

Structural analysis of drivers and future uncertainties of the Islamic Republic of Iran Broadcasting Organization

By: *Ahad Rezayan, Ph.D.* [✉], *Omid Jahanshahi, Ph.D.**,
*Ehsan Tahmaseb, M.A.***, *Sahar Babaei, Ph.D.****

Abstract:

Rapid developments in media technologies and audience tastes have added to the complexities and uncertainties facing the Iranian Broadcasting Organization. The organization's assumptions have faced various challenges from the market and audience perspectives. The aim of this research is to identify and analyze the dynamic media environment and the factors affecting the future of the Iranian Broadcasting Organization. Therefore, this article focuses on the structural analysis of factors and identifying future uncertainties for this organization. This research is qualitative and the data were collected through library studies and interviews with experts. The statistical population includes prominent professors in the fields of communications and media, future studies, expert experts, and managers of the Iranian Broadcasting Organization. 19 key factors affecting the future of the Iranian Broadcasting Organization were identified, with an emphasis on the National Media Development Document. These factors were examined using the interaction matrix and the MiqMaq software using the structural analysis method. In the expert panels, five driving forces were introduced as the most important factors affecting the future of the organization. The five driving forces of the research are increasing media competition and competing brands, dominant political discourse, new technologies for content production and delivery, social expectations and pressures, and policies related to cyberspace.

Key words: *Document on the evolution of radio and television, structural analysis, driving forces, uncertainties, Future*

✉ Associate of Prof, in futures studies, faculty of governance, university of Tehran, Tehran, Iran.

Email: ahad.rezayan@ut.ac.ir

* Ph.D. in Media Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran Email: o.jahanshahi@gmail.com

** Master in Futures Studies, Faculty of Governance, university of Tehran, Tehran, Iran

Email: ehsantahmaseb@ut.ac.ir

*** Associate of Prof, faculty of governance, university of Tehran, Tehran, Iran

Email: sa.babaei@ut.ac.ir

Received: 2024/09/09

Accepted: 2025/01/04

DOI: 10.22082/CR.2025.2040544.2727

تحلیل ساختاری پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های راهبردی آینده سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۱۰

احد رضایان قیه‌باشی[✉]، امید جهانشاهی^{*}، احسان طهماسب^{**}، سحر بابایی^{***}

چکیده

تحولات سریع فناوری‌های رسانه‌ای و همچنین ذائقه مخاطبان، بر پیچیدگی و عدم قطعیت‌های پیش‌روی سازمان صداوسیما ایران افزوده است. فرضیات این سازمان از منظر بازار و مخاطب با چالش‌های گوناگونی مواجه شده است. هدف از این پژوهش، شناسایی و تحلیل محیط پویای رسانه‌ای و عوامل مؤثر بر آینده سازمان صداوسیماست. از این‌رو، مقاله حاضر بر تحلیل ساختاری عوامل و شناسایی عدم قطعیت‌های آینده برای این سازمان متمرکز است. این پژوهش از نوع کیفی است و داده‌های آن از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان گردآوری شده‌اند. جامعه آماری نیز شامل استادان برجسته در حوزه‌های ارتباطات و رسانه، آینده‌پژوهی، کارشناسان خبره و مدیران سازمان صداوسیماست. ۱۹ عامل کلیدی مؤثر بر آینده سازمان صداوسیما، با تأکید بر سبب تحول رسانه ملی، احصا شده‌اند و با استفاده از ماتریس آثار متقابل و نرم‌افزار میک‌مک، به روش تحلیل ساختاری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در پیل‌های خبرگی، پنج نیروی پیشران به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آینده سازمان معرفی شده‌اند. پنج نیروی پیشران پژوهش عبارت‌اند از رقابت‌های فزاینده رسانه‌ای و برندهای رقیب، گفتمان سیاسی حاکم، فناوری‌های جدید تولید و عرضه محتوا، انتظارات و فشارهای اجتماعی و سیاست‌های مرتبط با فضای مجازی.

واژگان کلیدی: سند تحول صداوسیما، تحلیل ساختاری، نیروهای پیشران، عدم قطعیت‌ها، آینده

ahad.rezayan@ut.ac.ir
o.jahanshahi@gmail.com
ehsantahmaseb@ut.ac.ir
sa.babaei@ut.ac.ir

✉ نویسنده مسئول: استادیار، گروه آینده‌پژوهی، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
* دکترای مدیریت رسانه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
** دانشجوی کارشناسی ارشد آینده‌پژوهی، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
*** استادیار، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

سند تحول رسانه ملی در افق ۱۴۱۰ با عنوان «بازپیرایی سازمانی در جهت تحقق اهداف اساسی» یکی از اسناد راهبردی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران است که با توجه به تحولات شگفت‌آور در صنعت رسانه، نیاز به نگاهی آینده‌پژوهانه نسبت به آینده سازمان و سناریوهای پیش روی آن برای مواجهه با عدم قطعیت‌ها دارد. تغییر نقش مخاطبان در مواجهه با رسانه و تغییر ذائقه آنان بر عدم قطعیت‌ها افزوده است (آختنهیگن^۱، ۲۰۱۸). سازمان‌های رسانه‌ای با تولید محصولات فرهنگی، فرض‌های اولیه نظریه‌های اقتصادی را نیز به چالش کشیده‌اند (دویل^۲، ۲۰۱۴). درواقع، رسانه از منظر بازار و محصول، در مقایسه با سایر صنایع با چالش‌های بیشتری روبه‌رو است. (پاپی^۳، ۲۰۱۹)

ضرورت طراحی سازمانی چابک، آینده‌نگر و اثرگذار با بازدهی بالا سبب شده است که مدیران و سیاستگذاران به دنبال ساخت آینده‌ای متفاوت باشند. در رویکردهای مختلف آینده‌نگاری اهداف گوناگونی برای آینده‌نگاری سازمان‌ها اتخاذ می‌شود (دیجک^۴، ۲۰۱۶). این رویکردها از «فراهم آوردن قابلیت هشدار زودهنگام» تا «ایجاد وفاق عمومی در سازمان» متغیرند و گستره وسیعی از انتظارات سازمان‌ها را در مورد شناخت و حل مسائل آینده آنها پاسخ می‌دهند. از این‌رو، با روش‌های آینده‌نگاری می‌توان در هر سازمان دیدگاهی مشترک ایجاد کرد و از این طریق به وفاقی عمومی برای حل مسائل دست‌یافت. به این ترتیب، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این پرسش بوده است که شناسایی عدم قطعیت‌ها و تحلیل ساختاری پیشران‌ها چه تأثیری بر آینده سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران خواهد داشت؟ و پیشران‌های مؤثر بر آینده سازمان صداوسیما و عدم قطعیت‌های راهبردی در افق ۷ ساله کدام‌اند؟

1. Achtenhagen
2. Doyle

3. Puppis
4. Dijk

مبانی نظری و پیشینه پژوهش^۱

صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، بر اساس اصل ۱۷۵ قانون اساسی، تنها متولی پخش برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی در ایران است و نقش انکارناپذیری در شکل‌دهی به افکار عمومی در عرصه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی و سیاسی دارد (احمدی، ۱۳۹۵). این سازمان با بیش از ۵۰ هزار پرسنل مستقیم و هزاران نیروی غیرمستقیم در یک جامعه هدف تقریباً ۸۷ میلیون نفری (خبرگزاری دانشجو، ۱۴۰۰) با ده‌ها شبکه اجتماعی و شبکه ماهواره‌ای رقیب و ده‌ها کنشگر مخالف، منتقد و موافق، آینده‌ای به غایت مبهم، پیچیده، نوسانی و سرشار از عدم قطعیت دارد. هر گونه تصمیم و اقدامی نیازمند درک نیروهای آینده، عدم قطعیت‌های آینده و نقاط عطف احتمالی آینده است. غافل‌گیری در چنین شرایطی بسیار محتمل است و می‌تواند منجر به شکست برنامه‌ها، تصمیم‌ها، اقدامات و رؤیاهای شود. آینده رسانه ملی از برهم‌کنش وضعیت حال و گذشته این رسانه متأثر است.

مدیریت رسانه، فرایند به‌کارگیری بهینه کلیه امکانات مادی، انسانی، فناورانه و غیره در جهت تولید، بازتولید و توزیع پیام‌های هدفمند، در چارچوب نظام ارزشی پذیرفته شده است که با هدف غایی اثرگذاری مطلوب بر مخاطبان صورت می‌گیرد. هدف اصلی مدیریت رسانه را ساختن پلی میان نظریه‌ها، اصول مدیریت و خصوصیات صنعت رسانه دانسته‌اند (علی‌عسگری و مکبری، ۱۳۹۰). رسانه‌ها رکن چهارم دموکراسی هستند و حریم قلم و حقوق ملت وظیفه هر رسانه حرفه‌ای است (شرف‌الدین، ۱۳۹۹). مدیریت رسانه، محصول تخصصی‌شدن علم مدیریت و امتزاج آن با سایر رشته‌ها و رویکردهای علمی، از جمله ارتباطات، علم اخلاق، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، فناوری اطلاعات و مدیریت فناوری است. هاپکینز^۱ (۲۰۰۱) مدیریت رسانه را گزینش و کاربرست

۱. روند

الگوی قابل تشخیص تغییرات یک پدیده است که نحوه تغییرات آن را از گذشته تا به حال بیان می‌کند. اگر این الگو پابرجا بماند، جهت‌گیری آینده پدیده را نشان می‌دهد (رضایان، ۱۴۰۰).

پیشران

پیشران‌ها مجموعه‌ای از نیروهای شکل‌دهنده آینده‌اند، که در ابعاد جهانی، ملی و حتی محلی بر آینده‌های محتمل تأثیرگذار هستند. (صلواتیان و مسعودی، ۱۳۹۵)

عدم قطعیت

قطعیت نداشتن مسیر پیشرو و وجود چند گزینه قابل تصور و تحقق یا حالت متفاوت برای یک متغیر را عدم قطعیت آن می‌گویند. (لیندگرن، باند هولد، ۱۳۹۰)

آینده پژوهی

آینده پژوهی مطالعه و بررسی روندها، الگوهای تغییر و نظام‌های اعتقادی مردم و ارزش‌های آنان را بر عهده دارد و با شیوه‌های بنیادین در پی یافتن احتمالات در آینده است. (خرزایی و محمودزاده، ۱۳۹۲)

رسانه، متناسب با سایر اجزای فرایند ارتباطات، از جمله مخاطب و پیام، با هدف درک کامل پیام، فرستنده از طرف گیرنده آن تعریف می‌کند. این آمیختگی چنان است که مارشال مک لوهان رسانه را همان پیام می‌داند اما اکنون این پارادایم، در حال تبدیل شدن به پارادایمی است که در آن رسانه، همان مخاطب است. در تعریفی دیگر، مدیریت خود به دو بخش تقسیم می‌شود:

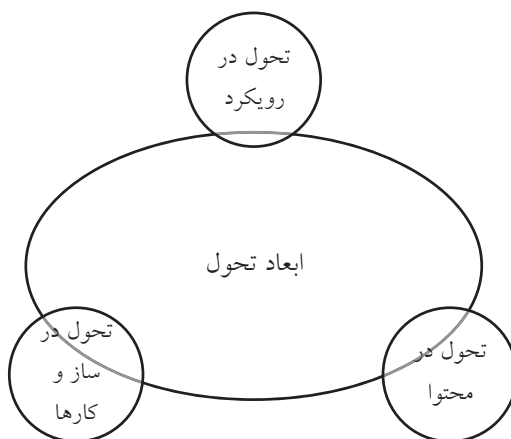
• مدیریت محاطی: به معنای اداره کارکنان و عوامل زیرمجموعه بر پایه ساخت سازمانی

• مدیریت محیطی: مدیریت بر ذهن، اندیشه و باور مخاطبان

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، در طلیعه گام دوم انقلاب اسلامی، نیاز جدی به تحول نرم‌افزاری دارد تا بتواند خود را متناسب با هدف‌گیری نظام جمهوری اسلامی برای حرکت تمدنی‌اش بازسازی و بازآرایی کند. در گام اول، با مطالعه مبانی دینی و اندیشه رهبر انقلاب و شناخت وضع موجود سازمان، مأموریت و رسالت این سازمان بازتعریف شده است، در گام دوم، راهبردهای کلان محتوایی تحول، پیشنهاد شده است، و در گام سوم، راهبردهای عملیاتی تحول در پنج حوزه سازمان، به‌عنوان حوزه‌های محوری در سند تحول، انتخاب و مطرح شده‌اند:

۱. تحول در حوزه سیمای صدا ۲. تحول در حوزه خبر ۳. تحول در حوزه استان‌ها ۴. تحول در حوزه برون‌مرزی ۵. تحول در حوزه فضای مجازی

شکل ۱. ابعاد تحول رسانه در سند تحول صداوسیما



پس از تصویب مجلس شورای ملی، نخستین فرستنده تلویزیونی ایران در روز جمعه ۱۱ مهرماه ۱۳۳۷ با نام «تلویزیون ایران» از طریق بخش خصوصی راه‌اندازی شد که روزانه از ۶ تا ۱۰ شب اقدام به پخش برنامه می‌کرد. پس از یک سال فعالیت، برنامه‌های روزانه خود را در تهران به پنج ساعت افزایش داد و در سال ۱۳۴۰ فرستنده آبادان و یک فرستنده تقویتی در اهواز تأسیس کرد. پس از چندی، دولت وقت «تلویزیون ایران» را از بخش خصوصی خریداری کرد و با پیوستن «تلویزیون ایران» به «تلویزیون ملی ایران»، پخش دو برنامه تلویزیونی از دو کانال مختلف ادامه یافت. «تلویزیون ملی ایران» در سال‌های پس از انقلاب اسلامی با تغییر نام به «سیما جمهوری اسلامی ایران» در قالب دو شبکه برنامه‌های خود را پی گرفت و در دهه ۷۰ شبکه سه سیما را در تاریخ ۱۳۷۲/۰۹/۱۴ تأسیس کرد، این شبکه با رویکرد ویژه به مخاطب جوان و موضوع ورزش، عرصه‌های جدیدی را در جذب مخاطب تلویزیون گشود. (پایگاه اطلاع رسانی سیما)

در حال حاضر، سازمان صداوسیما با چالشی جدی در رقابت با رسانه‌های نوظهور مواجه شده است. بحران از دست دادن مخاطب و حفظ مرجعیت رسانه ملی در شرایط جدید، از موضوعاتی است که برای این سازمان اهمیت بسیار دارد به همین دلیل، صداوسیما برای خروج از این چالش، با برنامه‌ریزی و آینده‌نگری، در حال بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی است که رسانه‌های نوظهور در اختیارش قرار می‌دهند تا به این ترتیب و با پیش‌فرض قراردادن مزیت‌های رقابتی خود به عنوان یک رسانه قدرتمند، سهم خود را در سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان حفظ کند یا حتی افزایش دهد. (رضایان، بیانی، ۱۳۹۷)

در پژوهش‌های صورت گرفته، البرزی دعوتی (۱۳۹۷) در پایان‌نامه خود با عنوان «آینده‌پژوهی خبر با توجه به تغییر ماهیت مخاطب به کاربر: چالش‌ها، فرصت‌ها و تبیین آینده مطلوب برای رسانه ملی» به تدوین سناریوهای محتمل خبر رسانه ملی پرداخته است. همچنین صلواتیان و مسعودی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «شناسایی پیشران‌های مؤثر بر آینده خبرگزاری‌ها در ایران» سرعت تغییرات گسترده در دنیای امروز را عاملی برای آینده‌نگری خبرگزاری‌ها، بقا و رقابت آنها دانسته‌اند و با استفاده از تکنیک دلفی ۲۱ پیشران مؤثر بر آینده خبرگزاری‌ها را در ۴ گروه شناسایی کرده‌اند. ۱. پیشران‌های فناوری: همگرایی رسانه، قالب‌های جدید محتوا، افزایش سرعت تولید اخبار، هوشمند شدن شیوه کسب اطلاعات، گسترش پهنای باند، نسل جدید وب ۲. پیشران‌های سیاسی

حقوقی: وابستگی مالی به جریان‌های سیاسی، مالکیت معنوی اخبار و تولیدات رسانه‌ای، شکسته شدن انحصار رسانه‌ای ۳. پیشران‌های اجتماعی فرهنگی: گسترش سواد رسانه‌ای، جهانی شدن، تغییر نسلی، تغییر مفهوم حریم خصوصی، قسمت‌بندی توجه مخاطبان و حرکت به سمت موضوعات منطقه‌ای و محلی ۴. 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. با توجه به اینکه یکی از چهار گروه شناسایی شده در این پژوهش، پیشران‌های فناوری بوده است، فقر وجود افراد متخصص در حوزه فناوری در پنل دلفی این پژوهش، بزرگ‌ترین ضعف آن محسوب می‌شود زیرا چگونه ممکن است این پنل اقدام به درک و شناسایی پیشران‌های فناوری مؤثر بر آینده خبرگزاری‌ها در ایران کرده باشد، درحالی که اکثر قریب به اتفاق اعضای آن فاقد تحصیلات مرتبط هستند به همین دلیل این مسئله، اعتبار نتیجه حاصل از این پژوهش را در حوزه فناوری دچار یک چالش جدی می‌کند.

در سال ۱۳۹۷، خجسته باقرزاده و همکاران در پژوهش خود با عنوان «آینده مصرف رسانه‌ای مخاطبان: مطالعه موردی با روش دلفی» به شناسایی عوامل مؤثر بر چگونگی مصرف مخاطبان آینده رسانه پرداختند. یافته‌ها نشان داد که در آینده، مخاطبان هیچ‌گونه محدودیتی در نحوه مصرف، ابزار ارتباطی، زمان و مکان استفاده از رسانه ندارند و تحت هر شرایطی می‌توانند رسانه را مصرف کنند، ضمن اینکه نقش آنان می‌تواند بین فرستنده و گیرنده، مدام در حال جابه‌جایی باشد (مدل ارتباطی تعاملی). این مخاطبان قدرت انتخاب از میان طیف گسترده‌ای از محتوا و خدمات را از پلتفرم‌های مختلف دارند و در نهایت، خود می‌توانند محتوا را تولید کنند و به مصرف‌کنندگان هوشمند و تولیدکننده طراح خدمت تبدیل شوند. همه این موارد، بر اثر تقسیم‌بندی مخاطبان در محیط همگرایی رسانه‌ای است. همچنین باتوجه به اهمیت شناسایی پیشران‌های مؤثر بر آینده صداوسیما، نیری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی نیروهای پیشران مؤثر بر وضعیت آینده رسانه‌های دیجیتال با رویکرد فناورانه» نیروهای پیشران مؤثر بر وضعیت آینده رسانه‌های دیجیتال را شناسایی کردند. در مرحله اول با استفاده از تکنیک پویش محیطی ۱۲ نیروی مؤثر بر حوزه رسانه‌های دیجیتال را مشتمل بر دنیای مجازی، دنیای هوشمند، پاسخگویی آنلاین به نیازها، فناوری‌های سیار، ابزارهای پیشرو، امنیت

اطلاعات، فناوری فلش، کلان داده، تغییرات قیمت فناوری، میزان نفوذ اینترنت، فناوری‌های سبز و سایر علوم احصا کردند و در گام دوم، روش تحلیل اثر متقابل و الگوریتم پیچ رنگ^۱ را برای شناسایی میزان تأثیر این پیشران‌ها مورد استفاده قرار دادند. یافته‌ها نشان داد که سه پیشران فناوری‌های بسیار، تغییرات قیمت فناوری و میزان نفوذ اینترنت به ترتیب، سه پیشران مؤثر حوزه رسانه‌های دیجیتال هستند.

همچنین تیم پژوهشی بر ضرورت توسعه برنامه‌های سرگرم‌کننده در تلویزیون جمهوری اسلامی ایران تأکید کردند چرا که به نظر می‌رسد آینده فعالیت تلویزیون در گرو مخاطبان است و مخاطبان، خواستار برنامه‌های متنوع و سرگرم‌کننده‌اند. مطالعات نشان می‌دهد؛ در ۱۰ سال آینده، روندها و رویدادهای بیشتری که میل و نیاز افراد به سرگرمی را افزایش خواهند داد، بروز و ظهور خواهند یافت (رضایان و همکاران، ۱۳۹۹). باتوجه به اهمیت مطالعه مدل‌های خارجی، در پژوهش هوانگ و لو^۲ (۲۰۱۶) با عنوان «عملکرد و نقش رسانه‌های اجتماعی در تحول رسانه‌ها در چین: مطالعه موردی (CCTV news)» تیم پژوهش سعی کردند به پرسش‌هایی مانند اینکه «چگونه رسانه‌های اجتماعی به روند تحول رسانه‌های سنتی در چین کمک می‌کنند؟»، «آیا اصلاحات را در سطوح عمیق یا سطحی انجام داده‌اند و چگونه رسانه‌های سنتی در چین مورد استفاده قرار می‌گیرند؟» پاسخ دهند. آنان تلاش کردند پاسخ‌ها را با مطالعه بر روی CCTV رسانه‌های دولتی چین به عنوان موضوع پژوهش و نیز بررسی رسانه‌های سنتی چین، دستاوردهای رسانه‌های سنتی و همچنین چالش‌های آنها پیدا کنند. در نهایت سیسکو^۳ (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان «آینده رسانه: عصر تاریک یا سرزمین عجایب» با شناسایی دو عدم قطعیت به عنوان دو محور اصلی برای ابهامات آینده، چهار سناریو را برای آینده رسانه پیشنهاد داده است. جدول ذیل عدم قطعیت‌های آینده سازمان‌های رسانه‌ای را در تجربیات آینده پژوهی دنیا نشان می‌دهد.

پژوهش‌های ارتباطی،
سال سی و یکم،
شماره ۳ (پیاپی ۱۱۹)،
پاییز ۱۴۰۳

جدول ۱. عدم قطعیت‌های آینده سازمان‌های رسانه‌ای در تجربیات آینده‌پژوهی دنیا

منبع	اثرات	عدم قطعیت‌های آینده رسانه
فoster ^۱ (۲۰۰۷)، آفکام ^۲ (۲۰۰۸)، بی‌بی‌سی تراست ^۳ (۲۰۰۸)	تسریع در تحول فناوری و نیاز به تطبیق سریع کسب‌وکارها با محیط جدید	سرعت تغییرات
فoster (۲۰۰۷)، بی‌بی‌سی تراست (۲۰۰۸)	تغییر رفتار مصرف‌کنندگان و نیاز به تولید محتوای جدید و تعاملی	الگوی مصرف رسانه‌های جدید
فoster (۲۰۰۷)، بی‌بی‌سی تراست (۲۰۰۸)	تغییر مدل‌های درآمدزایی به سمت مدل‌های اشتراکی، تبلیغاتی جدید و...	مدل‌های کسب‌وکار
فoster (۲۰۰۷)	رقابت شدیدتر بین پلتفرم‌ها	بازار رقابتی یا متمرکز
فoster (۲۰۰۷)	افزایش انتظارات از شفافیت و اخلاق در ارائه محتوا	مسئولیت‌پذیری مصرف‌کنندگان رسانه
آفکام (۲۰۰۸)، فoster و میک (۲۰۰۸)	هدفمندتر شدن تبلیغات و محتوای رسانه‌ای بر اساس بخش‌بندی‌های دقیق‌تر مخاطبان	سرعت بلوک‌بندی مخاطبان
بی‌بی‌سی تراست (۲۰۰۸)	کاهش هزینه‌ها با استفاده از فناوری‌های جدید و پلتفرم‌های آنلاین	میزان هزینه‌کرد رسانه‌های پخش همگانی
بی‌بی‌سی تراست (۲۰۰۸)، فoster و میک (۲۰۰۸)، دانشگاه اکد ^۴ (۲۰۱۱)	تسریع در پذیرش فناوری‌های جدید	سرعت نفوذ و پذیرش فناوری و نوآوری
دانشگاه اکد (۲۰۱۱)	اهمیت خلق ارزش برای مخاطبان	سطح تولید ارزش
سیسکو (۲۰۱۳)	تغییر ساختار به سمت دیجیتالی‌شدن و کاهش هزینه‌های عملیاتی سنتی	ساختار صنعت
سیسکو (۲۰۱۳)	افزایش تقاضا برای محتوای تعاملی و شخصی‌سازی شده	تقاضای محتوا
پایگاه اکتشاف آینده ^۵ (۲۰۰۸)	تمرکز بیشتر بر مالکیت چندرسانه‌ای و کنترل اطلاعات از طریق تعداد محدودی از شرکت‌ها	مالکیت رسانه‌ها
پایگاه اکتشاف آینده (۲۰۰۸)	ایجاد محیط‌های باز و تعاملی با کنترل و مدیریت کمتر یا سیستم‌های مدیریت‌شده و متمرکزتر	پلتفرم‌های باز یا مدیریت‌شده

1. Foster
2. Ofcom

3. BBC tust
4. OCAD University

5. Future discovery framework

روش‌شناسی پژوهش

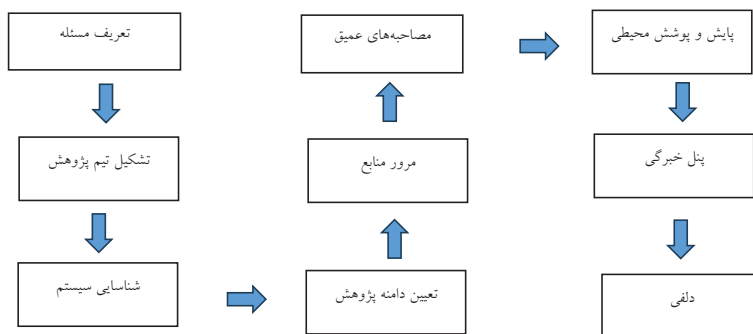
پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی با رویکرد اکتشافی و از نظر روش کلی انجام آن، از نوع کیفی است. گردآوری داده‌ها نیز از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی، همچنین مصاحبه میدانی با روش مصاحبه انجام شده است. به‌منظور گزینش خبرگان و کارشناسان مشارکت‌کننده در فرایند اجرای مصاحبه‌ها، روش نمونه‌گیری هدفمند مورد استفاده قرار گرفته است. مبنای تعداد نمونه، رسیدن به اشباع نظری^۱ بوده است؛ یعنی فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه می‌یابد که هیچ موضوع جدیدی در مصاحبه‌ها ظهور نکند یا به عبارت دیگر، مفهوم جدیدی در خلال گردآوری داده‌ها خلق نشود و به تکرار برسیم.

این پژوهش دارای محتوای آینده‌نگرانه است و ضمن تلاش در راه شناخت گزینه‌های محتمل آینده در زمینه موضوع موردنظر می‌کوشد تا برخی پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای وقوع هر یک را بازشکافی کند. روایی پژوهش بر اساس نظر خبرگان و پنل خبرگی مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته است و پایایی آن، پژوهش به دلیل شرایط ابهام و عدم قطعیت حاکم بر فضای پدیده مورد مطالعه به‌طور کامل خبره‌محور است.

چارچوب مورد استفاده در این پژوهش برای تحلیل ساختاری پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های راهبردی آینده سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، شامل چند گام اصلی و اساسی می‌شود. در شکل ۲ چارچوب کلان مورد استفاده در این پژوهش نشان داده شده است.

1. Theoretical saturation

شکل ۲. چارچوب و گام‌های روش پژوهش



در هر پژوهشی گام نخست، اختصاص به تعریف مسئله دارد. تعریف مسئله در مطلوب‌ترین شکل خود، از سوی کارفرما یا ذی‌نفع تعریف می‌شود، تیم پژوهش گرد هم می‌آیند و تلاش می‌کنند تا با استفاده از تجارب و تخصص‌های مختلف، به پرسش‌ها و مسائل پژوهش پاسخ دهند. سیستم مورد مطالعه در این پژوهش، سیمای جمهوری اسلامی ایران بوده و دامنه آن، گستره سرزمینی ایران را دربرگرفته است. همچنین از مرور منابع برای شناسایی و استخراج مؤلفه‌های اثرگذار بر آینده رسانه استفاده شده و سعی بر این بوده است که با مرور منابع، الگوهای موجود در مطالعه رسانه و تلویزیون استخراج شوند. در گام بعدی، مصاحبه عمیق با خبرگان، متخصصان و طرف‌های ذی‌نفع، در محیطی کاملاً باز انجام گرفته است. در این پژوهش بعد از ۱۸ مصاحبه به اشباع رسیدیم و از این رو مصاحبه نوزدهم، به دلیل تکرار موضوع‌ها و فقدان نکته تازه، حذف و حجم نمونه ۱۸ مصاحبه تعیین شد.

این گروه خبرگی فارغ از مدرک دانشگاهی، شناخت دقیق و کاملی از تلویزیون و راهبردهای سیما داشته‌اند و ۲۲ درصد مشارکت‌کنندگان زن و ۷۸ درصد دیگر مرد بوده‌اند. افزون بر آن، ۷۲ درصد خبرگان در بازه سنی ۳۵ تا ۵۰ سال و ۲۸ درصد دیگر در بازه سنی ۵۱ تا ۶۵ سال بوده‌اند. همچنین، ۶۱ درصد مدرک تحصیلی دکترا و ۳۹ درصد مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد داشته‌اند. مشخصات مصاحبه‌شونده‌ها در ادامه آمده است.^۱

۱. در خصوص نمونه‌گیری، با توجه به موضوع مورد مطالعه و سختی دسترسی به مدیران و برخی پژوهشگران، تیم پژوهش بر آن شد تا از روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس استفاده کند دلیل اینکه تعداد ۱۸ نفر گزارش شده، مربوط به اشباع مباحث و استخراج کدهای جدید بوده است. در خصوص ترکیب افراد و تخصص آنها نیز همین قاعده رعایت شده است.

تحلیل ساختاری پیشرانها
و عدم قطعیت‌های
راهبردی آینده
سازمان صداوسیما
جمهوری اسلامی ایران
در افق ۱۴۱۰

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	مدرک	تخصص	سابقه اجرایی
۱	مرد	۶۱	دکتر	مدیریت رسانه	عضو هیئت علمی
۲	مرد	۳۹	دکتر	جامعه‌شناسی	عضو هیئت علمی
۳	مرد	۴۸	دکتر	علوم سیاسی	عضو هیئت علمی
۴	زن	۴۰	دکتر	علم اطلاعات و دانش‌شناسی	پژوهشگر
۵	مرد	۵۱	دکتر	علوم ارتباطات	عضو هیئت علمی
۶	زن	۳۸	دکتر	علوم ارتباطات	پژوهشگر
۷	مرد	۵۸	دکتر	مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی
۸	مرد	۴۳	دکتر	مدیریت فناوری	عضو هیئت علمی
۹	مرد	۴۲	دکتر	آینده‌پژوهی	پژوهشگر
۱۰	زن	۴۰	دکتر	آینده‌پژوهی	عضو هیئت علمی
۱۱	مرد	۵۷	دکتر	مدیریت	مدیر صداوسیما
۱۲	مرد	۴۷	فوق لیسانس	مهندس الکترونیک	مدیر صداوسیما
۱۳	مرد	۵۵	فوق لیسانس	علوم اجتماعی	مدیر صداوسیما
۱۴	مرد	۴۹	تحصیلات حوزوی	علوم دینی	روحانی
۱۵	مرد	۴۳	فوق لیسانس	فلسفه	فعال یا کارشناس رسانه‌ای
۱۶	مرد	۳۶	فوق لیسانس	مهندس فناوری اطلاعات	فعال یا کارشناس رسانه‌ای
۱۷	زن	۳۵	فوق لیسانس	هنر	فعال یا کارشناس رسانه‌ای
۱۸	مرد	۴۱	فوق لیسانس	هنر	فعال یا کارشناس رسانه‌ای

از پایش و پویش محیطی برای شناخت علائم و نشانه‌های ضعیف تغییر در زمینه آینده صداوسیما استفاده شده است. پس از شناسایی با نظر تیم پژوهش و خبره‌ها، این مؤلفه‌ها در بررسی‌ها وارد شدند. در ادامه پنل خبرگی با دو هدف، ارزیابی مؤلفه‌های استخراج شده از مرور منابع و مصاحبه‌های عمیق تشکیل شد. در این پنل‌ها، از خبره‌ها خواسته شد تا فهرستی از دهه‌ها مؤلفه‌ای را که به‌دست آمده بود، ارزیابی و دسته‌بندی کنند. مؤلفه‌های کلیدی با رأی و نظر خبره‌های حاضر در پنل‌های خبرگی از بین دهه‌ها مؤلفه انتخاب شدند و در نهایت

روش دلفی برای سنجش میزان اهمیت و درجه عدم قطعیت مؤلفه‌های کلیدی استخراج شده از سوی خبره‌ها مورد استفاده قرار گرفت. به این منظور پس از شناسایی مؤلفه‌های کلیدی اثرگذار بر آینده صداوسیما از خبره‌ها خواسته شد تا در یک فرایند دوجمله‌ای، میزان اهمیت و درجه عدم قطعیت هر یک از مؤلفه‌های کلیدی را با ذکر دلیل مشخص کنند.

تحلیل تأثیرات ساختاری

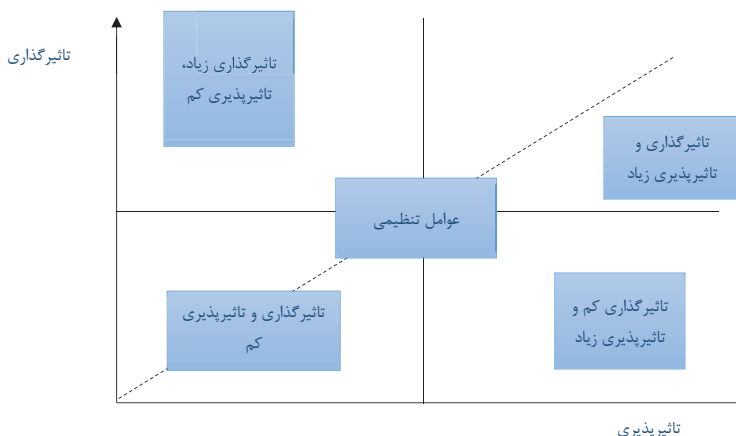
در روش تحلیل ساختاری، نخست فهرستی از عوامل مؤثر فراهم می‌آید و سپس متناسب با تعداد عوامل کلیدی، خانه‌های ماتریسی از عوامل تأثیرگذار امتیازدهی می‌شوند. این ماتریس، ماتریس اثرات مستقیم نامیده می‌شود که در آن هر درایه نمایانگر میزان تأثیر عامل i بر متغیر j است و مقدار آن با توجه به میزان تأثیر، می‌تواند ۰، ۱، ۲، ۳ یا ۴ باشد. در این روش، عدد ۱ بیانگر تأثیرات ضعیف، عدد ۲ بیانگر تأثیرات متوسط و عدد ۳ بیانگر تأثیرات شدید یا قوی است. عدد ۴ نیز 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 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 . به این ترتیب، رتبه‌بندی σ_I^M و σ_D^M برای هر عامل به دست می‌آید و از مرتب‌سازی این مقادیر اهمیت هر عامل محاسبه می‌شود. (بوده و دورانس، ۲۰۱۱ به نقل از باباجانی و عدل‌زاده، ۱۳۹۹)

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. براین اساس، جمع اثرهای غیرمستقیم درجه اول به دست می‌آید. 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)

براین اساس، پرسشنامه n برابر است با تعداد پیشران‌های شناسایی شده در مرحله نخست و برای هر جفت عامل i و j پرسشی به این شکل مطرح شده که «آیا بین عامل i و j رابطه مستقیم وجود دارد یا خیر؟». مطابق با شیوه پیشنهادی دورانس (۲۰۱۱) برای تحلیل میک‌مک، این ماتریس از نوع شدت‌دار تهیه شد. به این معنا که اگر تأثیر عامل سطر i بر سطر j ضعیف باشد، در آرایه مربوط به آن، عدد ۱ قرار داده می‌شود، و اگر این تأثیر متوسط باشد، عدد ۲، در صورت تأثیر شدید، عدد ۳ و در نهایت در صورت تأثیر احتمالی عدد ۴. خروجی نهایی تحلیل ساختاری، نموداری است که جایگاه هر یک از عوامل شناسایی شده را مشخص می‌کند. بر این اساس پنج دسته از عوامل به شرح شکل ۳ متمایز هستند.

شکل ۳. خروجی تحلیل ساختاری به روش تحلیل اثرهای متقابل



به عبارت دیگر، تحلیل تأثیرات ساختاری که به آن آثار متقاطع متوازن هم گفته می‌شود، روشی برای تحلیل شبکه‌های اثرگذاری است. این روش از بینش کیفی درباره روابط بین عوامل یک شبکه اثرگذاری استفاده می‌کند تا به تصویری سازگار درباره رفتار شبکه دست یابد.

اساس کار این نرم‌افزار بر مبنای ماتریس‌های اثر متقاطع (CIB) است. این ماتریس‌ها به منظور استخراج نظر خبرگان در مورد اثر احتمال وقوع یک حالت از یک توصیفگر بر حالتی از توصیفگر دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، از آرای خبرگان برای گردآوری، سازماندهی و داوری درباره توصیفگرها استفاده می‌شود. براین مبنای نیاز است تا یک پنل تخصصی برای بحث درباره وابستگی متقابل بین عوامل توصیفی تشکیل شود. پنل با اتکا به یک داوری کیفی (برای مثال، اثر به شدت تقویت‌کننده یا اثر به شدت تضعیف‌کننده) درباره آثار متقابل بین عوامل داوری می‌کند و جمع‌بندی و همگرایی این دیدگاه‌ها، یک شبکه اثرگذاری را تشکیل می‌دهد.

در این پژوهش، از خبرگان خواسته شد تا نظرشان را در مورد اثر وقوع حالت x از توصیفگر X بر حالت y از توصیفگر Y به صورت ارزش کیفی بیان کنند. این اثر می‌تواند از اثر خیلی زیاد تا اثر بسیار ناچیز در یک طیف قرار بگیرد.

یافته‌ها

در این پژوهش تلاش شده است تا ابتدا نیروهای پیشران در زمینه موضوع پژوهش (آینده سازمان صداوسیما با تأکید برسند تحول رسانه ملی) شناسایی و تعیین شوند. پس از آن، برای بهره‌گیری از نیروهای پیشران شناسایی شده، مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر آینده سازمان صداوسیما تبیین شده‌اند تا روابط اثرگذاری و اثرپذیری میان مؤلفه‌ها، با تحلیل ساختاری و به کمک نرم‌افزار میک‌مک شناسایی شود. پنج متغیر کلیدی شناسایی شده با قرار گرفتن در نقشه تأثیرات مستقیم، از بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری برخوردار بوده‌اند. نتایج مرتبط با ماتریس تحلیل آثار متقابل میان عوامل کلیدی و تحلیل ساختاری در جدول (۳) آمده است. قبل از ورود به بررسی و تحلیل پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های راهبردی سازمان صداوسیما در افق ۱۴۱۰ لازم است تا مروری بر مهم‌ترین روندهای اثرگذار بر آینده سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران داشته باشیم که بر اساس مطالعه اسناد و مصاحبه با خبره‌ها به دست آمده است.

روندهای تأثیرگذار بر رسانه ملی

براساس مطالعات کتابخانه‌ای و مرور مقالات، رسانه ملی در ایران همواره نقشی کلیدی در اطلاع‌رسانی، آموزش و شکل‌دهی به افکار عمومی داشته است. باتوجه به تغییرات سریع در حوزه‌های فناوری، فرهنگ و سیاست، شرایطی ایجاد شده است که رسانه ملی باید خودش را با آنها تطبیق دهد. درک این روندها و تأثیرات آنها بر رسانه ملی، به ما کمک می‌کند تا بهتر بفهمیم چرا و چگونه رسانه‌ها باید تغییر کنند تا همچنان جذاب و مؤثر باقی بمانند. از پیشرفت‌های فناوریانه تا تحولات اجتماعی و رقابت با رسانه‌های جدید، عواملی هستند که رسانه ملی را تأثیر قرار می‌دهند. در ادامه به بررسی این روندهای تأثیرگذار خواهیم پرداخت تا تصویر واضح‌تری از وضعیت کنونی و آینده رسانه ملی به دست آوریم.

شکل ۴. روندهای^۱ تأثیرگذار بر رسانه‌ملی



۱. روندها می‌توانند پیش‌ران‌های اصلی سیستم‌های مورد مطالعه باشند. اغلب روندها از اهمیت بالا و عدم قطعیت پایین برخوردار هستند.

همان‌گونه که گفته شد، برای احصای عوامل کلیدی ابتدا مبانی نظری مرتبط با رسانه‌های عمومی و روندها از ابعاد مختلف مورد تحلیل قرار گرفت و سپس، روندها و عوامل اثرگذار بر آینده صداوسیما (با بهره‌گیری از ابزار مرور کتابخانه‌ای و مصاحبه) تبیین شدند و درنهایت نیز مهم‌ترین مؤلفه‌ها و نیروهای اثرگذار بر آینده سازمان صداوسیما (با کمک پنل خبرگان پژوهش) شناسایی و تحلیل شدند. فهرست این عوامل، بدون لحاظ هرگونه اولویت، به شرح جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. فهرست عوامل کلیدی نهایی‌شده در پنل خبرگان

ردیف	عامل کلیدی
۱	گسترش فناوری‌ها و پلتفرم‌های تولید و عرضه محتوا
۲	سیاست‌های فضای مجازی
۳	شبکه‌های اجتماعی و مدنی
۴	اعتماد عمومی به نهاد صداوسیما
۵	افزایش رقابت‌های رسانه‌ای و برندهای رقیب
۶	سطح آگاهی‌ها و سواد رسانه‌ای مخاطبان
۷	سطح رفاه و توسعه اقتصادی جامعه
۸	انتظارات و فشارهای اجتماعی
۹	زیرساخت‌های ارتباطاتی و اطلاعاتی
۱۰	تنوع ابزارهای اطلاعاتی و ارتباطاتی
۱۱	سبک زندگی و سلیقه مخاطبان
۱۲	فشارها و ملاحظات بین‌المللی
۱۳	ساختار اداری و چابکی سازمانی
۱۴	گفتمان سیاسی حاکم
۱۵	توسعه صنعت سرگرمی
۱۶	تصور ذهنی مخاطب از آینده سازمان
۱۷	منابع مالی و بودجه‌ای سازمان
۱۸	بهره‌مندی از منابع انسانی کارآمد
۱۹	تغییرات نسلی مخاطبان

داده‌های مزبور، پس از بررسی و استانداردسازی داده‌ها در پنل، در قالب اعداد طبیعی ۰ (بدون تأثیر) تا ۳ (تأثیر قوی)، نهایی شدند. سپس، ماتریس تحلیل روابط متقابل میان عوامل کلیدی، به‌عنوان داده ورودی در نرم‌افزار میک‌مک، ثبت و ضبط شد. بر این اساس در گام نخست، ماتریس تأثیرات مستقیم (MDI) بر اساس داده‌های مزبور تشکیل می‌شود تا بتوان نتایج حاصل از تأثیرات متقابل، نمودارها و نقشه‌های گرافیکی مرتبط با آن را به‌دست آورد. در ماتریس متقاطع، جمع اعداد سطرهای هر عامل، میزان تأثیرگذاری و جمع ستونی نیز میزان تأثیرپذیری آن عامل از عوامل دیگر را نشان می‌دهد. بر این اساس، از مجموع ۳۶۱ رابطه (تأثیرگذاری و تأثیرپذیری) ارزیابی شده در این جدول، ۴۵ رابطه دارای ارزش صفر (بدون تأثیر)، ۱۴۷ رابطه دارای ارزش ۱ (تأثیر کم)، ۱۴۵ رابطه دارای ارزش ۲ (اثرگذاری متوسط) و ۲۴ رابطه دارای ارزش ۳ (اثرگذاری شدید) بوده‌اند. ضریب پرشدگی ماتریس تقریباً برابر با ۸۷/۵ درصد است که از تأثیر زیاد عوامل حکایت می‌کند.

جدول ۵. ارتباطات مستقیم میان عوامل (مؤلفه‌های کلیدی)

	1:1	2:2	3:3	4:4	5:5	6:6	7:7	8:8	9:9	10:10	11:11	12:12	13:13	14:14	15:15	16:16	17:17	18:18	19:19
1:1	0	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	1	1	3
2:2	2	0	2	3	3	2	1	2	3	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1
3:3	2	1	0	2	2	2	2	3	1	2	2	1	0	1	1	2	0	1	1
4:4	3	1	2	0	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	0
5:5	3	2	2	2	0	2	0	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6:6	1	1	2	3	2	0	1	3	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1
7:7	2	1	1	2	2	2	0	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2
8:8	2	1	2	3	2	1	1	0	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2
9:9	2	1	2	2	3	3	2	2	0	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
10:10	2	1	1	1	3	2	1	2	1	0	2	1	0	0	2	2	1	1	1
11:11	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	0	1	0	1	2	2	0	1	1
12:12	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	0	1	1	2	2	1	0	2
13:13	1	0	1	2	2	0	0	1	1	2	0	0	0	1	1	2	2	2	1
14:14	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	0	2	2	2	2	1
15:15	2	1	1	1	2	1	0	2	1	2	2	1	1	1	0	2	1	0	2
16:16	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0
17:17	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	0	2	0
18:18	1	1	0	2	1	1	0	1	1	1	1	1	2	1	0	2	1	0	0
19:19	2	2	1	2	2	2	0	3	1	2	3	1	0	1	1	1	0	1	0

مجموع تأثیر گذاری‌ها و تأثیر پذیری‌های عوامل

در ماتریس تحلیل آثار متقاطع، مجموع سطرها، نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری متغیر و مجموع ستون‌ها، معرف میزان تأثیرپذیری است. تبیین میزان تأثیرگذاری و نیز میزان تأثیرپذیری هر یک از عوامل در تعامل با سایر عوامل مؤثر بر آینده سیستم (سازمان صداوسیما) گامی بسیار مهم در تحلیل ساختاری عوامل کلیدی و ترسیم نقشه اثرگذاری/اثرپذیری به شمار می‌رود. امتیاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری اختصاص یافته به هر مؤلفه، درواقع، حاصل داده‌های گردآمده در پیمایش پرسشنامه‌ای و نهایی شده در پیل خبرگان پژوهش است که به صورت ماتریس تأثیرات مستقیم عوامل، در نرم‌افزار میک‌مک ثبت شده است. جدول ۶ این امتیازات را به تصویر کشیده است.

جدول ۶. مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس تحلیل آثار متقاطع

ردیف	عامل کلیدی	مجموع امتیاز تأثیرگذاری	مجموع امتیاز تأثیرپذیری	مجموع امتیاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری
۱	گسترش فناوری‌ها و پلتفرم‌های تولید و عرضه محتوا	۳۵	۳۴	۶۹
۲	سیاست‌های فضای مجازی	۳۳	۲۲	۵۵
۳	شبکه‌های اجتماعی و مدنی	۲۶	۲۷	۵۳
۴	اعتماد عمومی به نهاد صداوسیما	۲۲	۳۷	۵۹
۵	افزایش رقابت‌های رسانه‌ای و برندهای رقیب	۳۶	۳۹	۷۵
۶	سطح آگاهی‌ها و سواد رسانه‌ای مخاطبان	۲۷	۲۹	۵۶
۷	سطح رفاه و توسعه اقتصادی جامعه	۲۸	۱۶	۴۴
۸	انتظارات و فشارهای اجتماعی	۳۱	۳۷	۶۸
۹	زیرساخت‌های ارتباطاتی و اطلاعاتی	۲۹	۲۷	۵۶
۱۰	تنوع ابزارهای ارتباطاتی و اطلاعاتی	۲۴	۳۴	۵۸

تحلیل ساختاری پیشران‌ها
و عدم قطعیت‌های
راهبردی آینده
سازمان صداوسیما
جمهوری اسلامی ایران
در افق ۱۴۱۰

ردیف	عامل کلیدی	مجموع امتیاز تأثیرگذاری	مجموع امتیاز تأثیرپذیری	مجموع امتیاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری
۱۱	سبک زندگی و سلايق مخاطبان	۲۵	۲۹	۵۴
۱۲	فشارهای بین‌المللی و ملاحظات	۲۷	۲۲	۴۹
۱۳	ساختار اداری و مدیریتی سازمان	۱۹	۱۸	۳۷
۱۴	گفتمان سیاسی حاکم	۳۷	۲۰	۵۷
۱۵	توسعه صنعت سرگرمی	۲۳	۲۴	۴۷
۱۶	تصویر ذهنی مخاطب از آینده سازمان	۲۳	۳۳	۵۶
۱۷	منابع مالی و بودجه‌ای سازمان	۲۲	۱۹	۴۱
۱۸	بهره‌مندی از منابع انسانی کارآمد	۱۷	۲۱	۳۸
۱۹	تغییرات نسلی مخاطبان	۲۵	۲۱	۴۶
کل	-	۵۰۹	۵۰۹	-

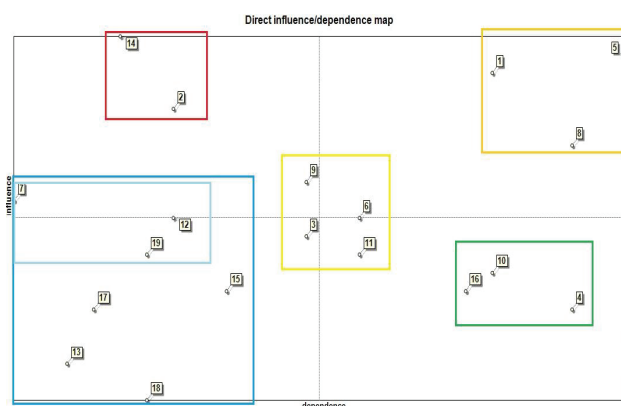
نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل

در تحلیل نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم عوامل کلیدی نوزده‌گانه مؤثر بر سازمان صداوسیما مشخص می‌شود که بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده مبتنی بر دیدگاه‌های خبرگان تا این مرحله، هر یک از عوامل شناسایی‌شده دارای چه جایگاهی در آینده سیستم، از حیث تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هستند. بر این اساس و مطابق دسته‌بندی عوامل و روندهای مؤثر بر آینده صداوسیما در نرم‌افزار میک‌مک، همان‌گونه که در شکل ۴ ملاحظه می‌شود، پنج گروه قابل تشخیص است:

- عوامل دارای تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری زیاد (۳ مؤلفه در بخش شمال شرقی نقشه تأثیرات درون کادر نارنجی)
- عوامل دارای تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری کم (۲ مؤلفه در بخش شمال غربی نقشه تأثیرات درون کادر قرمز)

- عوامل دارای تأثیرگذاری متوسط و تأثیرپذیری متوسط (۹ مؤلفه در بخش مرکزی ماتریس تأثیرات درون کادر زرد)
- عوامل دارای تأثیرگذاری کم و تأثیرپذیری زیاد (۳ مؤلفه در بخش جنوب شرقی نقشه تأثیرات درون کادر سبز)
- عوامل دارای تأثیرگذاری به نسبت کم و تأثیرپذیری به نسبت کم (۷ عامل در بخش جنوب غربی ماتریس درون کادر آبی که ۳ عامل از این ۷ عامل، به عنوان عوامل اهرمی ثانویه شناخته می‌شوند)

شکل ۵. نقشه تأثیرات مستقیم عوامل کلیدی بیست و هفتگانه



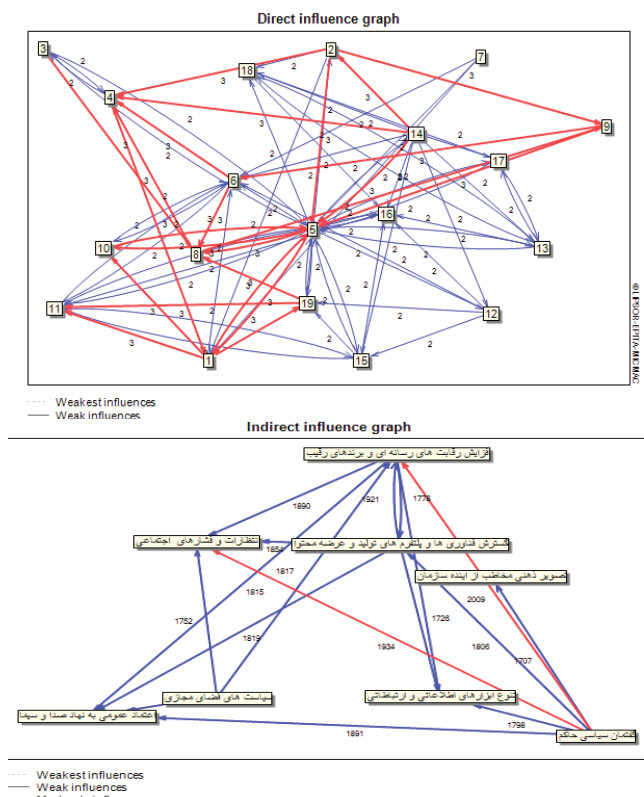
نمودار شدت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل

نمودار شدت ارتباطات میان متغیرهای کلیدی در نرم‌افزار میک‌مک، قوی‌ترین ارتباطات میان متغیرهای شناسایی‌شده را در یک نمای کلی، به تصویر می‌کشد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، در نقشه تأثیرات غیرمستقیم نیز، هشت عامل از حیث تأثیرگذاری و تأثیرپذیری دارای نقش مهم‌تری در موضوع پژوهش شناخته شده‌اند. به‌طور کلی این نمودارها، به برنامه‌ریزان و سیاستگذاران کمک می‌کنند تا در طراحی برنامه‌های پابرجا برای آینده، پویایی‌های سیستمی را در نظر داشته باشند و پژوهشگران را نیز یاری می‌دهند تا در طراحی تصاویر و سناریوهای آینده، ارتباط منطقی میان عوامل را لحاظ کنند.

تحلیل ساختاری پیشران‌ها
و عدم قطعیت‌های
راهبردی آینده
سازمان صداوسیما
جمهوری اسلامی ایران
در افق ۱۴۱۰

شکل ۶. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری غیرمستقیم متغیرها (در سطح ۵٪)

تصاویر و سناریوهای آینده، ارتباط منطقی میان عوامل را لحاظ کنند.



ماتریس تحلیل آثار متقاطع میان عدم قطعیت‌ها

در این نوشتار هدف، تحلیل ساختاری پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های آینده سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران بود؛ بنابراین، پنج پیشران کلیدی از سوی خبرگان در پنل‌های تخصصی شناسایی شد که برای هر کدام از آنها، دو یا سه عدم قطعیت متفاوت وجود دارد، می‌توان به زبان نرم‌افزار اظهار داشت، به‌طور کلی پنج «توصیفگر»^۱ وجود دارد که هریک دارای دو یا سه «حالت» احتمالی است. ۱۸ نفر خبره یاد شده (که در گام قبلی پژوهش نیز مشارکت داشته‌اند) در مجموع و به‌منظور حفظ جامعیت و پایایی پژوهش، از تخصص‌های

1. Descriptor

علمی یا سابقه حرفه‌ای (اعم از عملیاتی و پژوهشی) در حوزه‌های گوناگون برخوردار بوده‌اند. هدف از این ماتریس، مقایسه زوج (دو به دو) میان هر یک از حالات مختلف در پیشران‌های (عدم قطعیت‌ها) احصا شده‌است. بر این اساس، اثرات متقابل شناسایی شده میان عدم قطعیت‌های مختلف، در یک طیف عددی از ۳ تا ۳- در قالب ماتریس تحلیل آثار متقاطع وارد نرم‌افزار شدند. شیوه تکمیل پرسشنامه به این صورت بوده است که:

- اگر رابطه میان دو متغیر مثبت است (برحسب درجه رابطه مستقیم) عددی میان ۱ تا ۳ (۱. برای رابطه مثبت کم، ۲. برای رابطه مثبت به نسبت زیاد و ۳. برای رابطه مثبت خیلی زیاد) انتخاب می‌شود.
- اگر رابطه میان دو متغیر منفی است (برحسب درجه ارتباط معکوس) عددی میان ۱- تا ۳- (۱. برای رابطه منفی به نسبت کم، ۲. برای رابطه منفی به نسبت زیاد و ۳. برای رابطه منفی خیلی زیاد) انتخاب می‌شود.
- اگر میان دو متغیر، رابطه‌ای (مستقیم یا معکوس) وجود ندارد، عدد ۰ انتخاب می‌شود.

جدول ۷. ماتریس تحلیل آثار متقاطع میان حالت‌ها (عدم قطعیت‌های) مختلف پژوهش^۱

پیشران‌ها		رقابت‌های رسانه‌ای و برندهای رقیب			گفتمان سیاسی حاکم			فناوری‌ها و پلتفرم‌های تولید و عرضه محتوا		انتظارات و فشارهای اجتماعی		سیاست‌های فضای مجازی			
پیشران‌ها	علم قطعیت‌ها	توسعه رقابت‌های رسانه‌ای	تداوم روند شبه رقابتی	تضعیف رقابت‌های رسانه‌ای	گفتمان انحصارگرا	گفتمان میانه‌رو	گفتمان نگرگرا	توسعه پرشتاب	توسعه محدود و کنترل‌شده	افزایش سطح انتظارات و فشارها	بدون تغییر معنادر	کاهش سطح انتظارات و فشارها	محدودیت بیشتر	نظارت بیشتر	گسترش دسترسی
رقابت‌های رسانه‌ای و برندهای رقیب	توسعه رقابت‌های رسانه‌ای														
رقابت‌های رسانه‌ای و برندهای رقیب	تداوم روند شبه رقابتی														

۱. در خصوص تبیین رابطه پیشران و عدم قطعیت و همچنین جدول اثرات متقاطع، باید به این نکته توجه کرد که در جدول ۷ پس از احصای پیشران‌ها با عدم قطعیت بالا، حالت‌های مختلف هر پیشران که هر کدام نشان‌دهنده یک عدم قطعیت راهبردی است، آورده شده است و سیاستگذار باید به این حالت‌ها توجه کند.

تحلیل ساختاری پیشران‌ها
و عدم قطعیت‌های
راهبردی آینده
سازمان صداوسیما
جمهوری اسلامی ایران
در افق ۱۴۱۰

																		تضعیف رقابت‌های رسانه‌ای	
																		گفتمان انحصارگرا و قدرت محور	گفتمان سیاسی حاکم
																		گفتمان میانه‌رو و تلفیقی	
																		گفتمان تکثرگرا و جامعه‌محور	
																		توسعه پرشتاب	
																		توسعه محدود و کنترل‌شده	فناوری‌ها و پلتفرم‌های تولید و عرضه محتوا
																		افزایش سطح انتظارات و فشارهای اجتماعی	انتظارات و فشارهای اجتماعی
																		بدون تغییر معايير	
																		کاهش سطح انتظارات و فشارهای اجتماعی	
																		سیاست‌های مبتنی بر افزایش محدودیت	سیاست‌های فضای مجازی
																		سیاست‌های مبتنی بر افزایش نظارت	
																		سیاست‌های مبتنی بر گسترش دسترسی	

بحث و نتیجه‌گیری

تحولات شتابناک و غافلگیرکننده و عدم قطعیت‌های موجود در صنعت رسانه، نیازمند نگاهی آینده‌پژوهانه نسبت به آینده سازمان است که برای تحقق این مهم، یکی از اسناد راهبردی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران با عنوان «بازپیرایی سازمانی در جهت تحقق اهداف اساسی»، سند تحول رسانه ملی در افق ۱۴۱۰ مورد تحلیل قرار گرفت. از نگاه خبرگان، تغییرات بنیادینی در «تولید و توزیع محتوا» و موضوعاتی چون «انعطاف‌پذیری و چابکی سازمانی»، «تمرکز بر تجربه مخاطب» و همچنین «نوآوری و شمول‌گرایی در فرایند تعامل رسانه با مخاطب» در حوزه رسانه در حال وقوع است. توسعه رقابت و تنوع رسانه‌ای، افزایش انتظارات مخاطبان و نیز، سرعت غافلگیرکننده ارتقای امکانات و فناوری‌های ارتباطی، خبررسانی و سرگرمی‌سازی را به فرصتی بسیار رقابتی، چندلایه و پیچیده از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تبدیل کرده است.

در این پژوهش از بین ۱۹ عامل کلیدی نهایی شده، پنج نیروی پیشران براساس تحلیل یافته‌های ساختاری مورد تأیید قرار گرفت که در ساخت بدیل‌های آینده صداوسیما جمهوری اسلامی ایران تأثیرگذار است:

۱. افزایش رقابت‌های رسانه‌ای و برندهای رقیب

۲. گسترش فناوری‌ها و پلتفرم‌های تولید و عرضه محتوا

۳. گفتمان سیاسی حاکم

۴. انتظارات و فشارهای اجتماعی

۵. سیاست‌های فضای مجازی

یافته‌های این پژوهش به‌روشنی، نشان‌دهنده اکوسیستم تازه صنعت رسانه و الزامات آن هستند. تغییر پارادایم دیجیتال شدن را از حیث بزرگی و بنیان‌افکنی تنها با انقلابی که گوتنبرگ با اختراع چاپ در قرن ۱۵ میلادی ایجاد کرد، می‌توان مقایسه کرد. بنابر مباحثی که در پنل‌های خبرگی مطرح شد می‌توان گفت؛ کلان روند دیجیتال‌یسم سه ویژگی سرعت، شگفتی‌آفرینی و تنوع را وارد صنعت رسانه کرده است. به‌همین دلیل، سازمان‌های رسانه‌ای در محیطی با دو ویژگی سرعت و پیچیدگی کار می‌کنند که در اصطلاح به آن محیط «رپلکس»^۱ اطلاق می‌شود (ترکیب سرعت و پیچیدگی) و از این‌رو به

1. -rapid+complex=raplex

گفته خبرگان این پژوهش، مدیریت رسانه‌ای باید چابک، سریع، منعطف، خلاق و همه‌جا حاضر باشد؛ به عبارت دیگر، مدیریت محتوا «همه‌جا، همه‌وقت، روی هر پلتفرم». محتوا بسیار مهم است اما اگر محتوا پادشاه است بستری که در آن ارائه می‌شود، خداست. از این‌رو، حضور در تنوعی از پلتفرم‌ها اهمیت زیادی دارد. مدیریت رسانه‌ای در چنین محیطی، مستلزم چابکی و حساسیت نسبت به تحولات و توجه ویژه به آینده است.

دو پشیران نخست این پژوهش، نیروهایی در حوزه رقابت و فناوری هستند و سه نیروی پشیران بعدی، در حوزه سیاستگذاری، حکمرانی و تعامل با جامعه قابل ارزیابی‌اند. در مجموع، میزان تأثیرگذاری/ تأثیرپذیری آنها و نیز درجه اهمیت و عدم قطعیتشان بر اساس امتیازات تحلیل ساختاری و نظر خبرگان، بالاتر از سایر عوامل کلیدی بوده که نشان‌دهنده قدرت تعیین‌کننده بیشتر آنها در جهت‌دهی به تحولات آینده است. در نتیجه، باتوجه به عدم قطعیت‌ها و روند تطور عوامل اثرگذار، سازمان صداوسیما در آینده، در صورتی که بخواهد با تحولات جهانی در این عرصه همگام باشد، ناچار است پیچیدگی‌های ساختاری و تحولات محیط کلان اجتماعی، اقتصادی، فناورانه، سیاسی و بین‌المللی را در نظر داشته باشد؛ تنها نکته بدیهی این است که قابل‌اتکاترین راه رویارویی و سازگاری موفق در این مسیر، آینده‌اندیشی و تفکر راهبردی و تعامل‌گراست؛ چراکه عدم قطعیت‌های شناسایی شده از سوی خبرگان این حوزه بر تداوم رقابت‌های رسانه‌ای و افزایش فشارهای اجتماعی گفتمان انحصارگرا تأکید دارد. این پژوهش، در وهله نخست، در پی ارزیابی تأثیرات پشیران‌ها، روندهای اصلی و عدم قطعیت‌های مرتبط با آنها در مسیر شکل‌دهی به آینده سازمان صداوسیما بوده است. از این‌رو، ابتدا عوامل کلیدی سازنده چنین آینده‌ای تعیین شده است تا روشن شود که کدام دسته از نیروهای پشیران و عدم قطعیت‌ها، می‌توانند در افق موردنظر، در شکل‌دهی به سیاست‌ها، عملکردها و ساختارهای رسانه ملی مؤثر واقع شوند.

پیشنهادهای

باتوجه به اینکه از یک سو «افزایش رقابت‌های رسانه‌ای و برندهای رقیب» یکی از پیشران‌های اصلی آینده است و از سوی دیگر «انتظارات و فشارهای اجتماعی» نیز عاملی تأثیرگذار بر آینده به شمار می‌رود، می‌توان نتیجه گرفت که سازمان صداوسیما لازم است برای پاسخ به این دو عامل مهم، فضایی رقابتی را بین شبکه‌ها و واحدهای تولیدی فراهم آورد تا هم سیاست تنوع در تولید را مورد توجه قرار دهد و طیف گسترده‌تری از سلاقی، ذائقه‌ها و انتظارات مخاطبان را ذیل برندهای متنوع داخل سازمان صداوسیما در برگیرد؛ و هم ایجاد جذابیت را بیش از پیش مدنظر قرار دهد و آن را برجسته کند؛ از این‌رو، با اینکه همه واحدهای تولیدی ذیل سیاست‌های کلی سازمان صداوسیما کار می‌کنند؛ باتوجه به پیشران‌های اثرگذار یادشده لازم است که رقابتی معطوف به ارتقای کیفیت و جذب گروه‌های مختلف مخاطب در داخل سازمان صداوسیما شکل بگیرد. این موضوع نه تنها به میزان رضایت و جذب هرچه بیشتر مخاطب کمک می‌کند که منجر به ارتقای کارآمدی نیروی انسانی سازمان و رقابت شبکه‌ها در استخدام نیروهای کیفی‌تر در واحدهای تولیدی می‌شود.

از سوی دیگر، در برنامه ده‌ساله ۱۳۸۳-۱۳۹۳ سازمان صداوسیما و مجموعه سند چشم‌انداز افق رسانه ملی، راهبردهای ششگانه‌ای ارائه شده که یکی از آنها توجه و تأکید بر «تنوع و تمایز (شبکه‌ها، برنامه‌ها و محتواها)» است. در پنل‌های خبرگی این پیشنهاد برای سازمان مطرح شده است که سازمان در موضع تنظیم‌کننده چارچوب‌های محتوا و ناظر پخش باشد و تولید به‌طور کامل به گروه‌های متنوعی که نماینده گرایش‌ها و سلاقی مختلف هستند، سفارش داده شود. رسانه‌ها باید خود را با نیازهای متنوع و در حال تحول مخاطبان هماهنگ سازند، یکی از رویکردهای کارآمد در این زمینه، چابکی و انعطاف‌پذیری در مدیریت رسانه است، رویکردی که به رسانه‌ها امکان می‌دهد تا نه تنها خواسته‌های مخاطبان را به‌دقت درک کنند، بلکه به‌سرعت به این خواسته‌ها پاسخ دهند و خود را با تغییرات جدید سازگار کنند. همچنین بنابر دیدگاه‌های خبرگان در پنل‌ها؛ پیشنهاد می‌شود که سازمان صداوسیما، با هدف جذب و مدیریت مخاطب از ابزارهای سرگرمی و رویکردهای جدیدی همچون بازی‌وارسازی محتوا و فرایندها استفاده کند.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که «سیاست‌های فضای مجازی» یکی دیگر از پیشران‌های تأثیرگذار است. واقعیت این است که با تغییر اکوسیستم رسانه‌ای، هیچ سازمان رسانه‌ای بدون داشتن راهبرد مشخص و موفق برای حضور فعال و مؤثر در فضای به اصطلاح مجازی یا در واقع، همان رسانه‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی نمی‌تواند موفق باشد. به گفته یکی از شرکت‌کنندگان در پنل، صداوسیما در حوزه فضای مجازی نتوانسته، موفق باشد و مقام معاون فضای مجازی تغییر کرده است. این امر دلایل مختلفی دارد، چنان‌که به گفته او، فقدان راهبرد مشخص در حوزه فضای مجازی و فنی بودن اکثر معاونان به‌جای ارتباطی و رسانه‌ای بودن آنان، از جمله این دلایل است. همچنین فیلترینگ اجازه توسعه فعالیت رسمی سازمان‌های رسانه‌ای کشور از جمله صداوسیما را در فضای مجازی نداده است، این در حالی است که در سال‌های اخیر، رسانه‌های اجتماعی در ایران بسیار توسعه یافته‌اند. البته میل به عضویت در شبکه‌های اجتماعی دلایل مختلفی دارد که یکی از آنها، احساس نیاز به عضویت در یک گروه، برای ارضای نیاز به هویت اوست. مردم برای نیاز به هویت جمعی ترجیح می‌دهند عضو یکی از اجتماع‌های مجازی شوند که این خود به بستری برای شکل‌گیری اجتماع‌های مخاطب نیز تبدیل می‌شود، چون ذائقه‌ای را سامان می‌دهد. فقدان توجه به «سیاست‌های فضای مجازی» در آینده بیش از امروز سازمان را از لحاظ تأثیرگذاری بر مخاطب با چالش مواجه خواهد ساخت؛ از این‌رو، تهیه یک سند سیاستی در حوزه فضای مجازی به‌منظور حضور فعال و مؤثر در پلتفرم‌های مختلف یکی از مهم‌ترین اولویت‌های سازمان صداوسیما به شمار می‌رود.

منابع

- احمدی، فهیمه‌سادات. (۱۳۹۵). آینده‌پژوهی روندهای محیطی مؤثر بر مدیریت تلویزیون، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه: علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- اکبرزاده‌چهرمی، سیدجمال‌الدین. (۱۳۹۶). پساتلویزیون در ایران: ارزیابی اقدامات صداوسیما در قبال همگرایی رسانه‌ای. *رسانه‌های نوین*، ۳ (۱۰)، ۸۸-۴۳. <https://DOI.org/10.22054/cs.2017.21226.204>
- البرزی دعوتی، هادی، (۱۳۹۷). آینده‌پژوهی خبر با توجه به تغییر ماهیت مخاطب به کاربر: چالش‌ها، فرصت‌ها و تبیین آینده مطلوب برای رسانه ملی، پایان‌نامه دکترا، دانشگاه: آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- باباجانی، جعفر، و عدل‌زاده، مرتضی. (۱۳۹۹). تحلیل ساختاری پیشران‌های مؤثر بر آینده‌گزارشگری شرکتی در ایران. *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۲۷ (۴)، ۵۴۵-۵۲۳. <https://DOI.org/10.22059/acctgrev.2021.80472>
- خجسته‌باقرزاده، حسن، بردبار، ملیکا، و عقیلی، سیدوحید. (۱۳۹۷). آینده مصرف رسانه‌ای مخاطبان: مطالعه موردی باروش دلفی، *فرهنگ ارتباطات*، ۱۹ (۴۳)، ۱۰۶-۸۳. <https://DOI.org/10.22083/jccs.2018.142894.2524>
- خزایی، سعید، و محمودزاده، امیر. (۱۳۹۲). آینده‌پژوهی، نشر علم‌آفرین.
- رضایان قیه‌باشی، احد، مرزبان، احسان، و جهانشاهی، امید. (۱۳۹۹). سناریوهای سرگرمی در بستر سیمای جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴. *پژوهش‌های ارتباطی*، ۲۷ (۱۰۳)، ۱۷۹-۱۴۹.
- <https://DOI.org/10.22082/cr.2020.111709.1892>
- رضایان قیه‌باشی، احد، و بیاتی، لیلا. (۱۳۹۷). سناریوهای فعالیت صداوسیما در فضای مجازی در افق ۱۴۰۷ (مطالعه موردی: صدا و سیمای استان چهارمحال و بختیاری). *پژوهش‌های ارتباطی*، ۲۵ (۹۶)، ۳۹-۹.
- <https://DOI.org/10.22082/cr.2019.91755.1667>
- شرف‌الدین، سیدحسین. (۱۳۹۹). رویکردی روان‌شناختی به سرگرمی و فراغت، *سبک زندگی*، ۶ (۱۱)، ۱۲۴-۱۰۳.
- صلواتیان، سیاوش، قلی‌میناوند، محمد، و خدابنده، ایمان. (۱۳۹۶). راهبردهای تحولی سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان، توسعه اجتماعی فرهنگی، ۶ (۲)، ۲۱۰-۱۷۷.
- صلواتیان، سیاوش، مسعودی، سارا. (۱۳۹۵). شناسایی پیشران‌های مؤثر بر آینده خبرگزاری‌ها در ایران. *فرهنگ ارتباطات*، ۱۷ (۳۴)، ۶۸-۴۷. <https://DOI.org/10.22083/jccs.2016.23949>

علی‌عسگری، عبدالعلی، و مکبری، سیدامیرحسین. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک رسانه و ارائه مدل مفهومی جدید (ملاحظات بر کاربست مدل‌های مرسوم در سازمان‌های رسانه‌ای)، پژوهش‌های ارتباطی، ۱۸(۶۵)، ۴۱-۷۱.
<https://DOI.org/10.22082/cr.2011.23601>

نیری، شهرزاد، صفاری، مرجان، ابوالصدق، سارا، و شایان، علی. (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی نیروهای پیشران مؤثر بر وضعیت آینده رسانه‌های دیجیتال با رویکرد فناوریانه، پژوهش‌های ارتباطی، ۲۵(۹۵)، ۳۶-۹.
<https://DOI.org/10.22082/cr.2018.92454.1683>

پایگاه اطلاع رسانی سیما، <https://iribtv.ir/history>

Achtenhagen, L., Melesko, S., & Ots, M. (2018). Upholding the 4th estate-exploring the corporate governance of the media ownership form of business foundations. *International Journal on Media Management*, 20(2), 129-150.

Akgun, Ozgur (2017). The role of new media in contemporary entertainment culture, Advertising and Branding: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (3 Volumes), US, *Information Resources Management Association (IRMA)*.

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Osabutey, E. L. C. (2021). COVID-19 and business renewal: Lessons and insights from the global airline industry. *International Business Review*, 30(3), 101802.

Cisco (2013). The Future of Media 'Dark Ages' or 'Wonderland'? *IBSG: Cisco Internet Business Solution Group*.

Cisco Internet Business Solutions Group. (2013). The future of media: 'Dark Ages' or 'Wonderland'? Cisco Systems.

Dijk, Jan. (2012). The Network Society, Social Aspects of New Media (3th Edition). London, Thousand Oaks CA, New Delhi: *SAGE*.

Doyle, G. (2014). Understanding media economics (2nd ed). *SAGE publications*.

Foster, R. (2007). 2.1 plurality and the broadcasting value chain-relevance and risks, The price of plurality, 25.

Foster, Robin., & Meek, Kip. (2008). Public Service Broadcasting in The United Kingdom: a longer-term view, London: *The Social Market Foundation*

Future Exploration Network. (2008). Future of media framework.

Ofcom. (2008). A synopsis of Oliver & Ohlbaum's economic modelling of future scenarios for public service content. Second Public Service Broadcasting Review.

Puppis, M. (2019). A media policy for the digital future: Realizing the public interest and communication rights. «Communication Rights in the Digital Age», Helsinki, 23-25.

Stein, S., Smith, S., & Van Alstyne, G. (2011). 2020 Media Futures. Strategic Innovation Lab (sLab), *OCAD University*.