



## The Future of Leadership in Media Organizations in the Context of Technological Developments (Horizon 2030)

**Hamid Reza AleMohammad** 

MSc., Department of Media Management, Faculty of Social Communication Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: h\_alemohammad@atu.ac.ir

**Mohammad Mahdi Mowlaei (Corresponding Author)** 

Assistant Prof., Department of Media Management, Faculty of Communication Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: mmmowlaei@atu.ac.ir

### Abstract

#### Objective

In the face of rapid technological advancements, media organizations are undergoing fundamental transformations that impact not only their content production and distribution mechanisms but also their internal leadership structures. This study aims to explore the future of leadership in media organizations by the year 2030, focusing on how emerging technologies reshape leadership roles, competencies, and responsibilities.

To systematically analyze this future landscape, the research adopts Pilkan's Five-Factor Futures Model, which categorizes driving forces of the future into five analytical dimensions: Constants, Trends, Contradictions, Uncertainties, and Wildcards. The novelty of this research lies in combining this futures framework with contemporary leadership theories such as Digital Leadership, Distributed Leadership, and Complexity Leadership, enabling a multidimensional examination of both technological disruptions and leadership adaptation.

This integrated approach aims to go beyond conventional forecasting by identifying deep structural forces, strategic tensions, and non-linear possibilities that future media leaders will need to navigate, ranging from automation and AI governance to ethical dilemmas, decentralized decision-making, and organizational redesign.

---

**Citation:** AleMohammad, Hamid Reza & Mowlaei, Mohammad Mahdi (2025). The future of leadership in media organizations in the context of technological developments (Horizon 2030). *Media Management Review*, 4(1), 53-82. (in Persian)

---

## Research Methodology

The research is conducted within the futures studies framework, utilizing a documentary qualitative method based on deductive thematic analysis. The data set comprises over 40 scholarly sources, including peer-reviewed journal articles, books, think-tank reports, and international policy documents published between 2015 and 2023.

The analysis follows these key steps:

- ≠ Selection of credible sources relevant to media leadership, technological change, and strategic foresight.
- ≠ Coding of texts using predefined categories based on Pilkan's model.
- ≠ Thematic categorization of extracted insights into the five futures factors.
- ≠ Interpretive analysis grounded in modern leadership theories, assessing the implications of each factor.

A visual flowchart of the analytic process was developed to ensure systematic classification, and triangulation of sources was used to reinforce reliability, especially for overlapping factors that appeared in more than one domain.

## Findings

The findings are organized into five major categories aligned with Pilkan's model:

### A. Constants

These are enduring factors shaping media leadership regardless of technological shifts. The study identified key constants such as:

- ≠ The need for effective leadership that balances vision, ethics, and adaptability.
- ≠ The importance of public trust, transparency, and professional integrity.
- ≠ The role of regulatory frameworks, which remain essential even as platforms evolve.
- ≠ Commitment to organizational values and cultural identity.

These constants echo foundational leadership traits but are increasingly expected to be enacted within dynamic and hybrid work environments.

### B. Trends

Several irreversible technological trends are shaping the leadership landscape, including:

- ≠ Integration of AI in editorial decision-making and content personalization.
- ≠ Big data analytics for real-time audience insight and strategic planning.
- ≠ Expansion of immersive media (e.g., AR/VR) transforming user engagement.
- ≠ Rising emphasis on cybersecurity and ethical content governance.

These trends demand a transition from traditional hierarchical leadership to data-driven, agile, and cross-functional leadership styles that are more collaborative and adaptive to fast-changing digital contexts.

### C. Contradictions

The study highlighted critical tensions media leaders must manage:

- ≠ The paradox between innovation and sustainability—rapid tech adoption vs. long-term ecological and social responsibility.
- ≠ Conflict between freedom of expression and content moderation, intensified by misinformation and platform politics.
- ≠ Tension between human judgment and algorithmic decision-making.
- ≠ Struggle between globalization and local identity preservation in leadership communication.

Such contradictions require leaders to demonstrate ethical sensitivity, strategic flexibility, and negotiation skills across stakeholder groups, while maintaining their credibility and authority.

### D. Uncertainties

Future trajectories remain unclear in areas such as:

- ≠ Whether AI-driven leadership tools will enhance or replace human decision-making.
- ≠ The employee response to organizational transformation—resistance or innovation?
- ≠ Volatility in advertising markets driven by platform monopolies and data privacy laws.
- ≠ The evolution of global media regulation—will national sovereignty prevail or global harmonization emerge?

These uncertainties call for adaptive leadership capacities, foresight literacy, and scenario-based strategic planning to reduce vulnerability and enhance organizational agility.

### E. Wildcards

Several unexpected and high-impact possibilities emerged, including:

- ≠ The rise of non-human leaders—AI agents making editorial decisions independently.
- ≠ Fully automated newsrooms that challenge traditional leadership hierarchies.
- ≠ Breakthrough communication technologies (e.g., quantum or unhackable systems).
- ≠ Ethical crises caused by AI interacting with vulnerable audiences.

These wildcards could radically reshape leadership roles, structures, and accountability systems, demanding readiness for disruptive and transformative futures.

## Discussion & Conclusion

The study demonstrates that the future of media leadership is neither linear nor easily predictable. Instead, it unfolds at the intersection of enduring leadership values, accelerating technological change, and complex socio-political dynamics. The research contributes to

theory by synthesizing futures thinking with contemporary leadership models, offering a novel framework for navigating strategic media transitions.

Practically, it suggests that media organizations should:

- ≠ Develop leadership readiness indices to measure adaptability.
- ≠ Redesign leadership training based on uncertainty management and scenario thinking.
- ≠ Create interdisciplinary innovation hubs for joint strategy development between media, technology, and ethics professionals.
- ≠ Establish real-time futures monitoring systems for tracking weak signals and emerging challenges.

Ultimately, transformational leadership—augmented by foresight, ethical intelligence, and systems thinking—will be the cornerstone of resilient media organizations capable of thriving amid disruption and complexity.

**Keywords:** Media leadership model, Foresight, Futures studies, Emerging media technologies, The future of media organizations.





## آینده رهبری در سازمان‌های رسانه‌ای در بستر تحولات فناورانه (افق ۲۰۳۰)

حمیدرضا آل محمد

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: h\_alemohammad@atu.ac.ir

محمد مهدی مولایی (نویسنده مسئول)

استادیار، گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: mmmowlaei@atu.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، بررسی آینده رهبری در سازمان‌های رسانه‌ای با توجه به تحولات فناورانه تا افق ۲۰۳۰ است. با استفاده از مدل پنج‌عامل آینده پیلکان (ثابت‌ها، روندها، تناقضات، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها) و بهره‌گیری از نظریه‌های نوین رهبری دیجیتال، پیچیده و توزیعی، تلاش شده است تا چشم‌اندازی ترکیبی از چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌روی رهبران رسانه‌ای ترسیم شود.

**روش:** این پژوهش در چارچوب آینده‌نگاری، از روش تحلیل اسنادی بهره برده است. داده‌ها از منابع معتبر علمی شامل کتاب‌ها، مقاله‌های پژوهشی و گزارش‌های بین‌المللی گردآوری و با روش تحلیل مضمون قیاسی، بر مبنای مدل پیلکان تحلیل و دسته‌بندی شده‌اند.

**یافته‌ها:** در تحلیل عوامل آینده، در بخش ثابت‌ها مشخص شد که موفقیت رهبران رسانه‌ای، به حفظ هویت سازمانی، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای و ایجاد اعتماد پایدار نزد مخاطبان وابسته است. در روندها، رشد ابزارهای هوشمند مانند چت‌بات‌های تحریریه و تحلیلگرهای داده، نقش رهبر را به مدیر فناوری - ارتباطی تبدیل می‌کند. در میان تناقض‌ها، هم‌زمانی فشار بر تولید محتوای سریع با ضرورت حفظ کیفیت و دقت به چشم می‌خورد. در عدم قطعیت‌ها، واکنش مبهم کارکنان به جایگزینی انسانی با الگوریتم، چالشی جدی تلقی می‌شود. در شگفتی‌سازها، احتمال تصمیم‌گیری تحریریه توسط هوش مصنوعی، شکل جدیدی از رهبری را پیش‌بینی می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** رهبران رسانه‌ای برای حفظ و ارتقای نقش راهبردی خود، باید توانایی ترکیب مهارت‌های انسانی با ظرفیت‌های فناورانه را داشته باشند. این تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت موفق آینده، مستلزم تلفیق رهبری تحول‌گرا با بینش آینده‌نگر است و به بازطراحی سازوکارهای سازمانی، اخلاقی و فناورانه نیاز دارد.

**کلیدواژه‌ها:** مدل رهبری رسانه، آینده‌نگاری، آینده‌پژوهی، فناوری‌های نوین رسانه‌ای، آینده سازمان‌های رسانه‌ای.

**استناد:** آل محمد، حمیدرضا و مولایی، محمدمهدی (۱۴۰۴). آینده رهبری در سازمان‌های رسانه‌ای در بستر تحولات فناورانه (افق ۲۰۳۰). *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۴(۱)، ۵۳-۸۲.

## مقدمه

تحولات فناوری در دهه‌های اخیر ساختارها، فرایندها و مدل‌های مدیریتی در سازمان‌های رسانه‌ای را به شدت تحت تأثیر قرار داده است. پیشرفت‌های سریع در حوزه‌هایی مانند هوش مصنوعی، داده‌های کلان و متاورس، چالش‌های تازه‌ای را در زمینه هدایت و مدیریت این سازمان‌ها ایجاد کرده است. این تحولات شیوه‌های تولید و توزیع محتوا را متحول کرده‌اند و در این میان، از رهبران رسانه‌ای انتظار می‌رود که مهارت‌های نوینی کسب کنند تا با این تغییرات همراه شوند و عملکرد سازمان را بهینه سازند (کونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

مسئله اصلی پاسخ به این پرسش است که چگونه رهبران سازمان‌های رسانه‌ای، می‌توانند با استفاده از مدل‌های رهبری تحول‌گرا و بهره‌گیری از چارچوبی مانند مدل آینده‌نگاری پنج عامل پیلکان، به نیازهای ناشی از تحولات فناورانه پاسخ دهند؟ در این پژوهش به‌طور خاص بر آینده‌پژوهی در زمینه رهبری رسانه‌ای متمرکز شده‌ایم تا با بررسی ثابت‌ها، روندها، تناقض‌ها، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها، راه‌حل‌های عملی و استراتژیک ارائه کنیم. سازمان‌های رسانه‌ای اکنون با این پرسش کلیدی روبه‌رو هستند که رهبران چگونه می‌توانند از فرصت‌های فناورانه بهره ببرند و هم‌زمان با چالش‌های اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی ناشی از این تحولات مقابله کنند؟ برای مثال، فناوری هوش مصنوعی در کنار ایجاد فرصت‌های جدید، مسائلی مانند کاهش نیروی انسانی، انتشار اخبار جعلی و بحران اعتماد را نیز به همراه داشته است (چسنی و سیترون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

هدف این پژوهش، شناسایی و تحلیل آینده رهبری در سازمان‌های رسانه‌ای با تمرکز بر تحولات فناورانه تا افق ۲۰۳۰ است. نوآوری این پژوهش نه در پیش‌بینی خطی تحولات، بلکه در کاربرد نظام‌مند مدل پنج‌عاملی پیلکان برای تحلیل ابعاد آینده‌نگر رهبری رسانه‌ای است؛ مدلی که با تفکیک میان عواملی چون ثابت‌ها، روندها، تناقض‌ها، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها، امکان ترسیم تصویری چندلایه و پویا از آینده را فراهم می‌کند. این مقاله می‌کوشد تا با اتکا بر این الگو، مجموعه‌ای از پویایی‌های کمتر شناخته‌شده، مانند غلبه احتمالی رهبران غیررسانه‌ای، ورود هوش مصنوعی به سطوح تصمیم‌سازی و تقابل میان شفافیت و حریم خصوصی را استخراج و تحلیل کند. در دنیای امروز، تحولات فناورانه به سرعت در حال تغییر ساختارهای اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی هستند. این تحولات، به‌طور خاص، در صنعت رسانه تأثیرهای عمیقی گذاشته و از شیوه تولید و توزیع محتوا گرفته تا نحوه تعامل با مخاطبان را متحول کرده است. در چنین موقعیتی، رهبری در سازمان‌های رسانه‌ای، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی موفقیت، به بازنگری در مدل‌ها و رویکردهای مدیریتی نیازمند است؛ از این رو ضرورت پژوهش در این حوزه، در پنج بخش اهمیت دارد:

**۱. سرعت تحولات فناورانه و اثرگذاری بر رسانه‌ها:** پیشرفت‌های فناوری در زمینه‌هایی مانند هوش مصنوعی، واقعیت افزوده، متاورس و داده‌های کلان، فرصت‌ها و چالش‌های بی‌سابقه‌ای را برای سازمان‌های رسانه‌ای ایجاد کرده است. با استناد به بخش دیگری از گزارش مؤسسه رویترز<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)، تا سال ۲۰۳۰، حدود ۷۰ درصد از تولید محتوای خبری، به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم تحت تأثیر فناوری‌های هوش مصنوعی خواهد بود. در ایران نیز

1. Küng

2. Chesney & Citron

3. Reuters Institute

شواهدی از دیجیتالی‌شدن رسانه‌ها و تغییرات سریع در الگوهای مصرف مخاطبان دیده می‌شود (عزت‌زاده، علی‌محمد، سجادی و مظفری<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

**۲. خلا نظری در زمینه آینده پژوهی رهبری رسانه‌ای:** در حالی که تحقیقات متعددی به بررسی تأثیر فناوری بر رسانه‌ها پرداخته‌اند، کمتر پژوهشی به صورت جامع به نقش رهبران رسانه‌ای در مدیریت این تغییرات توجه کرده است؛ به‌ویژه در ایران، نیاز به مدل‌های بومی‌شده برای تحلیل و پیش‌بینی آینده رهبری رسانه‌ای با توجه به تحولات فناورانه احساس می‌شود.

**۳. اهمیت رهبری در شکل‌گیری آینده سازمان‌های رسانه‌ای:** رهبران نه تنها وظیفه دارند که ساختارهای سازمانی را بهبود بخشند، بلکه باید توانایی پیش‌بینی تغییرات آینده و طراحی استراتژی‌های مناسب برای مقابله با آن‌ها را داشته باشند. برای مثال، بی‌بی‌سی با ایجاد واحد تحقیق و توسعه<sup>۲</sup> نشان داد که چگونه رهبری استراتژیک می‌تواند از فناوری برای ارتقای تجربه مخاطبان و تقویت جایگاه سازمان استفاده کند (کونگ، ۲۰۱۷). در ایران، نبود رهبری تحول‌گرا در بسیاری از سازمان‌های رسانه‌ای باعث شده است که این سازمان‌ها نتوانند با سرعت تغییرات فناورانه همراه شوند و در جذب مخاطبان جوان ناکام بمانند (آل محمد و اسدی، ۱۴۰۳).

**۴. تقویت پایداری و رقابت‌پذیری سازمان‌های رسانه‌ای:** با افزایش رقابت در صنعت رسانه، سازمان‌ها نیاز دارند که مدل‌های مدیریتی خود را بازتعریف کنند تا بتوانند در بازارهای محلی و جهانی رقابت کنند. پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که رهبران تحول‌گرا و نوآور می‌توانند پایداری و رقابت‌پذیری سازمان‌ها را تقویت کنند.

**۵. اهمیت این پژوهش در ایران:** در ایران، تحولات فناورانه، هنوز به‌طور کامل در سازمان‌های رسانه‌ای پیاده‌سازی نشده است. بسیاری از رسانه‌ها همچنان به مدل‌های سنتی وابسته‌اند و از ابزارهای فناورانه به‌صورت محدود استفاده می‌کنند. این پژوهش می‌تواند به رهبران رسانه‌ای ایرانی کمک کند تا با استفاده از مدل‌های نوین مدیریتی، سازمان‌های خود را برای آینده آماده کنند.

در ادبیات موجود، تحقیقات مختلفی به بررسی تحولات فناوری در رسانه‌ها و نقش رهبری پرداخته‌اند. برای مثال، کونگ (۲۰۱۷) در کتاب خود تحت عنوان *مدیریت استراتژیک در رسانه*<sup>۳</sup> به اهمیت رهبری استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای پرداخته است و نقش فناوری در بازتعریف مدیریت را به بحث گذاشته است. همچنین ناپولی<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در کتابی با عنوان *رسانه‌های اجتماعی و منافع عمومی*<sup>۵</sup>، به چالش‌های اخلاقی و مدیریتی ناشی از فناوری‌های دیجیتال اشاره کرده است. در ایران نیز، عزت‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش منتشر شده در مجله بین‌المللی «مدیریت محتوای دیجیتال»، به بررسی چالش‌های دیجیتالی‌شدن رسانه‌ها در کشور و نقش رهبران در مواجهه با این چالش‌ها پرداخته است. آل محمد و اسدی (۱۴۰۳) هم در مقاله‌ای درباره تأثیر هوش مصنوعی بر ساختارهای سازمانی رسانه‌ها، ضرورت آموزش مهارت‌های جدید برای رهبران رسانه‌ای را برجسته کرده است که در بخش پیشینه پژوهش به تفصیل به این

1. Ezzatzadeh, Alimohammad, Sajjadi & Mozaffari

2. BBC R&D

3. Strategic Management in the Media

4. Napoli

5. Social Media and the Public Interest

دست پژوهش‌ها می‌پردازیم. با وجود این پژوهش‌ها، هنوز مدل جامعی برای بررسی آینده رهبری رسانه‌ای با استفاده از رویکردهای آینده‌پژوهی، به‌ویژه مدل پیلکان، تدوین نشده است. ما با بهره‌گیری از مدل پنج عامل آینده پیلکان، به‌طور خاص بر رهبری در سازمان‌های رسانه‌ای متمرکز شده‌ایم. مراحل این پژوهش عبارت است از: ۱. مفهوم‌پردازی رهبری بر اساس مدل‌های موجود. ۲. تدوین عوامل پنج‌گانه پیلکان (ثابت‌ها، روندها، تناقضات، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها) با تأکید بر تحولات فناورانه. ۳. ارائه راه‌حل‌های عملی و استراتژیک برای مدیریت چالش‌ها و استفاده از فرصت‌های فناورانه. این پژوهش برای اولین بار تلاش کرده است تا آینده رهبری رسانه‌ای را در قالبی سیستماتیک و مبتنی بر آینده‌پژوهی بررسی کند.

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

این بخش به تحلیل نظریه‌های مرتبط و بررسی پژوهش‌های گذشته می‌پردازد تا چارچوبی منسجم برای درک و مدیریت رهبری در سازمان‌های رسانه‌ای با توجه به تحولات فناورانه ارائه دهد.



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش



افزون بر نظریه‌های کلاسیکی مانند رهبری تحول‌آفرین و مدیریت تغییر، در این پژوهش از نظریه‌های نوین‌تری نیز بهره گرفته شده است. نظریه رهبری دیجیتال، بر توانایی رهبران برای مدیریت محیط‌های فناورانه و تعامل مؤثر با فناوری‌های نوین تأکید دارد. همچنین نظریه رهبری توزیعی، مناسب سازمان‌های شبکه‌ای و رسانه‌ای است که در آن‌ها قدرت رهبری در بین تیم‌ها و فناوری‌ها توزیع شده است. نظریه رهبری در شرایط پیچیده نیز برای تحلیل موقعیت‌هایی مانند مواجهه با شگفتی‌سازها و عدم قطعیت‌های عمیق، رویکردی مؤثر ارائه می‌دهد.

### پیشینه تجربی پژوهش

در کتاب مدیریت/استراتژیک در رسانه‌ها (کونگ، ۲۰۱۷) به بررسی چالش‌های رهبری در مواجهه با تحولات دیجیتال پرداخته و تأکید شده است که رهبران رسانه‌ای، باید مهارت‌های خود را در زمینه فناوری و نوآوری تقویت کنند. در کتاب رسانه‌های اجتماعی و منافع عمومی، ناپولی (۲۰۱۹) به بررسی تأثیر رسانه‌های اجتماعی بر ساختارهای رسانه‌ای و نقش رهبری در مدیریت این تغییرات می‌پردازد.

چسنی و سیترون (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان «دیپ‌فیک‌ها و جنگ اطلاعاتی جدید»، به بررسی چالش‌های فناوری‌های نوظهور مانند دیپ‌فیک و تأثیر آن بر اعتماد عمومی و نقش رهبران در مقابله با این تهدیدها می‌پردازند. تاپسکات و تاپسکات<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در کتاب انقلاب بلاکچین<sup>۲</sup>، به بررسی تأثیر فناوری بلاکچین بر رسانه‌ها و نیاز به رهبری نوآورانه برای بهره‌برداری از این فناوری پرداخته‌اند. این تحقیق نشان می‌دهد که رهبران رسانه‌ای، باید استراتژی‌های جدیدی را برای مدیریت تغییرات فناورانه اتخاذ کنند.

در مقاله‌ای که ینر کارا و چتینکایا یاریمچام<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) با عنوان «مصاحبه با کریستین فوکس در خصوص مطالعات ارتباطات و رسانه»<sup>۴</sup> انجام داده‌اند، درباره تأثیر هوش مصنوعی بر صنعت رسانه، این گونه نوشته‌اند: کریستین فوکس<sup>۵</sup> تأکید کرده است که رهبران باید مهارت‌های خود را برای انطباق با فناوری‌هایی مانند یادگیری ماشین و تولید محتوای خودکار تقویت کنند.

در سال‌های اخیر نیز، توجه پژوهشگران بین‌المللی به تحول در نقش رهبران رسانه‌ای در بستر فناوری‌های نوین افزایش یافته است. برای نمونه، لوئیس و مولینکس<sup>۶</sup> (۲۰۲۲) تأکید می‌کنند که ظهور هوش مصنوعی در تحریریه‌ها، به تغییر در سبک رهبری و بازتعریف نقش‌های انسانی نیازمند است. ویچگه و دووز<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) نیز با نظریه‌پردازی درباره دگرگونی نهاد روزنامه‌نگاری، بر اهمیت بازنگری در مفهوم اقتدار تحریری تأکید دارند. همچنین تحقیقات جدیدی از مؤسسه رویترز و دانشگاه‌های آمریکایی نشان می‌دهد که سبک‌های سنتی رهبری دیگر فرایندی پویایی‌های رسانه‌ای دیجیتال نیستند. کونگ (۲۰۲۱) در پژوهشی با تمرکز بر تحول دیجیتال در رسانه‌ها، نشان می‌دهد که موفقیت در

1. Tapscott & Tapscott

2. Blockchain Revolution

3. Yener Kara & Yarımçam

4. An Interview with Christian Fuchs on Communication and Media Studies

5. Christian Fox

6. Lewis & Molyneux

7. Witschge & Deuze

دیجیتالی شدن نه تنها به فناوری، بلکه به رهبری تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی تطبیق‌پذیر و مدیریت مؤثر استعدادها بستگی دارد. این مطالعه بر اهمیت بازتعریف نقش رهبران رسانه‌ای برای هدایت تغییرات فرهنگی و فناوریانه تأکید می‌کند. پالما مورایرا، سیلوا و سیلوا<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) تأکید می‌کنند که رهبری دیجیتال تنها به مهارت‌های فناوریانه محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند توانایی درک عمیق از تغییرات سازمانی، ارتقای فرهنگ نوآوری و هدایت تیم‌ها در مسیر تحول دیجیتال است. این پژوهش بر اهمیت نقش رهبران در تسهیل پذیرش فناوری‌های نوین و ایجاد محیطی پویا برای تحول سازمانی تأکید می‌ورزد.

حاتمی، حیدری، حاجی عزیزی و مختارپور (۱۴۰۳) در مقاله «حاکمیت و رهبری دیجیتال»، به بررسی نقش رهبری در پذیرش و اجرای فناوری‌های دیجیتال در سازمان‌ها پرداخته‌اند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که با توسعه فناوری‌های دیجیتال، سازمان‌ها با چالش‌های جدیدی در مدیریت و رهبری مواجه می‌شوند و نیاز به تطبیق سریع با این تغییرات و بهره‌گیری مؤثر از فناوری‌های نوین، ضرورت بررسی رهبری و مدیریت منابع انسانی در این زمینه را افزایش داده است. در پژوهشی با عنوان «مرور نظام‌مند پژوهش‌های حوزه آینده‌پژوهی رسانه با تمرکز بر مفاهیم نوظهور فناوری‌های نوین»، فرهنگی و قاپچی (۱۴۰۱) بیان می‌کنند که فناوری‌های نوظهور در حوزه بازاریابی، به‌ویژه در سه سال اخیر، رشد تصاعدی داشته است و احتمالاً این رویکرد در سناریوهای آینده این حوزه نیز، نقش اساسی ایفا خواهد کرد.

احمدی نیای کویه (۱۴۰۳) در مقاله «مدیریت تغییر در نظام آموزش و پرورش»، به بررسی چگونگی مدیریت تغییرات فناوریانه در سیستم‌های آموزشی پرداخته است که می‌تواند به‌طور غیرمستقیم برای سازمان‌های رسانه‌ای نیز مفید باشد. وی نقش رهبری و اهمیت سبک‌های رهبری مؤثر در مدیریت تغییرات آموزشی و استفاده از فناوری‌های نوین و ابزارهای مدیریتی را مورد بررسی قرار داده است.

یافته‌های پژوهش جلیوند (۱۴۰۲) با عنوان «نقش مدیریت تحولگرا و عدالت توزیعی سازمانی در ارتقای تاب‌آوری کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای (مورد مطالعه: خبرگزاری‌های اینترنتی)» نشان داد که بروز رفتارهای تحول‌گرای مدیران و سرپرستان و نیز، جاری بودن عدالت توزیعی در سازمان، سطح تاب‌آوری شغلی کارکنان خبرگزاری‌های اینترنتی را ارتقا می‌دهد و رهبری تحولگرا، به‌عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری، برای بهبود عملکرد خبرگزاری‌های اینترنتی در محیط متلاطم با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن نوعی هنجار رفتاری تلقی می‌شود.

در مقاله «تأثیر اشتراک دانش مبتنی بر فناوری بر عملکرد کارکنان با اثرهای تعدیلگر آموزش، پشتیبانی و رهبری»، اسماعیلی علیانی و کهریزی (۱۴۰۳) به بررسی نقش رهبری در تسهیل اشتراک دانش و بهبود عملکرد سازمانی پرداخته‌اند.

کربلایی حاجی اوغلی (۱۳۹۵) در مقاله طراحی الگوی توسعه رهبری استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ایران نیز به بررسی طراحی الگوی توسعه رهبری استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای و تحولات و تغییرات پرشتاب در این حوزه پرداخته است.

در پژوهش احمدی و شریفی (۱۴۰۳) با عنوان «بررسی تأثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد سازمان‌های دولتی»، با استناد به نظریه مدیریت تغییر، تأکید شده است که رهبران باید زیرساخت‌های لازم برای پذیرش این فناوری را در سازمان‌های خود ایجاد کنند.

در مقاله «بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های فناوری اطلاعات در سازمان» (فرحبخش، ۱۴۰۰)، به بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در پذیرش و اجرای فناوری‌های دیجیتال در سازمان‌ها پرداخته شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌آفرین بر اجرای موفق برنامه‌های فناوری اطلاعات در سازمان تأثیر دارد.

در پژوهشی دیگر با عنوان «طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی» (نوری، شاه‌حسینی، شامی زنجانی و عابدین، ۱۳۹۸)، به طراحی چارچوبی برای رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی پرداخته شده و ابعاد مختلف این نوع رهبری بررسی شده است. در این پژوهش چارچوب رهبری تحول دیجیتال تدوین و تبیین و بیان شده است که رهبری تحول دیجیتال، به‌عنوان مجموعه‌ای از تصمیم‌ها، اقدام‌ها و الزامات مدیریتی عبارت است از: طراحی نقشه راه، تخصیص منابع، سازمان‌دهی و همچنین انتخاب و پیاده‌سازی چارچوب مناسب حکمرانی با هدف کسب منفعت حداکثری از پذیرش فناوری‌های تحول‌آفرین در سازمان‌ها.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف بررسی آینده رهبری در سازمان‌های رسانه‌ای با توجه به تحولات فناورانه، از رویکرد آینده‌پژوهی و تحلیل منابع علمی بهره گرفته است. این پژوهش از نوع کاربردی است و با رویکرد آینده‌پژوهانه اجرا شده است. هدف اصلی، ارائه چارچوبی عملی برای رهبران سازمان‌های رسانه‌ای جهت تطبیق با تحولات فناورانه و مدیریت چالش‌های آینده است. روش‌شناسی پژوهش حاضر شامل مراحل زیر است:

- رویکرد آینده‌پژوهانه: با تأکید بر مدل پنج عامل آینده‌پیلکان (ثابت‌ها، روندها، تناقض‌ها، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها)، آینده رهبری رسانه‌ای تحلیل شده است.
- تحلیل اسنادی: با بهره‌گیری از منابع معتبر داخلی و بین‌المللی، ابعاد مختلف رهبری در رسانه‌ها و موارد مربوط به عوامل پنج‌گانه پیلکان بررسی شده است.

منابع این پژوهش شامل مطالعات علمی، گزارش‌ها و مقاله‌های معتبر در زمینه رهبری، آینده‌پژوهی و فناوری در رسانه‌ها است.

- منابع داخلی: مقاله‌های منتشرشده در مجله‌های علمی - پژوهشی مرتبط با مدیریت رسانه، آینده‌پژوهی و فناوری در ایران.
- منابع بین‌المللی: مقاله‌ها و کتاب‌های منتشرشده در پایگاه‌های معتبر علمی مانند اسکوپوس، وب او ساینس و گوگل اسکولار.

## ابزار گردآوری داده‌ها

- تحلیل اسنادی: منابع علمی، گزارش‌ها و مطالعات بین‌المللی مرتبط با رهبری رسانه‌ای و فناوری بررسی شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها عبارت بودند از: جست‌وجو در پایگاه‌های علمی معتبر و مرور نظام‌مند مقاله‌ها.
- استفاده از مدل پیلکان: مدل پنج‌عاملی پیلکان، برای طبقه‌بندی عوامل مرتبط با آینده رهبری در رسانه‌ها به کار گرفته شد. هر عامل (ثابت‌ها، روندها، تناقض‌ها، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها) با استفاده از داده‌های گردآوری شده از منابع علمی تحلیل شد.

## فرایند تحلیل داده‌ها

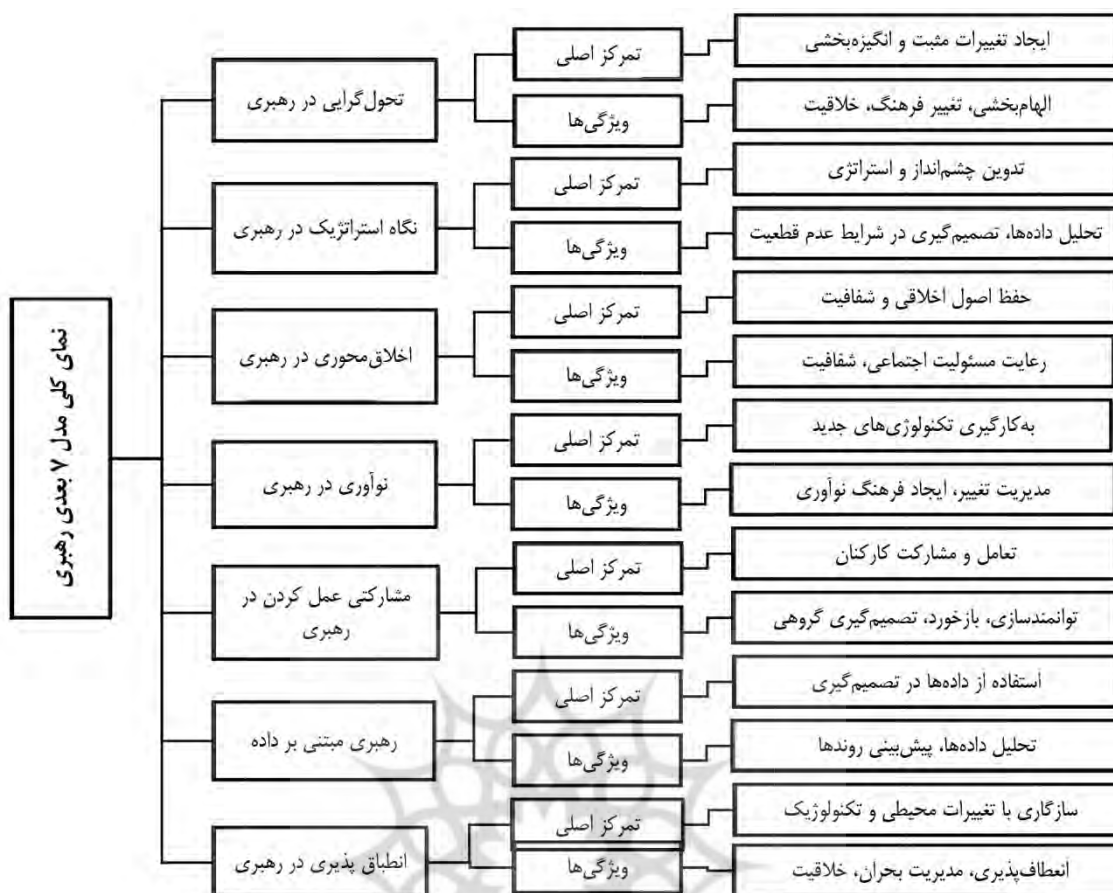
با توجه به ماهیت آینده‌پژوهانه پژوهش حاضر، داده‌ها از طریق تحلیل اسنادی و با استفاده از روش تحلیل مضمون قیاسی استخراج شدند. بدین منظور، ابتدا ۴۰ منبع علمی و معتبر شامل مقاله‌های علمی، کتاب‌های تخصصی و گزارش‌های بین‌المللی مرتبط با رهبری رسانه‌ای و تحولات فناورانه، بررسی شد؛ سپس با بهره‌گیری از چارچوب مفهومی مدل پنج‌عاملی پیلکان، مضامین کلیدی استخراج و در یکی از پنج طبقه ثابت‌ها، روندها، تناقض‌ها، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها جای‌گذاری شدند. به منظور افزایش دقت تحلیل، منابع هم‌پوشان بین طبقه‌ها با مقایسه تطبیقی بررسی شدند و برای هر عامل، استناد دقیق علمی ارائه شد.

## مراحل عملیاتی انجام پژوهش

- مرحله ۱: تدوین چارچوب نظری و پیشینه پژوهش: تحلیل نظریه‌های مرتبط با رهبری تحول‌گرا، مدیریت تغییر و آینده‌پژوهی. بررسی مطالعات گذشته مرتبط با تحولات فناورانه در رسانه‌ها.
- مرحله ۲: طراحی چارچوب پژوهش بر اساس یک مدل جامع از رهبری و مدل پیلکان. شناسایی عوامل ثابت، روندها، تناقض‌ها، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها. طبقه‌بندی داده‌ها بر اساس مدل پیلکان.
- مرحله ۳: گردآوری داده‌ها از منابع معتبر. جمع‌آوری اطلاعات از پایگاه‌های علمی داخلی و بین‌المللی. مرور گزارش‌های صنعتی مرتبط با تحولات فناورانه در رسانه‌ها.
- مرحله ۴: تحلیل داده‌ها. شناسایی الگوهای مرتبط با آینده رهبری رسانه‌ای.
- مرحله ۵: ارائه نتایج و پیشنهادها. تدوین چارچوب پیشنهادی برای رهبری رسانه‌ای در عصر دیجیتال.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

برای دستیابی بهتر و دقیق‌تر به موارد مربوط به مدل عوامل آینده پیلکان، ابتدا یک مدل بر اساس تحلیل مفاهیم کلیدی رهبری در سازمان‌های رسانه‌ای تنظیم شده است. ابعاد مدل به‌گونه‌ای طراحی شده است تا بتواند در مواجهه با تحولات تکنولوژیک، چالش‌ها و فرصت‌های خاص این سازمان‌ها را پوشش دهند. ابعاد هفت‌گانه مدل رهبری برای سازمان‌های رسانه‌ای در شکل ۱ مشاهده می‌شود. همچنین، در ادامه، پنج عامل اصلی (ثابت‌ها، روندها، تناقض‌ها، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها) با استناد به منابع معتبر علمی و بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش به تفصیل مرور شده است.



شکل ۲. نمای کلی مدل هفت بُعدی رهبری

### گروه اول عوامل آینده: ثابت‌ها

ثابت‌ها به عواملی اشاره دارند که در طول زمان پایدار باقی می‌مانند. تغییرات محیطی یا فناورانه بر این عوامل تأثیر چندانی ندارند. این عوامل به‌عنوان اصول یا بنیان‌های سازمانی عمل می‌کنند که زیربنای تصمیم‌ها و استراتژی‌های رهبری هستند. در جدول ۱ مثال‌هایی از ثابت‌ها بر اساس منابع موجود و معتبر ارائه شده است.

جدول ۱. ثابت‌ها

عنوان ثابت‌ها	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
نیاز به رهبری اثربخش <sup>۱</sup>	رهبری اثربخش، توانایی رهبران در الهام‌بخشی، هدایت و توانمندسازی تیم‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی به بهترین شکل ممکن است.	در دوران گذار از رسانه‌های چاپی به دیجیتال، رهبری اثربخش در روزنامه نیویورک تایمز توانست این سازمان را از بحران کاهش درآمد تبلیغاتی نجات دهد (کونگ، ۲۰۱۷).	رهبری تحول‌گرا و استراتژیک

عنوان ثابت‌ها	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
اصول اخلاقی و حرفه‌ای <sup>۱</sup>	به‌معنای پایبندی به صداقت، بی‌طرفی، مسئولیت‌پذیری و احترام به حقوق مخاطبان است.	در ماجرای افشای اسناد پاناما <sup>۲</sup> ، روزنامه‌نگاران مؤسسه بین‌المللی خبرنگاران تحقیقی <sup>۳</sup> با رعایت دقیق اصول اخلاقی، از جمله حفظ محرمانگی منابع و صحت اطلاعات، توانستند یکی از بزرگ‌ترین افشاگری‌های مالی تاریخ را مدیریت کنند (ناپولی، ۲۰۱۹).	رهبری اخلاق‌محور و شفافیت
حفظ اعتماد عمومی <sup>۴</sup>	این اعتماد به‌معنای اطمینان مخاطبان به صحت، شفافیت و بی‌طرفی اطلاعات ارائه‌شده توسط رسانه‌هاست.	در ماجرای رسوایی اطلاعاتی کمبریج آنالیتیکا، شرکت فیسبوک با انتقادهای شدید عمومی و قانونی مواجه شد؛ زیرا داده‌های شخصی میلیون‌ها کاربر بدون رضایت آن‌ها برای اهداف سیاسی مورد استفاده قرار گرفت.	رهبری اخلاق‌محور، استراتژیک و مشارکتی
چارچوب‌های قانونی و مقرراتی <sup>۵</sup>	به مجموعه قوانینی اشاره دارد که فعالیت‌های این سازمان‌ها را هدایت و محدود می‌کند.	اتحادیه اروپا با تصویب مقررات عمومی حفاظت از داده‌ها <sup>۶</sup> در سال ۲۰۱۸، گامی بزرگ در تنظیم فعالیت‌های رسانه‌ها و پلتفرم‌های دیجیتال برداشت.	رهبری استراتژیک و انطباقی
حفظ هویت فرهنگی و ارزش‌های سازمانی <sup>۷</sup>	به‌معنای پایبندی به اصول و ارزش‌هایی است که زیربنای فعالیت‌ها و تولیدات آن‌هاست.	در فرایند جهانی‌سازی و نفوذ فرهنگ‌های مختلف، شبکه الجزیره موفق شده است هویت فرهنگی عربی و ارزش‌های خود را حفظ کند.	رهبری تحول‌گرا و اخلاق‌محور
تقویت نوآوری و خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای	نوآوری و خلاقیت به‌عنوان یک اصل ثابت، برای سازمان‌های رسانه‌ای امری ضروری است تا بتوانند با تغییرات تکنولوژیک، تغییر رفتار مخاطبان و رقابت‌های فشرده سازگار شوند (امابیل <sup>۸</sup> ، ۱۹۹۶).	شرکت بی‌بی‌سی با ایجاد واحدی به نام (تحقیق و توسعه بی‌بی‌سی) به تولید تکنولوژی‌های نوین مانند آپیلیر <sup>۹</sup> (سرویس پخش آنلاین) و بررسی فناوری‌های واقعیت مجازی برای تولید محتوا پرداخته است.	رهبری نوآورانه، رهبری استراتژیک
تضمین پایداری محیط‌زیستی در فرایندهای رسانه‌ای	پایداری محیط‌زیستی به‌عنوان اصل ثابت، در مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌های رسانه‌ای نقش مهمی ایفا می‌کند. رهبران رسانه‌ای باید رویکردهای سازگار با محیط‌زیست را در تولید و توزیع محتوا پیاده کنند (عثمان <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۱۱).	شرکت اسکای گروپ <sup>۱۱</sup> (یکی از بزرگ‌ترین پلتفرم‌های تلویزیونی اروپا) برنامه‌ای به نام اسکای زیرو <sup>۱۲</sup> راه‌اندازی کرده است که هدف آن کاهش انتشار کربن در تمامی فرایندهای تولید محتوا و خدمات است.	رهبری اخلاق‌محور رهبری انطباقی

1. Ethical and Professional Principles
2. Panama Papers
3. ICIJ
4. Maintaining Public Trust
5. Regulatory Frameworks
6. GDPR
7. Cultural Identity and Organizational Values
8. Amabile
9. iPlayer
10. Ottman
11. Sky Group

عنوان ثابت‌ها	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
تمرکز بر توسعه مهارت‌های دیجیتال در نیروی انسانی	با توجه به تحول دیجیتال در صنعت رسانه، نیروی انسانی باید به مهارت‌های دیجیتال پیشرفته در تولید، توزیع و مدیریت محتوا مجهز شود (وسترن، بنت و مک‌آفی <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۴).	شرکت سی‌ان‌ان برنامه‌هایی برای آموزش خبرنگاران خود در زمینه استفاده از داده‌های کلان، هوش مصنوعی و ابزارهای تحلیلی راه‌اندازی کرده است.	رهبری تحول‌گرا رهبری انطباقی
ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی در مدیریت بحران‌ها	در دنیای رسانه‌های پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر، سازمان‌ها باید توانایی فرایندی سریع به بحران‌ها را داشته باشند (بوین، هارت، استرن و ساندلیوس <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۶).	در جریان پاندمی کووید ۱۹، سازمان نیویورک تایمز به سرعت فرایندهای کاری خود را دیجیتالی کرد تا خبرنگاران بتوانند از راه دور کار کنند و انتشار محتوا متوقف نشود.	رهبری استراتژیک رهبری انطباقی

### گروه دوم عوامل آینده: روندها

روندها به تغییرات پیوسته و پیش‌بینی‌پذیر در محیط یا رفتارهای سازمانی اشاره دارند که بر اساس داده‌ها و تحلیل گذشته، الگوهای مشخصی را دنبال می‌کنند. این عوامل می‌توانند جهت‌گیری‌های آینده را روشن کنند و همچنین، به رهبران کمک کنند تا برای تغییرات آتی آماده شوند. در جدول ۲ نمونه‌هایی از روندها، بر اساس منابع موجود و معتبر مشاهده می‌شود.

جدول ۲. روندها

عنوان روندها	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
دیجیتالی شدن گسترده فرایندهای رسانه‌ای	به معنای تبدیل تمامی مراحل تولید، توزیع و مصرف محتوا از شکل سنتی به قالب‌های دیجیتال است.	یکی از نمونه‌های موفق دیجیتالی شدن، تحول روزنامه واشنگتن پست تحت رهبری جف بزوس است.	رهبری نوآورانه و انطباقی
رشد استفاده از داده‌های کلان <sup>۴</sup> در تحلیل سازمانی	رسانه‌ها با استفاده از تحلیل داده‌های کلان می‌توانند رفتار مخاطبان را درک، استراتژی‌های محتوا را بهینه‌سازی و تصمیمات سازمانی دقیق‌تری را اتخاذ کنند (مار <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۶).	نتفلیکس از داده‌های کلان برای ردیابی رفتار کاربران، پیش‌بینی میزان موفقیت سریال‌ها استفاده می‌کند. همچنین، داده‌های کلان به نتفلیکس کمک کرد تا کمپین‌های تبلیغاتی خود را بر اساس نیازها و علایق مخاطبان هدف طراحی کند.	رهبری مبتنی بر داده رهبری استراتژیک

1. Sky Zero
2. Westerman, Bonnet & McAfee
3. Bojn, Hart, Stern & Sundelius
4. Big Data
5. Marr

عنوان روندها	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
افزایش تمرکز بر اخلاق در تولید و انتشار محتوا	با گسترش رسانه‌های دیجیتال و افزایش حجم اطلاعات منتشرشده، جوامع به‌طور فزاینده‌ای از رسانه‌ها انتظار رعایت اصول اخلاقی دارند (سیلورمن <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۹).	در طول انتخابات ریاست جمهوری آمریکا در سال ۲۰۱۶، حجم گسترده‌ای از اخبار جعلی در فیسبوک منتشر شد. فیسبوک اقدامات متعددی برای مقابله با این مشکل انجام داد که عبارت‌اند از: استفاده از فناوری هوش مصنوعی؛ همکاری با نهادهای مستقل حقیقت‌سنجی؛ آموزش سواد رسانه‌ای به کاربران	رهبری اخلاق‌محور رهبری استراتژیک
گسترش استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی در رسانه‌ها	هوش مصنوعی به یکی از اجزای اساسی صنعت رسانه تبدیل شده و فرایندهای تولید، توزیع و تحلیل محتوا را متحول کرده است.	شرکت روتیز با استفاده از ابزار هوش مصنوعی لینکس اینسایت <sup>۲</sup> ، روند تولید خبر را بهبود داده است (وسترن و همکاران، ۲۰۱۴).	رهبری نوآورانه و تحول‌گرا
افزایش تمرکز بر تجربه مخاطبان <sup>۳</sup>	تمرکز بر تجربه مخاطبان به معنای طراحی و ارائه محتوایی است که به نیازها، علایق و انتظارات کاربران پاسخ دهد و تعاملات آن‌ها با رسانه را بهبود بخشد.	پلتفرم نتفلیکس از الگوریتم‌های پیشرفته برای تحلیل رفتار کاربران و پیشنهاد فیلم‌ها و سریال‌هایی که با علایق آن‌ها هماهنگ است، استفاده می‌کند.	رهبری مشارکتی و استراتژیک
افزایش رقابت میان پلتفرم‌های رسانه‌ای دیجیتال	با گسترش فناوری‌های دیجیتال و تغییر رفتار مخاطبان، رقابت میان پلتفرم‌های رسانه‌ای دیجیتال برای جلب توجه کاربران، افزایش تعامل و جذب درآمد تبلیغاتی به شدت افزایش یافته است (ایوانز و اشمالنسی <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۶).	ظهور دیزنی‌پلاس: در سال ۲۰۱۹، دیزنی‌پلاس با ورود به بازار استریم، مستقیماً با نتفلیکس رقابت کرد. واکنش نتفلیکس: نتفلیکس برای مقابله با دیزنی‌پلاس، سرمایه‌گذاری‌های سنگینی در تولید محتوای اورجینال مانند سریال‌های چیزهای عجیب <sup>۵</sup> و ویچر <sup>۶</sup> انجام داد. جنگ قیمت‌ها و خدمات: دیزنی‌پلاس با ارائه قیمت‌های کمتر نسبت به نتفلیکس، رقابت را تشدید کرد.	رهبری استراتژیک رهبری نوآورانه رهبری انطباقی

1. Silverman
2. Lynx Insight
3. User Experience
4. Evans & Schmalensee
5. Stranger Things
6. The Witcher



عنوان روندها	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
گسترش ارتباطات چندمنظوره <sup>۱</sup>	به‌معنای استفاده از فناوری‌ها و پلتفرم‌های متنوع برای ارائه یک پیام یا محتوا به مخاطبان است. در این روند، سازمان‌های رسانه‌ای از ترکیبی از ابزارها مانند تلویزیون، رسانه‌های اجتماعی، پادکست‌ها، ویدئوهای تعاملی و حتی فناوری‌های جدید مانند واقعیت مجازی و افزوده <sup>۲</sup> استفاده می‌کنند.	کمپین مولان <sup>۳</sup> توسط دیزنی: زمان انتشار فیلم «مولان» در سال ۲۰۲۰، شرکت دیزنی از یک استراتژی چندمنظوره برای تبلیغ این فیلم استفاده کرد: * پلتفرم‌های دیجیتال * شبکه‌های تلویزیونی * واقعیت افزوده * پلتفرم پخش خانگی این کمپین چندمنظوره به دیزنی کمک کرد تا حداکثر دسترسی به مخاطبان را در پلتفرم‌های مختلف به دست آورد.	رهبری استراتژیک رهبری نوآورانه رهبری تحولگر
مهم‌تر شدن امنیت سایبری در رسانه‌ها	امنیت سایبری به یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های رسانه‌ای تبدیل شده است، زیرا این سازمان‌ها با حجم عظیمی از داده‌های حساس و ارتباطات دیجیتال سروکار دارند. از تهدیدات مرتبط با هک و افشای اطلاعات محرمانه تا حملات باج‌افزار و انتشار اطلاعات نادرست، رسانه‌ها در برابر خطرات سایبری آسیب‌پذیر هستند.	در سال ۲۰۱۴، حمله سایبری گسترده به سونی پیکچرز منجر به افشای ایمیل‌های حساس، اطلاعات شخصی کارکنان و داده‌های مالی این شرکت شد (وست <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۹).	رهبری انطباقی و استراتژیک
رشد سریع فناوری‌های واقعیت مجازی و افزوده و ترکیبی	این فناوری‌ها امکان ایجاد تجربیات تعاملی و همه‌جانبه را فراهم می‌کنند و به رسانه‌ها اجازه می‌دهند محتوایی جذاب و تعاملی‌تر برای مخاطبان تولید کنند.	در سال ۲۰۲۰، نیویورک تایمز از فناوری واقعیت افزوده برای پوشش داستان‌های خبری استفاده کرد.	رهبری نوآورانه

### گروه سوم عوامل سوم: تناقض‌ها

تناقض‌ها به موقعیت‌هایی اشاره دارند که در آن‌ها دو یا چند عامل مهم، به‌طور هم‌زمان وجود دارد؛ اما با یکدیگر در تضاد هستند. این چالش‌ها نیازمند تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه برای ایجاد تعادل میان اهداف متضاد هستند. در جدول ۳ نمونه‌هایی از تناقض‌ها، بر اساس منابع موجود و معتبر مشاهده می‌شود.

1. Cross-Media Integration
2. VR/AR
3. Mulan
4. West

جدول ۳. تناقض‌ها

عنوان تناقضات	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
تناقض بین نوآوری و پایداری	نوآوری نیازمند استفاده از فناوری‌های جدید و منابع اضافی است، در حالی که پایداری بر کاهش مصرف منابع، حفظ محیط‌زیست و مدیریت هزینه‌ها تأکید دارد.	شرکت نتفلیکس برای ارائه خدمات استریمینگ خود به مراکز داده گسترده‌ای نیاز دارد که مصرف بالای انرژی و تأثیرات زیست‌محیطی چشمگیری دارند.	رهبری نوآورانه و استراتژیک
تناقض بین آزادی بیان و کنترل محتوا	آزادی بیان بر ارائه آزادانه اطلاعات و ایده‌ها بدون مداخله تأکید دارد، در حالی که کنترل محتوا به معنای نظارت و محدودیت بر محتوایی است که ممکن است غیرقانونی، مضر یا گمراه‌کننده باشد.	در سال‌های اخیر، پلتفرم‌هایی مانند فیسبوک و توئیتر با چالش کنترل اطلاعات نادرست درباره انتخابات و کووید ۱۹ مواجه شدند. این پلتفرم‌ها سیاست‌هایی را برای محدود کردن انتشار اخبار جعلی و حذف محتواهای مضر اتخاذ کردند؛ اما این اقدامات، گاهی با انتقاد از سوی کاربران و گروه‌های مدافع آزادی بیان همراه شد.	رهبری اخلاق محور و انطباقی
تناقض بین شفافیت و حریم خصوصی	شفافیت به معنای ارائه اطلاعات به صورت آشکار و صادقانه برای افزایش اعتماد عمومی است، در حالی که حریم خصوصی بر حفظ اطلاعات شخصی و حساس افراد تأکید دارد.	یکی از مثال‌های برجسته در این زمینه، تصمیم اپل برای شفافیت در جمع‌آوری داده‌های کاربران از طریق ویژگی شفافیت ردیابی برنامه <sup>۱</sup> در سیستم عامل آی‌اواس <sup>۲</sup> است. این تصمیم اپل از یک سو شفافیت بیشتری برای کاربران ایجاد کرد، اما از سوی دیگر با اعتراض شدید شرکت‌هایی مانند فیسبوک مواجه شد که مدعی بودند این سیاست‌ها فعالیت تبلیغاتی هدفمند آن‌ها را مختل می‌کند.	رهبری اخلاق محور و مبتنی بر داده
تناقض بین تمرکز بر مخاطبان محلی و گسترش جهانی	رسانه‌ها به‌طور هم‌زمان با دو نیاز متناقض روبه‌رو هستند: از یک سو، باید محتوایی تولید کنند که نیازها، علایق و فرهنگ مخاطبان محلی را برآورده سازد و از سوی دیگر، باید استراتژی‌هایی را برای گسترش بازار جهانی و دستیابی به مخاطبان فرامرزی طراحی کنند.	شبکهٔ نتفلیکس با تولید محتوای محلی مانند سریال‌های محبوب کره‌ای (مانند بازی مرکب) توانسته است مخاطبان محلی را جذب کند و در عین حال، این محتوا را به مخاطبان جهانی معرفی کرده است.	رهبری تحول‌گرا و استراتژیک
تناقض بین استفاده از هوش مصنوعی و بیکاری گسترده اهالی رسانه	هوش مصنوعی به سازمان‌های رسانه‌ای کمک می‌کند تا فرایندهای تولید و توزیع محتوا را سریع‌تر، دقیق‌تر و کم‌هزینه‌تر انجام دهند. با این حال، استفاده گسترده از این فناوری می‌تواند منجر به کاهش تقاضا برای نیروی انسانی در بخش‌های مختلف، از جمله خبرنگاری، ویرایش و مدیریت محتوا شود.	خبرگزاری اسوشیتد پرس <sup>۳</sup> یکی از پیشگامان استفاده از هوش مصنوعی در تولید اخبار است. این فناوری به اسوشیتد پرس امکان داد تا سرعت و دقت تولید محتوا را افزایش دهد، اما در عین حال نگرانی‌هایی درباره جایگزینی نیروی انسانی و کاهش مشاغل سنتی خبرنگاری ایجاد کرد.	رهبری انطباقی و مشارکتی

1. App Tracking Transparency (ATT)  
 2. IOS  
 3. Associated Press (AP)

عنوان تناقضات	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
تناقض بین سرعت در تصمیم‌گیری و کیفیت محتوا	در صنعت رسانه، نیاز به ارائه سریع اخبار و محتوا برای جذب و حفظ مخاطبان با فشارهایی برای کاهش زمان تصمیم‌گیری همراه است. با این حال، این سرعت می‌تواند بر دقت و کیفیت محتوا تأثیر منفی بگذارد و به انتشار اطلاعات نادرست یا ناقص منجر شود.	در جریان پوشش خبری حملات تروریستی سال ۲۰۱۳ در بوستون، برخی رسانه‌های معتبر، به دلیل عجله در انتشار اخبار، اطلاعات نادرستی درباره مظنونین احتمالی منتشر کردند.	رهبری استراتژیک و تحول‌گرا
تناقض بین مسئولیت اجتماعی و سودآوری	رسانه‌ها از یک سو وظیفه دارند به مسئولیت اجتماعی خود عمل کنند، از جمله ارائه اطلاعات دقیق، حمایت از حقوق عمومی و پرداختن به مسائل مهم اجتماعی. از سوی دیگر، فشار برای سودآوری اقتصادی ممکن است آن‌ها را به سمت اولویت‌دهی به محتوای تجاری یا جلب توجه مخاطبان با استفاده از عناوین جنجالی سوق دهد.	شبکه سی.ان.ان در دوران انتخابات ریاست‌جمهوری آمریکا در سال ۲۰۱۶، به دلیل پوشش گسترده سخنرانی‌ها و اظهارات جنجالی دونالد ترامپ، با انتقادهایی مواجه شد. این پوشش باعث افزایش چشمگیر مخاطبان و درآمدهای تبلیغاتی شبکه شد، اما برخی معتقد بودند که تأکید بیش از حد بر محتوای جنجالی، مسئولیت اجتماعی شبکه در ارائه اطلاعات متعادل و بی‌طرفانه را به خطر انداخت.	رهبری اخلاق‌محور و استراتژیک
تناقض بین تمرکز بر داده‌ها و تصمیم‌گیری انسانی	رهبران سازمان‌های رسانه‌ای برای تصمیم‌گیری دقیق و استراتژیک به داده‌ها متکی هستند. اما این وابستگی به داده‌ها می‌تواند جنبه‌های انسانی تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار دهد و باعث شود که عوامل کیفی، اخلاقی، یا خلاقانه در فرایند تصمیم‌گیری نادیده گرفته شوند (کایرون، پرنیتیس و فرگوسن، ۲۰۱۴).	فیسبوک از داده‌ها و الگوریتم‌ها برای اولویت‌بندی محتوای خبری در فید کاربران استفاده می‌کند. این تصمیمات الگوریتمی گاهی به پخش گسترده اخبار جعلی منجر شده است؛ زیرا الگوریتم‌ها برای افزایش تعامل طراحی شده‌اند، نه برای بررسی صحت محتوا.	رهبری مبتنی بر داده رهبری انطباقی رهبری اخلاق‌محور
تناقض بین رقابت با پلتفرم‌های دیجیتال و همکاری با آن‌ها	رسانه‌های سنتی و سازمان‌های خبری در مواجهه با پلتفرم‌های دیجیتال مانند گوگل، فیسبوک و یوتیوب با یک تناقض اساسی روبه‌رو هستند: از یک سو، این پلتفرم‌ها به‌عنوان رقیب مستقیم در جذب مخاطبان و درآمدهای تبلیغاتی عمل می‌کنند. از سوی دیگر، رسانه‌ها به‌شدت به این پلتفرم‌ها برای انتشار و دیده شدن محتوای خود وابسته هستند (ون‌دایک، پوئل و وال، ۲۰۱۸).	همکاری و رقابت نیویورک تایمز با گوگل همکاری: نیویورک تایمز با پلتفرم گوگل برای بهبود دسترسی به محتوای خود همکاری کرده است. از جمله این همکاری‌ها می‌توان به استفاده از ابزارهای گوگل مانند صفحات موبایلی پرشتاب <sup>۳</sup> برای افزایش سرعت بارگذاری صفحات خبری اشاره کرد. رقابت: در همین زمان، نیویورک تایمز از گوگل به دلیل کاهش سهم رسانه‌ها از درآمدهای تبلیغاتی دیجیتال انتقاد کرده است.	رهبری استراتژیک رهبری انطباقی رهبری نوآورانه

1. Kiron, Prentice & Ferguson
2. Van Dijck, Poell & de Waal
3. Accelerated Mobile Pages(AMP)

عنوان تناقضات	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
تناقض بین جذب مخاطبان جدید و حفظ مخاطبان وفادار	جذب مخاطبان جدید مستلزم تغییر در نوع محتوا، استراتژی‌های بازاریابی و حتی گاهی تغییر در هویت برند است که ممکن است با انتظارات مخاطبان وفادار و سنتی در تضاد باشد.	پلتفرم نتفلیکس برای جذب مخاطبان جدید، شروع به تولید و ارائه محتوای متنوعی کرد که شامل سریال‌ها و فیلم‌های بین‌المللی، انیمیشن‌ها و مستندها می‌شود. با این حال، این گسترش در محتوا گاهی به نارضایتی مخاطبان وفادار نتفلیکس منجر شده است، زیرا برخی از آن‌ها احساس می‌کنند که توجه به کیفیت محتوای اصلی کاهش یافته است. به عنوان نمونه، اعتراض‌ها به لغو سریال‌های محبوب قدیمی مانند سریال او ای <sup>۱</sup> و گلو <sup>۲</sup>	این چالش به رهبری مشارکتی و تحول‌گرا مرتبط است

### گروه چهارم عوامل چهارم: عدم قطعیت‌ها

با تأکید بر مفهوم‌پردازی رهبری و ابعاد مدل، موارد زیر به عنوان عدم قطعیت‌های کلیدی معرفی می‌شوند. این عوامل نشان می‌دهند که چگونه رهبری در سازمان‌های رسانه‌ای ممکن است تحت تأثیر شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر قرار گیرد.

جدول ۴. عدم قطعیت‌ها

عنوان تناقض‌ها	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
پذیرش یا مقاومت کارکنان در برابر رهبری تحول‌گرا در محیط دیجیتال	رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های رسانه‌ای با هدف ایجاد تغییرات مثبت و نوآورانه اجرا می‌شود، اما کارکنان ممکن است در برابر تغییرات تکنولوژیک مقاومت نشان دهند یا به‌طور کامل از آن استقبال نکنند (باس <sup>۳</sup> ، ۱۹۹۰).	شرکت نیویورک تایمز در فرایند گذار از رسانه‌های چاپی به دیجیتال، تحت رهبری مارک تامسون، با مقاومت بخشی از کارکنان خود مواجه شد. با این حال، رهبران تحول‌گرای این سازمان با ایجاد جلسات ارتباطی منظم، ارائه آموزش‌های لازم برای کارکنان مقاومت را به تدریج کاهش داده و کارکنان را به پذیرش تغییرات وادار کردند.	رهبری تحول‌گرا
محدود شدن یا تسهیل تصمیم‌گیری رهبران رسانه‌ها متأثر از تحولات قانونی	قوانین جدید یا اصلاح‌شده می‌توانند نقش رهبران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را محدود یا تسهیل کنند. پیش‌بینی تأثیرات این قوانین، به‌ویژه در جوامعی با نظارت‌های شدید، دشوار است (فریدمن <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۸).	در سال ۲۰۱۸، تصویب قانون عمومی حفاظت از داده‌ها در اتحادیه اروپا، تأثیر قابل‌توجهی بر فعالیت رسانه‌ها و تصمیم‌گیری رهبران این حوزه داشت. این قانون، الزامات سختگیرانه‌ای را برای حفاظت از داده‌های کاربران تعیین کرد و بسیاری از رسانه‌ها مجبور شدند رویه‌های خود را بازبینی کنند. برای مثال، شرکت‌های رسانه‌ای مانند رویترز و بی‌بی‌سی برای	رهبری استراتژیک

1. The OA
2. Glow
3. Bass
4. Freedman

عنوان تناقض‌ها	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
		انطباق با این مقررات، فرایندهای جمع‌آوری داده‌ها، بازاریابی دیجیتال و ارتباطات خود با مخاطبان را تغییر دادند.	
افول یا تقویت جایگاه رهبران با گسترش هوش مصنوعی	پیشرفت سریع هوش مصنوعی ممکن است توانایی رهبران را در تصمیم‌گیری بهبود بخشد، اما همچنین می‌تواند جایگاه آن‌ها را در مدیریت استراتژیک به چالش بکشد (داونپورت و هریس <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۷).	با گسترش استفاده از هوش مصنوعی در شرکت رسانه‌ای بلومبرگ، الگوریتم‌های پیشرفته‌ای برای تحلیل داده‌های بازار مالی و تولید گزارش‌های خبری به کار گرفته شدند. اما جایگاه رهبران سازمانی با دو چالش روبه‌رو شد: از یک سو، هوش مصنوعی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را با تحلیل‌های دقیق‌تر تسهیل کرد و جایگاه رهبران را تقویت نمود. از سوی دیگر، برخی کارکنان و ذی‌نفعان احساس کردند که هوش مصنوعی در حال جایگزینی مهارت‌ها و تخصص انسانی است و نقش رهبران را در مدیریت خلاقانه و انسانی کاهش می‌دهد.	رهبری تحول‌گرا
جهت‌گیری رهبران به سمت سودآوری یا اخلاق‌مداری تحت تأثیر فشارهای اجتماعی	افزایش فشارهای اجتماعی برای شفافیت و اخلاق‌مداری بیشتر در رهبران رسانه‌ای، می‌تواند تغییراتی پیش‌بینی‌نشده در سبک‌های رهبری ایجاد کند. رهبران باید به تغییر انتظارات جامعه واکنش نشان دهند که سودآوری را انتخاب می‌کنند یا اخلاق‌مداری (پلایسانس <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۸).	در ماجرای افشای نقش فیسبوک در ماجرای کمبریج آنالیتیکا، این شرکت با فشار شدید اجتماعی و انتقادهای گسترده مواجه شد. این رسوایی ناشی از استفاده غیرقانونی از داده‌های کاربران برای اهداف سیاسی بود که اعتماد عمومی را به فیسبوک کاهش داد.	رهبری اخلاق‌محور
تداوم یا افول بازار تبلیغات تحت تأثیر نوسانات اقتصادی	رکودهای اقتصادی یا تغییرات غیرمنتظره در بازار تبلیغات می‌توانند فشارهای زیادی بر رهبران برای مدیریت منابع و حفظ پایداری سازمان ایجاد کنند (پیکارد <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۱).	در دوران رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸، بازار تبلیغات جهانی با کاهش شدید هزینه‌های تبلیغاتی شرکت‌ها مواجه شد. این کاهش به‌ویژه بر رسانه‌های سنتی مانند روزنامه‌ها و تلویزیون تأثیر گذاشت و بسیاری از سازمان‌های رسانه‌ای را مجبور به بازنگری در مدل‌های درآمدی خود کرد. در این میان، شرکت‌هایی مانند گوگل و فیسبوک توانستند با ارائه تبلیغات هدفمند دیجیتال، سهم بازار خود را حفظ کرده و حتی در این شرایط رشد کنند.	رهبری استراتژیک

1. Davenport & Harris
2. Plaisance
3. Picard

عنوان تناقض‌ها	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
عدم اطمینان از پایداری بلندمدت مدل‌های نوآورانه مدیریتی	مدل‌های مدیریتی مبتنی بر تکنولوژی ممکن است در کوتاه‌مدت کارآمد باشند، اما عدم قطعیت در مورد موفقیت بلندمدت این مدل‌ها وجود دارد. (کونگ، ۲۰۱۷).	شرکت بازفید <sup>۱</sup> یکی از پیشگامان در استفاده از مدل‌های نوآورانه مدیریتی در صنعت رسانه دیجیتال بود. این شرکت با تمرکز بر تولید محتوای ویروسی، استفاده از داده‌های تحلیلی برای تصمیم‌گیری و ترکیب فناوری با تولید محتوا توانست در ابتدا رشد سریعی را تجربه کند. اما با تغییر رفتار مخاطبان و کاهش درآمدهای تبلیغاتی دیجیتال، پایداری این مدل مدیریتی با چالش جدی مواجه شد.	رهبری تحول‌گرا و رهبری استراتژیک
واکنش مخاطبان به حذف محتوای رایگان و انتقال به مدل‌های اشتراک‌محور	اگرچه این تغییر می‌تواند منابع مالی پایداری برای سازمان ایجاد کند، اما ممکن است باعث از دست دادن مخاطبان عادی شود که به دسترسی رایگان عادت کرده‌اند.	اقدام نیویورک تایمز برای معرفی سیستم اشتراک‌محور پی‌وال <sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۱ واکنش‌های متضادی را از سوی مخاطبان به دنبال داشت. اگرچه این تصمیم در نهایت به موفقیت مالی انجامید، اما در ابتدا باعث کاهش قابل‌توجه در تعداد بازدیدکنندگان وبسایت شد (پیکارد، ۲۰۱۱).	رهبری استراتژیک و انطباقی
پایداری یا ناپایداری در مقابل حملات سایبری	رهبران رسانه‌ای ممکن است در مقابله با تهدیدات سایبری پیچیده دچار چالش شوند، به‌ویژه زمانی که حملات به زیرساخت‌های حیاتی رسانه‌ای انجام می‌شود (هایفتز و لینسکی، ۲۰۰۲).	در سال ۲۰۱۴، شرکت سونی پیکچرز با یکی از بزرگ‌ترین حملات سایبری تاریخ مواجه شد که منجر به افشای ایمیل‌های محرمانه، اطلاعات شخصی کارکنان و داده‌های تجاری شد. این حمله سایبری که به‌عنوان واکنشی به یک فیلم کم‌دی سیاسی (مصاحبه <sup>۳</sup> ) انجام شد، موجب توقف موقت برخی از فعالیت‌های شرکت و آسیب‌های مالی و اعتباری چشمگیری شد.	رهبری استراتژیک و رهبری بحران

### گروه پنجم عوامل پنجم: شگفتی‌سازها

با تأکید بر مفهوم‌پردازی رهبری و ابعاد مدل ارائه‌شده، موارد زیر به‌عنوان شگفتی‌سازهای کلیدی شناسایی و معرفی می‌شوند. این عوامل تحولات غیرمنتظره‌ای هستند که می‌توانند سبک‌های رهبری و تصمیم‌گیری در سازمان‌های رسانه‌ای را به‌طور چشمگیری تغییر دهند.

1. BuzzFeed
2. Paywall
3. Heifetz & Linsky
4. The Interview

## جدول ۵. شگفتی‌سازها

عنوان تناقض‌های	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
ظهور رهبران هوش مصنوعی با قابلیت تصمیم‌گیری استراتژیک	اگر سیستم‌های هوش مصنوعی با قابلیت تحلیل داده‌های کلان و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک توسعه یابند، ممکن است جایگاه رهبران انسانی را به چالش بکشند یا نقش آن‌ها را به‌عنوان راهنمای اخلاقی و خلاقیت تقویت کنند (تگمارک <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۷).	در سال‌های اخیر، شرکت دیپ‌ماینده، یکی از زیرمجموعه‌های گوگل، با توسعه الگوریتم‌های هوش مصنوعی پیشرفته مانند آلفا‌پرو <sup>۲</sup> نشان داد که ماشین‌ها می‌توانند فرایندهای تصمیم‌گیری پیچیده را با کارایی بالا انجام دهند.	رهبری استراتژیک و رهبری تحول‌گرا
ایجاد رسانه‌های تماماً خودکار	اگر رسانه‌هایی کاملاً خودکار ایجاد شوند که تمامی مراحل تولید محتوا، توزیع و مدیریت را بدون نیاز به دخالت انسانی انجام دهند، رهبران رسانه‌ای باید نقش‌های جدیدی مانند نظارت بر هوش مصنوعی و اخلاق‌مداری محتوا را ایفا کنند (ویلیامسون <sup>۳</sup> ، ۲۰۲۳).	شرکت ناراتیو ساینس <sup>۴</sup> با توسعه فناوری‌های تولید محتوای خودکار مانند کوابل <sup>۵</sup> ، قدم‌های بزرگی در زمینه رسانه‌های تماماً خودکار برداشته است. این فناوری‌ها می‌توانند بدون دخالت انسان، گزارش‌های مالی، مقالات ورزشی و تحلیل‌های خبری تولید کنند.	رهبری تحول‌گرا و رهبری استراتژیک
ظهور یک فناوری ارتباطی هک‌نشدنی	ظهور فناوری ارتباطی هک‌نشدنی یک تحول بنیادین و به‌معنای ایجاد سیستم‌های ارتباطی است که در برابر تمامی روش‌های موجود برای نفوذ، استراق‌سمع یا دست‌کاری اطلاعات کاملاً مقاوم باشند. چنین فناوری می‌تواند مبتنی بر رمزنگاری کوانتومی یا روش‌های پیشرفته دیگر باشد که امکان هک یا نقض حریم خصوصی را عملاً ناممکن می‌سازد (وست، ۲۰۱۹).	پیشرفت در فناوری‌های ارتباطی کوانتومی، مانند شبکه‌های ارتباطی کوانتومی چین، نمونه‌ای از تلاش برای ایجاد سیستم‌های ارتباطی غیرقابل هک است. چین در سال ۲۰۱۷ اولین ماهواره کوانتومی جهان به نام میکیوز <sup>۶</sup> را به فضا پرتاب کرد که توانایی ایجاد ارتباطات کاملاً امن را دارد.	رهبری تحول‌گرا و رهبری استراتژیک
کشف فناوری‌های ذهن‌خوانی در رسانه‌ها	فناوری‌های ذهن‌خوانی به ابزارهایی اشاره دارند که می‌توانند افکار یا احساسات افراد را از طریق سیگنال‌های مغزی یا سایر نشانه‌های زیستی شناسایی و تفسیر کنند. پیشرفت‌هایی در حوزه رابط‌های مغز و کامپیوتر <sup>۷</sup> و تصویربرداری عصبی پیشرفته نشان می‌دهد که امکان خواندن افکار و احساسات انسان‌ها در آینده نزدیک وجود دارد (نیچبور، کلاوسن، آلیسون و هاسلاگر <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۳).	شرکت‌هایی مانند نورالینک <sup>۹</sup> که توسط ایلان ماسک تأسیس شده است، در حال توسعه فناوری‌هایی هستند که سیگنال‌های مغزی را برای کنترل دستگاه‌ها استفاده می‌کنند.	رهبری اخلاق‌محور رهبری نوآورانه رهبری انطباقی

1. Tegmark
2. AlphaZero
3. Williamson
4. Narrative Science
5. Quill
6. Micius
7. Brain-Computer Interface (BCI)
8. Nijboer, Clausen, Allison & Haselager
9. Neuralink

عنوان تناقض‌های	توضیحات	مثال‌ها	ارتباط با مدل رهبری
غلبه رهبران غیر رسانه‌ای در حوزه رسانه	یکی از شگفتی‌سازهای مهم در دنیای رسانه، ورود رهبران برجسته از صنایع غیررسانه‌ای به مدیریت پلتفرم‌ها و سازمان‌های رسانه‌ای است. این رهبران که معمولاً از حوزه‌هایی مانند فناوری، مهندسی، یا علم داده می‌آیند، با رویکردهای نوآورانه، مدل‌های سنتی مدیریت رسانه را متحول می‌کنند. (کونگ، ۲۰۱۷).	در اکتبر ۲۰۲۲، ایلان ماسک با خرید توییت به مبلغ ۴۴ میلیارد دلار، تبدیل به یکی از تأثیرگذارترین شخصیت‌ها در دنیای رسانه‌های اجتماعی شد.	رهبری نوآورانه رهبری تحول‌گرا رهبری اخلاق‌محور
وقوع بحران‌های اخلاقی ناشی از تعاملات هوش مصنوعی با مخاطبان	اگر سیستم‌های هوش مصنوعی در تعامل با مخاطبان اشتباهات بزرگی مرتکب شوند، رهبران رسانه‌ای مجبور به مدیریت بحران‌هایی خواهند بود که پیش از این تجربه نکرده‌اند (پالایسنس، ۲۰۱۸).	در سال ۲۰۲۰، یک ویدئوی دیپ‌فیک جعلی از مارک زاکربرگ، مدیرعامل فیس‌بوک، منتشر شد که او را در حال اعتراف به سوءاستفاده از داده‌های کاربران نشان می‌داد (پاریس و دونوان <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۹).	رهبری اخلاق‌محور رهبری استراتژیک رهبری نوآورانه
حذف قواعد ملی و تنظیم و اعمال مقررات جهانی در حوزه رسانه	اگر یک چارچوب نظارتی جهانی برای رسانه‌ها ایجاد شود، رهبران رسانه‌ای باید برای هماهنگی با این چارچوب‌های بین‌المللی و مدیریت تضادهای احتمالی در سطح محلی و جهانی آماده شوند (فریدمن، ۲۰۱۸).	تصویب قوانین جهانی حفاظت از داده‌ها در اتحادیه اروپا، نظیر جی‌دی پی آر، نمونه‌ای از تلاش برای اعمال مقررات جهانی در حوزه رسانه‌ها و فناوری است.	این تحول به مدل رهبری استراتژیک مرتبط است
حذف کامل محدودیت‌های زبانی در حوزه محتوا به کمک هوش مصنوعی	تصور کنید یک سیستم هوش مصنوعی ابداع شود که بتواند تمام زبان‌های جهان را به صورت لحظه‌ای با کیفیت بالا به یکدیگر ترجمه کند و همچنین محتوایی با کیفیت بالا در هر زبانی تولید کند. این فناوری می‌تواند نقش مترجمان، نویسندگان و حتی روزنامه‌نگاران را تحت تأثیر قرار دهد (براون و همکاران <sup>۲</sup> ، ۲۰۲۰).	اپن.ای.آی با مدل‌های پیشرفته زبانی مانند چت جی.پی.تی در حال حاضر در این مسیر گام برداشته است. تصور کنید نسخه‌ای از این مدل با توانایی ترجمه لحظه‌ای و تولید محتوای خلاقانه در هر زبانی ارائه شود.	رهبری نوآورانه رهبری اخلاق‌محور
خلق محتواهای چندحسی <sup>۳</sup> برای مخاطبان	تکنولوژی‌هایی که می‌توانند محتواهای چندحسی ایجاد کنند (شامل حس بویایی، لمسی و چشایی در کنار صدا و تصویر) ممکن است تعاملات مخاطبان با رسانه‌ها را کاملاً متحول کنند. (چوی، جانگ و نوح <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۵).	در سال ۲۰۲۲، یک استارت‌آپ ژاپنی به نام احساس واقعی <sup>۵</sup> دستگاهی معرفی کرد که قادر است بوها و حس‌هایی مرتبط با محتوای ویدئویی تولید کند.	رهبری انطباقی رهبری تحول‌گرا

1. Paris & Donovan
2. Brown et al
3. Multisensory Content
4. Choi, Jung & Noh
5. FeelReal



## نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که آینده رهبری در سازمان‌های رسانه‌ای تا افق ۲۰۳۰ با دگرگونی‌هایی عمیق، چندلایه و تا حدی پیش‌بینی‌ناپذیر مواجه است. در این بخش، تلاش شده است تا فراتر از بازگویی یافته‌ها، به تبیین نظری، تحلیل پیامدها و مقایسه تطبیقی با پژوهش‌های پیشین پرداخته شود.

در حوزه ثابت‌ها، عواملی همچون «نیاز به رهبری اثربخش» و «پایبندی به اصول اخلاقی» نشان دادند که فارغ از سطح تحولات فناوریانه، رهبری همچنان باید بر مبنای الهام‌بخشی، شفافیت و فرایندی بنا شود. این نکات با نظریه‌های کلاسیک مانند رهبری تحول‌گرا (باس و آوولیو، ۱۹۹۴) هم‌خوانی دارد؛ اما در عین حال با نظریه‌های نوینی مانند رهبری دیجیتال (آوولیو و همکاران، ۲۰۱۴) نیز تفسیر می‌شود که بر حفظ اصول رهبری در بسترهای فناوریانه تأکید دارند.

در بخش روندها، گسترش هوش مصنوعی، داده‌های کلان و واقعیت افزوده، نشان‌دهنده حرکت رسانه‌ها به سوی ساختارهای دیجیتال شده و تحلیل‌محورند. این روندها، از یک‌سو موجب تصمیم‌گیری سریع‌تر می‌شوند؛ اما از سوی دیگر، نقش «قضاوت انسانی» و «تأمل اخلاقی» را در معرض تضعیف قرار می‌دهند. در پژوهش لوئیس و مولینو (۲۰۲۲)، همین چالش‌ها در مواجهه با اتوماسیون خبری نیز مطرح شده است.

تناقض‌هایی همچون «فشار بر سودآوری در برابر مسئولیت اجتماعی» و «تمرکز بر داده‌ها در برابر تصمیم‌گیری انسانی»، بازتابی از ماهیت دوگانه آینده است. رهبران رسانه‌ای، ناگزیرند در محیطی عمل کنند که ارزش‌های رسانه‌ای با منطق بازار و فناوری دائم کشمکش دارند. نظریه رهبری در شرایط پیچیده (اولبین و ماریون، ۲۰۰۷)، به‌طور دقیق برای چنین موقعیت‌هایی طراحی شده است که رهبر باید هم تصمیم‌گیر و هم تسهیلگر تعادل و هم‌زیستی میان تضادها باشد.

عدم قطعیت‌ها مانند پایداری مدل‌های نوآورانه یا واکنش مخاطبان به رهبری دیجیتال، به ما نشان می‌دهند که آینده، نه بر مبنای پیش‌بینی قطعی، بلکه با اتکا به سناریوسازی و رهبری منعطف مواجهه می‌شود. در اینجا آینده‌نگاری اهمیت می‌یابد که بر درک روندها و عدم قطعیت‌ها به‌صورت توأمان تأکید دارد.

در بخش شگفتی‌سازها، عواملی مانند ظهور رهبران هوش مصنوعی یا حذف کامل مرزهای زبانی به‌کمک فناوری، از آینده‌ای حکایت دارند که می‌تواند بنیان‌های سنتی رهبری را بازتعریف کند. اگر رهبر انسانی با هوش مصنوعی جایگزین شود یا تصمیم‌سازی به الگوریتم‌های یادگیرنده واگذار شود، نقش رهبران رسانه‌ای به‌عنوان جهت‌دهندگان ارزشی با چالش اساسی مواجه می‌شود. این نکته در آثار جدیدی چون پالما مورایرا و همکاران (۲۰۲۳) نیز مطرح شده است که بر ضرورت ترکیب بینش انسانی با فناوری در رهبری آینده تأکید دارند.

جمع‌بندی کلی آنکه رهبری رسانه‌ای آینده، به رویکردی تلفیقی نیازمند است: استفاده از ابزارهای فناوریانه در کنار حکمت، اخلاق و خلاقیت انسانی. رهبران باید ضمن سازگاری با فناوری‌ها با کمک آن‌ها، هویت فرهنگی، اعتماد عمومی و ارزش‌های سازمانی را حفظ و بازآفرینی کنند. مدل پیلکان نشان داد که هیچ عامل منفردی بر آینده حاکم نخواهد بود، بلکه ترکیبی پیچیده از ثابت‌ها، روندها، تناقض‌ها، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها، آینده رهبری را شکل خواهد داد.

افزون بر یافته‌های طبقه‌بندی‌شده بر اساس مدل پیلکان، این پژوهش با توجه به روندهای نوظهور و شگفتی‌سازهای پیش‌بینی‌ناپذیر، پیشنهاد می‌کند که عواملی همچون ظهور رهبران هوش مصنوعی، رسانه‌های تمام‌خودکار و جهانی‌شدن مقررات فراملی رسانه‌ها، به‌عنوان آینده‌های محتمل، اما غیرخطی مدنظر قرار گیرند. همچنین تناقض‌های نوینی همچون تضاد میان نوآوری فناورانه و بومی‌گرایی فرهنگی یا نوسان رهبران بین سودآوری و مسئولیت اجتماعی تحت فشار افکار عمومی، از جمله موضوعاتی هستند که در پژوهش‌های پیشین کمتر به‌صورت ساختاریافته تحلیل شده‌اند. بر این اساس، این مقاله، گامی نو در جهت مفهوم‌پردازی آینده رهبری رسانه‌ای در شرایط پیچیده و نامطمئن جهانی تلقی می‌شود.

### پیشنهادهایی برای آینده رهبری سازمان‌های رسانه‌ای

۱. توسعه «شاخص آمادگی رهبری رسانه‌ای» برای مواجهه با تحولات فناورانه: پیشنهاد می‌شود یک ابزار بومی برای ارزیابی توانایی رهبران رسانه‌ای، در زمینه‌هایی مانند مدیریت هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های کلان، تاب‌آوری در برابر بحران‌های سایبری و خلاقیت در مواجهه با عدم قطعیت‌ها طراحی شود. این شاخص می‌تواند از ابعاد مدل رهبری تحول‌گرا و استراتژیک بهره‌بردار.
۲. ایجاد هاب‌های نوآوری بین‌رشته‌ای میان رهبران رسانه‌ای، فناوران و جامعه‌شناسان: در پاسخ به روندها و شگفتی‌سازها، توصیه می‌شود مراکزی با مشارکت رهبران رسانه‌ای، متخصصان داده، حقوق‌دانان رسانه‌ای و اندیشمندان اخلاق دیجیتال تأسیس شود تا آینده‌های بدیل در تصمیم‌سازی رهبران طراحی و آزمون شود.
۳. طراحی دوره‌های آموزشی برای توسعه رهبری تطبیقی در مواجهه با شگفتی‌سازها: رهبری سنتی فرایندی شگفتی‌هایی همچون رسانه‌های تمام‌خودکار یا ظهور رهبران الگوریتمی نیست. طراحی آموزش‌هایی مبتنی بر سناریونویسی، تفکر واگرا و اخلاق آینده‌نگر، می‌تواند رهبران را برای مواجهه با «غیرمنتظره‌های محتمل» آماده کند.
۴. بازطراحی ساختارهای رسانه‌ای برای تقویت رهبری توزیعی در عصر دیجیتال: با توجه به مدل‌های نوینی چون رهبری توزیعی و پیچیدگی، پیشنهاد می‌شود ساختارهای رسانه‌ای بازنگری شوند تا قدرت تصمیم‌سازی بین تیم‌های تحریری، فنی و داده‌ای توزیع شود و از تمرکز سنتی فاصله گرفته شود.
۵. بازنگری در کدهای اخلاقی رهبران رسانه‌ای با تأکید بر فناوری‌های نوظهور: پیشنهاد می‌شود که منشورهای اخلاقی رسانه‌ای به‌روزرسانی و مفاهیمی مانند «شفافیت الگوریتمی»، «فرایندی در مواجهه با داده‌های تولیدشده توسط ماشین» و «حریم خصوصی در محیط‌های واقعیت افزوده» به آن افزوده شود.
۶. ایجاد سامانه پایش و پویا سازی حوزه رهبری رسانه‌ای: ایجاد یک پایگاه داده پویا برای ردیابی نشانه‌های ضعف در تصمیم‌گیری، تنش‌های فرهنگی، مقاومت‌های کارکنان و شکاف‌های فناورانه، می‌تواند به رهبران کمک کند در زمان درست وارد عمل شوند. این پایگاه، باید بر تحلیل سیگنال‌های ضعیف و بررسی روندهای متقاطع مبتنی باشد.
۷. تقویت دیپلماسی رسانه‌ای برای اثرگذاری بر تنظیمگری جهانی آینده رسانه‌ها: با حذف تدریجی مرزهای ملی در مقررات رسانه‌ای، رهبران رسانه‌ای باید با مشارکت در شبکه‌های بین‌المللی، در تدوین قواعد جهانی پیرامون مالکیت داده، زبان جهانی محتوا و شفافیت الگوریتمی نقش فعال‌تری ایفا کنند.

## منابع

- آل محمد، حمیدرضا و اسدی، عباس (۱۴۰۳). آینده روزنامه‌نگاری و تأثیر هوش مصنوعی بر محتوای رسانه‌ای. *فصلنامه مطالعات فضای مجازی و رسانه‌های اجتماعی*، ۱(۲)، ۷۳-۱۰۳.
- احمدی نیای کویه، زهرا (۱۴۰۳). مدیریت تغییر در نظام آموزش و پرورش. *فصلنامه اختلالات جنسی و روان‌شناختی*، ۲(۲)، ۱-۲۲.
- احمدی، فریدون و شریفی، رامین (۱۴۰۳). بررسی تأثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان کردستان). *اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوظهور در مدیریت و حقوق با رویکرد شاعر سال*، تهران.
- اسماعیلی علیائی، متین و کهریزی، امیدعلی (۱۴۰۳). تأثیر اشتراک دانش مبتنی بر فناوری بر عملکرد کارکنان با اثرات تعدیلگر آموزش، پشتیبانی و رهبری. *بیستمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان*.
- جلیلود، محمدرضا (۱۴۰۲). نقش مدیریت تحول‌گرا و عدالت توزیعی سازمانی در ارتقای تاب‌آوری کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای (مورد مطالعه: خبرگزاری‌های اینترنتی). *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۲(۳)، ۲۹۹-۳۱۷.
- حاتمی، فاطمه؛ حیدری، کوثر؛ حاجی عزیزی، عارفه و مختاریپور، نازلی (۱۴۰۳). حاکمیت و رهبری دیجیتال. *اولین همایش ملی حسابداری و مدیریت کسب‌وکار در دنیای دیجیتال*، قائنات.
- فرحبخش، جمشید (۱۴۰۰). بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های فناوری اطلاعات در سازمان. *چهارمین همایش ملی توسعه علوم فناوری‌های نوین در مدیریت، حسابداری و کامپیوتر*، تهران.
- فرهنگی، علی اکبر و قاپچی، هومن (۱۴۰۱). مرور نظام‌مند پژوهش‌های حوزه آینده‌پژوهی رسانه با تمرکز بر مفاهیم نوظهور فناوری‌های نوین. *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۱(۳)، ۱۶۸-۱۸۸.
- کربلایی حاجی اوغلی، حسین (۱۳۹۵). طراحی الگوی توسعه رهبری استراتژیک، در سازمان‌های رسانه‌ای ایران. *ماهنامه مدیریت رسانه*، ۲۸(۲)، ۷-۲۰.
- نوری، مژگان؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ شامی زنجانی، مهدی و عابدین، بابک (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی. *فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۲(۲)، ۲۱۱-۲۴۲.

## References

- Ahmadi, F. & Sharifi, R. (2024). Investigating the impact of digital leadership on the performance of government organizations (case study: employees of the Agricultural Jihad Organization of Kurdistan Province). *The first national conference of emerging researches in management and law with the approach of the slogan of the year*, Tehran. (in Persian)
- Ahmadinejai Koya, Z. (2024). Change management in the education system. *Sexual and Psychological Disorders Quarterly*, 2(2), 1-22. (in Persian)
- Al Mohammad, H.R. & Asadi, A. (2024). The future of journalism and the impact of artificial intelligence on media. *Cyberspace and Social Media Studies Quarterly*, 1(2), 73-103. <https://doi.org/10.22083/CSSMS.2024.485512.1012>. (in Persian)

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Routledge.
- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Kahai, S.S. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Boin, A., Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (2006). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
- Brown, T., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J., Dhariwal, P., ... & Amodei, D. (2020). Language models are few-shot learners. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 33, 1877-1901.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chesney, R. & Citron, D. K. (2019). Deepfakes and the new disinformation war: The coming age of post-truth geopolitics. *Foreign Affairs*, 98, 147. Retrieved from: <https://www.foreignaffairs.com/articles/world/2018-12-11/deepfakes-and-new-disinformation-war>.
- Choi, S. H., Jung, K. & Noh, Y. (2015). Virtual Reality Applications in Entertainment. *Journal of Visualization*, 18(2), 153–174. <https://doi.org/10.1007/s12650-015-0271-3>.
- Davenport, T. H. & Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
- Esmaili Aliai, M., Kehrizi, O. A. (1403). The effect of technology-based knowledge sharing on employee performance with the moderating effects of training, support and leadership, *20th National Conference on Economics, Management and Accounting, Shirvan*. <https://civilica.com/doc/2100424>. (in Persian)
- Evans, D. S. & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Harvard Business Review Press.
- Ezzatzadeh, M., Alimohammad, R., Sajjadi Jaghargh, S.A. & Mozaffari, A. (2024). Studying the requirements of the digital interactive and transformational model in the virtual space at the Islamic Republic of Iran broadcasting organization. *International Journal of Digital Content Management (IJDCM)*, 5(9), 35-62.
- Farah Bakhsh, J. (2021). Investigating the impact of transformational leadership style on the successful implementation of information technology programs in the organization, *the fourth national conference on the development of new technologies in management, accounting and computer sciences*, Tehran. <https://civilica.com/doc/1317316>. (in Persian)

- Farhangi, A.A. & Qapchi, H. (2022). The systematic review of the media futures studies focusing on the emerging technologies buzzwords. *Media Management Review*, 1(2), 168-188. (in Persian)
- Freedman, D. (2018). Populism and media policy failure. *European Journal of Communication*, 33(6), 604-618. <https://doi.org/10.1177/026732311879015>.
- Hatami, F., Heydari, K., Haji Azizi, A. & Mukhtarpour, N. (2024). Digital governance and leadership. *The first national conference on accounting and business management in the digital world*, Qaenaat. <https://civilica.com/doc/2117551>. (in Persian)
- Heifetz, R. & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Harvard Business Review Press.
- Jalilvand, M.R. (2023). The role of transformational leadership and distributive justice on the improvement of employees' resilience in the media organizations (Case of internet news agencies). *Media Management Review*, 2(3), 299-317. (in Persian)
- Karbalai Haji Oghli, H. (2015). Designing a strategic leadership development model in Iranian media organizations. *Media Management Monthly*, 28, 7-20. (in Persian)
- Kiron, D., Prentice, P. K. & Ferguson, R. B. (2014). The Analytics Mandate. *MIT Sloan Management Review*, 55(4), 1-25.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Küing, L. (2017). *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. SAGE Publications.
- Lewis, S. C. & Molyneux, L. (2018). A decade of research on social media and journalism: Assumptions, blind spots, and a way forward. *Media and communication*, 6(4), 11-23. DOI:10.17645/mac.v6i4.1562
- Marr, B. (2016). *Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results*. Wiley.
- Mowlaei, M. M., Talebian, H. & Jahanshahi, O. (2021). Futures Studies of Effective Factors on IRIB's Activity in Internet (Iran 2025 Perspective). *Journal of Interdisciplinary Studies in Communication and Media*, 3(10), 40-11. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26764091.1399.3.10.1.4> (in Persian)
- Napoli, P. M. (2019). *Social Media and the Public Interest: Media Regulation in the Disinformation Age*. Columbia University Press.
- Nijboer, F., Clausen, J., Allison, B. Z. & Haselager, P. (2013). The Asilomar Survey: Stakeholders' Opinions on Ethical Issues Related to Brain-Computer Interfacing. *Neuroethics*, 6(3), 1-38. <https://doi.org/10.1007/s12152-011-9132-6>
- Nuri, M., Shah Hosseini, M. A., Shami Zanjani, M. & Abedin, B. (2018). Designing a conceptual framework for leading digital transformation in Iranian organizations. *Quarterly Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 12(2), 211-242. DOI:10.29252/MPES.12.2.211. (in Persian)
- Ottman, J. A. (2011). *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. Berrett-Koehler Publishers.

- Palma-Moreira, A., Silva, M. M. & Silva, M. J. (2023). Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation. *Administrative Sciences*, 13(2), 43. <https://doi.org/10.3390/admsci13020043>
- Paris, B. & Donovan, J. (2019). *Deepfakes and Cheap Fakes: The Manipulation of Audio and Visual Evidence*. <https://datasociety.net/library/deepfakes-and-cheap-fakes/>
- Picard, R. G. (2011). *The Economics and Financing of Media Companies*. Fordham University Press.
- Plaisance, P. L. (2018). *Media Ethics: Key Principles for Responsible Practice*. Sage Publications.
- Reuters Institute. (2023). *Future Trends in Media Management*. Retrieved from: <https://reutersinstitute.com>.
- Silverman, C. (2019). *Verification Handbook: A Definitive Guide to Verifying Digital Content for Emergency Coverage*. European Journalism Centre.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.
- Tapscott, D. & Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Penguin.
- Tegmark, M. (2017). *Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence*. Knopf.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- van Dijck, J., Poell, T. & de Waal, M. (2018). *The Platform Society: Public Values in a Connective World*. Oxford University Press.
- West, D. M. (2019). *The Future of Work: Robots, AI, and Automation*. Brookings Institution Press.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Williamson, B. (2023). The Social life of AI in Education. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 34(1), 97-104. <https://doi.org/10.1007/s40593-023-00342-5>
- Witschge, T., & Deuze, M. (2020). From suspicion to wonder in journalism and communication research. *Journalism & mass communication quarterly*, 97(2), 360-375. <https://doi.org/10.1177/1077699020912385>
- Yener Kara, U. & Çetinkaya Yarımçam, E. (2024). An Interview with Christian Fuchs on Communication and Media Studies. *Moment Journa*, 1(1), 11-23. <https://doi.org/10.17572/mj2024.1.11-23>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.