

## Identifying the Factors Shaping the Future of Iran's Digital Media in Response to Emerging Media Innovations by the Horizon of 2035

Einollah keshavarz turk \*

Associate Professor of Futures Studies, Imam Khomeini International University, e.keshavarz@soc.ikiu.ac.ir

Amir Garousi

Ph.D. Student in Media Management, University of Tehran - Caspian Campus (Tehran, Iran)  
Garousi@ut.ac.ir

### Abstract

**Objective:** This study aims to investigate the impact of emerging technologies (artificial intelligence, the internet, social media, and augmented reality) on media innovations and to identify optimal scenarios for the production, distribution, and consumption of targeted and personalized content to maintain competitiveness and create new value for audiences.

**Methods:** The research employs a critical uncertainty scenario planning approach, utilizing primary data (interviews, questionnaires) and secondary data (library resources). Data analysis was conducted using qualitative and quantitative content analysis methods.

**Findings:** The first scenario ("Digital Iran: A Sustainable Future") and the second scenario ("New Role-Playing") demonstrate the highest potential for enhancing media performance in response to emerging technologies. Strategic utilization of technologies and extensive collaborations foster innovation and generate distinctive value for audiences.

**Conclusion:** This study indicates that the intelligent adoption of new technologies and broad collaborations can strengthen media innovations and create new value for audiences. The findings suggest that media entities should leverage emerging technological opportunities and foster international partnerships to effectively address forthcoming challenges while preserving their traditional values.

**Keywords:** Emerging media technologies, digital media future, scenario planning, media innovation, Iran

**Cite this article:** keshavarz turk, Einollah. Garousi, Amir.(2025)Identifying the Factors Shaping the Future of Iran's Digital Media in Response to Emerging Media Innovations by the Horizon of 2035, Volume9, NO.2 fall & winter 2025,265-295

**DOI:** 10.30479/jfs.2025.22238.1644


**Received on:** 16 June 2025 **Accepted on:** 16August 2026

**Copyright**© 2025, The Author(s).


**Publisher:** Imam Khomeini International University

**Corresponding Author/ E-mail:** keshavarz turk, Einollah / e.keshavarz@soc.ikiu.ac.ir

## شناسایی عوامل شکل دهنده آینده رسانه‌های دیجیتال ایران در مواجهه با نوآوری‌های نوظهور رسانه‌ای در افق ۱۴۱۴

عین الله کشاورز ترک\* 

دانشیار، گروه آینده پژوهی، دانشگاه بین المللی امام خمینی(ره)، قزوین، ایران e.keshavarz@soc.ikiu.ac.ir

امیر گروسی 

دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه تهران، تهران، ایران Garousi@ut.ac.ir

### چکیده

هدف: این مقاله با هدف بررسی تأثیر فناوری‌های نوین (هوش مصنوعی، اینترنت، شبکه‌های اجتماعی، واقعیت افزوده) بر نوآوری‌های رسانه‌ای و شناسایی سناریوهای بیهنه برای تولید، توزیع و مصرف محتوای هدفمند و شخصی‌سازی شده به منظور حفظ رقابت‌پذیری و ایجاد ارزش جدید برای مخاطبان خواهد بود. روش: استفاده از روش سناریونویسی عدم قطعیت بحرانی با جمع‌آوری داده‌های اولیه (مصاحبه، پرسش‌نامه) و ثانویه (منابع کتابخانه‌ای). تحلیل داده‌ها با روش‌های کیفی و کمی محتوا انجام شد. یافته‌ها: سناریوهای اول (ایران دیجیتال؛ آینده‌ای پایدار) و دوم (نقش آفرینی نوین) بالاترین پتانسیل را برای بهبود عملکرد رسانه‌ها در مواجهه با فناوری‌های نوین دارند. استفاده هوشمندانه از فناوری‌ها و همکاری‌های گسترده به تقویت نوآوری و ایجاد ارزش‌های متمایز برای مخاطبان منجر می‌شود. نتیجه‌گیری: این مطالعه نشان می‌دهد که استفاده هوشمندانه از فناوری‌های جدید و همکاری‌های گسترده می‌تواند به تقویت نوآوری‌های رسانه‌ای و ایجاد ارزش‌های جدید برای مخاطبان منجر شود. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رسانه‌ها باید به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های جدید فناوری و توسعه همکاری‌های بین‌المللی باشند تا بتوانند به طور مؤثر با چالش‌های پیش رو مواجه شوند و در عین حال ارزش‌های سنتی خود را حفظ کنند.

واژگان کلیدی: فناوری‌های نوین رسانه‌ای، آینده رسانه، سناریونویسی، نوآوری رسانه‌ای

\*استناد: کشاورز ترک، عین الله، گروسی، امیر (۱۴۰۴) شناسایی عوامل شکل دهنده آینده رسانه‌های دیجیتال ایران در مواجهه با نوآوری‌های نوظهور رسانه‌ای در

افق ۱۴۱۴. دو فصلنامه علمی آینده پژوهی ایران، مقاله پژوهشی، دوره ۹، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۳، ۲۶۵-۲۹۵

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۳/۲۶ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۵/۲۵

ناشر: دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره)

## مقدمه

فناوری و رسانه به دو عامل قدرتمند تبدیل شده‌اند که نه تنها شیوه زندگی، کار و ارتباط ما را شکل می‌دهند، بلکه مسیر آینده جوامع بشری را نیز تعیین می‌کنند. تعامل پویا و پیچیده این دو حوزه با یکدیگر، چشم‌اندازهای نوینی را پیش روی ما گشوده و در عین حال، چالش‌ها و ابهاماتی را نیز به همراه داشته است. نقش مهم رسانه‌ها در شکل‌دهی به افکار عمومی، انتقال اطلاعات و ایجاد پیوندهای اجتماعی بر همگان آشکار است. با این حال، طی دو دهه گذشته، ورود فناوری‌های نوین و پیشرفت‌های شگرف در حوزه ارتباطات، منجر به تغییرات عمیقی در ساختار و عملکرد رسانه‌های سنتی شده است. رسانه‌های سنتی، شامل تلویزیون، رادیو و مطبوعات که در گذشته به عنوان منبع اصلی دریافت اطلاعات و سرگرمی شناخته می‌شدند، اکنون با چالش‌ها و تهدیدات جدی ناشی از ظهور رسانه‌های دیجیتال مواجه هستند. در این شرایط، تهدیدات فناوری‌های نوین به رسانه‌های سنتی، نه تنها بخشی از یک تغییر طبیعی در زیرساخت‌های رسانه‌ای است، بلکه به یک بحران جدی در بقا و تعامل با مخاطبان تبدیل شده است. تغییر رفتار مصرف‌کنندگان، به واسطه ظهور فناوری‌های نوین، موجب شده‌اند تا مخاطبان به طرق جدیدی به محتوا دسترسی پیدا کنند. به عنوان مثال، با شکل‌گیری پلتفرم‌های دیجیتال نظیر یوتیوب، اینستاگرام و پادکست‌ها، مخاطبان اکنون می‌توانند به راحتی به محتوای مورد علاقه خود دسترسی داشته باشند و این امر آن‌ها را از وابستگی به رسانه‌های سنتی بی‌نیاز می‌کند. این تغییرات بر نحوه تولید محتوا تأثیر گذاشته و به یک دگرگونی منجر شده است. به طوری که گفته شده، قدرت شبکه‌های مجازی در موضوعات سیاسی و اجتماعی، آن‌چنان اوج خواهد گرفت که ممکن است قدرت حاکمیت را از دست حاکمان خارج کند و جامعه را به سمت و سویی که خود می‌خواهد، هدایت کند. در این صورت حاکمیت به شکل صوری حکومت می‌کند اما حکومت واقعی در دست شبکه‌های اجتماعی مجازی است (فتحی و همکاران، ۱۴۰۲).

پرسش اصلی این پژوهش این است: رسانه‌های دیجیتال ایران چگونه می‌توانند با بهره‌گیری از نوآوری‌های نوظهور رسانه‌ای، به چالش‌های ناشی از فناوری‌های نوین پاسخ دهند و جایگاه خود را در بازار رقابتی حفظ کنند؟ برای پاسخ به این پرسش، این مطالعه از روش سناریونویسی

عدم قطعیت بحرانی استفاده می‌کند تا روندها و سناریوهای محتمل آینده رسانه‌های دیجیتال ایران در افق ۱۴۱۴ را شناسایی و تحلیل نماید. سناریونویسی به‌عنوان ابزاری قدرتمند در آینده‌پژوهی، به رسانه‌ها کمک می‌کند تا با پیش‌بینی آینده‌های محتمل، استراتژی‌های مناسبی را برای مواجهه با تغییرات تدوین کنند. این پژوهش با شناسایی نقاط قوت، ضعف و فرصت‌های جدید، به رسانه‌های دیجیتال ایران کمک می‌کند تا در محیط پویای فناوری‌های نوین، پایداری و رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند. نتایج این پژوهش می‌تواند مبنای مناسبی برای طراحی سناریوها و ارائه راهکارهای عملیاتی برای مواجهه با چالش‌های پیش‌رو در حوزه رسانه‌های دیجیتال ایران باشد. باتوجه به ماهیت کل‌نگرانه آینده‌پژوهی و تمرکز این پژوهش بر تأثیر فناوری‌های نوین بر رسانه‌ها، انتخاب یک رسانه خاص به‌عنوان موضوع مطالعه به‌منظور حفظ جامعیت تحلیل کنار گذاشته شد. همگرایی رسانه‌ای، که به پیوند فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، شبکه‌های کامپیوتری و محتوای رسانه‌ای اشاره دارد، نتیجه دیجیتالی‌سازی محتوا و گسترش اینترنت است که مرزهای سنتی میان انواع رسانه‌ها را محو کرده و صنایع رسانه‌ای را به سمت یکپارچگی سوق داده است. این همگرایی، رسانه‌های دیجیتال را به‌عنوان یک اکوسیستم یکپارچه در نظر می‌گیرد که در آن فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و بلاک‌چین به‌صورت مشترک بر تمامی اشکال رسانه‌ای تأثیر می‌گذارند، و از این‌رو، این پژوهش به‌جای تمرکز بر یک نوع خاص رسانه، به بررسی روندها و سناریوهای کلی در رسانه‌های دیجیتال ایران پرداخته است.

### مفاهیم و مبانی نظری پژوهش

آینده‌پژوهی، مطالعه‌ای نظام‌مند برای درک عمیق از آینده‌های احتمالی است. هدف اصلی آینده‌پژوهی، ارائه راهکارها و سیاست‌های مناسب برای شکل‌دهی آگاهانه به آینده است. این فرایند با بررسی آینده‌های ممکن، محتمل و مطلوب آغاز می‌شود و با ترسیم چشم‌اندازی روشن از آینده موردنظر به پایان می‌رسد. آینده‌پژوهان بر این باورند که آینده یک مقصد واحد نیست، بلکه مجموعه‌ای از احتمالات است. با شناسایی آینده‌های مرجح، یعنی آن دسته از آینده‌هایی که از نظر ما مطلوب‌تر و ارزشمندتر هستند، می‌توانیم اقدامات لازم را برای رسیدن به آنها برنامه‌ریزی و اجرا کنیم. به استقبال آینده رفتن به کمک دانش آینده‌پژوهی تسهیل می‌شود.

با این حال، استفاده از این دانش در کشور ما عمدتاً، همانند تجربه‌های آینده‌نگاری چند دهه گذشته در سایر کشورها، محدود به سیاست‌گذاری‌های کلان (ملی) و تدوین راهبردها بوده است. این در حالی است که کمتر به تأثیرات این دانش در جنبه‌های مختلف همچون نوآوری، پرداخته شده است. در عصر حاضر، کاربران انتظار دارند که آینده‌نگاری کاربردهایی ملموس‌تر و عینی‌تر داشته باشد. در عصر فناوری و دیجیتال، نوآوری به عنوان یک عامل کلیدی برای بقای رسانه‌های روزنامه‌نگاری برجسته شده است (Seijo, & Rodriguez, 2024). تحول در فناوری‌های ارتباطی و تغییرات سریع در الگوهای مصرف محتوا، روزنامه‌نگاری را وادار کرده تا خود را با نیازها و انتظارات جدید مخاطبان تطبیق دهد. رسانه‌های خبری برای رقابت با پلتفرم‌های دیجیتال و حفظ مخاطبان، باید نوآوری را نه تنها در محتوای تولیدی، بلکه در مدل‌های کسب‌وکار، فرایندهای توزیع و حتی ساختار سازمانی خود به کارگیرند. این نوآوری‌ها می‌توانند شامل استفاده از فناوری‌های پیشرفته‌ای مانند هوش مصنوعی، واقعیت افزوده، واقعیت مجازی<sup>۱</sup> و تحلیل داده‌های کلان<sup>۲</sup> باشند. همچنین، ایجاد روش‌های مشارکت فعال‌تر مخاطبان، توسعه قالب‌های چندرسانه‌ای جذاب‌تر و ارائه محتوا در پلتفرم‌های متنوع دیجیتال از دیگر حوزه‌های نوآوری است. این تغییرات، نه تنها به حفظ جایگاه رسانه‌های خبری کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به بازتعریف نقش آن‌ها در جوامع مدرن منجر شود. از دست دادن مخاطبان وفادار، افزایش رقابت با سکوه‌های دیجیتال و سلطه «پنج شرکت بزرگ» (گوگل، آمازون، فیس‌بوک، مایکروسافت و اپل) باعث شده است رسانه‌ها به بازنگری در استراتژی‌های خود بپردازند. این غول‌های فناوری نه تنها بر شیوه‌های مصرف اطلاعات تأثیر گذاشته‌اند، بلکه با ارائه خدمات جذاب و کارآمد، سهم بزرگی از بازار تبلیغات و توجه مخاطبان را به خود اختصاص داده‌اند (Koivula et al., 2023).

## نوآوری رسانه

دیجیتالی شدن در دهه آینده به طور چشمگیری با ویژگی‌هایی متفاوت از گذشته پدیدار خواهد شد و سازمان‌های فعال در این صنعت باید آماده باشند تا از تغییرات گسترده‌ای که در سبک زندگی مصرف‌کنندگان، فعالیت‌های شرکت‌ها و مدل‌های اقتصادی در حال رخ دادن است، بهره

1. Virtual Reality (VR)

2. Big Data

بیرند (Aghayari et al, 2022). این تغییرات نیاز به نوآوری دارد. واژه نوآوری در عرصه‌های نظری و عملی کاربرد فراوانی یافته است. با این حال، علی‌رغم وجود تعریفی عمومی برای آن، هنوز یک تعریف اصطلاحی مشترک در ادبیات کسب‌وکار و میان صاحب‌نظران دانشگاهی مشاهده نمی‌شود (Sattler, 2009). شاید بهتر باشد گفته شود که تعاریف موجود در این حوزه آن‌قدر متنوع و متعدد است که دستیابی به یک جمع‌بندی سراسر است دشوار است. در ادامه، به برخی از دیدگاه‌ها و تعاریف نوآوری پرداخته می‌شود. مطالعات نشان می‌دهند که دیدگاه‌های اجتماعی نسبت به نوآوری معمولاً این مفهوم را بسیار گسترده و فراگیر در نظر می‌گیرند. بر این اساس، نوآوری شامل تمام انواع تغییرات و تحولات فکری، اجتماعی و عملی می‌شود که در سطح جامعه رخ می‌دهد (Osborne, & Brown, 2005). در این سطح از دسته‌بندی، نوآوری‌ها به دو نوع کلی تقسیم می‌شوند: نوآوری‌های نمادین و نوآوری‌های عملی. نوآوری‌های نمادین شامل ایده‌ها و مفاهیمی هستند که نمود فیزیکی ندارند، مانند یک اندیشه فلسفی جدید. از سوی دیگر، نوآوری‌های عملی، جنبه عینی و کاربردی داشته و به شکل محصولات یا خدمات جدید ظاهر می‌شوند (راجرز و شومیکر، ۱۳۶۹). در صنعت رقابتی سختی که سازمان‌های رسانه‌ای باید با شرکت‌های فناوری رقابت کنند، محتوای تولیدشده توسط کاربران نیز چالش جدی است. فناوری، تجهیزات را ارزان کرده به طوری که افراد با یک لپ‌تاپ و مجموعه‌ای از نرم‌افزارها می‌توانند مانند یک استودیوی کوچک تولید محتوای رسانه‌ای عمل کنند و رسانه‌های اجتماعی به کاربران امکان داده‌اند محصولات خود را به راحتی و به طور گسترده به اشتراک بگذارند در چنین محیط رقابتی، شرکت‌های رسانه‌ای به طور کلی و رسانه‌های خدمت عمومی به طور خاص، برای بقا و انجام مأموریت‌های خود با دشواری مواجه‌اند (Sharifi et al., 2019). از منظر ارزش تحول‌آفرین و نقش آن در بهبود عملکرد شرکت، نوآوری رسانه‌ای را این‌گونه مفهوم‌سازی می‌کنند: "ظرفیت واکنش به تغییرات در محصولات، فرآیندها و خدمات از طریق بهره‌گیری از مهارت‌های خلاقانه که امکان شناسایی و حل مشکلات یا نیازها را فراهم می‌کند. این فرآیند منجر به معرفی چیزی جدید می‌شود که برای مشتریان ارزش‌آفرینی کرده و در نتیجه، دوام و پایداری سازمان رسانه‌ای را تقویت می‌کند. (Avilés et al., 2019). همچنین در چارچوب کسب‌وکار رسانه، نوآوری با توانایی پاسخ به تغییرات محیطی و انطباق با شرایط یک محیط استراتژیک جدید مرتبط است (Küing, 2016). از سوی دیگر، استینسن (۲۰۰۹) با نگاهی نظری‌تر، به پنج عامل کلیدی اشاره

می‌کند که نوآوری در رسانه‌های دیجیتال را ممکن می‌سازد: استقلال اتاق خبر: این عامل به توانایی اتاق‌های خبر در حفظ استقلال عملیاتی و تصمیم‌گیری اشاره دارد که برای نوآوری ضروری است. ارتباط فناوری جدید: فناوری‌های نوین باید به‌طور مؤثر با فرآیندهای خبری و رسانه‌ای یکپارچه شوند تا امکان خلق نوآوری فراهم شود. نقش مدیریت: مدیریت نقشی کلیدی در تسهیل نوآوری ایفا می‌کند، از جمله ایجاد شرایط مناسب برای پذیرش تغییرات و حمایت از ایده‌های نوآورانه. فرهنگ کاری اتاق خبر: نوآوری نیازمند یک فرهنگ کاری باز، خلاق و منعطف است که به کارکنان اجازه دهد ایده‌های جدید را آزمایش و اجرا کنند. افراد نوآور: حضور افراد خلاق و نوآور که بتوانند از فناوری‌های جدید بهره ببرند و راه‌حل‌های نوآورانه ارائه دهند، یک عامل اساسی است. این دو دیدگاه به‌خوبی نشان می‌دهند که نوآوری رسانه‌ای نه تنها در سطح فنی یا سازمانی، بلکه در زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی و مدیریتی نیز نقش مهمی دارد. در حقیقت، نوآوری رسانه‌ای به‌عنوان یک پدیده چندوجهی، نیازمند توجه به تعامل میان عوامل فردی، نهادی و اجتماعی است با گسترش فناوری‌های نوین، روزنامه‌نگاران به مهارت‌های جدید نیاز دارند. این مهارت‌ها شامل آشنایی با تحلیل داده‌ها، استفاده از ابزارهای دیجیتال برای تولید محتوا و توانایی ایجاد تعاملات اجتماعی با مخاطبان از طریق رسانه‌های اجتماعی است. در نتیجه، آموزش‌های حرفه‌ای در صنعت رسانه باید به‌روز شده و مهارت‌های متناسب با نیازهای دیجیتال و نوآورانه را پوشش دهد. کانال‌های جدید انتشار اطلاعات از دیگر ابعاد نوآوری رسانه‌ای هستند که شامل رسانه‌های اجتماعی، اپلیکیشن‌های موبایل و پلتفرم‌های آنلاین جدید است. این کانال‌ها روش‌های جدیدی برای رساندن اخبار و اطلاعات به مخاطبان ایجاد کرده‌اند و به رسانه‌ها این امکان را می‌دهند که به شکل مستقیم‌تر و فوری‌تری با مخاطبان خود در ارتباط باشند. علاوه بر این، پلتفرم‌های دیجیتال باعث شده‌اند که رسانه‌ها بتوانند به‌طور مؤثرتری در سطح جهانی توزیع اطلاعات داشته باشند و محتوای خود را با فرمت‌های مختلف به مخاطبان ارائه دهند. تأثیر فناوری‌ها نیز در روند نوآوری رسانه‌ای غیرقابل‌انکار است. از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و واقعیت افزوده گرفته تا پلتفرم‌های دیجیتال جدید، هرکدام تأثیرات خود را بر نحوه تولید و توزیع اخبار می‌گذارند. این فناوری‌ها نه تنها به بهبود فرآیندهای رسانه‌ای کمک می‌کنند بلکه به ایجاد تجربه‌های خبری جدید برای مخاطبان منجر می‌شوند.

## روش‌شناسی پژوهش

سناریونویسی به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در مطالعات آینده‌پژوهی، روشی استراتژیک برای مواجهه با عدم قطعیت‌های آینده و تدوین برنامه‌ریزی‌های بلندمدت است. سناریوها به‌عنوان ابزاری ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا برای پیشامدهای احتمالی آماده شوند و باعث می‌شوند این سازمان‌ها انعطاف‌پذیرتر و خلاقانه‌تر شوند (Amer et al., 2013). این رویکرد با ایجاد چندین آینده محتمل و منسجم، امکان بررسی تعاملات میان عوامل مختلف را فراهم می‌کند و به پژوهشگران و سازمان‌ها کمک می‌کند تا فراتر از پیش‌بینی‌های خطی و کوتاه‌مدت، به تحلیل پیامدهای پیچیده و بلندمدت بپردازند (Schwartz, 1991). فرآیند سناریونویسی با شناسایی محرک‌های کلیدی تغییر آغاز می‌شود که شامل عواملی نظیر پیشرفت‌های فناورانه، تحولات اجتماعی، تغییرات اقتصادی و مسائل زیست‌محیطی است. این محرک‌ها سپس در قالب سناریوهایی ترکیب می‌شوند که هر یک روایتی منحصربه‌فرد از چگونگی تکامل آینده ارائه می‌دهند. هدف از این روش، نه پیش‌بینی دقیق آینده، بلکه ایجاد بستری برای تفکر خلاق و آمادگی در برابر طیف گسترده‌ای از احتمالات است (van der Heijden, 2005). به این ترتیب، سناریونویسی به‌عنوان ابزاری برای تقویت انعطاف‌پذیری استراتژیک و کاهش ریسک‌های ناشی از تغییرات غیرمنتظره شناخته می‌شود.

کاربرد سناریونویسی در حوزه‌های مختلف از جمله کسب‌وکار، سیاست‌گذاری عمومی و تحقیقات دانشگاهی، نشان‌دهنده ارزش عملی آن است. این روش نه تنها به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه کمک می‌کند، بلکه با ترویج تفکر سیستمی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا استراتژی‌هایی انطباق‌پذیر و مقاوم در برابر تغییرات ناگهانی تدوین کنند (همان) باین حال، سناریونویسی خالی از چالش نیست؛ کیفیت خروجی‌ها به شدت به داده‌های ورودی و فرضیات اولیه وابسته است و از آنجا که این روش ذاتاً حدسی است، نمی‌توان آن را ابزاری برای پیش‌بینی قطعی دانست (Bradfield et al., 2005). علاوه بر این، اجرای مؤثر آن نیازمند صرف زمان، تخصص و مشارکت فعال ذی‌نفعان است که ممکن است در برخی موارد محدودیت‌هایی ایجاد کند. با وجود این کاستی‌ها، سناریونویسی به دلیل توانایی‌اش در ساختاردهی به تفکر درباره آینده‌های نامعلوم، همچنان یکی از روش‌های محوری در آینده‌پژوهی محسوب می‌شود و پژوهشگران می‌توانند با تکیه بر منابع معتبر و روش‌های علمی، از آن برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های

آگاهانه بهره ببرند. (Chermack, 2011) داده‌ها از طریق مصاحبه، پرسشنامه و منابع کتابخانه‌ای جمع‌آوری و با روش‌های کیفی و کمی تحلیل شدند. جامعه آماری شامل خبرگان حوزه رسانه و آینده‌پژوهی بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. نمونه پژوهش شامل ۲۰ نفر در مرحله اول (شناسایی عوامل کلیدی)، ۱۵ نفر در پانل اول (رتبه‌بندی عوامل)، ۱۰ نفر در پانل دوم (ارزش‌گذاری ماتریس اثر متقاطع) و ۵ نفر در پانل سوم (تعیین پیشران‌های نهایی) بود. روایی پرسشنامه‌ها توسط اساتید دانشگاه تأیید شد و پایایی آن‌ها با آلفای کرونباخ (بالتر از ۰.۸۵) بررسی گردید.

### پیشینه پژوهش

هادی البرزی دعوتی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان سناریوهای محتمل خبر صداوسیما در فضای رسانه‌های نوین انجام دادند که در این پژوهش با روش دلفی و تحلیل نظارت مشارکت‌کنندگان ۳۰ روند اصلی را برای ۵ سال آینده شناسایی نمودند. از این بین ۴ سناریو با سازگاری بالا تشخیص داده شد. در پژوهشی دیگر هادی البرزی دعوتی و اکبر نصرالهی (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان تحلیل روندها و پیشران‌های مؤثر بر خبر صداوسیما در ۵ سال آینده با استفاده از روش دلفی در سه مرحله، نظرهای ۲۴ خبره در خصوص پیشران‌ها و روندهای مؤثر بر خبر صداوسیما در ۵ سال آینده (۱۴۰۲-۱۳۹۷) احصا شد که شامل ۳ پیشران تغییرات ماهیت مخاطب، تغییرات فناوری و تغییرات محتوای خبری است و ۳۰ روند را در برمی گیرد. با این حال، پژوهش دارای چند ایراد مهم است: اولاً، این تحقیق تنها به روندهای داخلی پرداخته است و تأثیرات جهانی و تغییرات سریع در فناوری‌های نوین رسانه‌ای را نادیده گرفته است. ثانیاً، تعداد محدود مشارکت‌کنندگان در روش دلفی، ممکن است باعث محدودیت در تنوع دیدگاه‌ها و عدم پوشش کامل تمامی ابعاد موضوع شده باشد. همچنین، توجه به روندهای نوآورانه و متغیرهای اجتماعی جدید که می‌توانند به‌طور سریع در آینده ظاهر شوند، در این تحقیق کم‌رنگ بوده است. علی حاجی احمدی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان شناسایی و تحلیل تأثیر متقابل پیشران‌های مؤثر در سناریوهای آینده سرگرمی در صداوسیما باهدف تحلیل ساختاری پیشران‌های مؤثر در سناریوهای آینده سرگرمی در صداوسیما. در گام نخست مبانی نظری و گزارش‌های مؤسسات مشاوره‌ای مختلف در سطح جهان و ایران مورد بررسی قرار داده و عوامل

و پیشران‌های مؤثر بر آینده سرگرمی در رسانه صداوسیما شناسایی گردید. سپس از طریق نظرسنجی از خبرگان، عوامل نهایی شده و با رویکرد آینده‌پژوهی و نرم‌افزار میک‌مک، اقدام به طراحی الگو و بررسی تأثیر متقابل پیشران‌های آینده سرگرمی در صداوسیما گردید. به‌طور کل ۱۱ پیشران در این مطالعه شناسایی گردید که پیشران‌های توسعه فناوری‌ها و فضای دیجیتال، عوامل اقتصادی و سبک زندگی بیشترین تأثیر را در آینده سرگرمی در رسانه صداوسیما داشته است. فتحی و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای با عنوان آینده‌پژوهی شبکه‌های اجتماعی مجازی در مواجهه با رسانه‌های سنتی ایران مبتنی بر شکل‌گیری روزنامه‌نگاری رباتی با روش آینده‌پژوهی و استفاده از فن سناریونویسی و روش مدل‌سازی تفسیری-ساختاری با بهره‌مندی از نرم‌افزار میک‌مک و برای کشف سناریوها نیز از روش بالانس اثرات متقابل با بهره‌مندی از نرم‌افزار سناریو ویزارد چهار عامل فناورپایه شدن امور، نسل Z (بومیان دیجیتال)، مالکیت رسانه و قدرت رسانه‌های سنتی بزرگ‌مقیاس به‌عنوان عوامل کلیدی شناسایی شد. این تحقیق نیز بیشتر بر سناریوهای عمومی و کلان‌نگر تمرکز کرده است و توجه کافی به جزئیات تعاملات شبکه‌های اجتماعی با رسانه‌های سنتی نداشته است.

شهرزاد نیری و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی نیروهای پیشران مؤثر بر وضعیت آینده رسانه‌های دیجیتال با رویکرد فناورانه باهدف شناسایی و رتبه‌بندی نیروهای پیشران مؤثر بر وضعیت آینده رسانه‌های دیجیتال از فن پویش محیطی استفاده شد و فهرستی از ۱۲ نیروی مؤثر بر حوزه رسانه‌های دیجیتال؛ 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 شد. در این تحقیق نیز مباحث فرهنگی و اجتماعی و کلان‌روند آن دیده نشده است. بیمانی و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان رسانه اجتماعی و نوآوری: مروری سامانمند بر مقالات و مسیرهای تحقیقاتی آینده با استفاده از مرور سامانمند ادبیات، به بررسی نقش رسانه‌های اجتماعی در فرآیند نوآوری پرداختند. آن‌ها با تحلیل ۱۱۱ مقاله منتشرشده در مجلات معتبر، دریافته‌اند که رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان محرک و تسهیل‌کننده نوآوری عمل می‌کنند... نتایج نشان داد که بیشترین پژوهش‌ها به حوزه‌های نوآوری باز، نوآوری خدمات و نوآوری

سازمانی اختصاص داشته و محققان عمدتاً از تئوری‌های رفتاری مانند سرمایه اجتماعی و نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده برای تبیین نقش رسانه‌های اجتماعی استفاده کرده‌اند.

در مطالعه‌ای توسط اپل و همکاران (۲۰۲۰)، آینده رسانه‌های اجتماعی در بازاریابی از طریق یک مقاله مفهومی بررسی شده است. این مطالعه با استفاده از تحلیل نظام‌مند ادبیات موجود، بحث با رهبران صنعت و تحلیل گفتمان عمومی به ۹ موضوع در این مقاله، محققان با در نظر گرفتن موضوعات و مسائل مرتبط با بازاریابی بر روی موضوعاتی که به عقیده آن‌ها آینده رسانه اجتماعی به آن وابسته است، متمرکز شدند. به عقیده این محققان این موضوعات آینده رسانه اجتماعی را از سه دیدگاه شکل می‌دهد: مصرف‌کننده، صنعت و سیاست دولتی.

ژانگ (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر رسانه‌های جدید بر رسانه‌های سنتی در این مطالعه از یک روش ترکیبی استفاده کرده است که شامل نظرسنجی‌های کمی و مصاحبه‌های کیفی می‌باشد این تحقیق به بررسی اثرات مثبت، مانند افزایش دسترسی به اطلاعات متنوع، افزایش مشارکت و نوآوری بیشتر، در کنار اثرات منفی، شامل انتشار اطلاعات نادرست، ایجاد اتاق‌های پژواک و مسائل مربوط به حریم خصوصی می‌پردازد. این مطالعه بر لزوم سواد رسانه‌ای در جهت پیمایش مؤثر در دینامیک‌های پیچیده تأکید می‌کند و ضرورت اتخاذ تصمیمات آگاهانه در مواجهه با اطلاعات نادرست و محیط رسانه‌ای در حال تحول را زیر سؤال می‌برد.

هدزی (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان: "رابطه بین رسانه‌های سنتی و دیجیتال و تأثیر آن بر ترجیحات نسلی مصرف‌کنندگان" با رویکردی تحلیلی به بررسی ترجیحات مصرف رسانه‌ای بین نسل‌های مختلف می‌پردازد تا تفاوت‌های الگوی مصرف رسانه‌های سنتی و دیجیتال را شناسایی کند. این مطالعه با تحلیل داده‌های مصرف رسانه‌ای، ۵۵۸ نفر پرسشنامه نشان می‌دهد که یک شکاف نسلی واضح وجود دارد. نسل جوان به سمت رسانه‌های دیجیتال متمایل هستند، در حالی که نسل‌های قدیمی همچنان به رسانه‌های سنتی وفادارند.

فاریاس گیتان و همکاران (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان تحول دیجیتال و سواد رسانه‌ای: مروری نظام‌مند بر ادبیات پژوهشی از روش نقشه سامانمند برای تجزیه و تحلیل ۲۹۸ مقاله منتشر شده در دو پایگاه داده اسکوپوس و وب آو ساینس<sup>۱</sup> استفاده شد. معیارهای ورود و خروج برای انتخاب

مقالاتی که می‌توانند در این پژوهش گنجانده شوند، اعمال شد. نتایج نشان می‌دهد که بیشترین نسبت مقالات در اسکو پوس یافت شده و از روش‌های تحقیق کمی و کیفی تجربی و پس‌از آن روش‌های نظری-مفهومی و تا حدی از روش‌های ترکیبی استفاده شده است.

هاربرز و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با موضوع مفهوم‌سازی و زمینه‌سازی نوآوری و تغییر رسانه با مرور مفاهیم و ادبیات نوآوری به صورت کتابخانه‌ای و اسنادی در این مقاله نوآوری رسانه‌ای را به عنوان مفهومی مبهم و مورد مناقشه در نظر گرفته‌اند. بررسی نوآوری‌های سازمانی و نهادی؛ در نظر گرفتن نقش سازمان‌های کمکی، پروژه‌های مشارکتی و بازیگران نوظهور مختلف مبتکر در داخل و خارج از حوزه روزنامه‌نگاری؛ اتخاذ رویکردهای پایین به بالا برای بررسی نوآوری‌های اجتماعی و ارزش عمومی آن و بررسی دقیق سوا لاتی در مورد اینکه چه کسانی از تغییر بهره‌مند می‌شوند؛ و در نهایت، توجه بیشتر به زمینه‌های فرامیزی و فرهنگی که نوآوری‌های رسانه‌ای در آن‌ها رخ می‌دهد.

پژوهش حاضر با تمرکز بر سناریونویسی عدم قطعیت بحرانی و شناسایی پیشران‌های کلیدی نوآوری رسانه‌ای در ایران، شکاف‌های موجود در مطالعات پیشین را به طور مؤثری پر می‌کند. درحالی‌که تحقیقات قبلی مانند البرزی دعوتی و همکاران (۱۳۹۹) و حاجی احمدی و همکاران (۱۴۰۱) عمدتاً بر روندهای داخلی یا جنبه‌های خاص مانند خبر و سرگرمی در صداوسیما متمرکز بودند و تأثیرات جهانی، متغیرهای اجتماعی و فرهنگی را نادیده گرفتند، این مطالعه با تحلیل جامع فناوری‌های نوین نظیر هوش مصنوعی، بلاک‌چین و داده‌کاوی، و ترکیب آن‌ها با عوامل اجتماعی و مدیریتی، چارچوبی چندوجهی ارائه می‌دهد. همچنین، برخلاف فتحی و همکاران (۱۴۰۲) که به تعاملات شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌های سنتی به صورت کلان پرداختند، این پژوهش با ارائه جزئیات تعاملات و سناریوهای عملیاتی، راهکارهای ملموس برای رسانه‌های ایران پیشنهاد می‌کند. این رویکرد یکپارچه، با در نظر گرفتن پیچیدگی‌های محیط رقابتی و نیازهای مخاطب‌محور، خلأهای موجود در توجه به نوآوری‌های عملی و بومی‌سازی فناوری‌ها را برطرف کرده و به رسانه‌های ایران کمک می‌کند تا با چالش‌های جهانی و محلی به طور مؤثرتری مواجه شوند.

## شناسایی عوامل شکل‌دهنده آینده

گزارش‌های منتشرشده توسط سازمان‌های معتبر جهانی نظیر گارتتر، موسسه مهندسان برق و الکترونیک<sup>۱</sup>، مکنزی و مجمع جهانی اقتصاد آوندهای کلیدی فناوری در آینده نزدیک را با تمرکز بر تحولات استراتژیک در حوزه‌های هوش مصنوعی، دیجیتالی سازی، پایداری، زیست‌فناوری و انرژی برجسته کرده‌اند. بر اساس این گزارش‌ها، فناوری‌هایی نظیر تریزم ای آی<sup>۲</sup>، محاسبات لبه‌ای، توسعه مبتنی بر هوش مصنوعی، بلاک چین، پلتفرم‌های ابری صنعتی و انرژی‌های پاک به‌عنوان عوامل اصلی متحول‌کننده صنایع، دولت‌ها و آموزشگاه‌ها مطرح شده‌اند. همچنین، هوش مصنوعی جامع<sup>۳</sup> با کاربردهای گسترده در آموزش، سلامت و تولید، ضمن ایجاد فرصت‌های نوآورانه، چالش‌هایی نظیر مسائل اخلاقی، امنیت داده‌ها و نیاز به مهارت‌های جدید را به همراه دارد. فناوری‌های زیستی، از جمله مهندسی زیستی و الکترونیک شبکه‌های عصبی منقطع، در کنار رشد انرژی‌های تجدیدپذیر و فناوری‌های هوشمند سازی صنایع، به‌ویژه در حمل‌ونقل و فضا، نقش مهمی در دگرگونی ساختارهای موجود خواهند داشت. این تحولات، علاوه بر تسهیل دسترسی به کارایی بالاتر، پایداری بیشتر و کاهش هزینه‌ها، ضرورت تسلط بر مهارت‌های دیجیتالی، تحلیلی و اخلاقی را در عصر دیجیتال برجسته می‌کند؛ بنابراین، استفاده بهینه از این فناوری‌ها مستلزم مدیریت چالش‌های اخلاقی، قانونی و آموزشی است تا بتوان از پتانسیل آن‌ها برای رشد پایدار و نوآوری جهانی بهره برد. عوامل کلیدی شناسایی شده:

جدول شماره ۱

ردیف	عوامل کلیدی و توضیح
1	ارتباط فناوری جدید؛ فناوری‌های نوین به هماهنگی و بهره‌وری فرایندهای خبری کمک می‌کنند. استفاده از ابزارهای پیشرفته باعث افزایش سرعت و کیفیت تولید محتوا می‌شود.
2	نقش مدیریت؛ مدیریت مؤثر می‌تواند شرایط لازم برای پذیرش تغییرات و نوآوری را تسهیل کند و کارکنان را در مسیر خلاقیت هدایت نماید.
3	فرهنگ کاری اتاق خبر؛ یک فرهنگ سازمانی باز و پویا موجب استقبال از ایده‌های نوآورانه و افزایش همکاری تیمی می‌شود.
4	افراد نوآور؛ کارکنان خلاق و متخصص نقش کلیدی در تولید و اجرای ایده‌های جدید دارند و می‌توانند رسانه را به سمت تحول دیجیتال هدایت کنند.

1. IEEE
2. WEF
3. Trust, Risk, and Security Management in Artificial Intelligence
4. AGI

5	استقلال اتاق خبر: استقلال عملیاتی در اتاق خبر موجب می‌شود تصمیم‌گیری‌ها بدون دخالت‌های خارجی انجام و نوآوری تسریع شود.
6	فرآیند اجتماعی پیچیده: نوآوری رسانه‌ای در بستری اجتماعی شکل می‌گیرد و تحت تاثیر تعاملات میان سازمان‌ها، کاربران و نهادها قرار دارد.
7	جدید بودن نوآوری: نوآوری باید ویژگی‌هایی متمایز و تازه داشته باشد تا در بازار رقابتی موفق شود و نیازهای مخاطب را برطرف کند.
8	بهره‌برداری اقتصادی یا اجتماعی: نوآوری رسانه‌ای باید علاوه بر سودآوری مالی، ارزش اجتماعی برای مخاطبان ایجاد کند.
9	پیامدهای ارتباطی: نوآوری‌های رسانه‌ای می‌توانند روابط میان رسانه و مخاطب را تقویت و تعاملات بیشتری ایجاد کنند.
10	سرمایه‌گذاری در فناوری: سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید، از جمله هوش مصنوعی و بلاک چین، برای ایجاد تحول رسانه‌ای ضروری است.
11	کاهش شتاب در نوآوری‌های بی کیفیت: برنامه‌ریزی دقیق برای جلوگیری از عجله در پذیرش فناوری‌های ناکارآمد اهمیت دارد.
12	مدل‌های کسب و کار نوآورانه: استفاده از روش‌های جدید درآمدزایی مانند تبلیغات دیجیتال و اشتراک محتوا می‌تواند رسانه‌ها را به سودآوری پایدار برساند.
13	آموزش مهارت‌های جدید برای روزنامه‌نگاران: آموزش مهارت‌های داده‌کاوی و تحلیل داده‌ها برای تولید محتوای مرتبط با نیاز مخاطب ضروری است.
14	تعامل فعال با مخاطبان: ایجاد کانال‌های مستقیم ارتباطی با کاربران می‌تواند اعتماد و وفاداری آن‌ها را افزایش دهد.
15	استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها: فناوری‌های پیشرفته به رسانه‌ها امکان می‌دهند محتوای سفارشی‌سازی شده و متنوع‌تری ارائه دهند.
16	همکاری خارجی: مشارکت با شرکت‌های فناوری و استارت‌آپ‌ها می‌تواند سرعت پذیرش نوآوری را افزایش دهد.
17	نوآوری در فرآیند: تغییر در نحوه تولید و توزیع محتوا برای افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها بسیار مهم است.
18	نوآوری اجتماعی: رسانه‌ها باید نیازهای اجتماعی و فرهنگی کاربران را در تولید محتوا و خدمات در نظر بگیرند.
19	نوآوری در موقعیت: استفاده از روش‌های نوین برای معرفی محتوا به بازارهای جدید، رقابت‌پذیری رسانه‌ها را افزایش می‌دهد.
20	نوآوری پارادایمی: تغییرات بنیادی در مدل‌های کسب و کار و ارزش‌های سازمانی برای بقا در دنیای دیجیتال ضروری است.
21	تمرکز بر مخاطب محوری: طراحی محتوا بر اساس ترجیحات و بازخورد کاربران می‌تواند تاثیر رسانه را افزایش دهد.
22	امنیت سایبری در تولید محتوا: حفاظت از داده‌ها و محتوای رسانه‌ای برای جلب اعتماد مخاطب بسیار مهم است.
23	توسعه پلتفرم‌های بومی: ایجاد پلتفرم‌هایی با درک نیازهای محلی می‌تواند رسانه‌های سنتی را رقابتی‌تر کند.
24	بهبود تجربه کاربری: تجربه کاربری (User Experience یا UX) به مجموعه تعاملات، احساسات و برداشت‌های کاربر از یک محصول، خدمت یا سیستم دیجیتال، مانند وب‌سایت، اپلیکیشن یا پلتفرم رسانه‌ای، اشاره دارد. این مفهوم شامل طراحی رابط کاربری، سهولت استفاده، دسترسی‌پذیری و رضایت کلی کاربر از تعامل با سیستم است.
25	مدیریت منابع انسانی نوآور: ایجاد انگیزه در کارکنان برای پذیرش تغییرات و ارتقاء توانایی‌های فردی، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد.
26	ادغام فناوری‌های نوین، بلاک چین، داده‌کاوی: این فناوری‌ها فرایندهای تولید محتوا و توزیع آن را بهینه کرده و امکان شخصی‌سازی محتوا را فراهم می‌آورند.
27	تمرکز بر مخاطب محوری: شناخت ترجیحات کاربران و تولید محتوا متناسب با نیاز آن‌ها تعامل و وفاداری مخاطب را افزایش می‌دهد.
28	امنیت سایبری در تولید و توزیع محتوا: امنیت اطلاعات رسانه و کاربران باعث افزایش اعتماد به پلتفرم‌های رسانه‌ای می‌شود.
29	سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال: توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات برای رقابت با رسانه‌های دیجیتال ضروری است.

30	مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه: ایجاد مدل‌های درآمدزایی پایدار مانند تبلیغات دیجیتال و اشتراک محتوا، موفقیت رسانه‌ها را تضمین می‌کند.
31	توسعه پلتفرم‌های بومی: طراحی پلتفرم‌های منطبق با نیازهای محلی برای رقابت با پلتفرم‌های جهانی بسیار مؤثر است.
32	تعاملات مؤثر اجتماعی با کاربران: ارتباط دوسویه با مخاطبان موجب تقویت نقش رسانه در اجتماع و افزایش اعتماد به آن می‌شود.
33	آموزش مهارت‌های جدید به کارکنان رسانه: تجهیز روزنامه‌نگاران و کارکنان به مهارت‌های دیجیتال و داده‌کاوی باعث افزایش کیفیت محتوا خواهد شد.
34	مدیریت خلاق و حمایت از نوآوری: مدیریت مؤثر باعث تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های جدید و بهره‌برداری از فرصت‌های نوآورانه می‌شود.
35	استفاده از تجربه کاربری پیشرفته: طراحی رابط‌های کاربری کاربرپسند باعث افزایش رضایت و تعامل کاربران خواهد شد. (UX)

### شناسایی پیشران‌ها از عوامل کلیدی نوآوری رسانه‌ای

با توجه به عوامل کلیدی شناسایی شده، پیشران‌ها را می‌توان به عنوان نیروهای اصلی و اثرگذار که تغییرات آینده را هدایت می‌کنند، تعریف کرد. در ادامه، با در نظر گرفتن وزن دهی فرضی خبرگان (به عنوان مثال از ۱ تا ۵)، پیشران‌های کلیدی از میان عوامل شناسایی شده استخراج شده‌اند.

جدول شماره ۲

ردیف	پیشران	وزن خبرگان (1-5)
1	ادغام فناوری‌های نوین، بلاک چین، داده‌کاوی	5
2	تمرکز بر مخاطب محوری	5
3	امنیت سایبری در تولید و توزیع محتوا	4
4	سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال	5
5	مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه	4
6	توسعه پلتفرم‌های بومی	4
7	تعاملات مؤثر اجتماعی با کاربران	5
8	آموزش مهارت‌های جدید به کارکنان رسانه	4
9	مدیریت خلاق و حمایت از نوآوری	5
10	استفاده از تجربه کاربری پیشرفته (UX)	4

برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، از یک فرآیند چندمرحله‌ای شامل سه پانل خبرگان و چهار پرسشنامه استفاده شده است. در مرحله نخست، با مرور گسترده ادبیات پژوهشی و تحلیل منابع موجود، تعداد ۳۵ عامل کلیدی اولیه مرتبط با موضوع شناسایی شد. این عوامل در قالب یک پرسشنامه اولیه طراحی و به ۲۰ نفر از خبرگان حوزه آینده‌پژوهی و رسانه که به روش هدفمند و غیر تصادفی انتخاب شده بودند، ارائه گردید. از خبرگان خواسته شد تا ضمن ارزیابی اهمیت و تأثیرگذاری عوامل شناسایی شده، نظرات خود را در خصوص اصلاح، تکمیل و

اولویت‌بندی این عوامل ارائه دهند. همچنین، به آن‌ها توصیه شد که در صورت وجود عواملی که در لیست اولیه به آن‌ها اشاره نشده بود اما تأثیر بالقوه‌ای بر آینده رسانه‌ها دارند، آن‌ها را پیشنهاد کنند. نتیجه این فرآیند، افزودن ۱۵ عامل جدید به لیست اولیه بود که مجموع عوامل شناسایی شده را به ۵۰ عامل کلیدی رساند.

یافته‌های این مرحله، از طریق پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت ۱۰ درجه‌ای به اولین پانل خبرگان شامل ۱۵ متخصص در حوزه آینده‌پژوهی و رسانه ارائه شد. از اعضای این پانل درخواست شد که عوامل را بر اساس میزان اهمیت آن‌ها رتبه‌بندی کرده و عوامل مشابه را در دسته‌های مرتبط قرار دهند. پس از تحلیل نتایج ارائه‌شده توسط خبرگان، ۵۰ عامل اولیه به‌طور دقیق مورد ارزیابی قرار گرفت و با استفاده از روش دسته‌بندی تشابه، این عوامل به ۱۰ گروه اصلی سازمان‌دهی شدند. این دسته‌بندی، امکان بررسی جامع‌تر عوامل را در مراحل بعدی پژوهش فراهم کرد. به‌منظور اطمینان از روایی ابزار پژوهش، پرسشنامه نهایی توسط جمعی از اساتید دانشگاه و متخصصان مورد بازبینی قرار گرفت و پس از تأیید روایی محتوایی آن، در فرآیند پژوهش به کار گرفته شد. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه، از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. بر اساس استانداردهای علمی، مقدار آلفای کرونباخ باید حداقل ۰٫۷ باشد تا پایایی پرسشنامه تأیید گردد. در این پژوهش، مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی عوامل و متغیرها بالاتر از ۰٫۸۵ محاسبه شد که این مقدار، نشان‌دهنده پایایی بسیار مناسب ابزار پژوهش است. همچنین، تحلیل نتایج نشان داد که متغیرهای شناسایی شده همپوشانی نداشته و با دسته‌بندی‌های ارائه‌شده سازگار هستند. این امر، اعتبار و دقت یافته‌های پژوهش را تقویت می‌کند. درنهایت، جمع‌بندی نتایج نشان می‌دهد که استفاده از ترکیبی از مرور ادبیات، نظرسنجی از خبرگان و ابزارهای آماری مانند آزمون آلفای کرونباخ، به شناسایی دقیق پیشران‌های کلیدی و عوامل تأثیرگذار در حوزه آینده‌پژوهی رسانه‌ها کمک کرده است.

### ماتریس اثرات متقابل پیشران‌ها

در این ماتریس، نمرات تأثیرگذاری پیشران‌ها (۱ تا ۵) آورده شده است.

پیشران‌ها / تأثیرپذیری	ادغام فناوری‌ها	مخاطب محوری	امنیت سایبری	زیرساخت دیجیتال	کسب‌وکار نوآور	پلتفرم بومی	تعامل اجتماعی	آموزش مهارت	مدیریت خلاق	تجربه کاربری
ادغام فناوری‌ها	0	5	4	5	4	3	4	3	4	4
مخاطب‌محوری	4	0	3	4	5	4	5	3	4	5
امنیت سایبری	3	3	0	4	3	3	3	2	3	4
زیرساخت دیجیتال	5	4	4	0	5	4	4	3	4	4
مدل کسب‌وکار	4	5	3	4	0	4	5	3	4	4

										نوآورانه
4	4	3	4	0	4	4	3	4	3	توسعه پلتفرم بومی
5	4	3	0	4	4	4	3	5	4	تعاملات اجتماعی مؤثر با مخاطب
3	4	0	3	3	3	3	3	3	3	آموزش مهارت‌های جدید به کارکنان
4	0	3	5	4	4	4	4	5	4	مدیریت خلاق و حمایت از نوآوری
0	4	3	5	4	4	4	4	5	4	استفاده از تجربه کاربری پیشرفته

### تشکیل پانل دوم خبرگان و فرآیند ارزش گذاری

در این مرحله، پانل دوم با حضور ۱۰ نفر از خبرگان حوزه رسانه و آینده‌پژوهی تشکیل شد. در جلسه، فرآیند کار و تحلیل تأثیرات متقابل عوامل به‌طور کامل تشریح گردید. سپس از خبرگان خواسته شد که با هماهنگی و توافق، پرسشنامه سوم (ماتریس اثر متقاطع) را بر اساس طیف ۰ تا ۳ ارزش‌گذاری کنند. در این مرحله، خبرگان مشخص کردند که هر عامل چه میزان تأثیر بر سایر عوامل خواهد داشت.

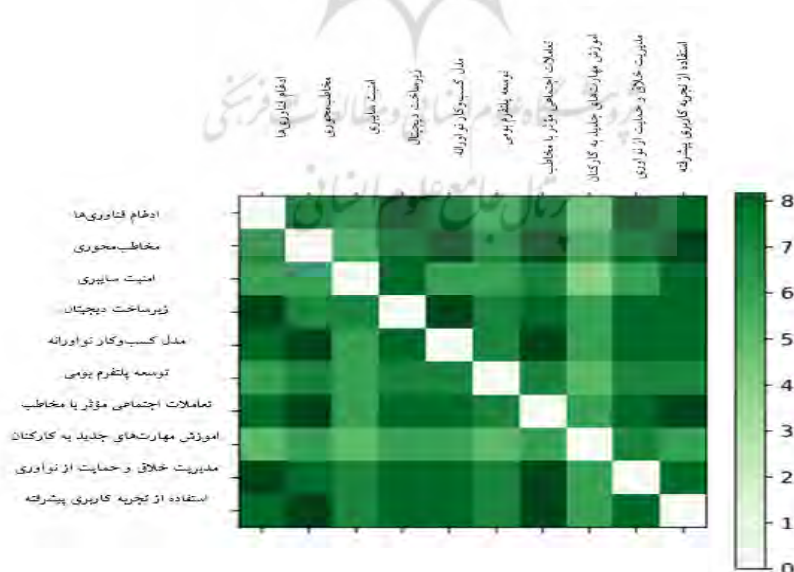
### تحلیل نتایج ماتریس و شاخص‌های آماری

پس از جمع‌بندی امتیازات خبرگان، ماتریس اثر متقاطع حاصل با استفاده از نرم‌افزار MICMAC تجزیه و تحلیل گردید. نتایج این تحلیل شامل موارد زیر بود: درجه پرشدگی ماتریس: میزان پرشدگی ماتریس ۸۹٫۲ درصد محاسبه شد که نشان‌دهنده تعاملات گسترده و پراکندگی تأثیرات بین عوامل است. این عدد بیانگر آن است که سیستم موردبررسی دارای پیچیدگی قابل‌توجهی است و وضعیت آن تا حدی ناپایدار می‌باشد. مطلوبیت و بهینه‌سازی داده‌ها: بر اساس شاخص‌های آماری و دو بار چرخش داده‌ها در فرآیند تحلیل، ماتریس بهینه‌سازی و مطلوبیت داده‌ها ۱۰۰ درصد ارزیابی شد. این موضوع حکایت از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های ارائه‌شده توسط خبرگان دارد.

## ماتریس آثار مستقیم (MDI)

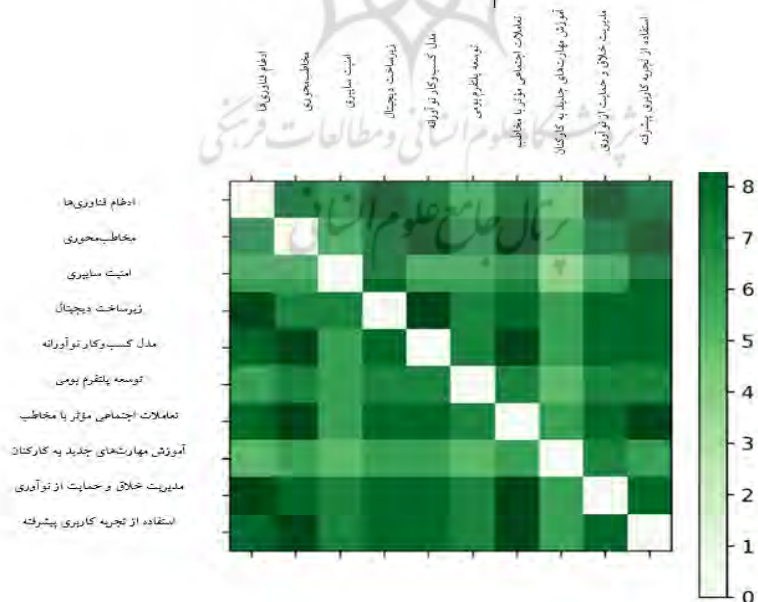
این ماتریس روابط مستقیم بین عوامل را نشان می دهد. مقادیر هر خانه بیانگر شدت تأثیر عامل سطر بر عامل ستون است.

عامل / تأثیر	ادغام فناوری ها	مخاطب محوری	امنیت سایبری	زیرساخت دیجیتال	کسب و کار نوآور	پلتفرم بومی	تعامل اجتماعی	آموزش مهارت	مدیریت خلاق	تجربه کاربری
ادغام فناوری ها	0	5	4	5	4	3	4	3	4	4
مخاطب محوری	4	0	3	4	5	4	5	3	4	5
امنیت سایبری	3	3	0	4	3	3	3	2	3	4
زیرساخت دیجیتال	5	4	4	0	5	4	4	3	4	4
مدل کسب و کار نوآورانه	4	5	3	4	0	4	5	3	4	4
توسعه پلتفرم بومی	3	4	3	4	4	0	4	3	4	4
تعاملات اجتماعی مؤثر با مخاطب	4	5	3	4	4	4	0	3	4	5
آموزش مهارت های جدید به کارکنان	3	3	3	3	3	3	3	0	4	3
مدیریت خلاق و حمایت از نوآوری	4	5	4	4	4	4	5	3	0	4
استفاده از تجربه کاربری پیشرفته	4	5	4	4	4	4	5	3	4	0



## نقشه پراکندگی غیرمستقیم

عامل / تأثیر	ادغام فناوری‌ها	مخاطب محوری	امنیت سایبری	زیرساخت دیجیتال	کسب و کار نوآور	پلتفرم بومی	تعامل اجتماعی	آموزش مهارت	مدیریت خلاق	تجربه کاربری
ادغام فناوری‌ها	0	8	7	9	8	6	8	5	9	8
مخاطب محوری	7	0	6	8	9	7	9	6	8	9
امنیت سایبری	6	6	0	8	6	6	7	4	6	8
زیرساخت دیجیتال	9	7	7	0	9	7	8	6	8	8
مدل کسب و کار نوآورانه	8	9	6	8	0	7	9	6	8	8
توسعه پلتفرم بومی	6	7	6	7	7	0	7	5	7	7
تعاملات اجتماعی مؤثر با مخاطب	8	9	6	8	8	7	0	6	8	9
آموزش مهارت‌های جدید به کارکنان	5	6	5	6	6	5	6	0	7	6
مدیریت خلاق و حمایت از نوآوری	9	8	7	8	8	7	9	6	0	8
استفاده از تجربه کاربری پیشرفته	8	9	7	8	8	7	9	6	8	0



## تحلیل مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

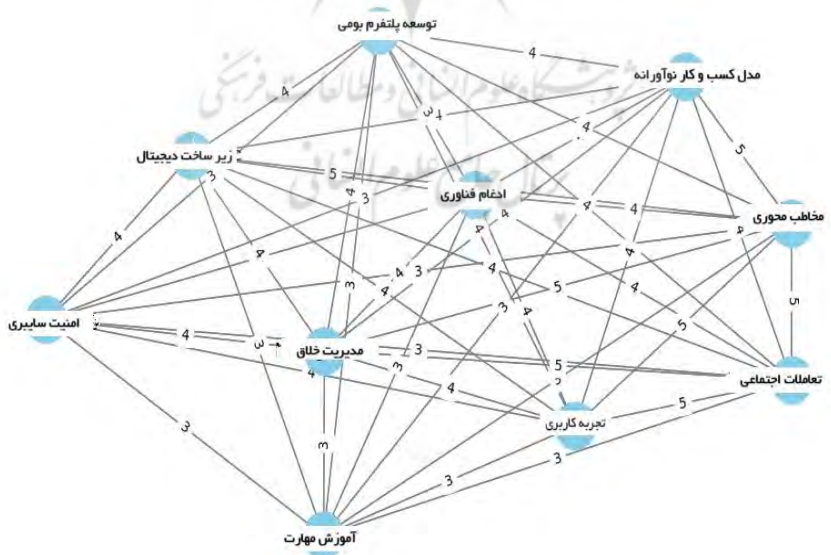
مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر عامل از ماتریس آثار مستقیم محاسبه شده است

عامل	مجموع تأثیرگذاری	مجموع تأثیرپذیری
ادغام فناوری‌ها	36	34
مخاطب‌محوری	40	37
امنیت سایبری	28	33
زیرساخت دیجیتال	40	39
مدل کسب و کار نوآورانه	37	38
توسعه پلتفرم بومی	35	34
تعاملات اجتماعی مؤثر با مخاطب	39	37
آموزش مهارت‌های جدید به کارکنان	27	27
مدیریت خلاق و حمایت از نوآوری	40	35
استفاده از تجربه کاربری پیشرفته	38	37

## تحلیل پراکنش متغیرها در صفحه تأثیرگذاری-تأثیرپذیری و پایداری سیستم

توزیع متغیرها در نمودار تأثیرگذاری-تأثیرپذیری یکی از ابزارهای کلیدی برای ارزیابی رفتار و پایداری سیستم است. این توزیع بیانگر چگونگی تعامل متغیرها با یکدیگر و نقش آن‌ها در ساختار سیستم می‌باشد. در این پژوهش، با استفاده از روش تحلیل تأثیرات متقابل و نرم‌افزار میک مک، وضعیت متغیرها و روابط آن‌ها بررسی شده است. این تحلیل نشان‌دهنده پایداری نسبی یا ناپایداری سیستم است و امکان شناسایی عوامل کلیدی و وابسته را فراهم می‌کند.

گراف شبکه اثرات



## تعریف نظام‌های پایدار و ناپایدار

بر اساس تحلیل‌های نرم‌افزار میک مک، دو وضعیت اصلی برای پراکنش متغیرها تعریف می‌شود:

### ۱. نظام‌های پایدار:

در این حالت، متغیرها در موقعیت‌های مشخص و قابل پیش‌بینی قرار دارند. این نظام‌ها معمولاً از پویایی کمتری برخوردارند و عوامل به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند: متغیرهای ورودی (کلیدی): عواملی با تأثیرگذاری بالا که نقشی محوری در تنظیم رفتار سیستم دارند. متغیرهای مستقل: عواملی که تأثیر و تأثیرپذیری کمتری دارند و تغییر آن‌ها تأثیر چندانی بر سایر متغیرها نمی‌گذارد. متغیرهای خروجی (وابسته): عواملی که بیشتر تحت تأثیر متغیرهای دیگر قرار می‌گیرند و به‌عنوان نتایج سیستم شناخته می‌شوند.

### ۲. نظام‌های ناپایدار:

در نظام‌های ناپایدار، متغیرها وضعیت پیچیده‌تری دارند و بسیاری از آن‌ها حالت بینابینی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را نشان می‌دهند. در این حالت: متغیرها به‌طور پراکنده در اطراف محور قطری نمودار قرار می‌گیرند. شناسایی عوامل کلیدی و وابسته دشوارتر است. سیستم دارای تعاملات بیشتری میان متغیرها بوده و پویایی بیشتری دارد.

تحلیل متغیرهای شناسایی شده در این پژوهش

بر اساس تحلیل داده‌ها، ۳۵ عامل کلیدی در ماتریس تأثیرگذاری-تأثیرپذیری بررسی شدند. پراکنش این متغیرها در چهار ناحیه اصلی صفحه نمودار تأثیرگذاری-تأثیرپذیری قابل تحلیل است:

الف. ناحیه اول (شمال غربی): متغیرهای کلیدی و تأثیرگذار

این متغیرها، مهم‌ترین عوامل در تنظیم رفتار سیستم هستند و معمولاً به‌عنوان بازیگران کلیدی عمل می‌کنند. آن‌ها دارای تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم هستند و تغییر در این متغیرها می‌تواند سایر متغیرها را تحت تأثیر قرار دهد. در این پژوهش، مهم‌ترین متغیرهای این ناحیه عبارت‌اند از: پیشرفت فناوری: عامل اصلی در تحول سیستم و محرک تغییرات گسترده. مدیریت خلاق و نوآور: تأثیرگذار بر سازمان‌دهی و پایداری سیستم. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال: ضروری برای تقویت ساختار سیستم. تمرکز بر تجربه کاربری پیشرفته: مؤثر بر تعاملات کاربر و ارتقای ارزش سیستم.

ب. ناحیه دوم (شمال شرقی): متغیرهای وابسته و تأثیرپذیر

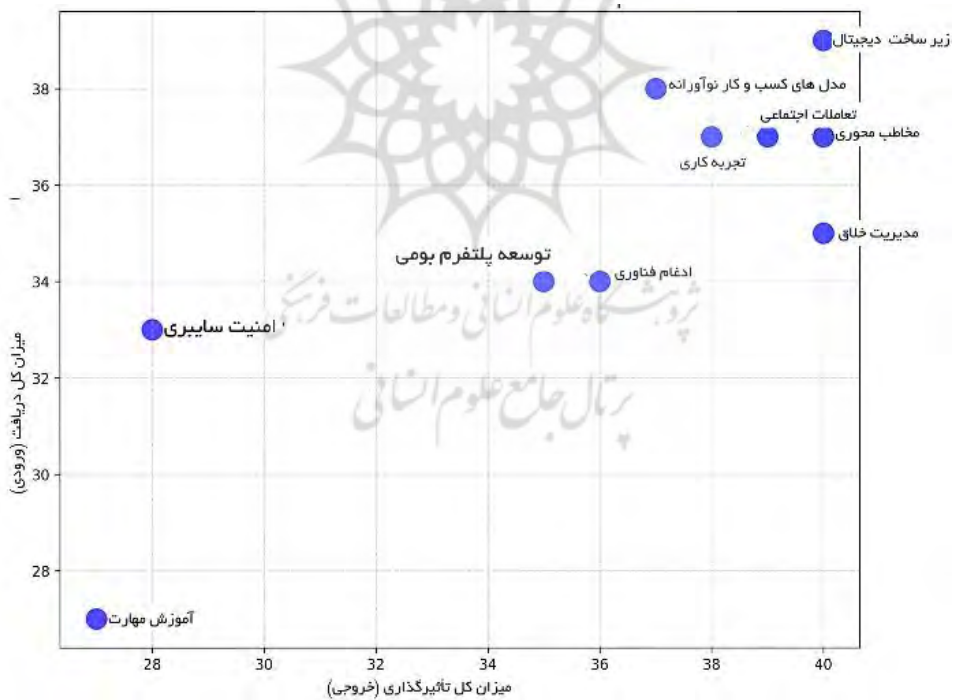
این متغیرها بیشتر تحت تأثیر متغیرهای کلیدی قرار دارند و به‌عنوان خروجی‌های سیستم شناخته می‌شوند. برخی از مهم‌ترین متغیرهای این ناحیه شامل: تعاملات اجتماعی با مخاطب: متغیری که از فناوری و مدیریت تأثیر می‌پذیرد. امنیت سایبری: عاملی وابسته به تغییرات در فناوری و سیاست‌های مدیریتی.

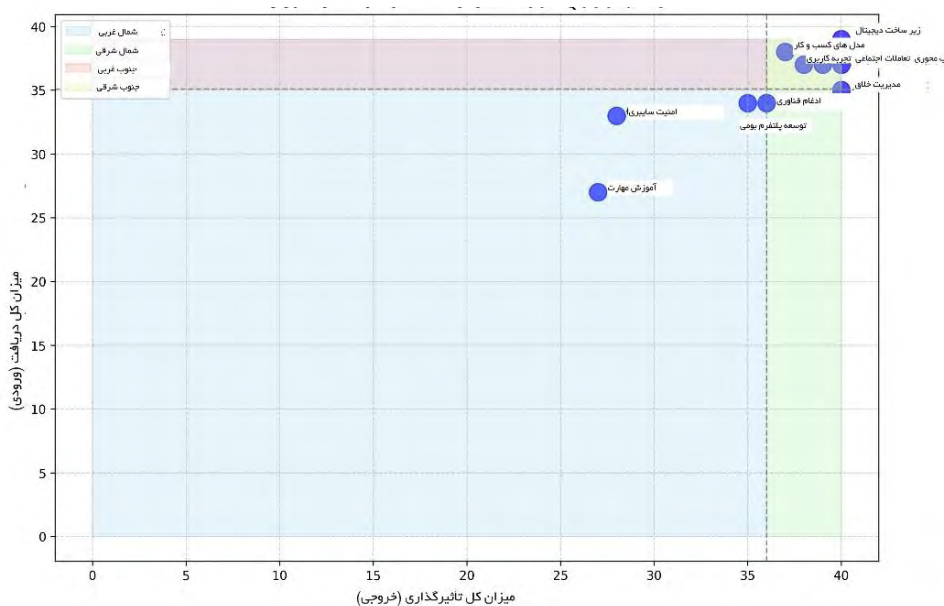
ج. ناحیه سوم (جنوب غربی): متغیرهای مستقل

این متغیرها تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمی دارند و معمولاً حذف یا تغییر آن‌ها تأثیر زیادی بر سیستم نمی‌گذارد. این متغیرها عبارت‌اند از: آموزش مهارت‌های جدید: تأثیر محدود در کوتاه‌مدت. پلتفرم‌های محلی: عاملی با اثرات محدود و خاص در سیستم.

د. ناحیه چهارم (جنوب شرقی): متغیرهای پیچیده و بینابینی

متغیرهای این بخش ترکیبی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را دارند و تحلیل دقیق‌تری را می‌طلبند. در شرایط خاص، این متغیرها می‌توانند نقش‌های متفاوتی ایفا کنند و بسته به موقعیت، به عوامل کلیدی یا وابسته تبدیل شوند.





## شاخص‌های آماری تحلیل سیستم

درجه پرشدگی ماتریس: تحلیل‌ها نشان داد که درجه پرشدگی ماتریس ۸۹,۲ درصد است. این عدد نشان‌دهنده تعاملات گسترده میان متغیرها و پیچیدگی بالای سیستم است. پایداری سیستم: پراکنش متغیرها در نمودار نشان می‌دهد که سیستم در وضعیت نسبتاً ناپایداری قرار دارد، زیرا بسیاری از متغیرها در حالت بینابینی قرار گرفته‌اند. روایی و بهینه‌سازی: دو بار چرخش داده‌ها در تحلیل نرم‌افزار میک مک، مطلوبیت و بهینه‌سازی داده‌ها را ۱۰۰ درصد ارزیابی کرد که نشان‌دهنده دقت بالای ابزار پژوهش است.

ناحیه اول: متغیرهای کلیدی و تأثیرگذار (شمال غربی)

این ناحیه شامل متغیرهایی است که بیشترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری را دارند. این متغیرها به‌عنوان عوامل تنظیم‌کننده رفتار سیستم در بلندمدت شناخته می‌شوند. نقش آن‌ها در ایجاد پایداری و جهت‌دهی به سیستم بسیار مهم است. بر اساس یافته‌های پژوهش، متغیرهای کلیدی این ناحیه عبارت‌اند از: پیشرفت فناوری: نیروی محرک اصلی در تحول سیستم. مدیریت خلاق و نوآور: عامل کلیدی در تصمیم‌گیری‌ها و راهبردهای سیستم. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال: نقش حیاتی در تقویت زیرساخت‌ها. تمرکز بر تجربه کاربری پیشرفته: تنظیم‌کننده تعاملات کاربر و سیستم.

ناحیه دوم: متغیرهای دووجهی و ریسک‌پذیر (شمال شرقی)

در این ناحیه، متغیرهایی قرار دارند که تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالایی دارند. این متغیرها با دو ویژگی مشخص می‌شوند: متغیرهای بالای نیم‌ساز: متغیرهایی که تأثیرگذاری آن‌ها از تأثیرپذیری بیشتر است و توانایی برهم زدن پایداری سیستم را دارند. این متغیرها می‌توانند به بازیگران کلیدی تبدیل شوند. متغیرهای زیر نیم‌ساز: متغیرهایی که بیشتر تأثیر می‌پذیرند و نشان‌دهنده اهداف نهایی یا نتایج تکاملی سیستم هستند. برخی از متغیرهای این ناحیه عبارت‌اند از: تعامل اجتماعی با مخاطب: عاملی پویا که تحت تأثیر عوامل کلیدی است. امنیت سایبری: متغیری با اهمیت راهبردی که از سیاست‌های فناورانه و مدیریتی تأثیر می‌پذیرد.

ناحیه سوم: متغیرهای نتیجه با تأثیرپذیری بالا (جنوب شرقی)

این ناحیه شامل متغیرهایی است که تأثیرپذیری بالایی دارند اما تأثیرگذاری کمتری بر سایر عوامل دارند. این متغیرها بیشتر به عنوان نتایج یا خروجی‌های سیستم عمل می‌کنند. برخی از متغیرهای مهم این ناحیه عبارت‌اند از: خلاقیت و نوآوری در توسعه محصولات: متغیری تأثیرپذیر که از فناوری و زیرساخت‌ها حمایت می‌شود. تغییر ترجیحات مصرف‌کنندگان: نشان‌دهنده اثر عوامل اجتماعی و فرهنگی.

ناحیه چهارم: متغیرهای مستقل و کم تأثیر (جنوب غربی)

این ناحیه متغیرهایی را شامل می‌شود که تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمی دارند. این متغیرها به عنوان عوامل مستقل و قابل حذف در نظر گرفته می‌شوند. نمونه‌هایی از این متغیرها عبارت‌اند از: تأثیرات محیطی کم‌اهمیت: مانند عواملی که اثر کمی بر ساختار کلی سیستم دارند. متغیرهای مستقل در تصمیم‌گیری: عواملی که تغییر آن‌ها بر پایداری سیستم تأثیرگذار نیست.

تحلیل پایداری و ناپایداری سیستم و شناسایی پیشران‌های نهایی

بررسی سیستم مورد مطالعه نشان می‌دهد که این سیستم در وضعیت ناپایداری قرار دارد. این ناپایداری به دلیل وجود عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر دوگانه است که نقش آن‌ها در رفتار سیستم به طور هم‌زمان پیچیده و مهم است. همان‌طور که در شکل (۴) مشاهده می‌شود، تعداد ۱۴ عامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر مستقیم در تحلیل‌های مختلف تکرار شده است. این تکرار، روایی، دقت محاسبات و قابل اطمینان بودن داده‌ها را تأیید می‌کند.

مرحله اول: کاهش تعداد پیشران‌های مهم شناسایی شده

در گام نخست تحلیل، از روش تحلیل اثرات متقابل برای شناسایی و دسته‌بندی عوامل کلیدی استفاده شد. در این مرحله، تأکید بر انتخاب عوامل با بالاترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بوده است. پس‌از این مرحله، تعداد عوامل کلیدی کاهش یافته و مواردی که نقش مهم‌تری در شکل‌دهی آینده سیستم دارند به‌عنوان پیشران‌های اولیه شناسایی شدند.

مرحله دوم: شناسایی پیشران‌های نهایی

به‌منظور تعیین پیشران‌های نهایی، پانل سوم با مشارکت پنج متخصص حوزه رسانه و آینده‌پژوهی تشکیل شد. در این پانل: پرسشنامه چهارم که شامل سنجش درجه اهمیت و عدم قطعیت عوامل بود، در اختیار خبرگان قرار گرفت. از متخصصان درخواست شد که به هر عامل، امتیازی بین ۰ تا ۱۰ برای هر یک از شاخص‌های اهمیت و عدم قطعیت اختصاص دهند. عواملی که مجموع امتیاز اهمیت و عدم قطعیت آن‌ها بیش از ۱۶ (از مجموع ۲۰ امتیاز) بود، به‌عنوان پیشران‌های نهایی انتخاب شدند.

## سناریوهای آینده و پیشران‌ها

### سناریوی اول: "ایران دیجیتال؛ آینده‌ای پایدار"

این سناریو مطلوب‌ترین وضعیت برای رسانه‌های ایران است که در آن حکمرانی رسانه‌ای، فناوری و اقتصاد دیجیتال همگی تقویت می‌شوند. ویژگی‌های کلیدی آن شامل: (۱) حکمرانی قوی و شفاف: سیاست‌گذاری‌های دقیق و شفافیت در عملکرد رسانه‌ها باعث کاهش انتشار اطلاعات نادرست و گسترش محتواهای معتبر می‌شود. (۲) سرمایه‌گذاری در نوآوری: رسانه‌ها با حمایت از فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و واقعیت افزوده، محتوای پیشرفته‌ای تولید می‌کنند. (۳) تعامل اجتماعی فعال: پلتفرم‌های داخلی به تعامل بهتر با مخاطبان کمک کرده و اعتماد عمومی را افزایش می‌دهند. پیامدهای آن شامل: (۱) رشد پایدار فناوری: رسانه‌های داخلی به رقبای جهانی تبدیل می‌شوند. (۲) افزایش آگاهی اجتماعی: مخاطبان به اطلاعات صحیح و محتوای باکیفیت دسترسی دارند. (۳) تقویت اقتصاد دیجیتال: سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و تولید محتوا باعث رشد پایدار صنعت رسانه می‌شود. عوامل ایجادکننده آن: (۱) سیاست‌گذاری و نظارت مؤثر بر فضای رسانه‌ای. (۲) سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور. (۳) توجه به نیازهای مخاطبان و تولید محتوای بومی باکیفیت.

## سناریوی دوم: "نقش آفرینی نوین"

در این سناریو، متغیرهای حکمرانی رسانه‌ای تقویت شده، اما رشد فناوری و نوآوری به دلیل ضعف اقتصادی و کمبود منابع مالی محدود می‌شود. ویژگی‌های کلیدی شامل: (۱) حکمرانی شفاف و پاسخگو: دولت از طریق سیاست‌گذاری و قوانین حمایتی، نظم و شفافیت را به فضای رسانه‌ای بازمی‌گرداند. (۲) محدودیت‌های مالی: ضعف اقتصادی کشور باعث کاهش سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور می‌شود. (۳) تمرکز بر محتوای محلی: رسانه‌ها به تولید محتواهای بومی و حمایت از ارزش‌های فرهنگی روی می‌آورند. پیامدهای آن شامل: (۱) افزایش اعتماد عمومی: مخاطبان به دلیل شفافیت بیشتر در رسانه‌ها اعتماد بیشتری به آن‌ها پیدا می‌کنند. (۲) رشد کند فناوری: به دلیل کمبود منابع مالی، رسانه‌ها توان رقابت با پلتفرم‌های خارجی را ندارند. (۳) تقویت ارزش‌های فرهنگی: محتواهای بومی و اخلاقی به مخاطبان ارائه می‌شود که باعث رشد هویت فرهنگی می‌شود. عوامل ایجادکننده را می‌توان: (۱) تقویت حکمرانی و نظارت دقیق بر رسانه‌ها (۲) ضعف اقتصادی و عدم سرمایه‌گذاری در نوآوری. توجه ویژه به فرهنگ و ارزش‌های محلی.

## سناریوی سوم: "بحران اعتماد"

در این سناریو، متغیرهای اقتصادی و فناوری تقویت می‌شوند، اما ضعف حکمرانی و سیاست‌گذاری، بحران اعتماد به رسانه‌ها را تشدید می‌کند. ویژگی‌های کلیدی آن شامل: (۱) رشد اقتصادی دیجیتال: سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری و توسعه هوش مصنوعی باعث رشد پلتفرم‌های رسانه‌ای داخلی می‌شود. (۲) عدم شفافیت در محتوا: رسانه‌ها برای جذب مخاطب، اولویت را به تولید محتواهای جذاب اما نادرست می‌دهند که باعث گسترش اطلاعات غلط و کاهش اعتماد عمومی می‌شود. (۳) تمرکز بر درآمدزایی: رسانه‌ها بیشتر به تبلیغات و کسب درآمد از کاربران تمرکز دارند و کمتر به اخلاق رسانه‌ای و اطلاع‌رسانی دقیق اهمیت می‌دهند. پیامدهای آن را این‌گونه می‌توان نوشت: (۱) افزایش مصرف محتواهای سطحی: مخاطبان بیشتر به جای محتوای آموزشی یا اطلاعاتی، به سرگرمی‌های کوتاه‌مدت روی می‌آورند. (۲) کاهش آگاهی اجتماعی: نبود اطلاعات صحیح، توانایی تصمیم‌گیری آگاهانه جامعه را کاهش می‌دهد. (۳) گسترش شکاف اجتماعی: دسترسی نابرابر به محتوای معتبر و بومی باعث افزایش نابرابری می‌شود. عوامل

ایجادکننده شامل: ۱) اولویت اقتصادی بر اخلاق رسانه‌ای، نبود سیاست‌های تنظیمی قوی برای مقابله با اطلاعات نادرست ۲) گسترش پلتفرم‌های خارجی در غیاب حکمرانی مناسب.

### سناریوی چهارم: "سراب دیجیتال"

در این سناریو، متغیرهای حکمرانی رسانه‌ای و اقتصاد دیجیتال تضعیف می‌شوند، درحالی‌که فناوری به رشد خود ادامه می‌دهد. ویژگی‌های کلیدی عبارت‌اند از ۱) ضعف حکمرانی: عدم شفافیت در سیاست‌گذاری، ناتوانی در تنظیم بازار نوآوری‌های دیجیتال و کمبود متخصصان راهبردی در ساختار مدیریت رسانه ۲) نفوذ پلتفرم‌های خارجی: شرکت‌های فناوری چندملیتی بدون نظارت کافی در فضای رسانه‌ای کشور فعالیت کرده و داده‌های کاربران را به‌طور غیرقانونی استخراج می‌کنند ۳) تمرکز بر منافع کوتاه‌مدت: رسانه‌ها بیشتر به دنبال منافع اقتصادی بوده و بر کیفیت محتوا یا پاسخگویی به نیازهای مخاطبان تمرکز ندارند. پیامدهای آن شامل: ۱) افزایش شکاف دیجیتال: گروهی از مخاطبان به پلتفرم‌های پیشرفته خارجی روی می‌آورند، درحالی‌که دسترسی گروهی دیگر به محتواهای باکیفیت محدود می‌شود ۲) رشد اطلاعات نادرست: کاهش اعتماد به رسانه‌های داخلی به دلیل ضعف در تنظیم و نظارت محتوا ۳) کاهش نوآوری داخلی: شرکت‌های داخلی به دلیل نبود سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور توان رقابت با غول‌های فناوری جهانی را ندارند. عوامل ایجادکننده آن می‌تواند شامل: ۱) تضعیف سیاست‌گذاری و حکمرانی رسانه‌ای ۲) نبود حمایت از استارت‌آپ‌های محلی ۳) کمبود زیرساخت‌های پیشرفته فناوری.

### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف شناسایی روندها و سناریوهای رسانه‌های ایران در مواجهه با نوآوری‌های نوظهور رسانه‌ای انجام شد. با استفاده از روش سناریونویسی عدم قطعیت بحرانی و بهره‌گیری از داده‌های اولیه و ثانویه، ازجمله مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ها و منابع کتابخانه‌ای، این مطالعه به بررسی چگونگی پاسخ رسانه‌های ایران به چالش‌های ناشی از فناوری‌های نوین پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان داد که سناریوهای اول و دوم، یعنی «ایران دیجیتال؛ آینده‌ای پایدار» و «نقش‌آفرینی نوین»، از بیشترین پتانسیل برای بهبود و پیشرفت رسانه‌ها در مواجهه با فناوری‌های نوین برخوردارند. این سناریوها بر استفاده هوشمندانه از فناوری‌های جدید، تقویت

همکاری‌های گسترده و توجه به نیازهای مخاطبان تأکید دارند. از منظر نظری، این پژوهش به غنای ادبیات موجود در حوزه مدیریت رسانه و آینده‌پژوهی کمک می‌کند. با ارائه یک چارچوب تحلیلی جامع برای بررسی تعامل بین رسانه‌ها و فناوری‌های نوین، این مطالعه می‌تواند به عنوان مبنایی برای تحقیقات آتی در این زمینه مورداستفاده قرار گیرد. همچنین، یافته‌های این پژوهش بر اهمیت انعطاف‌پذیری و نوآوری در استراتژی‌های رسانه‌ای تأکید می‌کند که می‌تواند به عنوان یک راهنمای عملی برای مدیران رسانه‌ای و سیاست‌گذاران عمل کند. از نظر عملی، نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که رسانه‌های ایران برای حفظ رقابت‌پذیری خود در محیط رسانه‌ای در حال تحول، نیازمند سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال، توسعه محتوای بومی باکیفیت و تقویت تعاملات اجتماعی با مخاطبان هستند. علاوه بر این، توجه به حکمرانی رسانه‌ای و اقتصاد دیجیتال می‌تواند به ایجاد یک اکوسیستم رسانه‌ای پایدار و پویا کمک کند. این امر نه تنها به افزایش اعتماد عمومی به رسانه‌ها منجر می‌شود، بلکه زمینه‌ساز رشد اقتصادی و اجتماعی نیز خواهد بود.

با این حال، پژوهش حاضر دارای محدودیت‌هایی است که باید در تحقیقات آینده مورد توجه قرار گیرد. به عنوان مثال، تمرکز بر رسانه‌های ایران ممکن است قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر کشورها را محدود کند. همچنین، سرعت تحولات فناوری ممکن است برخی از روندها و سناریوهای شناسایی‌شده را در آینده‌ای نزدیک منسوخ کند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مطالعات آتی بر روی بررسی تطبیقی رسانه‌ها در کشورهای مختلف و تحلیل پویایی‌های فناوری‌های نوظهور تمرکز کنند. در نهایت، این پژوهش نشان داد که رسانه‌های ایران با بهره‌گیری از فرصت‌های جدید فناوری و توسعه همکاری‌های بین‌المللی، می‌توانند به‌طور مؤثر با چالش‌های پیش رو مواجه شوند و در عین حال ارزش‌های سنتی خود را حفظ کنند. این امر مستلزم یک رویکرد استراتژیک و آینده‌نگر است که در آن نوآوری، انعطاف‌پذیری و توجه به نیازهای مخاطبان در مرکز توجه قرار گیرد. با این حال، تحقق این امر نیازمند حمایت‌های سیاستی و سرمایه‌گذاری‌های هدفمند در حوزه رسانه و فناوری است. به جهت اجرا برای تقویت جایگاه رسانه‌های دیجیتال ایران در مواجهه با نوآوری‌های نوظهور رسانه‌ای، پیشنهاد می‌شود رسانه‌ها با سرمایه‌گذاری در فناوری‌های پیشرفته مانند هوش مصنوعی، واقعیت افزوده و بلاک‌چین، محتوای شخصی‌سازی‌شده و تعاملی تولید کنند، برنامه‌های آموزشی مداوم برای کارکنان در زمینه تحلیل داده و امنیت سایبری تدوین کنند، و پلتفرم‌های بومی متناسب با فرهنگ محلی توسعه دهند.

همکاری‌های بین‌المللی برای انتقال دانش، تقویت امنیت سایبری برای جلب اعتماد مخاطبان، و بهره‌گیری از مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه مانند اشتراک‌های دیجیتال و تبلیغات هدفمند، از دیگر راهکارهای کلیدی است. همچنین، تمرکز بر مخاطب‌محوری با تحلیل داده‌های کاربران، رعایت اخلاق رسانه‌ای و تولید محتوای تعاملی مانند ویدئوهای ۳۶۰ درجه می‌تواند تعامل و وفاداری مخاطبان را افزایش داده و رقابت‌پذیری رسانه‌ها را در بازار جهانی و محلی تقویت کند.

## منابع و مآخذ

البرزی دعوتی، هادی؛ نصرالهی، اکبر؛ فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۹۹). سناریوهای محتمل خبر صداوسیما در فضای رسانه‌های نوین. فصلنامه مطالعات رسانه‌های نوین. سال ششم.

بهار ۱۳۹۹. شماره ۲۱: ۲۸۰-۲۴۷

البرزی دعوتی، هادی؛ نصرالهی، اکبر. (۱۳۹۷). تحلیل روندها و پیشران‌های مؤثر بر خبر صداوسیما در ۵ سال آینده. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی. سال ۲۵. شماره ۲. پیاپی ۹۴:

۱۲۷-۱۰۳

راجرز، اورت؛ ام، اف. فلویید شومیکر (۱۳۶۹)، رسانش نوآوری - رهیافتی فرهنگی، چاپ اول، ترجمه: عزت‌الله کرمی، ابوطالب فنایی، شیراز، مرکز نشر دانشگاه شیراز.

حاجی احمدی، علی؛ ذوالفقارزاده کرمانی، محمد مهدی؛ اسمعیلی گیوی، محمدرضا؛ خاشعی ورنامخواستی، وحید. (۱۴۰۱)، شناسایی و تحلیل تأثیر متقابل پیشران‌های مؤثر در سناریوهای آینده سرگرمی در صداوسیما. ماهنامه جامعه شناسی سیاسی ایران. سال پنجم. شماره ۱۲: ۲۷۵۷-۲۷۷۶

فتحی، هژیر؛ تقی پور، فائزه؛ واعظ، نفیسه. (۱۴۰۱). آینده‌پژوهی شبکه‌های اجتماعی بر خط در مواجهه با رسانه‌های سنتی ایران از منظر روابط قدرت. دو فصلنامه مطالعات

میان‌رشته‌ای در رسانه و فرهنگ. سال ۱۲. شماره ۲. پیاپی ۲۴: ۳۳۸-۲۹۱

نیری، شهرزاد؛ صفاری، مرجان؛ ابوالصدق، سارا؛ شاپان، علی. (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی نیروهای پیشران مؤثر بر وضعیت آینده رسانه‌های دیجیتال با رویکرد فناورانه. فصلنامه

پژوهش‌های ارتباطی. دوره ۲۵. شماره ۹۵. پیاپی ۹۵: ۳۶-۹

## References

- Aghayari, J., Valmohammadi, C., & Alborzi, M. (2022). Explaining the effective factors on digital transformation strategies in the telecom industry of Iran using the Delphi method. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022(1), 9562936.
- Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23-40.
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 79-95.
- Ashuri, T. (2013). Envisioning the Internet: Implementing 'disruptive innovation' in media organizations. *First Monday*, 18(5).
- Avilés, G. A., Carvajal-Prieto, J., Arias, M., & De Lara-González, F. (2019). How journalists innovate in the newsroom: Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. *The Journal of Media Innovations*, 5, 1-16.
- Bhimani, H., Mention, A.-L., & Barlatier, P. J. (2019). Social media and innovation: A systematic literature review and future research directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 251-269.
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & van der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795-812.
- Chermack, T. J. (2011). *Scenario planning in organizations: How to create, use, and assess scenarios*. Berrett-Koehler Publishers.
- Dogrueel, L. (2013). Opening the black box: The conceptualising of media innovation. In T. Storsul & A. H. Krumsvik (Eds.), *Media innovations: A multidisciplinary study of change* (pp. 29-44). Göteborg: Nordicom.
- Freeman, J., Hellgren, T., Mastroeni, M., Persi Paoli, G., Robertson, K., & Black, J. (2015). *Innovation models: Enabling new defence solutions and enhanced benefits from science and technology*. RAND Corporation.
- Gaytan, F., Aguaded, I., & Soledad Ramirez, M. (2021). Transformation and digital literacy: Systematic literature mapping. *Education and Information Technologies*, 27, 1417-1437.
- Harbers, F., Banjac, S., & Eldridge, S. (2024). Conceptualizing and contextualizing media innovation and change. *Media and Communication*, 12, 1-8.
- Koivula, M., Villi, M., & Sivunen, A. (2023). Creativity and innovation in technology-mediated journalistic work: Mapping out enablers and constraints. *Digital Journalism*, 11, 906-923.
- Küng, L. (2016). *Strategic management in the media: Theory to practice*. Sage.
- Nhedzi, A. (2018). The relationship between traditional and digital media as an influence on generational consumer preference. *Comunitas*, 23, 18-38.
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.

- Sattler, M. (2009). Excellence in innovation management. Babler Verlag.
- Seijo, S., & Rodriguez, A. (2024). Innovation in digital media beyond technology: The audience-centered approach and pending challenges. *Journalism and Media*, 5(1), 311–324.
- Schwartz, P. (1991). The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world. Currency Doubleday.
- MEHDI SHARIFI, S. E. Y. E. D., Khajeheian, D., & SAMADI MASHHADI, K. O. B. R. A. (2019). Corporate media entrepreneurship in public service broadcasts: An exploratory study of IRIB use of external innovations. *AD-minister*, (34), 101-118.
- Steensen, S. (2009). What's stopping them? Towards a grounded theory of innovation in online journalism. *Journalism Studies*, 10, 821–836.
- Storsul, T., & Krumsvik, A. H. (Eds.). (2013). What is media innovation? In *Media innovations: A multidisciplinary study of change* (pp. 13–26). Gothenburg: Nordicom.
- van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The art of strategic conversation*. John Wiley & Sons.
- Zhang, Y. (2024). The impact of new media on traditional media. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 28, 691–696.

