عامل رشد سازمان هست، سازمان‌های رسانه‌ای میانه‌محورند، یعنی اهمیت محوری را بدنه سازمان دارند. طبیعتاً در خبرگزاری هم بار اصلی بر عهده خلاقیت و مهارت خبرنگاران و دبیران خبر و سردبیران است. از این رو توانمندسازی خبرنگاران و چندمهارت‌شدن آنها بسیار مهم است. بنا به گفته خبرگان، روش‌هایی همچون ترغیب کارکنان به یادگیری با ارائه مشوق‌ها، تشویق بابت تولید قالب‌های خبری نوآورانه و اثرگذار موجب ارتقای انگیزه کارکنان برای یادگیری و بهبود عملکرد خواهد شد.

### ۴- برنامه‌ریزی برای ارتقای اعتماد سیاسی

ارتقای اعتماد سیاسی به مؤلفه‌های گوناگونی چون میزان رفاه و رضایت از زندگی مردم، سرمایه اجتماعی، افزایش مشارکت مدنی، رابطه دولت و مردم، پاسخ‌گویی و... بستگی دارد و رسانه‌ها یکی از این مؤلفه‌ها به شمار می‌روند. با این توضیح، پیشنهاد می‌شود خبرگزاری صداوسیما به طور مستمر، شناسایی نیازها و حساسیت‌های خبری و تغییر و تحولات مرتبط با این موارد را رصد کند. علاوه بر شیوه‌های مرسوم افکارسنجی، شیوه‌های نو برای داده‌کاوی می‌تواند به سیاستگذاران کمک کند تا اخبار را متناسب با نیازها و حساسیت‌های خبری شهروندان و با ملاحظه مصلحت‌ها ارائه کنند. خبرگزاری صداوسیما باید برای حرکت در راستای ارتقای اعتماد سیاسی تلاش کند و ایفای این نقش به خبرگزاری صداوسیما امکان می‌دهد با طرح مسائل مردم و صدای آنان بودن، علاوه بر ایجاد

زمینه‌های درک متقابل بین دو طرف، به مشارکت مردم و مسئولین در پیگیری و حل مسائل کمک کند. همچنین باید بر این مهم تأکید کرد که رفتار و نحوه مواجهه مسئولان مهمترین عامل تأثیرگذار بر امکان ایفای نقش رسانه‌ها است. در واقع مجموعه نظام سیاسی باید به این تفاهم جمعی برسد که رسانه‌ها می‌توانند با استقلال حرفه‌ای خود به اعتماد سیاسی کمک کنند و کمک به ارتقای اعتماد سیاسی الزامات رسانه‌ای دارد که سیاستمداران و مسئولان باید به آنها تن دهند. یکی از مهمترین موارد این است که برای آن، موجودیت مستقل قائل باشند و رسانه‌ها را تربیون و بلندگوی خود ندانند.

### ۵- توجه به مخاطب برای ارتقای برند صداوسیما

توجه به مخاطب برای ارتقای برند مهم است و یکی از قابلیت‌هایی که هوش مصنوعی در اختیار سیاستگذاران و تولیدکنندگان رسانه‌های خبری قرار داده است، شناخت افکار و نیاز مخاطب است. اینکه برای مخاطبان چه موضوعی در اولویت اول قرار دارد و تمایل دارد چگونه به آن اولویت پرداخته شود، یا حتی اعتبار و مرجعیت یک رسانه خبری به طور دقیق برای مخاطب به چه میزان است. خبرگزاری صداوسیما می‌تواند با استفاده از این ظرفیت، متناسب با نیاز و ذائقه مخاطبان خود، روایت‌ها، آیتم‌ها و برنامه‌های متنوع خبری مخاطب‌محور را در دستور کار قرار دهد. لذا، این موضوع به عنوان یک اولویت برای حفظ مخاطب و حفظ مرجعیت هر رسانه خبری باید در دستور کار قرار گیرد. در واقع یکی از اقداماتی که می‌تواند رسانه ملی را در حفظ و ارتقای جایگاه رسانه‌ای خود کمک کند، نظارت و ارزیابی مستمر بر تولیدات خبری و گرفتن بازخورد نسبت به آنها از مخاطبان و اثرگذاری تولیدات خبری در حل مسئله و پاسخ به ابهامات و سؤالات آنان است. در این راستا، خبرگزاری صداوسیما باید آرایش رسانه‌ای خود را با تدوین برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت در کنار بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد متناسب با نیاز مخاطب امروز و رقابت مؤثر در فضای نوین رسانه‌ای امروز طراحی و اجرا کند.

البته باید توجه داشت که راهکارهای ویژه ارتقای برند مستلزم پژوهش است. این مهم نیاز به شناخت دقیق مؤلفه‌ها و پیشران‌های محیطی (درونی و بیرونی)

تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله

و نیز شناخت دقیق طیف‌های مختلف مخاطبان است. براساس تحلیل ساختاری انجام شده، برند صداوسیما جزء عوامل هدف به شمار می‌رود و لذا بیش از آن که تأثیرگذار باشد، تأثیرپذیر است. عوامل مختلفی بر ذهنیت و قضاوت مردم از برند صداوسیما تأثیر می‌گذارد که خود می‌تواند موضوع یک تحقیق باشد. پیشنهاد می‌شود متغیرهای مؤثر بر عواملی که در تحلیل ساختاری به عنوان عوامل هدف شناسایی شده‌اند- به‌ویژه برند صداوسیما- مورد پژوهش قرار گیرند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع

- ارتباط شخصی با دفتر معاونت سیاسی (۱۴۰۰). ساختار معاونت سیاسی. معاونت سیاسی سازمان صداوسیما.
- باباجانی، جعفر؛ و عدل‌زاده، مرتضی (۱۳۹۹). تحلیل ساختاری پیش‌ران‌های مؤثر بر آینده گزارشگری شرکتی در ایران، فصلنامه بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، دوره ۲۷، شماره ۴، صص ۵۲۳-۵۴۵.
- حاجیان، ابراهیم (۱۳۹۰). مبانی، اصول و روش‌های آینده‌پژوهی، تهران، دانشگاه امام صادق.
- زئومکا، پیتر (۱۳۹۱). اعتماد: نظریه جامعه‌شناختی، (مترجم: غلامرضا غفاری)، تهران: شیرازه.
- زیاری، کرامت‌الله، کانونی، رضا (۱۴۰۰). تحلیل ساختاری تاب‌آوری اجتماعی در چهارچوب حکم روایی شاپسته شهری با رویکرد آینده‌پژوهی، فصلنامه برنامه‌ریزی و آمایش فضا، دوره ۲۵، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۰.
- سالمی، آزاده (۱۳۹۹). مؤلفه‌های هویت برند صداوسیما، تهران، انتشارات مرکز تحقیقات صداوسیما.
- صفایی‌پور، مسعود؛ و شنبه‌پور مادون، فرشته (۱۳۹۹). تحلیل ساختاری توسعه شهری کلانشهر اهواز با رویکرد آینده‌پژوهی، مطالعات توسعه پایدار شهری و منطقه‌ای، دوره ۱، شماره ۲، شماره پیاپی ۲، زمستان ۱۳۹۹.
- صلواتیان، سیاوش؛ و مسعودی، سارا (۱۳۹۵). شناسایی پیش‌ران‌های مؤثر بر آینده خبرگزاری‌ها در ایران، مطالعات فرهنگ-ارتباطات، سال هفدهم، تابستان ۱۳۹۵. شماره ۳۴.
- عبدالصالحی، بصیر؛ نوبخت رضائی، زهرا؛ و محمدیان، فریبا (۱۴۰۰). آینده‌پژوهی مشارکت در ورزش همگانی با رویکرد تحلیل ساختاری، فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، سال دهم، شماره ۱، پیاپی ۲۵، بهار ۱۴۰۰.
- فاخری، فتحعلی؛ جعفری، علی؛ احمدی، علی؛ و جهانشاهی، امید (۱۳۹۹).

تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله

شناسایی عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ده ساله، رسانه‌های دیداری شنیداری، دوره ۱۴، زمستان ۱۳۹۹، شماره ۳۶.

فتحی، محمدرضا؛ ملکی، محمدحسن؛ و مقدم، حسین (۱۳۹۷). آینده‌پژوهی سرمایه‌گذاری و تأمین مالی در صنعت حمل و نقل ریلی ایران. فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال بیست و نهم، شماره ۱۳، تابستان ۹۷. مولایی، محمدمهدی؛ و طالبیان، حامد (۱۳۹۵). آینده‌پژوهی مسائل ایران با روش تحلیل ساختاری. فصلنامه مجلس و راهبرد، سال بیست و سوم، شماره هشتاد و شش، تابستان ۱۳۹۵.

- Adetunji, Jo (2021). *Journalism: digital giants paying for content is good news, but will it support local press?*

<https://theconversation.com/journalism-digital-giants-paying-content-is-good-news-but-will-it-support-local-press-156074>.

- Beckett, Charlie (2020). *European journalism 2030: Next generation scenarios*.

<https://blogs.lse.ac.uk/polis/2020/10/06/european-journalism-2030-next-generation-scenarios/>.

- Gutiérrez, Estrella. (2011). *The Ethics of Social Networking for Journalists*. IPS (inter press service) web site. [online] Available: <http://ipsnews.net/news.asp?idnews=54277>.

-Newman, Nic et al. (2019). *Digital news report. Reuters Institute for the Study of Journalism*. [online] Available:

[https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR\\_2019\\_FINAL\\_1.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL_1.pdf).

-Newman, Nic (2021). *Journalism, media, and technology trends and predictions P oPI*. [online] Available:

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2021>.

-Nielsen, ramus, Selva, meera (2019). *Five things everybody needs to know about the future of Journalism*. WORLD ECONOMIC FORUM.

<https://www.weforum.org/agenda/2019/01/five-things-everybody-needs-to-know-about-the-future-of-journalism/>.

-Picard, Robert (2009). *Blogs, Tweets, Social Media, and the News Business*. Retrieved from:

[http://jclass.umd.edu/classes/jour698m/picard2\\_files/Content-Server.pdf](http://jclass.umd.edu/classes/jour698m/picard2_files/Content-Server.pdf).

-Watson, R. (2008). *Future files: The 6 trends that will shape the next 60 years*. Nicholas Brealey Publishing.

