

سناریوهای راهبردی شبکه جهانی جام‌جم در افق ۵ ساله

محمودرضا نجف زاده شهری^۱، حمیدرضا حسینی دانا^۲، داوود نعمتی انارکی^۳

چکیده

مدیران رسانه‌ها برای مواجهه مناسب با تحولات نیازمند داشتن تصویری از احتمالات ممکن هستند تا بتوانند با اتخاذ تصمیم‌های پیش‌دستانه از غافلگیری مصون بمانند. بدون سناریوها یا تصاویر روشنی از آینده‌های ممکن، نمی‌توان برای شبکه‌های تلویزیونی برنامه‌ریزی کرد. شبکه جام‌جم از جمله این رسانه‌ها است که نیازمند سناریوپردازی است. بر این اساس، هدف این مقاله تدوین سناریوی مطلوب برای دیده شدن، جذب مخاطب و در دسترس بودن شبکه جهانی جام‌جم است. برای این منظور از روش سناریونویسی «جی بی ان» شوارتز با نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. ۲۵ خبره در پژوهش مشارکت داشتند که به این تعداد براساس اصل اشباع نظری اکتفا و برای تبیین این ویژگی‌های شبکه جام‌جم از دیدگاه صاحب‌نظران از روش مصاحبه عمیق استفاده شد. در سپهر رقابت رسانه‌ای سناریوهای این شبکه برای بسترهای تولید و پخش برنامه‌ها عبارت‌اند از: هوشمندسازی رسانه، رسانه پاک، عبور از رسانه منفعل و خط قرمزهای غیرواقعی، برانگیختگی نوستالژیک و رسانه متعامل. شبکه جام‌جم براساس سناریوهای پیش‌رو دارای شش ویژگی کلیدی است که می‌تواند از آن برای تهیه و تولید برنامه‌ها استفاده کند. از دیدگاه صاحب‌نظران موارد حیاتی و لازمه فعالیت‌های این شبکه عبارت‌اند از: سرعت (نشر و توزیع مطالب)، تنوع (در دسترس بودن)، تجهیز شبکه به فناوری‌های روز، استفاده مطلوب از ظرفیت فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی تعامل با مخاطبان (دو سویه و مستمر)، تحریک احساس (حس نوستالژیک و جریان ساز).

کلیدواژه‌ها: ایرانیان خارج از کشور، سناریوی مطلوب، زیرساخت‌های فنی، شبکه‌های اجتماعی، فضای مجازی، شبکه جام‌جم،

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۰۱

۱ دانشجوی دکترای مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم انسانی و هنر، واحد دماوند دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران. m.najfzadeh@stu.semnaniau.ac.ir

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

۳ دانشیار گروه ارتباطات، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران. nemati@iribu.ac.ir

DOI: 10.22034/imrl.2024.453905.1245



مقدمه

تحولات سریع در حوزه فناوری رسانه در زمینه‌های تولید و انتشار، تغییر نقش مخاطب در مواجهه با رسانه‌ها و تغییر الگوهای مصرف رسانه‌ای، محیط سازمان‌های رسانه‌ای را ناپایدار و پیچیده کرده و باعث شده است تا سازمان‌های رسانه‌ای در مواجهه با آینده‌های پیش‌رو با شرایط عدم قطعیت بیشتری مواجه باشند (اشتنهاگن و همکاران^۱، ۲۰۱۸: ۴۴). سرعت تغییر در صنعت رسانه به‌حدی است که در گزارش سال ۲۰۱۶ مؤسسه رویترز با مقایسه روند تحولات رسانه‌های مختلف تصریح شده بود که رسانه‌های چاپی و به‌طور مشخص روزنامه در حال افول، رسانه تلویزیون در حال روند کاهشی تدریجی و رسانه‌های اجتماعی در حال رشدی انفجاری هستند (نیلسن و همکاران^۲، ۲۰۱۶).

در گزارش سال ۲۰۱۹ این مؤسسه که در آن ۲۴ کشور اروپایی، ۶ کشور در قاره آمریکا و ۷ کشور آسیایی و یک کشور آفریقایی بررسی شده‌اند، دیگر مقایسه‌ای بین رسانه‌های اجتماعی و رسانه‌های جریان اصلی به چشم نمی‌خورد و ظاهراً کاهش مخاطب خبر از رسانه‌های جریان اصلی دیگر به‌عنوان روند پیش فرض دانسته شده است و گزارش به مسائل دیگری همچون چالش‌های سازمان‌های خبری برای کسب درآمد از ارائه اخبار در اینترنت، چالش‌های مربوط به مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال در سازمان‌های رسانه‌ای پرداخته است (نیک نیومن^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع اکوسیستم رسانه‌ای تغییر کرده و مسأله مورد بررسی فضای جدید حاکم بر رسانه‌ها است. در این گزارش تصریح شده است که اگرچه هنوز برندهای خبری مثل بی‌بی‌سی و سی‌ان‌ان دارای جایگاه هستند، اما این جایگاه به‌دلیل پخش تلویزیونی آنها نیست بلکه به‌دلیل فرمت‌های دیجیتال این سازمان‌های خبری است.

اگر چه رسانه‌های آنلاین و فرمت‌های دیجیتال، مصرف خبری را به نفع خودشان تغییر داده‌اند و تلویزیون در بخش خبر خود با چالش‌های جدی در رقابت با رسانه‌های جدید و مبتنی بر اینترنت مواجه است اما در بخش سرگرمی هنوز این رسانه دست برتر را دارد اما مشخص نیست در افق زمانی ۱۰ ساله چگونه باشد. چرا که با توجه به تحولات ناشی از دیجیتالیسم و فناوری‌های نوظهور محیط رسانه‌ای ویژگی‌های نوظهوری بروز یافته‌اند که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به سرعت و تنوع و شگفتی‌آفرینی اشاره کرد. سرعت یعنی تولید و توزیع و

1. Achtenhagen & et al.
2. Nielsen & et al.
3. Nic Newman & et al



دسترسی به اطلاعات به شدت سریع شده است. تنوع و تکثر ابزارها و تعدد پلتفرم‌ها (سکوها/ بن‌سازه‌ها) و امکان حضور صدهای مختلف در ساختار شبکه‌ای رسانه‌های اجتماعی چنان است که می‌توان گفت تنوع را به مثابه یک اصل باید پذیرفت. همچنین شگفتی‌آفرینی جزو ویژگی‌های اصلی فناوری‌های نوشونده امروز است. در چنین محیط در حال ظهوری مدام با شگفتی‌ها مواجه هستیم و نمی‌توان تنها برای یک آینده محتوم برنامه‌ریزی کرد بلکه باید احتمالات مختلفی را که متصور است، در نظر گرفت و سپس با لحاظ کردن این سناریوها و احتمالات پیش‌رو برای حرکت در راستای تحقق سناریو مطلوب برنامه‌ریزی کرد و راهبردهایی پیشنهاد داد. سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران نیز به‌عنوان تنها متولی دولتی پخش رادیو-تلویزیونی در کشور (ماده ۱۷۵ قانون اساسی) و به‌عنوان یک رسانه‌های عمومی و عام‌المنفعه بزرگ با مسائل مختلف فناورانه، محتوایی، فرایندی و ... مواجه می‌باشد (باللی و همکاران، ۱۳۹۱؛ علی‌عسکری و همکاران، ۱۳۹۶؛ علوی‌وفا، ۱۳۹۶؛ شریفی و همکاران، ۱۳۹۸). شبکه جام‌جم از شبکه‌های برون‌مرزی صداوسیما است که در تاریخ ۲۶ آذرماه ۱۳۷۶ (۱۹۹۷ میلادی) تأسیس شد. جام‌جم فعالیت‌های خود را به زبان فارسی و با هدف اشاعه فرهنگ اسلامی- ایرانی، حفظ و گسترش ارتباط ایرانیان مقیم خارج از کشور، اطلاع‌رسانی و پاسخگویی به خواسته‌ها و نیاز بینندگان آغاز کرد. در ۱۹ بهمن ۱۳۷۸ کانال دو جام‌جم برای بینندگان مقیم آمریکا و کانادا و در ۸ خرداد ۱۳۸۱ کانال سه جام‌جم، با هدف تولید برنامه برای بینندگان منطقه آسیا و اقیانوسیه راه‌اندازی شد. این شبکه در راستای رسالت خود و با در نظر گرفتن سلايق تمامی اقشار جامعه اقدام به تولید و پخش محصولات رسانه‌ای می‌کند. عناوینی که در برنامه‌های این شبکه به آن پرداخته می‌شود، دربرگیرنده موضوعات اجتماعی، فرهنگی، ادبی، سیاسی، اقتصادی، برنامه‌های شاد و سرگرم‌کننده و فیلم و سریال است (وب‌سایت شبکه جهانی جام‌جم، بهمن ۱۳۹۹).

از میزان مهاجران ایرانی در خارج کشور آمار متفاوتی ارائه شده است. اما شاید بتوان به آماری که در سال ۱۴۰۰ در سالنامه آماری دانشگاه صنعتی شریف منتشر شده است، اشاره کرد. این سالنامه آماری هرچند دارای اطلاعات مناسبی در این حوزه است؛ اما نمی‌توان صرفاً آنها را مخاطبان شبکه جام‌جم دانست. شبکه جام‌جم دارای مخاطبان به مراتب بالاتری از این اطلاعات است. زیرا بخشی از ایرانیان مهاجر خروج خود را ثبت نکرده‌اند، آمار ثبتی صرفاً آمار مهاجرین هستند و شامل نسل‌های دوم و سوم و ... معمولاً نمی‌شود، در حالی که آنها دارای تابعیت کشور

دیگری هستند. اما به لحاظ اجدادی این افراد ایرانی هستند و معمولاً با زبان فارسی آشنایی دارند. از سوی دیگر در حوزه تمدنی ایران بزرگ کشورهایی مانند افغانستان، تاجیکستان و حتی هند، عراق، کویت، بحرین و ... قراردارند که اتباع آنها با زبان فارسی آشنایی داشته و مخاطبان بالقوه این شبکه هستند. «دبیرخانه شورای عالی امور ایرانیان خارج از کشور» وزارت امور خارجه جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۰، آماری از ایرانیان خارج از کشور منتشر کرده است. طبق این آمار، در کل ۴,۰۳۷,۲۵۸ ایرانی در خارج از کشور هستند. آمریکا بیشترین ایرانی مقیم را دارد (۱ میلیون و ۵۰۰ هزار نفر) و کانادا و انگلیس با اختلاف زیاد در رده دوم هستند (۴۰۰ هزار نفر). پس از آن امارات متحده عربی و پس از آن آلمان قرار دارد. این آمار به چهار حوزه «آمریکا»، «اروپا»، «عربی و آفریقا» و «آسیا و اقیانوسیه» تقسیم شده است. بیشتر ایرانیان خارج از کشور (۴۷ درصد: ۱۲ کشور در حوزه آمریکا هستند و سپس اروپا (۲۹ درصد: ۳۰ کشور)، عربی و آفریقا (۱۴ درصد: ۳۳ کشور) و آسیا و اقیانوسیه (۱۰ درصد: ۳۰ کشور). یعنی در مجموع آمار ۱۰۵ کشور در این گزارش منتشر شده است (صلواتی، ۱۴۰۱). شایان ذکر است بنا بر آمار اعلامی از سوی سازمان ثبت احوال کشور در سال ۱۴۰۲، حدود ۴ تا ۴/۵ میلیون نفر از ایرانیان، خارج از کشور زندگی می‌کنند (خبرگزاری ایرنا، ۱۴۰۲).

به نظر برخی از کارشناسان، تحولات سیاسی رخ داده همچون فتنه ۱۳۸۸ و آبان ۱۳۹۸ همراه با تحولات ساختاری شبکه در سال ۱۳۹۳ باعث شد تا میزان تعامل و مخاطبان شبکه دچار ریزش شود. از سوی دیگر ده‌ها شبکه فارسی‌زبان خارجی عمدتاً با محوریت خبررسانی و تحریک ایرانیان به فضا سازی سیاسی علیه نظام و در بطن آن فرهنگ ایرانی- اسلامی می‌پردازند. با توجه به فعالیت‌های چندجانبه رسانه‌های معاند و رقیب و ریزش مخاطبان شبکه جام جم، سؤال اصلی پژوهش این است که سناریوی مطلوب برای تحقق اهداف شبکه چیست؟ استراتژی‌های مناسب برای تحقق سناریوی مطلوب کدامند؟ بهترین استراتژی مبتنی بر سناریو برای شبکه جهانی جام جم برای موفقیت در حفظ، افزایش و تعامل حداکثری شبکه با مخاطبان چیست؟

پیشینه تحقیق

جدول ۱. ماتریس پیشینه‌ها برحسب عنوان، ناشر، نویسنده، سال، روش تحقیق،

مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج

ردیف	عنوان	نویسنده/سال	روش تحقیق	مهمترین یافته‌ها و نتایج
۱	تحلیل روندها و پیشران‌های مؤثر برخبر صداوسیما در ۵ سال آینده	البرزی و نصرالهی (۱۳۹۷)	دلفی	نظرهای ۲۴ خبره را در خصوص سه پیشران تغییرات ماهیت مخاطب، تغییرات فناوری و تغییرات محتوای خبری احصا کردند و نشان دادند که امکان ذاتقه سنجی خبری مخاطب با شیوه‌های نوین، محدود نبودن مخاطب به اخبار رسانه‌های سنتی و تعامل گسترده کاربران با بخش‌های خبری، مهم‌ترین عدم قطعیت‌های خبری، مؤثر بر آینده خبر در حوزه تغییرت ماهیت مخاطب هستند. مهم‌ترین عدم قطعیت‌های حوزه فناوری خبر نیز شامل ضریب نفوذ بالای گوشی‌های هوشمند، سهولت تکثیر گسترده صوت و تصویر آنالوگ و دیجیتال و روند حضور خبرنگار به‌عنوان واسط و تسهیل‌گر و نه دروازه‌بان خبر هستند.
۲	سناریوهای حضور و فعالیت صداوسیما در فضای مجازی در افق ۱۴۰۱ (مطالعه موردی: صداوسیمای استان چهارمحال و بختیاری)	رضایان و بیاتی (۱۳۹۶)	خبره‌محور و مبتنی بر مصاحبه،	سازمان صداوسیما، با چالشی جدی در رقابت با رسانه‌های نوظهور مواجه شده است. به‌همین دلیل، صداوسیما برای خروج از این چالش، با برنامه‌ریزی و آینده‌نگری، در حال بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی است که رسانه‌های نوظهور در اختیار آن قرار می‌دهند.



مهمترین یافته ها و نتایج	روش تحقیق	نویسنده/سال	عنوان	ردیف
<p>برای سنجش اثرات متقاطع پیشران-ها و تعیین سناریوهای سازگار از نرم‌افزار سناریو ویزارد استفاده شده است. نتایج پنج سناریوی حاصل شامل راهبردهای رسانه‌ای برای تقویت نقش و جایگاه صداوسیما این مرکز نزد مخاطبان است.</p>	<p>مصاحبه و پنل‌های خبرگی</p>	<p>رضایان و بیاتی (۱۳۹۶)</p>	<p>سناریوهای حضور و فعالیت صداوسیما مرکز چهارمحال و بختیاری در فضای مجازی در افق ۱۴۰۷</p>	<p>۳</p>
<p>چهار پیشران شناسایی شده است: پیشران‌های فناوری (همگرایی رسانه، قالب‌های جدید محتوا، افزایش سرعت تولید اخبار، هوشمندشدن شیوه کسب اطلاعات، گسترش پهنای باند و نسل جدید وب)، پیشران‌های سیاسی- حقوقی (وابستگی مالی به جریان‌های سیاسی، مالکیت معنوی اخبار و تولیدات رسانه‌ای و 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، تشت افکار، گسیختگی اجتماعی و شهروند رسانه)، و پیشران‌های اقتصادی (سرعت و چابکی در مقابل تولیدات رسمی، تغییر ماهیت و ثروت از حقیقی به مجازی، برنامه‌ریزی بر اساس اقتصاد توجه و شکسته شدن انحصار رسانه).</p>	<p>دلفی</p>	<p>صلواتیان و مسعودی (۱۳۹۵)</p>	<p>شناسایی پیشران‌های مؤثر بر آینده خبرگزاری‌ها در ایران</p>	<p>۴</p>

ردیف	عنوان	نویسنده/سال	روش تحقیق	مهمترین یافته ها و نتایج
۵	آینده‌نگاری توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور در فضای مجازی با تأکید بر روش سناریو	عمرانی و همکاران (۱۳۹۴)	سوات (شناسائی) قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها	کشور از لحاظ عوامل داخلی، نه دارای قوت زیاد و نه ضعف مفرط است؛ بنابراین امکان فعالیت و کار در آن زیاد است و ظرفیت بهبودی زیادی دارد.
۶	پیش‌بینی سناریوهای موجود صنعت رسانه در سال ۲۰۲۰	صلواتیان و مسعودی (۱۳۹۲)	کتابخانه‌ای	چهار سناریو برای صنعت رسانه در سال ۲۰۲۰ پیشنهاد شده است: عصر تاریکی‌ها، بقای اصلح، عصر طلایی و سرزمین عجایب
۷	طراحی فضای سناریوی ترویج و آموزش فرهنگ مهدویت از طریق رسانه ملی	موسویان (۱۳۹۰)	مصاحبه و پنل خبرگی؛ استفاده از نرم‌افزار میک‌مک	با توجه به ارتباط معنادار فرهنگ مهدوی و رسانه، دو عدم قطعیت با فضای دوبعدی شکل گرفته و با اضافه کردن عامل صداسیما به عنوان عامل حیاتی سناریو از دو بعد به سه بعد تغییر یافته است.
۸	شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در مقیاس ملی و جهانی، زمینه تهیه سناریوهای ممکن و محتمل در سال‌های آینده سازمان صداسیما تا افق ۱۴۰۴	بلالی و همکاران (۱۳۹۱)	دلفی	نتایج حاصل شامل ۴۷ عامل است. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که شش عامل به‌عنوان رویدادهای کلیدی و پیشران بیشترین تأثیر را بر آینده سازمان دارند، براساس این عوامل، هجده سناریو پیشنهاد و شرایط آینده این سازمان بسیار بزرگ و پیچیده، شبیه‌سازی و مدل‌سازی شده است.

هیچکدام از پژوهش‌های قبلی متکی بر منظر و روشی که در این مقاله برای آینده‌پژوهی شبکه جام‌جم به کار رفته، نیستند. تدوین استراتژی بر اساس رویکرد «برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو» یکی از نوآوری‌های این پژوهش بوده و بر تعارض بین دو مکتب استراتژی مبتنی بر فرایند و برنامه‌ریزی

غلبه دارد. این رویکرد بر نقاط قوت برنامه‌ریزی سناریو به روشی سنتی تکیه دارد؛ یعنی رویکردی باز و خلاقانه که گزینه‌های استراتژیک مختلف را مدنظر قرار می‌دهد و چشم‌اندازهای مختلفی را در بر دارد. این رویکرد بر نقاط ضعف سناریوی سنتی غالب بوده و فرایندی سیستماتیک (نظام‌مند) برای طراحی و تدوین سناریو ارائه می‌کند که بر اساس ابزارهای خاص مدیریتی اعمال آن ساده است. نتیجه چنین رویکردی مبتنی بر راهبردی اصلی بوده که توسط چندین راهبرد دیگر تکمیل می‌شود؛ این راهبردها خود برگرفته از سناریوهای مختلف هستند.

آینده‌پژوهی^۱

مطالعه آینده، مطالعه هر نوع تغییر نظام‌مند است و فقط از جنس اقتصادی، تحلیل جامعه‌شناختی یا پیش‌بینی فناورانه نیست، بلکه بررسی میان‌رشته‌ای تغییر در عرصه‌های مختلف است. تاریخ‌نگاران درباره آنچه در «گذشته» روی داده است به ما می‌گویند و روزنامه‌نگاران، درباره آنچه در «حال» روی می‌دهد. آینده‌پژوهان نیز درباره آنچه ممکن است در «آینده» روی دهد، به ما می‌گویند و به ما کمک می‌کنند تا درباره آنچه دوست داریم روی دهد، بیندیشیم. آینده‌پژوهان نمی‌دانند چه اتفاقی خواهد افتاد؛ آنان ادعای پیامبری ندارند، ولی مدعی‌اند که درباره گستره‌ای از آینده‌های ممکن و مطلوب و چگونگی شکل گرفتن این آینده‌ها، بیشتر از ما می‌دانند. روش‌های آینده‌پژوهی توصیف‌های تمام، درست یا کاملی از آینده ارائه نمی‌دهند، ولی می‌کوشند تا: (۱) نشان دهند که چه چیزی ممکن است اتفاق افتد؛ (۲) گزینه‌های سیاستی را توضیح دهند؛ (۳) راهبردها و اقدامات بدیل را شناسایی و ارزیابی کنند. از این رهگذر دست‌کم تا حدودی از تله‌ها دور می‌شویم و فرصت‌های آینده را می‌رباییم.

آینده‌پژوهان برای مطالعه آینده، رسانه‌ها را با دقت می‌کاوند تا تمام چیزهای جدیدی را که می‌توانند بر تغییر بنیادی یا نظام‌مند دلالت کند، کنار هم بچینند. در ضمن، افراد کلیدی را که منابع معتبر اطلاعات در زمینه تغییر در حوزه‌های خاص به‌شمار می‌آیند و خودشان تغییرآفرین هستند و معمولاً با بینش‌ها و ایده‌های جدید وارد فرآیند تغییر می‌شوند، ردیابی می‌کنند. همچنین آینده‌پژوهان روش‌هایی را به کار می‌برند تا اعتبار روندهای جاری و شاید از آن مهم‌تر، پیشرفت‌های آینده را که قادر به منحرف ساختن روندهای جاری هستند، کشف کنند (گلن و گوردون، ۱۳۹۳: ۳۵-۳۲).



سناریوهای اکتشافی و هنجاری

سناریوهای اکتشافی^۱ با توصیف روندها و رویدادها، نحوه تأثیر آنها را بر آینده بر اساس فرضیات بدیل مورد بحث و بررسی قرار می‌دهند (گلن و گوردون، ۱۳۹۰: ۴۲ و ۱۷-۱۵). در این رویکرد زمان حال، نقطه آغازین بررسی آینده است و با طرح پرسش کلیدی «چه می‌شود اگر» بررسی ادامه پیدا می‌کند (سازمان توسعه صنعتی ملل متحد، ۱۳۹۲: ۱۶۱). در سناریوهای «اکتشافی» آنگاه که پیش‌بینی قطعی آینده از اهمیت خاصی برخوردار باشد، شاخص‌هایی به‌عنوان نشانگر در نظر گرفته می‌شود که در آینده، احتمال نزدیک شدن به هر یک از سناریوها را نشان دهد (چرماک، ۱۳۹۳: ۵۳ و ۶۴-۶۲ و ۱۸۵ و ۲۱۹).

سناریوهای هنجاری^۲ توضیح می‌دهند که آینده مطلوب چگونه از وضعیت کنونی پدید می‌آید (گلن و گوردون، ۱۳۹۰: ۴۲ و ۱۷-۱۵). هنگامی که رویکردهای هنجاری را به‌کار می‌بریم، بررسی خود را از نقطه زمانی در آینده آغاز می‌کنیم و پرسش‌هایی را با عبارت «چگونه» می‌سازیم. هر دو رویکرد را می‌توان در تحلیل سناریو به‌کار برد (سازمان توسعه صنعتی ملل متحد، ۱۳۹۲: ۱۶۱). در سناریوهای «هنجاری» یعنی در مواقعی که تصمیم‌گیری و انتخاب راهبرد مد نظر باشد، تأثیر سناریوها بر مدیریت راهبردی سازمان بررسی خواهد شد و سیاست‌ها یا توصیه‌هایی که می‌تواند مبنای تفکر راهبردی در کسب و کار قرار گیرد، ارائه می‌شود (خوش‌دهان، ۱۳۸۸: ۱۵).

میسون سه هدف عمده برای استفاده از سناریونویسی در سازمان‌ها قائل است. این سه هدف شامل موارد زیر می‌شود:

- ۱- تدوین استراتژی‌های جهت دهنده؛
 - ۲- برنامه‌ریزی اقتضایی؛
 - ۳- یادگیری و تشکیل تیم‌های کاری.
- کاترین فولتون نیز که از اعضای اصلی سناریونویسی در شبکه جهانی کسب و کار است، یکی از اهداف این نوع پروژه‌ها را تدوین یک جهت استراتژیک در سازمان می‌داند (لیندگرن و بندهلد^۳، ۲۰۰۹: ۴۵).

آینده‌پژوهی، نگاه تک‌خطی به برنامه‌ریزی استراتژیک را به‌نگاه چند خطی تغییر داده است. به‌طور خلاصه در برنامه‌ریزی استراتژیک ابتدا چشم‌انداز و مأموریت سازمان مشخص می‌شود؛

1. Explorative Scenarios
2. Normative Scenarios
3. Lindgren & Bandhold

سپس اهداف کلان، اهداف میان‌مدت و اهداف کوتاه‌مدت مشخص می‌شوند و در نهایت اهداف کوتاه‌مدت به اهداف و برنامه‌های عملیاتی ترجمه می‌شوند. اما در آینده‌پژوهی، ابتدا یک تصمیم حیاتی در سازمان مشخص می‌شود، سپس متغیرهای اساسی تأثیرگذار کشف می‌شوند، سپس امکان تغییر این متغیرها در آینده بررسی و پیش‌بینی می‌شود، سپس از هم‌برکنش متغیرهای محوری، سناریوهایی استخراج می‌شود؛ بعد برای هر سناریو، راهبرد یا راهبردهایی تدوین می‌گردد؛ و در نهایت با استفاده از علائم راهنما، زمان به‌کارگیری راهبردهای خاص هر سناریو معلوم خواهد شد (ناصحی، ۱۳۹۴).

در واقع تفکر استراتژیک یعنی شناسایی پارادایم‌ها و شرایط محتمل آینده و برنامه‌ریزی مناسب جهت رویارویی با آنها. سناریونویسی مدیران را وادار می‌کند تا با ملاحظه آنچه باید بشود، نه آنچه هست، فرایند برنامه‌ریزی را آغاز کنند. آنان الگوهای متفاوت کسب‌وکار آینده را جست‌وجو کرده و به‌تصویر می‌کشند، نه برون‌یابی رفتار گذشته را. برنامه‌ریزی سناریو نوعی از برنامه‌ریزی استراتژیک کارآمد است که در شرایط عدم اطمینان به‌عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی، کمک می‌کند تا استراتژی‌ها شکل گیرند، برنامه‌های دور از تصور ترسیم کنیم و چشم‌انداز را در مسیر درست و در ارتباط با مسائل ترسیم کنیم (لیندگرن و بندهلود، ۲۰۰۹: ۴۵). هرمان کان، پدر برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو، سناریو را اینگونه تعریف می‌کند: «توصیف مجموعه‌ای از رویدادهای فرضی در آینده با هدف روشن ساختن زنجیره احتمالی رویدادهایی که به فرد امکان می‌دهد تا از موقعیت فعلی و واقعی به سمت موقعیتی در آینده حرکت کند». از نگاه او سناریو آینده را پیش‌بینی نمی‌کند بلکه با هدف گسترش دامنه تفکر افراد دست‌اندرکار در فرایند سناریونویسی، به کاوش موقعیت‌های احتمالی در آینده می‌پردازد (گودت، ۲۰۰۸: ۵۴). در واقع سناریوها متفاوت از پیش‌بینی‌ها هستند چون در سناریوها دامنه‌ای از نتایج احتمالی ناشی از عدم قطعیت بررسی می‌شود، در حالی که هدف پیش‌بینی شناسایی محتمل‌ترین راه‌ها و برآورد عدم قطعیت‌ها است (پلیکان، ۲۰۰۸: ۷۹). لذا باید در نظر داشت که برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو به‌دنبال پیش‌بینی محتمل‌ترین آینده نیست، بلکه ایجاد مجموعه‌ای از آینده‌های احتمالی است.

فنون برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو اغلب توسط مدیران برای بیان مدل‌های ذهنی درباره آینده با هدف تصمیم‌گیری‌های بهتر استفاده می‌شود. در حالت کلی سناریوها را می‌توان برای هر نوع چارچوب زمانی طراحی کرد، اما عموماً قابلیت این روش در بازه‌های طولانی‌مدت بیشتر



است (مارتلی، ۲۰۰۱: ۹۳). در واقع استفاده از سناریو به ما کمک می‌کند تا دوراندیشی‌های استراتژیک قابلیت سازگاری هرچه سریعتر با تغییرات را بیشتر می‌کند.

روش پژوهش

با توجه به حساسیت موضوع مورد مطالعه و ضرورت بررسی عمیق و همه‌جانبه آن و با در نظر گرفتن این نکته که عناصر حیاتی نظریه جامعه‌شناختی اغلب با استفاده از روش کیفی بهتر از هر روش دیگری کشف می‌شوند، در مطالعه حاضر از روش مصاحبه عمیق استفاده شد. جامعه تحقیق پژوهش شامل مدیران، کارشناسان و اساتید آشنا با فعالیت شبکه جهانی جام جم بوده‌اند. معیار قضاوت در این زمینه که نمونه‌گیری نظری چه زمانی به پایان می‌رسد، «اشباع نظری» یافته‌ها است. در این حالت، داده‌ها (نمونه‌های) اضافی، کمکی به تکمیل و مشخص کردن یک مقوله نظری نمی‌کنند و نمونه‌ها از آن پس، مشابه به نظر می‌رسند. به‌طور کلی روال بر این است که مقولات محوری پژوهش که بیشترین قدرت تبیینی را دارند، تا حد ممکن اشباع (کفایت) شوند. پس از انتخاب نمونه اول، براساس تحلیلی که از آن نمونه به‌عمل می‌آید و طبقاً نظریه‌ای که به‌تدریج به‌دست می‌آید، نمونه‌های بعدی انتخاب می‌شوند. از این‌رو در پژوهش حاضر، ۲۵ نفر از افراد صاحب‌نظر به‌صورت هدفمند برای مصاحبه عمیق انتخاب شده‌اند. در این جامعه تحقیق سعی بر این بوده است که مصاحبه با اشخاص مختلفی مرتبط با موضوع صورت پذیرد تا پژوهش از ابعاد مختلف و متنوع بررسی شود.

اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان تحقیق (مصاحبه‌شوندگان) در جدول زیر ارائه شده است.

جدول . خبرگان منتخب و تعداد آن‌ها برحسب سطح تحصیلات و سمت

ردیف	تحصیلات	تعداد
۱	دکتری	۱۰
۲	کارشناسی ارشد	۱۵
جمع		
ردیف	سمت	تعداد
۱	مدیر	۸
۲	کارشناس	۱۴
۳	استاد دانشگاه	۳
جمع		
		۲۵

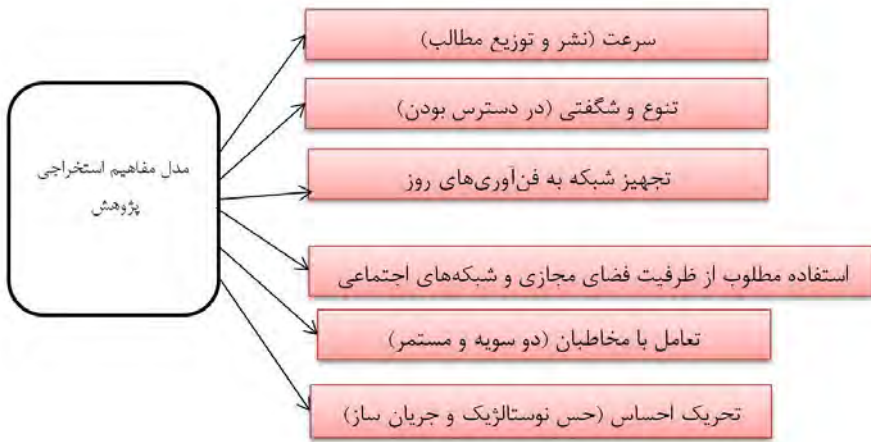


یافته‌های پژوهش

طبق یافته‌های پژوهش، مفاهیم کلیدی زیر از مصاحبه‌ها احصاء شده است:

جدول ۳. ماتریس خروجی مفاهیم (حد اشباع بالاتر از ۱۸ از ۲۵)

ردیف	مفاهیم	جزئیات	ضرورت	فراوانی از کل
۱	سرعت	در دسترس قرار دادن سریع در انتشار مطالب، آگاهی بخشی، پاسخگویی به‌نیاز آنی	منبع بودن و به‌دست آوردن اعتبار	۲۴
۲	تنوع و گستردگی	گسترده‌گی مطالب، شگفتی و جذابیت، فراگیر بودن، جامعیت مطالب و عدم نقص	قابل رؤیت در هر زمان و مکان	۲۴
۳	فن آوری روز	دیجیتالی شدن فعالیت، تجهیز زیرساخت‌ها و در دسترس بودن شبکه جام‌جم در هر نقطه و مکان	تجهیزات و امکانات به‌روز، اینترنت و تمامی بسترهای انتشار	۲۳
۴	فضای مجازی	استفاده از همه فضاها و بسترهای داخلی و خارجی، قابل دسترس بودن در هر نوع دستگاه، حجم بالای مطالب منتشرشده از طریق همه ظرفیت‌های جام‌جم ضروری است.	پیام‌رسان‌ها و شبکه‌های اجتماعی واتساپ، تلگرام، اینستاگرام، آپارات، یوتیوب، فیسبوک، توئیتر و...	۲۱
۵	تعامل	لزوماً تعامل، صرفاً شامل برنامه و شبکه نیست، تریک اعیاد و مناسبت‌های فرهنگی تاریخی و دینی از طریق بستر شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی، ایمیل، پیامک و... نیز برای تقویت تعامل با مخاطبان و کاربران لازم است.	به‌جز رسانه، استفاده از شیوه‌های سنتی در تعامل همچنان در دستور کار باشد.	۲۰
۶	تحریک احساسات	ایجاد احساس تاریخی، هویتی، فرهنگی و دینی اطلاع‌رسانی مراسمات داخلی و اجتماعات با اعلام مکان و توصیف‌های زمانی اتفاقات داخل کشور از طرق مختلف	حس نوستالژیک را به هر طریق ممکن تحریک کنیم.	۱۹



شکل ۱. تأثیرگذاری عوامل در سناریوهای ویژگی‌های شبکه جهانی جام جم برای مخاطبان

نتایج بر اساس سناریوها

۱. سناریوی اول: هوشمندسازی رسانه

توسعه سریع و گسترده حسگرهای هوشمند، ابزارهای پوشیدنی، فناوری‌های هوش مصنوعی، امکانات انتقال برای حجم بالایی از داده‌ها، تقویت توان پردازشی، ورود دانش و اطلاعات به‌هنگام در تصمیم‌گیری، موجب ایجاد فضای کاری هوشمند و معرفی پدیده‌ای تحت عنوان سناریو هوشمندسازی رسانه خواهد شد. این پدیده، چارچوبی برای یکپارچه‌سازی و توسعه فناوری‌های درون و بیرون سازمان است. مفاهیم این نوع رسانه در کنار مفاهیم خاص صنعت رسانه، می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری، کارایی و رضایت ذینفعان شود. صنعت رسانه، صنعتی خدمت‌محور است که بنا به ذائقه مخاطبان و تمایلی که در بهره‌مندی از امکانات نوین دارند، به‌شدت تحت تأثیر جریان‌های فناوری قرار داشته و جهت کسب و به‌کارگیری آن تلاش می‌کند. فناوری‌های دیجیتال از بسیاری جهات، از جمله از طریق وسیله‌های جدید ارتباط و همکاری و محصولات جدید که ابزارهای قوی دارند؛ نقش داده‌ها به‌عنوان محرک رشد اقتصادی؛ اتوماسیون وظایف با هوش مصنوعی^۱ و ظهور مدل‌های جدید تجاری مانند سیستم عامل‌ها،

1. AI

جوامع و اقتصادها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین استفاده از فناوری در زندگی روزمره از قبیل دیجیتال سازی ضرورت دارد. دیجیتال سازی اساساً روشی را که ما با هم زندگی می‌کنیم و کار می‌کنیم تغییر می‌دهد که این امر ضمن تأثیرات عمیق بر مشاغل در همه بخش‌های رسانه‌ای - از جمله تولید محتوا و سیگنال - تطبیق شرایط روزمره مخاطب با فناوری‌های رسانه‌ای جدید از طریق تأثیر بر بهره‌وری، اشتغال، مهارت، توزیع درآمد، تجارت و محیط‌زیست و به‌طور کلی بر رفاه و انسجام جامعه نیز تأثیر دارد که از نتایج تحقق این سناریو است. عوامل کلیدی این سناریو عبارت‌اند از:

شناخت زود هنگام/دیر هنگام فناوری و فوریت نیاز سازمان به فناوری‌های خاص؛
 تطبیق فناوری‌ها با زیرساخت‌های بومی و سازگار با دستگاه‌های گیرنده کشور؛
 افزایش ضریب نفوذ با گسترش پهنای باند و اینترنت پرسرعت؛
 مخابرات نسل آینده؛
 افزایش همگرایی صنایع IT و صوت و تصویر فراگیر؛
 سهولت دسترسی به فناوری در هر مکان و زمان برای (تماشا) دیدن یا شنیدن محتوا؛
 ترویج و به‌کارگیری فناوری‌های فشرده‌سازی و استاندارد؛
 مقرون به‌صرفه بودن خرید و هزینه‌های توسعه فناوری مشروط به غالب بودن آن در دنیا؛
 سهولت دسترسی آسان‌تر به فضای مجازی با بستر سازی مناسب محتوا.

۲. سناریوی دوم: رسانه پاک

عوامل تأثیرگذار در ظهور و بروز این سناریو متفاوت است و در صورت تحقق با چالش‌های مهمی مواجه خواهیم بود که البته بعد پاک بودن رسانه از منظر تعهد و وفادار بودن به مخاطب با امکان نظر به اسناد بالادستی، نقطه قوت این سناریو تلقی می‌شود. برای رویارویی با چالش‌های نهادی ناشی از دیجیتال سازی، یک رویکرد «کل دولت» در مورد حاکمیت لازم است. با توجه به ماهیت قضایی پیام‌ها، تنظیم و به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال مستلزم افزایش گفتگو و انسجام بین دستگاه‌های دولتی است. نیاز به پاسخ‌های خاص سازمانی از قبیل ایجاد سکوه‌های موضوعی به‌صورت آفلاین و برخط، جمع‌کردن بازیگران کلیدی مرتبط، و نقش برجسته‌تر رگولاتورها برای نظارت در به اشتراک گذاشتن تخصص و شیوه‌های خوب در زمینه‌های سیاست‌گذاری لازم است.



با توجه به سطح تخصص فنی درگیر، عدم قطعیت پیرامون تحولات دیجیتال و سرعت زیاد تحول دیجیتال، دولت‌ها بیش از هر زمان دیگری به فعالیت جدی طیف گسترده و متنوع از ذینفعان، آینده‌نگاری برای پیش‌بینی فناوری، رصد و توسعه آنها و اسکن افق و همچنین سرمایه‌گذاری در پیش‌بینی ارزیابی اثرات استفاده از فناوری نیاز دارند و با توجه به تأثیرات گسترده مرزی و فرامرزی و اقتصاد دیجیتال، راه‌حل‌های محدود به حوزه داخلی دیگر کفایت نخواهد کرد و لازم است از حقوق مصرف‌کننده به‌طور مؤثری محافظت و ترویج قابلیت همکاری در چارچوب‌های نظارتی و در عین حال ایجاد یک محیط مطلوب برای رونق اقتصاد دیجیتال انجام شود.

دولت‌ها همچنین لازم است تمهیدات لازم برای مقابله با تهدیدات سایبری و مضرات سایبر را در کنار هم اتخاذ نموده و برای پرداختن به چالش‌های دیجیتال‌سازی، عوامل اقتصاد سیاسی را در نظر گرفته و همچنین از طیف گسترده‌ای از رویکردهای ممکن (یک‌جانبه، دوجانبه و بین‌المللی) استفاده بهینه کنند. عوامل کلیدی این سناریو عبارت‌اند از:

تدوین شیوه‌نامه و اصول اخلاقی فناوری‌ها برای جلوگیری از بروز ناهنجاری‌ها؛
حفظ فرهنگ و تمدن ایرانی- اسلامی با انطباق سرویس‌ها و فناوری‌های آینده با سیاست‌های فرهنگی نظام؛

عدم به‌کارگیری افراد و تیم‌های خبره و هنرمند در تولید محتوای فاخر و قوی؛
درایت لازم در اجتهادات دینی در مواجهه با فناوری‌های جدید و پرهیز از تکرار اشتباهاتی نظیر حرام کردن پلتفرم‌های جدید موبایل مانند 3G؛
ناتوانی در ترکیب بروdbند و بروdbکست در سیستم فعلی^۱.

۳. سناریوی سوم: عبور از رسانه منفعل و خط قرمزها

این سناریو برای ایجاد تغییر در نحوه تفکر، یادگیری و بهره‌برداری از داده‌های حاصل از تراکنش‌ها و تعاملات رسانه مهم است و تعیین ذینفعان دارای دسترسی به اطلاعات و دانش حاصل از فراداده نیز اهمیت ویژه دارد. اما دستیابی به یک آرای عمومی در خصوص سیاست‌گذاری‌های رسانه‌ای مستلزم ارائه راهنمای جامع، نیازمند همکاری تولیدکنندگان و شرکت‌های رسانه‌ای در قالب یک کنسرسیوم مشخص برای رسانه خواهد بود که دور از انتظار است. همچنین مغایرت بین فراداده با پروتکل‌های AI و مدیریت محتوا یکی از چالش‌های

مطرح در این سناریو است. از دلایل بروز مشکل و مغایرت را می‌توان فرض نمودن ارزش فراداده دانست که این فرضیه بدون در نظر داشتن پایگاه داده‌ای است که فراداده بر اساس آن استخراج شده است. روال استانداردسازی منتخب، باید کمترین تضاد و تناقض را در میان صنایع مختلف ایجاد کند. گزینه مطرح برای حفظ تغییرات محتوا، بهره‌برداری از XML و Rest APIs است که به‌عنوان گزینه‌های محبوب در تغییر داده مطرح شده‌اند و ظهور و بروز نخواهد یافت. به هرحال رویکرد این سناریو بسیار چالش‌برانگیز بوده و شکل زندگی مخاطب نیز متأثر از پدیده‌های نابهنجار توأم با ظهور بحران‌های شدید برای جدایی و انفعال مخاطب در مواجهه با رسانه دور از انتظار نیست. مهم‌ترین عوامل کلیدی تأثیرگذار در این سناریو عبارت‌اند از:

ناتوانی در فرهنگ‌سازی لازم برای پذیرش و استقبال از فناوری‌های جدید؛
چالش کمبود نیروی انسانی متخصص با مهارت‌های لازم و فقدان توان مدیریتی در رعایت شایسته‌سالاری؛

ظهور و بروز بحران‌های زیست‌محیطی از قبیل بیماری‌های اپیدمیک (کرونا)، جنگ آب، قطعی برق و ...؛
کاهش خدمات رگولاتوری در اثر فقدان نظارت محتوا بین مخاطبان و عدم کنترل فناوری در آینده.

۴. سناریوی چهارم: برانگیختگی نوستالژیک

ایجاد حس نوستالژیک، موضوعی چندگانه است که در آن می‌توان با تولید برنامه‌های تلویزیونی ضمن یادآوری روزها و اتفاقات مرتبط با تاریخ و هویت کشور از طریق پیام‌های غیرمستقیم، ایرانیان و فارسی‌زبانان را در جریان وقایع مهم تاریخی و هویتی قرار داد و یا درخواست کرد خاطرات، اتفاقات، عکس، دلنوشته در زمینه هویتی را برای رسانه کنند. این اقدام، ضمن ایجاد پیوند با هویت سرزمینی، مخاطبان را با هویت فرهنگی پیوند زده و در مورد هر اتفاقی که برای آن شکل می‌گیرد، حساس خواهد کرد. نمونه بارز این مورد مواردی مانند تغییر نام خلیج فارس، مراسمی مثل نوروز یا چهارشنبه‌سوری و حتی مراسم مذهبی مانند عاشورا و تاسوعا و ... است. مهم‌ترین عوامل کلیدی تأثیرگذار در این سناریو عبارت‌اند از:

هویت ملی، هویت قومی، هویت دینی و هویت مدرن؛
غرور و افتخار ملی.



۵. سناریوی پنجم: رسانه متعامل

تعامل دوسویه و مستمر با مخاطبان، چه برنامه‌های شبکه به ذائقه مخاطبان پاسخ دهد و چه پاسخ ندهد رابطه و تعامل با مخاطبان باید بطور مستمر و مداوم انجام شود. بسیاری از اطلاعات و اخبار منتشر شده در رسانه‌ها بدون هیچ منبع و اطلاعات موثقی در بستر وب و شبکه‌های اجتماعی تولید انتشار و پخش می‌شوند و بسیاری از مخاطبان معمولاً از صحت یا سقم آنها مطلع نیستند و بعضاً آنها را قبول می‌کنند در حالی که ارتباط و تعامل با مخاطبان باعث می‌شود شرح واقعیت از طریق این امور به آنها منتقل شود چیزی که همراه با اطمینان و ارتباط دوسویه اتفاق می‌افتد شاید بتوان عمده‌ترین روش این ارتباط را حتی یک‌طرفه و تنها از طرف این امور شبکه جام جم انجام داد آن هم با رصد و پاسخ به مسائل و موضوعاتی که به صورت شایعه تهیه، انتشار و اطلاع رسانی می‌شود. با دادن پاسخ صحیح می‌توان نسبت به این موارد جلب اعتماد نموده و ایرانیان را از اهم مسائل و واقعیات آن آگاه نموده و اطلاع رسانی نمود. مهم‌ترین عوامل کلیدی تأثیرگذار در این سناریو عبارت‌اند از:

- ✓ ارتباط دو سویه
- ✓ تعامل کاربران با یکدیگر و با رسانه

نتیجه‌گیری

آینده‌پژوهی یکی از روش‌های مدرن مطالعه آینده است که از طریق آن می‌توان به شناخت فرصت‌ها و چالش‌های رسانه‌ها دست یافته و برای جلوگیری از بحران‌های پیش‌رو و ممانعت از غافلگیری در منظومه رسانه‌ای جهان استفاده کرد. فرایندی نظام‌مند تلقی می‌شود که در فضاهای پیچیده و دارای عدم قطعیت، رسانه‌ها را در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری توانمندتر می‌سازد. از طرفی نگاه به آینده رسانه و سناریوپردازی، همواره از جمله مسائل پیش‌روی سازمان صداوسیما بوده و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آینده و هوشیاری عملکرد سازمان و محیط بیرونی آن، دانش مورد نیاز را درباره آینده احتمالی و مسیرهای دستیابی به آن فراهم خواهد آورد. این در حالی است که امروزه، بر تعداد عواملی که به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمان و محیط بیرونی آن تأثیر می‌گذارند، افزوده می‌شود و به‌نظر می‌رسد روش‌های قدیمی چون مدیریت استراتژیک توان خود را در برخورد با شرایط جدید از دست داده‌اند.

ظهور آینده‌نگاری بر اثر تحولات ایجاد شده مبتنی بر سناریو و با رویکرد GBN به‌عنوان توصیف داستانی از آینده از جمله روش‌های آینده‌پژوهی بوده که کاربرد آن روندی افزایشی داشته است و ارائه الگویی جهت همترازی استراتژیک صنایع رسانه‌ای به‌ویژه صوت و تصویر فراگیر با کمک سایر ابزارهای متنوع الزامی است و با توجه به کارکردهای متنوع تلویزیون، رادیو و شبکه‌های اجتماعی؛ همچنین توجه بیشتر به متغیرهای مختلف تاثیرگذار در فضای رسانه‌ای آینده از قبیل پاسخگوئی آنلاین به نیازها، فناوری‌های سیار، امنیت اطلاعات، فناوری فلش، کلان‌داده، هزینه‌های فناوری، نفوذ اینترنت و فناوری‌های سبز، ما را قادر خواهد ساخت ضمن شناسایی روندهای آینده فناوری معطوف به حوزه رسانه، جهت‌گیری‌ها و راهبردهای صداوسیما را به نحوی هدایت کنیم که پیشگامی و پیشتازی آن در عرصه جنگ رسانه‌ای، به‌عنوان عنصری اساسی در تعیین مطلوبیت‌های زندگی فردی و اجتماعی مخاطب به‌شمار آمده و در نهایت آینده مطلوب رسانه از حیث فناوری، با نگاه واقع‌بینانه و در شرایط عدم قطعیت دست یافتنی باشد.

بر اساس مسائل کلیدی و توصیفی که از فضای کلی سناریوها به‌دست آمده مقایسه و جمع‌بندی بین سناریوها انجام شده است. در سناریوی هوشمندسازی رسانه، سیاستی که صداوسیما در قبال رسانه‌های اجتماعی اتخاذ می‌کند یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده آینده در این سناریو است. جمع‌بندی در این خصوص حاکی از آن است که در حال حاضر شبکه جهانی جام‌جم در بین ایرانیان خارج از کشور رسانه غالب و برتر نیست؛ اما در افق پنج‌ساله که مورد توجه این پژوهش است این وضعیت باید تغییر کند. با توسعه اینترنت ماهواره‌ای، فراگیری ابزارهای دیجیتال در زندگی روزمره و فراگیر شدن تلویزیون‌های هوشمند، حفظ مخاطب برنامه‌های خطی تلویزیون سنتی بسیار دشوار خواهد بود. در آن شرایط که نهایتاً در افق زمانی پنج‌ساله محقق خواهد شد، سازمان صداوسیما دیگر برتری غیرقابل مقایسه و جایگاه غالب خود (که متعلق به برتری رسانه برودکست است) را به‌طور کامل از دست خواهد داد. این تغییر، یک روند جهانی است و درک تغییر پارادایمیک در صنعت رسانه مهم‌ترین دلیل برای حضور جدی در رسانه‌های جدید و شبکه‌های اجتماعی است. در حال حاضر بیش از سه میلیارد و هشتصد میلیون نفر در جهان در رسانه‌های اجتماعی مختلف فعال هستند و روند مصرف رسانه‌ای به‌نفع رسانه‌های جدید و شبکه‌های اجتماعی در حال تغییر است. استدلال اصلی مخالفان حضور در پلتفرم‌های جدید این است که اینستاگرام زمین دشمن است، در اختیار آنها است و الگوریتم آن را آنها طراحی کرده‌اند. مخالفان معتقدند که باید مانند چین روی پلتفرم‌های بومی سرمایه‌گذاری کنیم.



این در حالی است که شرایط کشور چین با کشور ما متفاوت است، چه از لحاظ فنی و زیرساختی و چه از لحاظ میزان سرمایه‌گذاری و همچنین وضعیت ساختار تصمیم‌گیری برای توسعه پلتفرم‌ها. در سناریوی رسانه پاک در مورد میزان اهمیت و نحوه مقابله و راهکارهای حل موانع مفصل بحث شده است؛ اما به هر حال مساله اصلی این است که سازمان صداوسیما زمان آن را ندارد که منتظر بماند تا موانع فرهنگی و مدیریتی حل شوند و سکویی بومی فراگیری ایجاد شود تا بعد روی آن فعالیت کند؛ به این دلیل روشن که سرعت تحولات زیاد است. در حال حاضر ده‌ها شبکه و برنامه رادیو و تلویزیونی در اینستاگرام صفحه دارند. اما هنوز سیاست‌نامه نحوه فعالیت واحدها و برنامه‌های سازمان در اینستاگرام، نهایی نشده است.

اگر حضور مبتنی بر برنامه داشته باشیم و صفحات رسمی سازمان از سوی افراد آشنا با بازاریابی رسانه‌های اجتماعی اداره شوند قطعاً تبلیغ، ارتباط گرفتن، جذب مخاطب بیشتر و بازاریابی محتواهای تولیدی شبکه جام‌جم انجام می‌شود. مدیریت محتوا و نحوه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی یک تخصص است. چون در بستر است که محتوا خودش را نشان می‌دهد. سازمان صداوسیما ارتباط گسترده‌ای با بازیگران، هنرمندان و ورزشکاران دارد. یکی از انواع بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی «اینفلوئنسر مارکتینگ» است. یعنی استفاده از افراد معروف و مطرح و به اصطلاح اینفلوئنسر برای تبلیغ و انتقال پیام. سازمان صداوسیما در زمینه تولید ویدئو و تصویر دارای مزیت است، بنابراین باید از این ظرفیت استفاده کند. جدی نگرفتن تخصص بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شب تعداد اندک دنبال‌کننده‌ها شده است. این حضور جدی مستلزم تدوین سیاستی روشن است.

در سناریوی عبور از رسانه منفعل و خط قرمزها، شایان ذکر است سازمان‌های رسانه‌ای اساساً «میانهم‌محور هستند»؛ یعنی اهمیت محوری را بدنه سازمان دارند و نه مدیران عالی سازمان. عملکرد سازمان‌های رسانه‌ای تا حد زیادی به خلاقیت مدیران گروه‌های تولید، برنامه‌سازان تلویزیونی، ذوق تهیه‌کنندگان تلویزیون، سوژه‌شناسی و جامعیت پژوهشگران و خلاقیت و مهارت خبرنگاران و دبیران خبر و سردبیران وابسته است. در واقع این نیروهای تولیدی بدنه هستند که عملکرد سازمان را نشان می‌دهند و سازمان را به‌پیش می‌برند. لذا شیوه انتخاب مدیران میانی در سازمان‌های رسانه‌ای بسیار مهم‌تر از دیگر سازمان‌ها است. متأسفانه در حال حاضر انتخاب مدیران میانی مبتنی بر معیارهای حرفه‌ای و بر اساس صلاحیت‌های حرفه‌ای نیست و اغلب با

ملاحظات غیر تخصصی انجام می‌شود. این در حالی است که حرفه‌ای بودن و اهلیت داشتن به‌عنوان مهم‌ترین عامل موثر بر آینده شبکه جام‌جم باید در نظر گرفته شود.

رفتار و نحوه مواجهه سیاستمداران و مسئولان مهمترین عامل تأثیرگذار بر امکان ایفای نقش رسانه‌ها برای ارتقای اعتماد سیاسی 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 موارد این است که رسانه‌ها را تربیون و بلندگوی خود ندانند. متأسفانه مسئولان برای دیده‌شدن می‌خواهند به هر بهانه در گزارش‌های خبری دیده شوند و رسانه‌ها را مجبور می‌کنند که رویدادهایی که واقعاً ارزش خبری ندارند، به خبر تبدیل شوند. اینکه مسئولان به هر بهانه‌ای در خبر حضور داشته باشند، به کارکرد اعتمادآفرینی رسانه خبری لطمه می‌زند. این اخبار، جلوه‌های ابزاری دیدن رسانه‌ها هستند که هم به اعتماد سیاسی در جامعه ضربه می‌زنند و هم امکان تحقق کارکردهای مطلوب رسانه‌های خبری برای ارتقای اعتماد سیاسی را سلب می‌کنند. نگاه ابزاری و سیاسی به رسانه و وارد کردن آن به منازعات سیاسی و قائل نشدن استقلال حرفه‌ای برای رسانه باعث می‌شود مخاطب نه‌تنها به رسانه، بلکه به نظام سیاسی بی‌اعتماد شود. لازمه ارتقای اعتماد سیاسی که یکی از مهمترین مسائل نظام سیاسی ایران از جنبه‌های گوناگون می‌باشد، آن است که تفاهمی جمعی میان ارکان و اصحاب قدرت و سیاست شکل بگیرد که از جایگاه و رسالت رسانه صیانت و استقلال حرفه‌ای رسانه‌ها به رسمیت شناخته شود. آنچه اعتماد سیاسی را می‌سازد رابطه میان رسانه و سیاست است و این چیزی است که باید موضوع یک گفتگوی ملی باشد.

معمولاً توجه و تمرکز مدیران رسانه‌ها بر کادر تولیدی است. این در حالی است که توانمندی یک مجموعه رسانه‌ای در گرو توانمندی همه اجزاء سازمان اعم از واحدهای صف و ستاد است. سازمان‌های رسانه‌ای اساساً سازمان‌های میانه‌محور هستند و بدنه سازمان تعیین‌کننده میزان قدرت آن به‌شمار می‌رود. حرکت در مسیر تحقق سناریوی مطلوب مستلزم آن است که مجموعه کارکنان و خبرنگاران حرفه‌ای، خلاق و برخوردار از دانش و توانایی‌های به‌روز باشند. از این رو آموزش و برگزاری دوره‌های آموزشی و ارائه محتوای آموزشی متناسب با نیازهای روز برای کارکنان شبکه ضروری است.

پیشنهاد‌های کاربردی و رسانه‌ای

با توجه به مسائل کلیدی که در مجموعه سناریوها وجود دارد برای تحقق سناریوی مطلوب، پیشنهادهایی بر اساس سناریوها به صورت زیر جمع‌بندی شده‌اند:

۱. داشتن سیاست واقع‌بینانه در قبال رسانه‌های اجتماعی؛
 ۲. توجه بیشتر به کیفیت فنی و زیرساختی سرویس‌های ارائه شده به کاربران؛
 ۳. شناسایی دلایل فرهنگی اجتماعی: اعتماد و نحوه مواجهه مردم با برندهای بومی؛
 ۴. داشتن دلایل مدیریتی و نظام تصمیم‌گیری؛
- الف) دستورالعمل نحوه فعالیت کارکنان (اعم از خبرنگار، برنامه‌ساز و مجری و...) در رسانه‌های اجتماعی.
- ب) دستورالعمل نحوه حضور واحدها (شبکه‌ها و بخش‌های مختلف برون مرزی) و برنامه‌ها در رسانه‌های اجتماعی.
۵. توجه به حرفه‌ای‌گرایی در بدنه مدیریتی؛
 ۶. برنامه‌ریزی برای ارتقای اعتماد سیاسی؛
 ۷. توانمندسازی کارکنان (خبری و ستادی)؛
 ۸. تولید محتوا بر اساس مخاطب‌محوری؛
 ۹. تولید برنامه‌های شاد و مفرح با توجه به نیاز مخاطبان؛
 ۱۰. تشکیل سه کانال خانواده، کودک و نوجوان، ورزشی و سرگرمی؛
 ۱۱. ایجاد تفاوت بین خطوط قرمز شبکه جام‌جم با سایر شبکه‌ها؛
 ۱۲. تغییر گام‌به‌گام ساختار موجود؛
 ۱۳. افزایش حضور مخاطبان داخلی و خارجی (ایرانی‌های ساکن در کشورهای دیگر) در برنامه‌ها؛
 ۱۴. آموزش مخاطب‌شناسی به کلیه کارکنان و مدیران؛
 ۱۵. تفکیک برنامه‌سازان براساس ساختار برنامه‌ها؛

منابع و مآخذ

- امانپور، سعید و دیگران (۱۳۹۷). تحلیل وضعیت و تعیین استراتژی‌های مبتنی بر سناریو در تاب‌آوری شهری (مورد پژوهی؛ کلانشهر اهواز). *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری*، ۹ (۳۵)، زمستان. امیر، آرمان (۱۳۸۹). روش‌های تحقیق در آینده‌پژوهی. *گزارش پژوهش*. مرکز پژوهش و سنجش افکار صداوسیما.
- باهنر، ناصر و رامین چابکی (۱۳۹۳). تحلیل سواد رسانه‌ای براساس مدل EC؛ مورد مطالعه: سیاست‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی. *فرهنگ ارتباطات*. شماره ۶۰ صص ۳۴-۷.
- البرزی، هادی و نصراله‌ای، اکبر (۱۳۹۷). تحلیل روندها و پیش‌بینی‌های مؤثر بر خبر صداوسیما در ۵ سال آینده. *پژوهش‌های ارتباطی*، ۲۵ (۲)، ۱۲۷-۱۰۳.
- بلالی، مجید، روشندل اربطانی، طاهر، ذوالفقارزاده، محمد مهدی (۱۳۹۱). بررسی وضعیت رقابت در سپهر رسانه‌های کشور، *فصلنامه راهبرد*، ۲۳ (۷۳)، ۴۱-۵.
- چرماک، توماس، جی. (۱۳۹۳). *برنامه‌ریزی بر پایه سناریو*. ترجمه فرامرز شاه‌محمدی و عباس صبوری. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- حاجیان، ابراهیم (۱۳۹۱). *مبانی، اصول و روش‌های آینده‌پژوهی*. تهران: دانشگاه امام صادق. خبرگزاری ایرنا، ۱۴۰۲/۱۱/۹.
- خزایی، سعید و امیر محمودزاده (۱۳۹۲). *آینده‌پژوهی*. اصفهان: علم‌آفرین و پارس‌ضیاء.
- خوش‌دهان، علی (۱۳۸۸). *آینده‌پژوهی با تکنیک سناریوسازی*. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- دیوید، فرد ار (۱۳۹۹). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی پارسایان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی رضایان، احد و بیاتی، لیلا. (۱۳۹۶). *سناریوهای حضور و فعالیت صداوسیما* مرکز چهارم‌حال و بختیاری در فضای مجازی در افق ۱۴۰۷، *فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی*، ۲۳ (۴)، ۳۹-۹.
- رضانی، مریم و دیگران (۱۳۹۶). تعیین استراتژی‌های مبتنی بر سناریو در سازمان زمین و مسکن شهر مشهد. *فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری*، ۵ (۴).
- شریفی، سید مهدی، حاج‌محمدی، علی، انصاری، نفیسه (۱۳۹۸). *مدیریت منابع انسانی در صنایع خلاق*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (یونیدو)، (۱۳۹۲). گزارش (۷).
- شوارتز، پیتر (۱۳۸۶). *هنر دورنگری؛ برنامه‌ریزی برای آینده در نیایی با عدم قطعیت*. ترجمه عزیز علیزاده. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.



- شونکر، بورکهارت، ولف، تورستن (۱۳۹۳). *برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو*. ترجمه محمدحسین بیرامی. تهران. دنیای اقتصاد
- صلواتی، بهرام (۱۴۰۱). سالنامه مهاجرتی ایران، رصدخانه مهاجرت ایران، پژوهشکده سیاستگذاری دانشگاه صنعتی شریف.
- صلواتیان، سیاوش و مسعودی، سارا (۱۳۹۲). پیش‌بینی سناریوهای موجود صنعت رسانه در سال ۲۰۲۰، همایش ملی آینده‌پژوهی.
- صلواتیان، سیاوش، فرهنگ، علی‌اکبر، طیبی، جمال‌الدین. (۱۳۹۴). نیازهای رسانه‌ای آسیب‌دیدگان از بلایای طبیعی: مطالعه موردی آسیب‌دیدگان از زلزله آذربایجان. *فصلنامه انجمن ایرانی مطالعات فرهنگی و ارتباطات*، ۱۱ (۳۹)، ۱۷۳-۲۰۶.
- طالبیان، حامد؛ مولایی، محمد مهدی (۱۳۹۴). کاربرد روش مالتی‌پول و تحلیل تناظر در آینده‌پژوهی و خط‌مشی‌گذاری. تهران: *کنفرانس بین‌المللی الگوهای مدیریت در عصر پیشرفت*.
- علوی‌وفا، سعید. (۱۳۹۶). چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴، *فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی*، ۲۴ (۸۹)، ۶۴-۳۱.
- علی‌عسکری، عبدالعلی، صلواتیان، سیاوش، البرزی، هادی (۱۳۹۳). آینده‌پژوهی راهبردی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران در فضای اینترنت، *فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی*. ۲۱ (۷۷)، بهار، ۶۹-۹۶.
- عمرانی، مهدی و همکاران (۱۳۹۴). آینده‌نگاری توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۶ (۱)، ۱۴۷-۱۳۳.
- کورینش، ادوارد (۱۳۸۸). *آینده‌پژوهی پیشرفته: نگاهی ژرف به اصول، مبانی و روش‌های آینده‌پژوهی*. ترجمه سیاوش ملکی‌فر و فرخنده ملکی‌فر. تهران: اندیشکده صنعت و فناوری (آصف).
- گروه آینده‌اندیشی بنیاد توسعه فردا (۱۳۸۴). *روش‌های آینده‌نگاری تکنولوژی*. تهران: بنیاد توسعه فردا.
- گلن، ژروم سی. و تئودور جی. گوردون (۱۳۹۰). *سناریوها: توصیف‌های داستان‌گونه از آینده‌های بدیل*. ترجمه مرضیه کیقبادی. تهران: آینده‌پژوه.
- موسویان، سید مرتضی (۱۳۹۰). طراحی فضای سناریوی ترویج و آموزش فرهنگ مهدویت از طریق رسانه ملی، *نشریه علمی قرآن و روان‌شناسی* (۱۸).
- مولایی، محمد مهدی؛ طالبیان، حامد؛ مولایی، زینب (۱۳۹۴). ارائه چارچوب دسته‌بندی موضوعی برای دیده‌بانی ملی و پوشش محیط کلان ایران. تهران: *اولین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه‌ریزی پایدار ایران*.
- ناصحی، مصطفی (۱۳۹۴). تفاوت کلیدی آینده‌پژوهی با برنامه‌ریزی استراتژیک، nasehi.blog.ir، تاریخ بازبازی ۱۴۰۲/۰۷/۰۴.

نوریان، فرشاد، فلاح زاده، سجاد (۱۳۹۴). بازآفرینی بافت قدیم شهر آمل مبتنی بر استراتژی توسعه گردشگری و برنامه ریزی راهبردی سناریویی. نشریه هنرهای زیبا-معماری و شهرسازی، دوره ۲۰، شماره ۳، پاییز.

یزدانی، حمیدرضا، نوح پیشه، نیما (۱۳۹۵). برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو (مطالعه موردی: شرکت گروه اقتصاد سایین). *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک*، ۱۶ و ۱۷ آذر ۹۵.

Godet, M., Durance, P. & Gerber, A (2008). Strategic Foresight La Prospective Use and Misuse of Scenario Building, LIPSOR Working Paper (10), Paris.

Lindgren, mats. Bandhold, Hans (2009). *Scenario planning. The link between future and strategy*. England: Publishedby Palgrave Macmilan.

Achtenhagen, L., Inwinkl, P., Björkorp, J., Källenius, R. (2018). More than two decades after the Cadbury Report: How far has Sweden, as role model for corporate-governance practices, come? *International Journal of Disclosure & Governance*, 15(4), 235-251

Puppis, M. (2019). A media policy for the digital future: Realizing the public interest and communication rights. Paper presented at the ECREA-CLP Workshop 2019

Nic Newman et al. (2019). Digital news report. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. Available at: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019->

Nielsen, Rasmus Kleis, Sambrook, Richard (2016). WHAT IS HAPPENING TO TELEVISION NEWS?. Digital news project. *Reuters institute*. Available at: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2017-0>