



## Scenario-Development for the Future of the International News Network in Ten Years

**Fathali Tirgar Fakheri**

PhD in Communication Sciences, Faculty of Humanities, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran, [ftfakheri589@gmail.com](mailto:ftfakheri589@gmail.com)

**Ali Jafari** 

Assistant Professor, Department of Communication Sciences, Faculty of Humanities, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

**Ali Ahmadi** 

Assistant Professor, Department of Journalism, Faculty of Communication Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran, [ahmadi@atu.ac.ir](mailto:ahmadi@atu.ac.ir)

**Omid Jahanshahi**

PhD in Media Management, Media Futures Research Group, Radio and Television Research Center, Tehran, Iran, [o.jahanashahi@gmail.com](mailto:o.jahanashahi@gmail.com)

### Abstract

**Purpose:** The pace of development of digital technologies is such that media organizations are constantly amazed, and this has made the momentum in the media industry complex and intense. Therefore, in order to properly deal with developments, media managers need to have a picture of the possibilities ahead in order to be able to avoid surprises by making preconceived decisions. Today, without scenarios or clear images of possible futures, one can not plan. In this research, we have identified the factors affecting the future of the international news network and described its scenarios over a ten-year horizon.

**Method:** Scenario writing was done by Schwartz "GBN" method and purposive sampling method. Fourteen experts participated in the study, which was sufficient based on the principle of theoretical saturation.

**Findings:** The two factors of the degree of professionalism of news network management and the degree of political trust were the key uncertainties of the research.

**Conclusion:** In this study, 4 scenarios were described: flying at the peak, flying with weak wings in the blue sky, broken in the storm, open wings and powerful but in the storm and blind. And based on expert panel recommendations; The following topics were described: planning to promote political trust, managing the digitalization process, adapting to the network paradigm, planning for the realization of the learning organization, and investing in the production of short news videos.

**Keywords:** News Network, Scenario, Propulsion Forces, Political Trust, Future Research.


---

**Cite this article:** Tirgar Fakheri, Jafari, Ahmadi, Jahanshahi(2022), Scenario-Development for the Future of the International News Network in Ten Years, Semiannual Journal of Iran Futures Studies, Research Article, Vol.6, NO.2, Fall & Winter 2022, 53-78

**DOI:** 10.30479/jfs.2022.15464.1285

**Received on** 29 April, 2021 **Accepted on** 17 October, 2021

**Copyright**© 2022, The Author(s).

**Publisher:** Imam Khomeini International University 

**Corresponding Author:** Ali Jafari

**E-mail:** [a.jafari@iauardabil.ac.ir](mailto:a.jafari@iauardabil.ac.ir)

## سناریونگاری آینده شبکه بین المللی خبر در افق ده ساله

فتتحلی تیرگر فاخری

دکتری علوم ارتباطات، دانشکده علوم انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران. [ftfakheri589@gmail.com](mailto:ftfakheri589@gmail.com)

علی جعفری <sup>id</sup>\*

استادیار گروه علوم ارتباطات، دانشکده علوم انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول)

[a.jafari@iauardabil.ac.ir](mailto:a.jafari@iauardabil.ac.ir)

علی احمدی <sup>id</sup>

استادیار گروه روزنامه نگاری، دانشکده علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. [ahmadi@atu.ac.ir](mailto:ahmadi@atu.ac.ir)

امید جهانشاهی

دکتری مدیریت رسانه، گروه آینده پژوهی رسانه، مرکز تحقیقات صداوسیما، تهران، ایران. [o.jahanashahi@gmail.com](mailto:o.jahanashahi@gmail.com)

### چکیده

**هدف:** سرعت تحولات فناوری‌های دیجیتال به حدی است که سازمان‌های رسانه‌ای مدام با شگفتی مواجهند و این مهم، قابت در صنعت رسانه را پیچیده و شدید ساخته است. از این رو، مدیران رسانه‌ها برای مواجهه مناسب با تحولات، نیازمند داشتن تصویری از احتمالات ممکن پیش رو هستند تا بتوانند با اتخاذ تصمیم‌های پیش‌دستانه، از غافلگیری مصون بمانند. امروزه بدون سناریوها یا تصاویر روشنی از آینده‌های ممکن، نمی‌توان برنامه‌ریزی کرد. در این تحقیق به شناسایی عوامل مؤثر بر آینده شبکه بین‌المللی خبر و توصیف سناریوهای آن در افق ده ساله پرداخته‌ایم.

**روش:** سناریونویسی با روش «جی بی ان» شوارتز و روش نمونه‌گیری هدفمند بوده است. ۱۴ خبره در پژوهش مشارکت داشتند که به این تعداد براساس اصل اشباع نظری اکتفا شد.

**یافته‌ها:** دو عامل میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه خبر و میزان اعتماد سیاسی، عدم قطعیت‌های کلیدی تحقیق بودند.

**نتیجه‌گیری:** در این تحقیق ۴ سناریوی: پرواز در اوج، پرواز با بال‌های ضعیف در آسمان آبی، پرشکسته در تندباد، گشوده‌بال و پرتوان اما در تندباد و کوران توصیف شدند و بر اساس پنل‌های خبرگی پیشنهاداتی؛ از جمله ذیل عناوین برنامه‌ریزی برای ارتقای اعتماد سیاسی، مدیریت فرایند دیجیتالی شدن، انطباق با پارادایم شبکه‌ای، برنامه‌ریزی برای تحقق سازمان یادگیرنده و سرمایه‌گذاری روی تولید ویدیوهای خبری کوتاه تشریح شدند. **واژگان کلیدی:** شبکه خبر، سناریو، نیروهای پیشران، اعتماد سیاسی، آینده‌پژوهی.

\* استناد: تیرگر فاخری، جعفری، احمدی و جهانشاهی (۱۴۰۰)؛ سناریونگاری آینده شبکه بین المللی خبر در افق ده ساله،

دو فصلنامه علمی آینده پژوهی ایران، مقاله پژوهشی، دوره ۶، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۰: ۵۳-۷۸

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۲/۹ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۷/۲۵

ناشر: دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره)

## ۱- مقدمه

علی‌رغم رشد خیره‌کننده اینترنت در جهان، تلویزیون هنوز بزرگترین و قدرتمندترین رسانه است (توسو، ۱۳۹۳: ۱۱۷). تلویزیون، رسانه غالب و یکه‌تاز قرن بیستم بود و هنوز هم رسانه بسیار قدرتمندی است، اما گزارش‌های متعدد مؤسساتی؛ مثل رویترز، بی‌بی‌سی و ... از رشد رسانه‌های اجتماعی و پایان دوران سلطه تلویزیون {به شکل فعلی آن} سخن گفته‌اند؛ حتی بیل‌گیتس «مرگ تلویزیون» را پیش‌بینی کرده بود. دلیل عمده این اظهارنظر غلوآمیز، فضای ایجاد شده به واسطه رشد انفجاری و دامن‌گستری جهانی رسانه‌های اجتماعی است؛ بخصوص ظهور ویدئو آنالین، تلویزیون را زیر فشار رو به تزایدی قرار داده است. با دامن‌گستری اینترنت، همه صنایع وارد زمانه تازه‌ای شدند. مدل‌های کسب و کار در صنعت رسانه نیز متأثر از فضای شبکه‌ای و ظرفیت‌های نوظهور اینترنت متحول شدند (توسو، ۱۳۹۳: ۱۱۸).

پیگیری اخبار تلویزیون از سوی مخاطبان، به‌طور کلی یک روند کاهشی دارد. در گزارش سال ۲۰۱۶ موسسه رویترز آمده است که اگرچه اخبار تلویزیون همچنان منبعی مهم، معتبر و مورد اقبال است، ولی تحقیقات سال‌های اخیر نشان داده که فرهنگ و عادات مصرف خبری، به طرز محسوسی در حال تغییر است (نیلسون و سم‌بروک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۵). در واقع با وجود این که تلویزیون همچنان رسانه مهمی است، ولی برخلاف نیمه دوم قرن بیستم، دیگر رسانه غالب نخواهد بود. گزارش سال‌های اخیر موسسه رویترز نشان می‌دهد که کاهش مخاطب رسانه تلویزیون، بسیار محدود و تدریجی است. تحلیل محققین این گزارش بیان می‌کند؛ نسلی که با ویدیوهای مبتنی بر تقاضای اجتماعی و با قابلیت انتقال سریع در بین کاربران بزرگ شده، دلیلی ندارد که برنامه‌های زمان‌بندی شده را ترجیح بدهد. این کاهش تدریجی و محسوس در بخش اخبار تلویزیونی، چشمگیر است؛ چون بواسطه رسانه‌های اجتماعی، اخبار سریع‌تر منتشر می‌شوند و بواسطه گوشی‌های تلفن همراه، اخبار در دست مردم هستند. مخاطب، برای گرفتن اخبار به رسانه‌های اجتماعی مراجعه می‌کند (نیلسون و سم‌بروک، ۲۰۱۶: ۵). لذا اساساً دیگر لزومی ندارد که کسی برای دریافت اخبار، منتظر بخش‌های خبری تلویزیون باشد. بدیهی است که شدت کاهش توجه به اخبار تلویزیونی و گرایش به گرفتن اخبار در رسانه‌های اجتماعی، وابسته به عوامل مختلفی؛ از جمله میزان گسترش فرهنگ استفاده از رسانه‌های اجتماعی، میزان اعتماد به رسانه‌های رسمی و میزان گسترش فناوری‌های جدید ارتباطی در جامعه است. در گزارش ۲۰۱۸ نیلسون تصریح شده است که تلفن همراه هوشمند، جایگاه محوری در مصرف خبری مخاطبان دارد. در زمینه اعتماد باید گفت؛ این میزان اعتماد به عوامل مختلفی همچون وضعیت سیاسی کشورها مربوط است. برای مثال؛ در اروپا بر اساس گزارش ۲۰۱۸ نیلسون، میزان اعتماد به رسانه‌های رسمی در یونان پایین و در فلاند بسیار بالاست (نیلسون و سم‌بروک، ۲۰۱۶: ۵).

1. Nielson & Sambrook

در گزارش ۲۰۱۹ رویترز که ۲۴ کشور اروپایی، ۶ کشور در قاره آمریکا و ۷ کشور آسیایی و یک کشور آفریقایی بررسی شده‌اند، دیگر مقایسه‌ای بین رسانه‌های اجتماعی و رسانه‌های جریان اصلی به چشم نمی‌خورد چرا که کاهش مخاطب خبر تلویزیون، به‌عنوان روند پیش فرض دانسته شده است و گزارش به مسائل روز؛ همچون چالش‌های سازمان‌های خبری برای کسب درآمد از ارائه اخبار در فضای مجازی، چالش‌های مربوط به مدل‌های کسب و کار دیجیتال در سازمان‌های رسانه‌ای پرداخته شده است (نیومن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۵۶). در واقع، اکوسیستم رسانه‌ای تغییر کرده است و مسأله مورد بررسی، فضای جدید حاکم بر رسانه‌ها است. در این گزارش تصریح شده است که اگرچه هنوز برندهای خبری مثل بی بی سی و سی‌ان‌ان دارای جایگاه هستند، اما این جایگاه به خاطر پخش برودکست بخش‌های خبری نیست، بلکه به خاطر فرمت‌های دیجیتال این سازمان‌های خبری است (نیومن و همکاران، ۲۰۱۹: ۵۶). همچنین، تأکید بر روندهای کاهش مصرف خبری در رسانه‌های اجتماعی مثل فیس‌بوک و جایگاه محوری تلفن‌های همراه هوشمند در مصرف خبری است.

اگرچه محیط کسب و کار رسانه‌ای به‌طور فزاینده‌ای زیر فشار کلان روند دیجیتالی شدن است، اما این مهم در همه دنیا به یک میزان نیست و عوامل متعدد سیاسی، فنی و فرهنگی در تعیین وضعیت‌های آینده خبر تلویزیونی در هر کشور با توجه به مختصات خاص آن کشور دخیل‌اند.

لذا اگرچه هنوز اخبار تلویزیونی همچنان منبع مهم و پر استفاده به شمار می‌رود، ولی نتایج تحقیقات حاکی از آن است که اگر سازمان‌های رسانه‌ای نسبت به این کاهش مخاطب واکنش نشان ندهند و سناریوهای آینده، خبر را بررسی نکنند و برای وضعیت سهمشان در سبد مصرف خبری مخاطبان بر اساس سناریوهای احتمالی و ممکن پیش رو برنامه ریزی نکنند، با مشکلات جدی مواجه خواهند بود.

بی‌شک این مهم در مورد صدا و سیما نیز صدق می‌کند. در کشور ما نیز تلویزیون، رسانه غالب و یکه‌تاز بوده است و از این رو، سازمان صدا و سیما که طبق قانون، مالک پخش رادیو تلویزیونی است، سازمان رسانه‌ای مؤثر و غالب بر کشور بوده است. به تبع تحولات جهانی، مختصات رسانه‌ای در کشور ما نیز در آستانه تحولات جدی است. دامنگیری رو به رشد اینترنت در کشور، باعث شده تا اساساً مختصات آرایش رسانه‌ای در کشور تغییر کند. همان‌طور که روندهای جهانی حاکی از آن است که ویدیوهای مبتنی بر اینترنت آینده صنعت پخش تلویزیونی را با تهدید مواجه خواهد ساخت، در ایران نیز شاهد گسترش رسانه‌های جدید و اجتماعی هستیم و تأثیر آن‌ها بر مصرف خبری مخاطبان محسوس است. این رسانه‌های جدید و اجتماعی، بر دیدگاه‌های سیاسی و سلیقه‌های فرهنگی مردم تأثیر می‌گذارند.

1. Newman, et al.

در این مختصات در حال ظهور، خبر تلویزیونی با تهدیدات جدی مواجه است که ضرورت دارد، مدیران شبکه خبر با در دست داشتن احتمالات متعدد در افق زمانی ده سال آتی، از تحولات پیش رو غافلگیر نشوند و با شناخت کافی از این احتمالات و شناخت سیگنال‌ها و نشانگرها، تصمیمات پیش‌دستانه‌ای برای مواجهه با این احتمالات پیش‌رو اتخاذ کنند.

## ۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

البرزی و نصرالهی (۱۳۹۷) در «تحلیل روندها و پیشران‌های مؤثر بر خبر صدا و سیما در ۵ سال آینده»، با استفاده از روش دلفی در سه مرحله، نظرهای ۲۴ خبره را در خصوص سه پیشران تغییرات ماهیت مخاطب، تغییرات فناوری و تغییرات محتوای خبری احصا کردند و نشان دادند که امکان ذائقه‌سنجی خبری مخاطب با شیوه‌های نوین، محدود نبودن مخاطب به اخبار رسانه‌های سنتی و تعامل گسترده کاربران با بخش‌های خبری، مهم‌ترین عدم قطعیت‌های کلیدی مؤثر بر آینده خبر در حوزه تغییرت ماهیت مخاطب هستند. مهم‌ترین عدم قطعیت‌های کلیدی حوزه فناوری خبر نیز؛ شامل ضریب نفوذ بالای گوشی‌های هوشمند، سهولت تکثیر گسترده صوت و تصویر آنالوگ، دیجیتال و روند خبرنگار به‌عنوان واسط و تسهیلگر و نه دروازه‌بان خبر پیشران-های تغییرات ماهیت مخاطب در تغییرات فناوری و محتوای خبری هستند.

رضایان و بیاتی (۱۳۹۶) در «سناریوهای حضور و فعالیت صدا و سیما در مرکز چهار محال و بختیاری در فضای مجازی در افق ۱۴۰۷»، به سناریوهای محتمل برای حضور مرکز چهار محال و بختیاری سازمان صدا و سیما در فضای مجازی پرداختند. این پژوهش، خبره‌محور و مبتنی بر مصاحبه و پل‌های خبرگی بود. برای سنجش اثرات متقاطع پیشران‌ها و تعیین سناریوهای سازگار، از نرم‌افزار سناریو ویزارد استفاده شده است. نتایج پنج سناریوی حاصل، شامل راهبردهای رسانه‌ای برای تقویت نقش و جایگاه صدا و سیما در مرکز در نزد مخاطبان است.

بلالی (۱۳۹۱)، ضمن ارائه الگویی برای شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در مقیاس ملی و جهانی، زمینه تهیه سناریوهای ممکن و محتمل در سال‌های آینده سازمان صدا و سیما تا افق ۱۴۰۴ را فراهم آورد. نتایج حاصل، شامل ۴۷ عامل است که با روش ترکیبی مصاحبه با نخبگان و روش دلفی بدست آمده است. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که شش عامل به‌عنوان رویدادهای کلیدی و پیشران، بیشترین تأثیر را بر آینده سازمان دارند. بر اساس این عوامل، هجده سناریو پیشنهاد و شرایط آینده این سازمان بسیار بزرگ و پیچیده شبیه‌سازی و مدل‌سازی شده است.

هرچند تلویزیون و اخبار آن مورد استفاده افراد کثیری از جامعه است، اما این امر بر کسی پوشیده نیست که با حضور رسانه‌های نوین، بینندگان خبر تلویزیون کاهش چشمگیری یافته و نتایج تحقیقات حاکی از آن است که اگر رسانه ملی نسبت به این کاهش مخاطب واکنش نشان ندهد و سناریوهای آینده، خبر را بررسی نکند و برای وضعیت سهمش در سبد مصرف خبری

مخاطبان بر اساس سناریوهای احتمالی و ممکن پیش‌رو برنامه‌ریزی نکند، با مشکلات جدی مواجه خواهد شد (بلالی، ۱۳۹۱).

باتوجه به این که آینده‌پژوهی، رسانه حوزه پژوهشی بسیار جدید و جوانی به شمار می‌رود، متأسفانه تحقیقات زیادی در این حوزه وجود ندارد. از این رو، در پیشینه تحقیقات داخلی عمدتاً تحقیقات حوزه صدا و سیما ذکر شدند که البته بسیاری از آن‌ها؛ مثل تحقیق البرزی و نصرالهی (۱۳۹۷) با عنوان «تحلیل روندها و پیش‌بینی مؤثر بر خبر صدا و سیما در ۵ سال آینده»، صرفاً به شناسایی عوامل مؤثر بر آینده اکتفا کرده است و یا تحقیق صلواتیان (۱۳۹۴) در مورد «شناسایی پیش‌بینی مؤثر بر آینده خبرگزاری‌ها در ایران»، فقط به شناسایی پیش‌بینی مؤثر بر آینده خبرگزاری‌ها اکتفا کرده است. تحقیق بلالی (۱۳۹۱)، در مورد شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر آینده سازمان صدا و سیما، به روش تحلیل تأثیر متقابل روندها، زمینه تهیه سناریوهای ممکن و محتمل در سال‌های آینده سازمان صدا و سیما تا افق ۱۴۰۴ را فراهم آورد، اما به خود سناریوها نمی‌پردازد. برخی سناریونویسی‌ها هم انجام شده است؛ مثل تحقیق رضایان و بیاتی (۱۳۹۶) که صرفاً سناریوهای صدا و سیما مرکز چهار محال و بختیاری در فضای مجازی در افق ۱۴۰۷ را مورد توجه قرار داده است. در آینده‌پژوهی، هر تحقیق مبتنی بر سناریو، با توجه به افق زمانی و ویژگی‌های سوزده مورد مطالعه منحصر به فرد است. برای مثال؛ اگر همین سناریوهای آینده شبکه خبر را به جای افق ۱۰ ساله برای افق ۳۰ ساله بنویسیم، کاملاً به عوامل مؤثر متفاوت و سناریوهای متفاوت می‌رسیم. درواقع، برخلاف تحقیقات کمی رایج که داعیه تعمیم دارند، تحقیقات سناریونویسی منحصر به فرد هستند و چون سناریونویسی‌هایی نزدیک به موضوع مورد مطالعه؛ یعنی شبکه خبر وجود ندارد، لذا تحقیق حاضر از این بُعد دارای نوآوری می‌باشد.

## آینده پژوهی<sup>۱</sup>

مطالعه آینده، مطالعه هر نوع تغییر نظام‌مند است. مطالعه آینده فقط از جنس اقتصادی، تحلیل جامعه‌شناختی یا پیش‌بینی فناورانه نیست، بلکه بررسی میان‌رشته‌ای تغییر در عرصه‌های مختلف است. همان‌طور که می‌دانیم، تاریخ‌نگاران درباره آنچه در «گذشته» روی داده است، به ما می‌گویند و روزنامه‌نگاران درباره آنچه در «حال» روی می‌دهد. آینده‌پژوهان نیز درباره آنچه ممکن است در «آینده» روی دهد، به ما می‌گویند و به ما کمک می‌کنند تا درباره آنچه دوست داریم روی دهد، بیندیشیم. آینده‌پژوهان نمی‌دانند چه اتفاقی خواهد افتاد. آنان ادعای پیامبری ندارند، ولی مدعی‌اند که درباره گستره‌ای از آینده‌های ممکن و مطلوب و چگونگی شکل گرفتن این آینده‌ها، بیشتر از ما می‌دانند. روش‌های آینده‌پژوهی، توصیف‌های تمام، درست یا کاملی از آینده

ارائه نمی‌دهند، ولی می‌کوشند تا: (۱) نشان دهند که چه چیزی ممکن است اتفاق افتد؛ (۲) گزینه‌های سیاستی را توضیح دهند؛ (۳) راهبردها و اقدامات بدیل را شناسایی و ارزیابی کنند. از این رهگذر، دست‌کم تا حدودی از تله‌ها دور می‌شویم و فرصت‌های آینده را می‌رباییم (گلن، گوردون، ۱۳۹۳: ۳۱).

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

### ۳- روش پژوهش

با توجه به حساسیت موضوع مورد مطالعه و ضرورت مطالعه عمیق و همه‌جانبه آن و با در نظر گرفتن این نکته که عناصر حیاتی نظریه جامعه‌شناختی، اغلب با استفاده از روش کیفی، بهتر از هر روش دیگری کشف می‌شوند، در مطالعه حاضر از روش تحقیق کیفی به صورت توأم استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران شبکه خیر، معاونت سیاسی، اساتید ارتباطات و روزنامه‌نگاری هستند که حوزه مطالعاتی آن‌ها به موضوع این پژوهش نزدیک است. گفتنی است، برخلاف پژوهش‌های کمی، در این روش نمی‌توان پیش از ورود به میدان پژوهش، حجم نمونه را تعیین کرد؛ بدین معنی که چون در این روش، انتخاب نمونه با هدف رسیدن به گزاره‌ها و روابطی صورت می‌گیرد که مستند به داده‌های تجربی است، نه با هدف تعمیم آماری، مادام که نمونه‌های اضافی اطلاعات مفید و مرتبطی را درخصوص مسأله مورد مطالعه در اختیار پژوهشگر قرار دهند، فرآیند نمونه‌گیری ادامه می‌یابد. معیار قضاوت در این زمینه که چه وقت نمونه‌گیری نظری به پایان می‌رسد، «اشباع نظری» مقوله یا نظریه حاصل است. در این حالت، داده‌های (نمونه‌های) اضافی کمکی به تکمیل و مشخص کردن یک مقوله نظری نمی‌کنند و نمونه‌ها از آن پس، مشابه به نظر می‌رسند. به‌طور کلی، روال بر این است که مقولات محوری پژوهش که بیشترین قدرت تبیینی را دارند، تا حد ممکن اشباع (کفایت) شوند. پس از انتخاب نمونه اول، براساس تحلیلی که از آن نمونه به عمل می‌آید و طبعاً نظریه‌ای که بتدریج بدست می‌آید، نمونه‌های بعدی انتخاب می‌شوند. از این‌رو، در پژوهش حاضر، ۱۴ نفر جهت مصاحبه انتخاب

شده‌اند. در این جامعه آماری سعی بر این بوده است که مصاحبه با اشخاص مختلفی مرتبط با موضوع صورت پذیرد تا پژوهش از ابعاد مختلف و متنوع مورد بررسی واقع گردد.

در پژوهش حاضر، مشابه با سایر پژوهش‌های کیفی، انتخاب افراد نمونه نه بر مبنای فرمول واحد و معیار نمایانگر بودن، بلکه در فرایندی گام به گام و گزینش تدریجی نمونه با معیار مرتبط بودن، صورت پذیرفته است. انتخاب فرد نمونه پژوهش، در حین گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها صورت پذیرفته است. پس از انجام چند مصاحبه، برای پر کردن شکاف داده‌ها که در جریان تحلیل مشخص شده بوده، افراد دیگری جستجو شده‌اند یا تلاش شد افرادی در نمونه گنجانیده شوند که تجارب و اندیشه‌های متفاوتی با سایرین دارند تا ابعاد جدیدی به پژوهش افزوده گردد. جدول ۱. سمت مشارکت کنندگان در پژوهش

| ردیف | سمت  |
|------|--|
| ۱    | قائم مقام خبرگزاری صدا و سیما                      |
| ۲    | رییس شبکه خبر                                      |
| ۳    | قائم مقام معاونت سیاسی                             |
| ۴    | عضو هیات علمی گروه ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی |
| ۵    | عضو هیات علمی گروه ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی |
| ۶    | مدیرکل اخبار خارجی معاونت سیاسی                    |
| ۷    | خبرنگار ارشد و اسبق ایران در سازمان ملل متحد       |
| ۸    | مدیرکل اخبار شبکه خبر                              |
| ۹    | مشاور رئیس شبکه خبر                                |
| ۱۰   | سردبیر علمی فرهنگی شبکه خبر                        |
| ۱۱   | مدیر امور خبرنگاران شبکه خبر                       |
| ۱۲   | مدیرکل بخش اخبار سیما                              |
| ۱۳   | مدیر فضای مجازی شبکه خبر                           |
| ۱۴   | مدیرگروه آینده‌پژوهی مرکز تحقیقات صدا و سیما       |

## رویکرد منطق شهود!

پیتر شوارتز (۱۹۹۱)، اولین فردی بود که در کتاب خود به روش منطق شهود اشاره کرد و مجموعه گام‌هایی را برای ایجاد سناریو گفت. گام‌های بیان‌شده به وسیله پیتر شوارتز (۱۹۹۱)، به‌عنوان مرجع اولیه برای روش منطق شهودی بیان می‌شود (برینت و لمپیرت، ۲۰۱۰). این تکنیک سناریوسازی تا کنون توسط سازمان‌های متعدد استفاده شده و توسعه یافته است. بنابراین، تا کنون تغییرات زیادی در این رویکرد ایجاد شده است، در ادبیات، پنج تا ۵۵ گام برای این رویکرد بیان شده است (بردفیلد و همکاران، ۲۰۰۵؛ فوستر، ۱۹۹۳). با این حال، رویکرد هشت مرحله‌ای پیشنهادی توسط «مؤسسه تحقیقات بین‌المللی استفورد» معروف‌ترین، پرکاربردترین و محبوب‌ترین رویکرد مدل توسعه‌یافته از منطق شهود شوارتز (۱۹۹۶) است که توسط بسیاری از محققان و سازمان‌ها استفاده شده است. این روش، به‌طور گسترده‌ای در مسائل

### 1. Intuitive Logic metod



اجتماعی، عمومی، محیط زیست، صنعتی، آموزش، برنامه ریزی منطقه‌ای و شهری و صنعتی استفاده شده است (عامر و همکاران، ۲۰۱۳). شرکت نفتی «رویال داچ شل» سال‌هاست با رویکرد منطق شهودی، به کاوش و درک آینده و توسعه و بهبود خود برای آینده می‌پردازد و همان‌طور که بیان شد، به‌واسطه مقبولیت عمومی به‌عنوان روشی در سناریوسازی صنعتی و استفاده مکرر در آینده‌نگاری‌های شرکتی و سازمانی به‌خصوص حوزه انرژی، در این پژوهش از این مدل بهره گرفته شد. این رویکرد، بر «شهودی» کارشناسان و افرادی که به‌طور فعال بیشترین درگیری را در فرایند سناریونگاری دارند، تمرکز می‌کند و شهود مدیران، برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران نقطه مرجع برای سناریونگاری و تولید ایده است (ویلسون، ۱۹۹۸). در این روش، تعهد و مشارکت افراد تیم سناریو و همچنین حس مالکیت افراد در پروسه سناریوسازی، برای موفقیت در ایجاد سناریوهای مطلوب مهم است. همان‌طور که مشخص است، کل فرایند این روش، تصمیم‌گرا و خلاقانه است. روش منطق شهودی؛ ازجمله تکنیک‌های خلاق - روایتی و شهود است که بر استفاده از دانش ضمنی تأکید دارد. در این تکنیک، بیشتر تمرکز روی ماهیت رویکرد مشارکتی منطق شهود است. از مشخصه‌های این روش، تمرکز بر تصمیم‌سازی برای آینده است که غیرقابل پیش‌بینی است و توسعه آینده‌های جدید است (ویلسون، ۱۹۹۸).

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در مصاحبه با خبرگان، بیش از ۷۰ عامل شناسایی شدند. این عوامل عبارت‌اند از: مصرف همزمان رسانه‌ها، میزان رشد فرمت‌های ارائه خبر ویدئویی و پادکستی، روزنامه-نگاری ابری، شکل‌های، دید محتوای دیجیتال، میزان گسترش فناوری‌های ارتباطی جدید، اینترنت اشیا، میزان گسترش ابزارهای هوشمند، میزان گسترش سرویس‌های مبتنی بر تقاضا، میزان تأثیرگذاری الگوریتم‌ها بر نحوه مصرف خبری، رشد بهنای باند و گسترش اقبال به ویدئو، رشد ویدئو آنلاین با محتوای خبری، میزان رشد شهروند خبرنگاری، میزان رشد خبرنگاری کوله‌پشتی، قوانین و مقررات در مورد فعالیت مؤثر در فضای مجازی (رویکرد فضای مجازی به‌عنوان مکمل یا رقیب)، اعتماد عمومی به اخبار و برنامه‌های سیاسی صدا و سیما، میزان اعتماد به شخصیت‌های سیاسی نظام، میزان اعتماد به نهادهای سیاسی در نظام، تداوم انحصار صدا و سیما، میزان شدت گرفتن دو قطبی‌های سیاسی در جامعه، مقررات نحوه اداره سازمان، سیاست‌گذاری خبری برای واگذاری به بخش خصوصی و پوشش مشارکتی، کمتر شدن خطوط قرمز (شورای عالی امنیت ملی)، وضعیت مقاومت اسلامی در منطقه، میزان شفافیت نظام اداری کشور، روند تجاری شدن کسب و کارهای رسانه‌ای، تغییر اصل ۱۷۵ قانون اساسی، آرایش سیاسی نظام (ریاستی، پارلمانی)، فیلترینگ رسانه‌های اجتماعی، هزینه‌های تولید محتوای دیجیتال، میزان همسویی سازمان صدا و سیما با دولت، نحوه رگولاتوری رسانه‌های اجتماعی، میزان اعتماد به نظام جمهوری اسلامی، میزان قانونمندی فعالیت‌های سیاسی و نهادینه

شدن تحزب، فرهنگ مواجهه مدیران و مسئولان با رسانه‌ها، فرهنگ پاسخگویی در جامعه، میزان تغییر ذائقه مصرف خبری جوانان، میزان خلاقیت و نوآوری سردبیران و گزارشگران، میزان سواد رسانه‌ای شهروندان، میزان وسعت کاربری ابزارهای دیجیتال در ایران، میزان شیوع بهره‌مندی از رسانه‌های اجتماعی، الگوهای مصرف خبری شهروندان، متکثر شدن محتوای خبری و شیوه‌های توزیع آن، میزان اجتماعی شدن خبر، افزایش تنوع بازیگران عرصه تولید خبر، نسل دیجیتال، حمایت حکومت از «رسانه‌ها به‌عنوان خدمات عمومی» یا «رسانه‌ها به‌عنوان بخش خصوصی»، میزان رشد اخبار جعلی، گسترش فناوری هوش مصنوعی، میزان رشد توجه به خبر - سرگرمی و دیگر فرم‌های ارائه خبر، میزان رشد روزنامه‌نگاری تحقیقی در فضای روزنامه‌نگاری کشور، وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران (خلاق و چندمهارته).

میزان نهادینه شدن خودسانسوری در جامعه و در بین خبرنگاران، از بین رفتن مدل‌های درآمدی کلاسیک رسانه‌های جریان اصلی، میزان حمایت مالی دولت از سازمان، وضعیت اقتصادی کشور، مدیریت نیروی انسانی (جذب، آموزش و نگهداری)، مدیریت پرنفوذ سیاسی در سازمان، میزان تفویض اختیار و استقلال حرفه‌ای شبکه خبر در سازمان، میزان استقلال رسانه‌ها از دولت و نهادهای حکومتی، میزان حرفه‌ای شدن فضای روزنامه‌نگاری در ایران، تغییر الگوهای مصرف خبری شهروندان، میزان کیفیت تجهیزات فنی، گروه‌های فشار بیرونی، میزان پویایی ساختار سازمانی شبکه خبر، جایگاه شبکه خبر در ساختار سازمان (زیر نظر معاونت سیما یا زیر نظر معاونت سیاسی)، مدیریت حرفه‌ای شبکه خبر، میزان بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر، میزان گسترش نهادهای مدنی در کشور، میزان اعتماد به اینترنت ملی و اپلیکیشن‌ها و شبکه‌های اجتماعی بومی، وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور (منبع: یافته‌های تحقیق). این عوامل با حضور تعدادی از خبرنگاران مورد بررسی مجدد قرار گرفته و پس از چند مرحله بحث و بررسی، ترکیب، دسته‌بندی و یکپارچه‌سازی عوامل صورت گرفت. برای مثال؛ در این بحث و بررسی مجدد، سه عامل «میزان اعتماد به نظام جمهوری اسلامی»، «میزان اعتماد به شخصیت‌های سیاسی» و «میزان اعتماد به نهادهای سیاسی» در هم ادغام شدند و بجای آن‌ها «میزان اعتماد سیاسی» لحاظ شدند. «مصرف همزمان رسانه‌ها» در «تغییر الگوهای مصرف خبری شهروندان» ادغام شد. همچنین عوامل «رشد پهنای باند و گسترش اقبال به ویدئو» و «رشد ویدئو آنلاین با محتوای خبری» در هم ادغام شدند. پس از چند مرحله پایش، در نهایت ۲۴ عامل مورد اجماع نهایی خبرنگاران رسید که عبارت‌اند از:

۱- حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه ۲- مقررات نحوه اداره سازمان ۳- فرهنگ مواجهه مدیران و مسئولان با رسانه‌ها ۴- حرفه‌ای شدن فضای روزنامه‌نگاری در ایران ۵- میزان رشد توجه به خبر - سرگرمی و دیگر فرم‌های ارائه خبر ۶- تنوع بازیگران عرصه تولید خبر ۷- فناوری‌های ارتباطی جدید ۸- بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر ۹- وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت

کشور ۱۰- الگوهای مصرف خبری شهروندان ۱۱- میزان خلاقیت و نوآوری سردبیران و گزارشگران ۱۲- میزان تفویض اختیار و استقلال حرفه‌ای شبکه خبر در سازمان ۱۳- آرایش سیاسی نظام (ریاستی، پارلمانی) ۱۴- سیاست‌های سازمان صدا و سیما در قبال رسانه‌های اجتماعی ۱۵- همسویی سازمان صدا و سیما با دولت ۱۶- سواد رسانه‌ای شهروندان ۱۷- شهروند خبرنگاری ۱۸- سیاست‌گذاری خبری برای واگذاری به بخش خصوصی و پوشش مشارکتی ۱۹- اعتماد به اپلیکیشن‌ها و شبکه‌های اجتماعی بومی ۲۰- تجاری شدن کسب و کارهای رسانه‌ای ۲۱- وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی (خلاق و چندمهارته) ۲۲- اعتماد سیاسی ۲۳- گروه‌های فشار بیرونی ۲۴- میزان کیفیت تجهیزات فنی.

در مرحله بعد، پرسشنامه‌ای برای تعیین میزان اهمیت و عدم قطعیت عوامل ساخته شد که در آن برای هر عامل، یک سؤال برای سنجش میزان اهمیت و یک سؤال برای سنجش میزان عدم قطعیت و یا میزان احتمال وقوع طیف دوقطبی در نظر گرفته شد و هر سر طیف با جمله‌ای توصیف شد تا پاسخگویان برآورد خود را در مورد احتمال وقوع حالت الف (برحسب درصد از ۰ تا ۱۰۰) نسبت به حالت ب (برحسب درصد از ۰ تا ۱۰۰) بیان کنند. برای مثال؛ در مورد عامل «میزان اعتماد سیاسی»، یک سر طیف اعتماد سیاسی بسیار بالا و یک سر طیف اعتماد سیاسی بسیار پایین لحاظ شد. هرچه امتیاز یک عامل به ۱۰۰ نزدیک‌تر باشد، دارای اهمیت و یا عدم قطعیت بالاتری است. سپس دو عاملی که بالاترین نمره را از نظر اهمیت و عدم قطعیت کسب کنند، به عنوان «عدم قطعیت‌های کلیدی» شناسایی می‌شوند.

همچنین عوامل بر اساس میزان اهمیت و میزان عدم قطعیت در دو جدول اولویت‌بندی شدند که سه عامل اول در این مقاله گزارش می‌شوند. سه عاملی که بیشترین میزان اهمیت را داشتند، عبارت بودند از: «میزان اعتماد سیاسی» با ۹۷/۴ درصد، وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی (خلاق و چندمهارته) با ۹۶/۹ درصد، «میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه» با ۹۶/۴ درصد. سه عاملی که بیشترین میزان عدم قطعیت را داشتند، عبارت بودند از: «میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه» با ۸۸/۷ درصد و «میزان اعتماد سیاسی» با ۸۳/۱ درصد و «وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی (خلاق و چندمهارته)» با ۷۷/۴ درصد. در مرحله بعد، میانگین هندسی عواملی که بیشترین میزان اهمیت و بیشترین میزان عدم قطعیت را داشتند، محاسبه شد تا عدم قطعیت‌های کلیدی بدست آید. بر این اساس، «میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه خبر» با ۹۱/۹ درصد و «میزان اعتماد سیاسی» با ۸۹/۷ درصد به‌عنوان عدم قطعیت‌های کلیدی شناسایی شدند. این دو عامل، محورهای سناریونویسی برای آینده شبکه خبر در افق ۱۰ ساله هستند.

در مرحله بعد، عوامل با بهره‌گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میک‌مک، بررسی و تحلیل شدند. برای این منظور، از ماتریسی به ابعاد ۲۴\*۲۴ شامل ۲۴ شاخص (که

جمع‌بندی مؤلفه‌های کلیدی در موضوع پژوهش بوده‌اند) استفاده شد تا وضعیت هریک از آنها از حیث تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و روابط متقابل در سیستم مشخص گردد.

### تحلیل عوامل مؤثر بر آینده شبکه خبر بر اساس نرم‌افزار میک‌مک

نتایج تحلیل بر اساس محاسبه دو دور چرخش آماری داده‌ها در ماتریس  $24 \times 24$  محاسبه شده است. بر این اساس، از مجموع ۵۵۲ رابطه (تأثیرگذاری و تأثیرپذیری) ارزیابی شده در این جدول، ۱۱ رابطه دارای ارزش صفر (بدون تأثیر)، ۱۳۵ رابطه دارای ارزش ۱ (تأثیر کم)، ۲۴۷ رابطه دارای ارزش ۲ (اثرگذاری متوسط) و ۱۵۹ رابطه دارای ارزش ۳ (اثرگذاری شدید) بوده است. ضریب پرشدگی ماتریس برابر  $92/9$  است که از تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده عوامل حکایت می‌کند.

جدول ۲. تشریح ویژگی‌های ماتریس تحلیل ساختاری (آثار متقاطع)

| مقدار     | نشانگر           |
|-----------|------------------|
| ۲۴        | Matrix size      |
| ۱۱        | Number of zeros  |
| ۱۳۵       | Number of ones   |
| ۲۴۷       | Number of twos   |
| ۱۵۹       | Number of threes |
| .         | Number of P      |
| ۵۵۲       | Total            |
| 92.96875% | Fillrate         |

همان‌گونه که بیشتر توضیح داده شد، در ماتریس تحلیل آثار متقاطع، مجموع سطرها نشانگر میزان تأثیرگذاری عامل و مجموع ستون‌ها، معرف میزان تأثیرپذیری است. جدول زیر این روابط را به تصویر کشیده است:

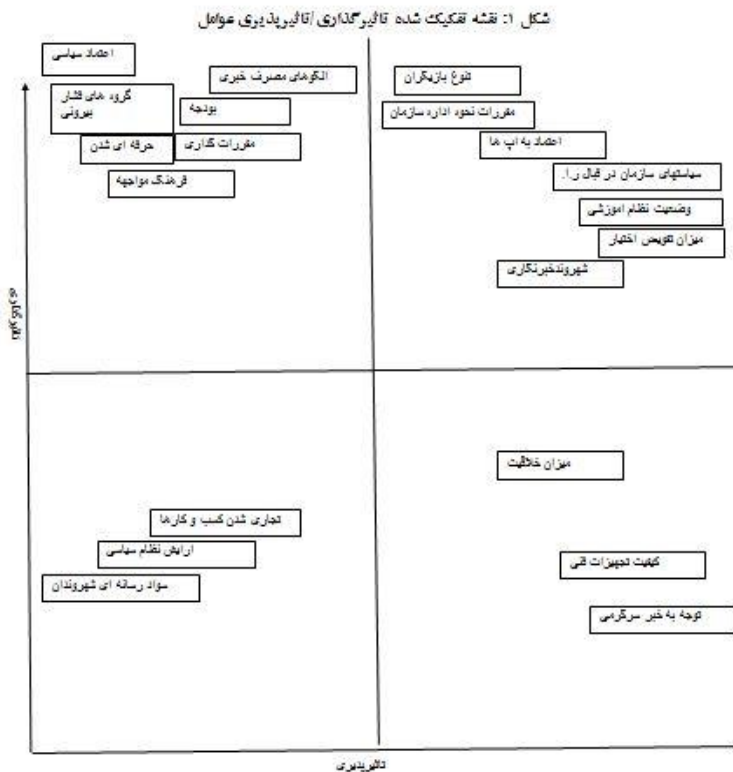
عوامل «میزان کیفیت تجهیزات فنی»، «سیاستگذاری خبری برای واگذاری به بخش خصوصی و پوشش مشارکتی»، «میزان رشد توجه به خبر - سرگرمی و دیگر فرم‌های ارائه خبر» و «میزان خلاقیت و نوآوری سردبیران و گزارشگران» در شمار عوامل تأثیرپذیر در این تحلیل شناسایی شده‌اند.

جدول ۳. جدول نمرات تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل

| ردیف | عامل  | جمع سطر | جمع ستونی |
|------|---|---------|-----------|
| ۱    | حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه                                | ۳۹      | ۱۳        |
| ۲    | مقررات نحوه اداره سازمان                                | ۳۸      | ۸         |
| ۳    | فرهنگ مواجهه مدیران و مسئولان با رسانه‌ها               | ۳۴      | ۱۱        |
| ۴    | حرفه‌ای شدن فضای روزنامه‌نگاری در ایران                 | ۳۶      | ۱۶        |
| ۵    | میزان رشد توجه به خبر - سرگرمی و دیگر فرم‌های ارائه خبر | ۱۶      | ۲۱        |
| ۶    | تنوع بازیگران عرصه تولید خبر                            | ۳۹      | ۲۹        |
| ۷    | فناوری‌های ارتباطی جدید                                 | ۲۹      | ۱۳        |

|    |   |    |    |
|----|---|----|----|
| ۸  | بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر                              | ۳۵ | ۹  |
| ۹  | وضعیت مقررات گذاری برای اینترنت کشور                        | ۲۹ | ۱۴ |
| ۱۰ | الگوهای مصرف خبری شهروندان                                  | ۳۴ | ۱۱ |
| ۱۱ | میزان خلاقیت و نوآوری سردبیران و گزارشگران                  | ۳۵ | ۱۹ |
| ۱۲ | میزان تفویض اختیار و استقلال حرفه‌ای شبکه خبر در سازمان     | ۲۹ | ۳۱ |
| ۱۳ | ارایش سیاسی نظام (ریاستی، پارلمانی)                         | ۲۸ | ۲  |
| ۱۴ | سیاست‌های سازمان صدا و سیما در قبال رسانه‌های اجتماعی       | ۳۱ | ۲۰ |
| ۱۵ | همسویی سازمان صدا و سیما با دولت                            | ۳۲ | ۱۳ |
| ۱۶ | سواد رسانه‌ای شهروندان                                      | ۱۴ | ۱۱ |
| ۱۷ | شهروند خبرنگاری   | ۲۲ | ۴۱ |
| ۱۸ | سیاست گذاری خبری برای واگذاری به بخش خصوصی و پوشش مشارکتی   | ۱۷ | ۲۵ |
| ۱۹ | اعتماد به اپلیکیشن‌ها و شبکه‌های اجتماعی بومی               | ۲۹ | ۲۴ |
| ۲۰ | تجاری شدن کسب و کارهای رسانه‌ای                             | ۲۸ | ۲۱ |
| ۲۱ | وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی (خلاق و چندمهارته) | ۳۸ | ۴۳ |
| ۲۲ | میزان اعتماد سیاسی  | ۳۸ | ۹  |
| ۲۳ | گروه‌های فشار بیرونی  | ۲۶ | ۱۲ |
| ۲۴ | میزان کیفیت تجهیزات فنی                                     | ۱۹ | ۲۸ |

می‌توان نوع و وضعیت هر یک از عوامل اصلی را با توجه به موقعیت آن‌ها در ماتریس تأثیرات مستقیم، تحت عنوان نقشه تأثیرگذاری، تأثیرپذیری مستقیم، به شرح شکل ۱ تشخیص داد. در تحلیل نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم عوامل سیستم مشخص می‌شود که کدام دسته از عوامل، دارای تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری اندک است (بخش شمال غربی نقشه تأثیرات)، کدام یک از عوامل دارای تأثیرپذیری نسبتاً زیاد و تأثیرگذاری کمتر هستند (بخش جنوب شرقی ماتریس تأثیرات)، کدام عوامل هم دارای تأثیرگذاری زیاد و هم دارای تأثیرپذیری زیاد هستند (بخش شمال شرقی ماتریس تأثیرات) و در نهایت کدام عوامل نسبت به سایر مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شده، دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری هستند (بخش جنوب غربی ماتریس تأثیرات).



شکل ۱: نقشه تفکیک شده تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل

عوامل تأثیرگذار: عوامل «بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر»، «فرهنگ مواجهه مدیران و مسئولان با رسانه‌ها»، «میزان حرفه‌ای شدن فضای روزنامه‌نگاری در ایران»، «اعتماد سیاسی»، «گروه‌های فشار بیرونی»، «مقررات نحوه اداره سازمان» و «وضعیت مقررات‌گذاری بر اینترنت»، «میزان همسویی دولت با سازمان صدا و سیما»، «الگوهای مصرف خبری شهروندان».

عوامل ریسک: «حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه»، «تنوع بازیگران عرصه تولید خبر»، «سیاست‌های سازمان در قبال رسانه‌های اجتماعی»، «اعتماد به اپلیکیشن‌های بومی».

عوامل هدف: سه عامل «وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی (خلاق و چندمهارته)» و «میزان تفویض اختیار و استقلال حرفه‌ای شبکه خبر» و «شهروند خبرنگاری» عوامل تأثیرپذیر یا وابسته: «میزان کیفیت تجهیزات فنی»، «سیاست‌گذاری خبری برای واگذاری به بخش خصوصی و پوشش مشارکتی»، «میزان رشد توجه به خبر - سرگرمی و دیگر فرم‌های ارائه خبر» و «میزان خلاقیت و نوآوری سردبیران و گزارشگران».

## ۵- بحث و نتیجه گیری

سناریوها و پیشنهادهایی که در ادامه آن‌ها ذکر می‌شوند، حاصل دیدگاه‌های خبرگان در پنل‌های تخصصی در مورد وضعیت‌های مختلف عدم قطعیت‌ها و تأثیرگذاری عوامل بر اساس اهمیتشان در شبکه خبر است. پس از بحث در مورد وضعیت سناریوهای مختلف، در مورد نامگذاری سناریوها هم پیشنهاداتی در خلال مباحث مطرح شد که با نظر موافق اعضای پنل، نام‌هایی انتخاب شدند. نام هر سناریو، بیانگر فضای کلی هر سناریو می‌باشد و جنبه نمادین دارد. با توجه به محدودیت حجم مقاله، فضای کلی سناریوها به صورت خلاصه گزارش می‌شوند:

### سناریوی اول: پرواز در اوج

این سناریو، حاصل اعتماد سیاسی بالا و همچنین مدیریت حرفه‌ای و قدرتمند شبکه خبر است. در این سناریو، شاهد وضعیتی هستیم که میزان اعتماد سیاسی در جامعه بالا رفته است. اعتماد به ساختار و نظام سیاسی و همچنین اعتماد به شخصیت‌های سیاسی در وضعیتی است که مردم از لحاظ خبری کمتر به رسانه‌های معاند وابسته هستند و اقبال شهروندان به اخبار رسانه‌های رسمی در وضعیت خوبی قرار دارد. بالا رفتن اعتماد سیاسی تا حد زیادی به این معناست که شفافیت نظام اداری هم بیشتر شده است و فرهنگ مواجهه مدیران و مسئولان با رسانه‌ها نیز در وضعیت مطلوبی قرار دارد. به دلیل میزان توجه و قدرت تأثیرگذاری رسانه و شفافیت و فرهنگ پاسخگویی مناسب، به نظر می‌رسد در این وضعیت، میزان گروه‌های فشار در حد زیاد و آسیب زنده جدی نیست. چون در این سناریو، اعتماد به اپلیکیشن‌ها و پلتفرم‌های بومی زیاد است و این به شبکه خبر کمک می‌کند که در این اپلیکیشن‌ها، حضور مؤثر و پررنگی داشته باشد و دیده شود. با توجه به مدیریت حرفه‌ای شبکه خبر، برای پلتفرم‌های مختلف اجتماعی سردبیر تعیین می‌شود و شبکه حضوری جدی و مؤثر در فضای مجازی دارد. در این وضعیت، شبکه به خوبی می‌تواند نسل جوان و دیجیتال را جذب کند. الگوهای مصرف خبری شهروندان از رسانه‌های رسمی به سمت رسانه‌های مبتنی بر اینترنت و اجتماعی حرکت می‌کند. شبکه خبر در این سناریو به خوبی می‌تواند خود را با تغییر الگوی مصرف خبری شهروندان تطبیق دهد. تنوع بازیگران عرصه خبر افزایش خواهد یافت و این مشکلی برای این شبکه ایجاد نمی‌کند و دست برتر را خواهد داشت؛ چون هم از ظرفیت رسمی بودن صدا و سیما استفاده می‌کند و همچنین از قدرت رسانه تلویزیون؛ هم با مدیریت حرفه‌ای مخاطب را اقناع می‌کند و هم از ظرفیت رسانه‌های جدید استفاده می‌کند. شهروند خبرنگاری توسعه می‌یابد و مدیریت حرفه‌ای به خوبی می‌تواند از این ظرفیت به نفع خود بهره‌برد. مدیریت حرفه‌ای شبکه به شدت به نظام آموزشی خبرنگاران اهمیت می‌دهد و رویکردهای سنتی را به سمت رویکردهای جدید برای تربیت خبرنگارانی خلاق

و چندمهارته هدایت می‌کند. در این سناریو، عامل خلاقیت و نوآوری سردبیران و گزارشگران در بالاترین سطح خود است.

اگر کسب و کارهای رسانه‌ای در کشور به سمت تجاری شدن حرکت کنند، در این صورت احتمالاً هم تنوع صداها بیشتر می‌شود و هم فضای روزنامه‌نگاری به سمت زرد شدن حرکت می‌کند. در این صورت، سلاقی و ذائقه مخاطب کمی تغییر می‌کند و این ممکن است کمی برای جایگاه شبکه مناسب نباشد، اما به هر حال شبکه به واسطه حرفه‌ای بودن مدیریت و نیز به واسطه اعتماد سیاسی بالا در جامعه می‌تواند قدرت و قابلیت خود را به عنوان مرجع خبری حفظ کند و زیاد با چالش مواجه نمی‌شود و اگر کسب و کارهای رسانه‌ای به سمت تجاری شدن نرود و همچنان عمومی و یا دولتی باشد، بهترین وضعیت برای شبکه خبر است.

اگر فضای روزنامه‌نگاری کشور، حرفه‌ای‌تر شود، وضعیت شبکه خبر بهتر خواهد بود؛ چون مجموعه رسانه‌های رسمی داخلی خواهند توانست مخاطب را راضی نگه دارند و فضای «نگاه به درون» تقویت می‌شود و در این فضا، شبکه خبر به واسطه اعتبار رسمی بودن و میزان فراگیری، دست برتر را خواهد داشت. در این سناریو، اگر بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر در سطح مطلوبی نباشد، با توجه به مدیریت حرفه‌ای و تسلط به اکوسیستم رسانه‌ای، امکان افزایش منابع درآمدی برای شبکه خبر وجود دارد و درآمدزایی از طریق ویدیو آنلاین و پولی کردن انواع خدمات محتوایی در فضای دیجیتال بیشتر است.

### سناریوی دوم: پرواز با بال‌های ضعیف در آسمان آبی

این سناریو، حاصل اعتماد سیاسی بالا و مدیریت ضعیف و غیرحرفه‌ای در شبکه خبر است. در این سناریو، اگرچه میزان اعتماد سیاسی در جامعه بالا است و اعتماد به ساختار و نظام سیاسی و همچنین اعتماد به شخصیت‌های سیاسی نسبتاً در وضعیت مناسبی است، اما به واسطه مدیریت ضعیف و غیرحرفه‌ای حاکم بر شبکه خبر رقابت رسانه‌ای به نفع این رسانه نیست. در واقع با وجود این که مردم از لحاظ خبری کمتر به رسانه‌های معاند وابسته هستند و اقبال شهروندان به اخبار رسانه‌های داخلی و رسمی در وضعیت خوبی قرار گرفته است، اما در رقابت میان رسانه‌های خبری رسمی، این شبکه دست برتر را ندارد و در موضع مرجعیت خبری نیست. بالا رفتن اعتماد سیاسی تا حد زیادی به این معناست که شفافیت نظام اداری هم بیشتر شده است و فرهنگ مواجهه مدیران و مسئولان با رسانه‌ها نیز در وضعیت مطلوبی قرار دارد. اما به دلیل فقدان مدیریت حرفه‌ای، این شبکه نمی‌تواند از بستری که وجود دارد به خوبی استفاده کند.

چون در این سناریو، اعتماد به اپلیکیشن‌ها و پلتفرم‌های بومی زیاد است و این به شبکه خبر کمک می‌کند که در این اپلیکیشن‌ها حضور مؤثر و پررنگی داشته باشد، اما فقدان مدیریت حرفه‌ای باعث می‌شود، استراتژی‌های خوبی برای فعالیت در فضای مجازی تدوین نشود و این شبکه حضور مؤثری در پلتفرم‌های اجتماعی نداشته باشد. لذا این شبکه نمی‌تواند نیازهای



خبری نسل جوان و دیجیتال را پاسخ دهد و این‌ها به منابع خبری دیگر در فضای مجازی خواهند رفت. با توجه تغییر الگوهای مصرف خبری شهروندان و حرکت به سمت رسانه‌های جدید و مجازی، این مهم به شدت به شبکه خبر آسیب می‌زند. با توجه به این که عامل توسعه فناوری‌های ارتباطی جدید، عدم قطعیت پایینی داشت؛ لذا گسترش این فناوری‌ها و ابزارها به رشد شهروند خبرنگاری کمک می‌کند، اما در این سناریو شبکه خبر نمی‌تواند به خوبی از این ظرفیت به نفع خود بهره ببرد. مدیریت غیر حرفه‌ای باعث می‌شود که فرهنگ و فضای کار حرفه‌ای و در نتیجه معیارهای حرفه‌ای در شبکه حاکم نشود. این موضوع، در حوزه‌های مختلف؛ از جمله مدیریت نیروی انسانی خلاق، شبکه خود را نشان می‌دهد و خبرنگاران یا روحیه کارمند پیدا می‌کنند و یا رویه‌های غیر حرفه‌ای پیدا می‌کنند. همچنین نظام آموزش و بازآموزی به شدت سنتی می‌شود و متناسب با نیازهای اکوسیستم جدید رسانه‌ای نیست و لذا نمی‌تواند چابکی و انعطاف لازم مورد نیاز برای فضای جدید رسانه‌ای را پاسخ دهد. در این سناریو، عامل خلاقیت و نوآوری سردبیران و گزارشگران در وضعیت مطلوبی نیست. مدیریت غیر حرفه‌ای باعث می‌شود، خبرنگاری تحقیقی با وجود قابلیت‌هایی که وجود دارد، امکان بروز و ظهور نمی‌یابد.

تنوع بازیگران عرصه خبر افزایش خواهد یافت و این خود به چالشی برای شبکه خبر ایجاد می‌شود. بخصوص تنوع در بازیگران و برندهای رسمی و غیررسمی، جایگاه شبکه را به چالش می‌کشند و به واسطه ضعف در مدیریت و حرفه‌ای بودن عملکرد، شبکه نمی‌تواند از ظرفیت‌های خود استفاده کند. در این فضا، شهروند خبرنگاری هم به واسطه رشد فناوری‌های جدید و موبایلی و توسعه زیرساخت‌های اینترنت به شدت توسعه می‌یابد و ظرفیتی را برای برندهای رسمی خبری ایجاد می‌کند، اما متأسفانه شبکه خبر از این ظرفیت به واسطه ملاحظات مختلف که ریشه همه آن‌ها ضعف در مدیریت است، استفاده مطلوب نمی‌کند.

در این سناریو، نظام آموزشی چابک و بروز نیست و فضا برای توانمندسازی خبرنگاران از طریق تفویض اختیار وجود ندارد؛ لذا خبرنگاران نیروهای جسور و خلاق نیستند.

در این وضعیت، اگرچه هرچه میزان استقلال حرفه‌ای شبکه خبر بیشتر باشد، طبیعتاً بهتر است؛ چرا که مجال بیشتری برای تأثیرگذاری این شبکه ایجاد می‌کند، اما به واسطه فقدان مدیریت رسانه‌ای و حرفه‌ای، شبکه نمی‌تواند از این استقلال حرفه‌ای استفاده‌ای بهینه کند.

اگر کسب و کارهای رسانه‌ای در کشور به سمت تجاری شدن حرکت کنند، در این صورت احتمالاً هم تنوع صداها بیشتر می‌شود و فضای روزنامه‌نگاری به سمت سطحی و زرد شدن حرکت می‌کند. در نتیجه، سلايق و ذائقه مخاطب کمی تغییر می‌کند و کار برای شبکه خبر به مراتب دشوارتر می‌شود. در واقع این شبکه تا حدی به حاشیه می‌رود. این قید تا حدی به این دلیل است که به واسطه وجود اعتماد سیاسی بالا، خود شبکه خبر به مثابه یک تلویزیون خبری دارای اعتبار و جایگاه است، اما این جایگاه به تدریج و در طول بحران‌ها و حمله‌های رسانه‌ای

مختلف، رو به افول و تضعیف می‌رود. اگر فضای روزنامه‌نگاری کشور حرفه‌ای‌تر شود، شبکه خبر تا حدی به حاشیه خواهد رفت؛ چون رسانه‌های رقیب داخلی که به واسطه رشد فناوری‌های جدید و زیرساخت‌های اینترنتی امکان تولید خبر ویدیویی هم خواهند داشت، در پوشش خبری، اقناع و ارضای خبری مخاطب پیشی خواهد گرفت.

### سناریوی سوم: پرشکسته در تندباد

این سناریو، حاصل اعتماد سیاسی پایین و مدیریت ضعیف و غیرحرفه‌ای در شبکه خبر است. این سناریو، بدترین سناریوی ممکن است. سناریویی که در آن هم میزان اعتماد سیاسی در جامعه پایین است و لذا رسانه‌های معاند مورد توجه بخشی از جامعه هستند و هم مدیریت حاکم بر شبکه خبر غیرحرفه‌ای و ضعیف است و لذا امکان مقابله با هجمه‌های رسانه‌ای هم نیست. در واقع، بدترین فضای ممکن است که در آن این شبکه فرسنگ‌ها با مرجعیت خبری فاصله دارد. اگر امروز به واسطه جذابیت گزارش‌های تصویری این شبکه با اقبال مواجه می‌شود، اما در افق ده‌ساله به واسطه گسترش فناوری‌های جدید و دیجیتال و همراه، سایر برندهای رسانه‌ای هم به میزان زیاد خبرهای تصویری تولید خواهند کرد و لذا شبکه خبر به حاشیه می‌رود. مدیریت ضعیف و پایین بودن اعتماد سیاسی، برند شبکه خبر را بتدریج تضعیف می‌کند و بدترین سناریوی ممکن را می‌سازد؛ چون آینده سازمان‌های رسانه‌ای در گرو دو چیز است: یکی مدیریت برند و یکی مدیریت دیجیتالی شدن و این هر دو مستلزم مدیریت حرفه‌ای و توانمند است که در پایین‌ترین حد خود است. علاوه بر آن، اعتماد سیاسی هم به برند یک رسانه رسمی مثل شبکه خبر کمک می‌کند؛ چون صدا و سیما به تعبیری و بترین نظام و تربیون نظام هم هست و به همین دلیل، وقتی میزان اعتماد سیاسی پایین باشد، به برند رسانه ملی نیز آسیب می‌خورد و طبیعتاً بر برند و تصویر شبکه خبر نیز تأثیر می‌گذارد. اعتماد سیاسی پایین و مدیریت ضعیف باعث می‌شود فارغ از وضعیت شفافیت نظام اداری و فرهنگ مواجهه مدیران و مسئولان با رسانه‌ها، شبکه خبر نتواند وضعیت مطلوبی در پوشش خبری داشته باشد و هم رسانه‌های منتقد داخلی و هم رسانه‌های بیگانه، ابتکار عمل را در بحران‌ها به راحتی به دست می‌گیرند. اگر میزان حرفه‌ای شدن روزنامه‌نگاری در کشور کم باشد، وضعیت به مراتب بدتر می‌شود. چون رسانه‌های اجتماعی و اپلیکیشن‌های موبایلی که آکنده از اخبار جعلی و همچنین هجمه‌های رسانه‌ای به ظاهر خودجوش، اما مدیریت شده بر اساس مدیریت هشتگ‌ها در آلبانی و ... هستند، جولان می‌دهند. در این سناریو، رفتار شبکه، انفعالی است و مدام در موضع پاسخ به فضا سازی‌های رسانه‌های بیگانه و همچنین رسانه‌های رقیب داخلی است. برخی از رسانه‌های رقیب داخلی توانسته‌اند با مدیریت برند و نیز با مدیریت دیجیتالی شدن، حضور پررنگ و پرنفوذی روی پلتفرم‌های دیجیتال داشته باشند. در این سناریو که نه مدیریت حرفه‌ای برای تدوین استراتژی-های حضور در پلتفرم‌های اجتماعی وجود دارد و نه اعتماد سیاسی که برند شبکه خبر را تقویت

کند (با توجه به حکومتی بودن شبکه خبر)؛ لذا بدترین شرایط برای این شبکه در این سناریو رقم می‌خورد. روحیه محافظه‌کاری و کارمندی تقویت می‌شود و معیارهای حرفه‌ای در شبکه کمرنگ می‌شود و بجای مدیریت نیروی انسانی خلاق فضای کارمندی حاکم می‌شود. امکان استقلال حرفه‌ای در این سناریو بسیار کم است و مدیریت متمرکز حاکم خواهد بود. اگر کسب و کارهای رسانه‌ای در کشور به سمت تجاری شدن حرکت کنند، باز فضا برای شبکه خبر تاریک‌تر و دشوارتر خواهد بود. اما اگر کسب و کارهای رسانه‌ای همچنان فضای دولتی و حکومتی داشته باشند، باز هم فشار بر شبکه بیشتر می‌شود؛ چون با توجه به پایین بودن اعتماد سیاسی، میزان نگاه‌هایی که به رسانه‌های خارج از کشور متوجه می‌شوند به نسبت بیشتر می‌شود و اینجا دیگر مسأله رقابت رسانه‌ای مطرح نیست، بلکه جریان‌سازی علیه نظام جمهوری اسلامی مطرح است که متأسفانه در این سناریو با توجه به شرایطی که توصیف شد، هم شبکه ضعیف‌تر می‌شود و هم جریان‌سازی‌های معاندین بیشتر می‌شود. اگر فضای روزنامه‌نگاری کشور حرفه‌ای‌تر شود، رسانه‌های رقیب قوی‌تر می‌شوند و شبکه خبر با چالش‌های بیشتری در مواجهه با رقبای داخلی دارد. برند شبکه خبر بیش از پیش تضعیف خواهد شد؛ چون حرفه‌ای‌تر شدن فضای روزنامه‌نگاری، برندهای داخلی رسانه‌ها را تقویت می‌کند. این برندهای نوظهور، با تولید خبر ویدیویی کاملاً شبکه خبر را به حاشیه می‌برند.

### **سناریوی چهارم: گشوده‌بال و پرتوان اما در تندباد و کوران**

این سناریو حاصل اعتماد سیاسی پایین و مدیریت قوی و حرفه‌ای در شبکه خبر است. در این سناریو، اگرچه میزان اعتماد سیاسی نسبتاً در وضعیت مناسبی نیست و لذا نگاه کلی بدبینانه‌ای به نهادهای رسمی حاکم است، اما مدیریت حرفه‌ای شبکه می‌تواند تا حدی اعتماد مخاطب را جلب کند. اگرچه اعتماد سیاسی پایین در جامعه باعث می‌شود تا حدی نگاه به رسانه‌های خارج از کشور بیشتر شود، اما مدیریت حرفه‌ای خبر می‌تواند تکنیک‌های جنگ روانی آن‌ها را بر ملا کند. مدیریت خلاق و حرفه‌ای، می‌تواند برند و اعتبار شبکه را در میان رسانه‌های داخلی حتی با وجود اعتماد سیاسی پایین ارتقا دهد. چون اولاً اعتماد سیاسی پایین در کشور بر همه رسانه‌های خبری رسمی اگرچه نه به یک میزان اما به هر حال ضربه می‌زند و دوماً مدیریت حرفه‌ای می‌تواند اعتماد مخاطب را جذب کند؛ چون مبتنی بر اصول حرفه‌ای و مبتنی بر مخاطب‌شناسی درست کار کردن همیشه جلب اعتماد مخاطب را باعث می‌شود. مدیریت حرفه‌ای باعث می‌شود، شبکه حضوری با برنامه در اپلیکیشن‌ها و پلتفرم‌ها داشته باشد. مدیریت حرفه‌ای، ضعف‌های ساختاری را تا حدی جبران می‌کند و می‌کوشد نیازهای خبری نسل جوان و دیجیتال را تا حدی پاسخ دهد. مدیریت حرفه‌ای، نظام آموزش و بازآموزی را متحول می‌کند و نیروی انسانی خلاق و نوآور به سراغ سوژه‌هایی جذاب می‌رود و محتوا را به گونه‌ای تنظیم و قالب‌بندی می‌کند که مخاطب جذب می‌شود. همچنین خبرنگاری تحقیقی تقویت می‌شود. در این

سناریو، افزایش تنوع بازیگران داخلی عرصه خبر، چالشی جدی برای شبکه خبر نخواهد بود؛ چرا که هم استفاده از انحصار پخش تلویزیونی و هم حضور پررنگ در عرصه خبری ویدیویی و پخش اینترنتی و ظرفیت‌های مختلف آن، شبکه خبر از جایگاه خوبی برخوردار خواهد بود، اما افزایش تنوع بازیگران خارجی و برون‌مرزی می‌تواند برای این شبکه چالشی جدی ایجاد کند. تجاری شدن کسب و کارهای رسانه‌ای در دو حالت کلی ممکن است بر فضای خبری کشور ایجاد کند: یکی این که فضای حاکم بر روزنامه‌نگاری کشور را زرد و جذاب برای کلیک‌خور بودن و سطحی می‌کند و یا رقابت و تنش سیاسی، ابراز مخالفت سیاسی و تنوع صداهای سیاسی را در جامعه خبری کشور پررنگ می‌کند. عوامل مختلف محیطی دیگری دخیل هستند تا فضای خبری به این یا آن سمت حرکت کند. اگر فضا به سمت تنش سیاسی حرکت کند، حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه خبر فرصتی مغتنم برای کشور است که با خطرات ناشی از این تنش مقابله کند و اثرات مخرب آن را کم کند.

### پیشنادهایی برای حرکت در راستای تحقق سناریوی مطلوب

به‌طور کلی این پژوهش، اکتشافی و فاقد فرضیه و به دنبال اکتشاف چیزهایی است که رخ می‌دهد، همچنین شناخت کافی در این زمینه وجود ندارد. کشف روابط مورد مطالعه بدون دست‌کاری متغیرها، هدف اصلی بوده که درباره آن آگاهی‌های لازم وجود ندارد. وضعیت‌های احتمالی آینده شبکه خبر، مسأله‌ای است که بایستی کشف شود. این اکتشاف، با روش سناریونویسی انجام شده که در نوع خود بی‌بدیل است. گفتنی است؛ مدیران معمولاً در امور جاری غرق می‌شوند و به اصطلاح کارتابلی می‌شوند و معیارهای عملکردشان امور جاری و نامه‌های داخل کارتابل می‌شود. داشتن سناریو برای داشتن جهت است و این که مدام نگاهی هم به آینده داشته باشد و دانستن این که با این سیاست‌ها و تصمیمات رسانه به کدام سو حرکت دارد، این مهم در شرایط امروز و پیش‌رو که به واسطه تحولات فناوری‌های جدید و ارتباطی، سرعت تغییرات به مراتب بیش از گذشته است، اهمیتی دو چندان می‌یابد.

سناریوهای اول و سوم، بیانگر بهترین و بدترین وضعیت بودند و سناریوهای دوم و چهارم سناریوهای میانه و بینابینی هستند. در سناریوی دوم، اعتماد سیاسی بالاست، اما مدیریت حرفه‌ای وجود ندارد و در سناریوی چهارم، اعتماد سیاسی پایین است، ولی مدیریت حرفه‌ای وجود دارد. شبکه‌های خبری همیشه باید سناریوهای احتمالی پیش‌رو را رصد کنند تا تغییرات را پیش‌بینی کنند و بتوانند خود را با این تغییرات وفق دهند. خبرنگاران شبکه خبر با این تحقیق کار حرفه‌ای خود را در چارچوب و از پنجره جدیدی مشاهده کرده و با درک تازه‌ای از افق‌های پیش‌روی خود کار حرفه‌ای را ادامه خواهند داد. همان‌طور که در نتایج به‌طور مبسوط تشریح شد، اگرچه سناریوها توصیف شرایط آینده هستند، اما برای تصمیم‌گیری در امروز هستند. در واقع سناریوها برای محک زدن سیاست‌ها، تصمیم‌ها و اقدامات امروز هستند؛ چرا که سیاست‌ها

و اقدامات امروز است که آینده سازمان را می‌سازد. داشتن تصویری از احتمالات مختلف آینده که نامطلوب، مطلوب و وضعیت‌های میانه هستند، به مدیران کمک می‌کنند که سیاست‌های امروزشان را محک بزنند و ببینند که فلان اقدام، سیاست و تصمیم، سازمان را به کدام سو می‌برد و در مسیر تحقق کدام سناریو قرار می‌دهد.

با توجه به سناریوهای توصیف شده و برای حرکت در مسیر تحقق سناریوی مطلوب، چند پیشنهاد ارائه می‌شود: با توجه به مسائل کلیدی که در مجموعه سناریوها وجود دارد و برای حرکت در راستای تحقق سناریوی مطلوب، پیشنهادهایی براساس سخنان خبرگان در پنل‌های سناریونویسی جمع‌بندی شده‌اند:

### ۱- سیاست واقع‌بینانه در قبال رسانه‌های اجتماعی

با توجه به توصیفی که از فضای کلی سناریوها بدست داده شد، سیاستی که صدا و سیما در قبال رسانه‌های اجتماعی اتخاذ می‌کند، یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده آینده است. جمع‌بندی بحثی که در پنل خبرگی در این خصوص انجام شد، حاکی از آن است که فعلاً رسانه تلویزیون در ایران رسانه غالب و برتر است، اما در افق ده ساله که مورد توجه این پژوهش است، این وضعیت تغییر خواهد کرد، پایدار نخواهد ماند.

با توسعه اینترنت ماهواره‌ای، دامن‌گستری ابزارهای دیجیتال در زندگی روزمره و فراگیر شدن تلویزیون‌های هوشمند دیگر، نگره‌داشتن مخاطب پای برنامه‌های خطی تلویزیون سنتی بسیار دشوار خواهد بود. در آن شرایط که نهایتاً در افق زمانی ده ساله محقق خواهد شد، سازمان صدا و سیما دیگر برتری غیر قابل مقایسه و جایگاه غالب خود (که متعلق به برتری رسانه برودکست است) را به‌طور کامل از دست خواهد داد. این تغییر، یک روند جهانی است و درک تغییر پارادایمیک در صنعت رسانه، مهم‌ترین دلیل برای حضور جدی در رسانه‌های جدید و اجتماعی است. در حال حاضر، بیش از سه میلیارد و هشتصد میلیون نفر در جهان در رسانه‌های اجتماعی مختلف فعال هستند و روند مصرف رسانه‌ای، به نفع رسانه‌های جدید و اجتماعی در حال تغییرند.

استدلال اصلی مخالفان حضور در پلتفرم‌های جدید این است که اینستاگرام زمین دشمن است. در اختیار آن‌هاست و الگوریتمش را آن‌ها چیده‌اند. ما نباید در زمین دشمن بازی کنیم. چون قاعده فعالیت را دشمن می‌گذارد. آن‌ها معتقدند که ما باید مثل چین روی پلتفرم‌های بومی سرمایه‌گذاری کنیم و پلتفرم بومی خودمان را داشته باشیم.

این در حالی است که شرایط کشور چین با کشور ما متفاوت است؛ چه از لحاظ فنی و زیرساختی و چه از لحاظ میزان سرمایه‌گذاری و همچنین وضعیت ساختار تصمیم‌گیری برای توسعه پلتفرم‌ها.

جمع‌بندی سخنان شرکت‌کنندگان در پنل این است که به هر حال، کشور ما در زمینه پلتفرم بومی موفق نبوده است. دلایل را به‌طور کلی می‌توان در سه دسته خلاصه کرد:

۱- دلایل فنی و زیرساختی و کیفیت سرویس‌هایی که به کاربران ارائه می‌شود.

۲- دلایل فرهنگی اجتماعی: اعتماد و نحوه مواجهه مردم با برندهای بومی

۳- دلایل مدیریتی و نظام تصمیم‌گیری: اختلافات سیاسی که وجود دارد.

در مورد میزان اهمیت و نحوه مقابله و راهکارهای حل موانع، می‌توان مفصل بحث کرد، اما به هر حال، مسأله اصلی این است که سازمان صدا و سیما، زمان آن را ندارد که منتظر بماند تا موانع فرهنگی و مدیریتی حل شوند و پلتفرم بومی فراگیری ایجاد شود تا بعد روی آن فعالیت کند؛ به این دلیل روشن که سرعت تحولات زیاد است و همین الان هم دیر است. در حال حاضر، ده‌ها شبکه و برنامه رادیو تلویزیونی در اینستاگرام صفحه دارند، اما هنوز سیاست‌نامه نحوه فعالیت واحدها و برنامه‌های سازمان در اینستاگرام نهایی نشده است؛ لذا مدیریت‌ها سلیقه‌ای است.

اگر حضور مبتنی بر برنامه داشته باشیم و صفحات رسمی سازمان از سوی افراد آشنا با بازاریابی رسانه‌های اجتماعی اداره شوند، قطعاً تبلیغ و ارتباط گرفتن و جذب مخاطب بیشتر و بازاریابی محتواهای تولیدی شبکه و برنامه حرفه‌ای‌تر انجام می‌شود. مدیریت محتوا و نحوه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، یک تخصص است. می‌گویند اگر محتوا پادشاه است، بستر خداست؛ چون در بستر است که محتوا خودش را نشان می‌دهد. سازمان صدا و سیما، ارتباط گسترده‌ای با بازیگران و هنرمندان و ورزشکاران دارد و یکی از انواع بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی به اصطلاح «اینفلوئنسر مارکتینگ»<sup>۱</sup> است؛ یعنی استفاده از افراد معروف و مطرح و به اصطلاح اینفلوئنسر برای تبلیغ و انتقال پیام. سازمان صدا و سیما، در زمینه تولید ویدئو و تصویر، دارای مزیت است؛ بنابراین ضروری است و باید از این ظرفیت استفاده کند. جدی نگرفتن تخصص بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، باعث پایین بودن دنبال‌کننده‌ها شده است. این حضور جدی، مستلزم تدوین سیاستی روشن است. از این رو، هر سازمان رسانه‌ای باید دو سیاست‌نامه داشته باشد:

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

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

---

<sup>1</sup> Influencer Marketing

## ۲- توجه به حرفه‌ای‌گرایی در بدنه مدیریتی

سازمان‌های رسانه‌ای اساساً «میانهم‌محورند»؛ یعنی اهمیت محوری را بدنه سازمان دارند و نه مدیران عالی سازمان. عملکرد سازمان‌های رسانه‌ای تا حد زیادی وابسته است به خلاقیت مدیران گروه‌های تولید، برنامه‌سازان تلویزیونی، ذوق تهیه‌کنندگان رادیو، سوژه‌شناسی و جامعیت پژوهشگران، خلاقیت و مهارت خبرنگاران، دبیران خبر و سردبیران. در واقع، این نیروهای تولیدی بدنه هستند که عملکرد سازمان را نشان می‌دهند و سازمان را به پیش می‌برند؛ لذا شیوه انتخاب مدیران میانی در سازمان‌های رسانه‌ای، بسیار مهم و صدمه‌بار مهم‌تر از دیگر سازمان‌هاست. متأسفانه در حال حاضر انتخاب مدیران میانی، مبتنی بر معیارهای حرفه‌ای و بر اساس صلاحیت‌های حرفه‌ای نیست و اغلب با ملاحظات غیرتخصصی انجام می‌شود. این در حالی است که حرفه‌ای بودن و اهلیت داشتن را به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر آینده شبکه خبر در نظر داشته باشند. در هر سناریو، حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه، سردبیران و خبرنگاران یکی از مهم‌ترین نقاط قوت شبکه است.

## ۳- برنامه‌ریزی برای ارتقای اعتماد سیاسی

رفتار و نحوه مواجهه سیاست‌مداران و مسئولان، مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر امکان ایفای نقش رسانه‌ها برای ارتقای اعتماد سیاسی است. در واقع، مجموعه نظام سیاسی باید به این تفاهم جمعی برسد که رسانه‌ها می‌توانند با استقلال حرفه‌ای خود به اعتماد سیاسی کمک کنند و کمک به ارتقای اعتماد سیاسی، الزامات رسانه‌ای دارد که سیاست‌مداران و مسئولان باید به آن‌ها تن دهند. یکی از موارد این است که رسانه‌ها را تریبون و بلندگوی خود ندانند. متأسفانه، مسئولان برای دیده شدن می‌خواهند به هر بهانه در گزارش‌های خبری دیده شوند و رسانه‌ها را مجبور می‌کنند که رویدادهایی که واقعا ارزش خبری ندارند، به خبر تبدیل شوند. اینکه مسئولان به هر بهانه‌ای در خبر حضور داشته باشند، به کارکرد اعتمادآفرینی رسانه خبری لطمه می‌زند. این گونه اخبار، جلوه‌های ابزاری دیدن رسانه‌ها هستند که هم به اعتماد سیاسی در جامعه ضربه می‌زنند و هم امکان تحقق کارکردهای مطلوب رسانه‌های خبری برای ارتقای اعتماد سیاسی را سلب می‌کنند. نگاه ابزاری و سیاسی داشتن به رسانه و آن را تمام‌قد وارد منازعات سیاسی کردن و هیچ استقلال حرفه‌ای قائل نشدن برای رسانه، باعث می‌شود مخاطب نه تنها به رسانه خبری، بلکه به نظام سیاسی بی‌اعتماد شود. لازمه ارتقای اعتماد سیاسی که یکی از مهم‌ترین مسائل پیش روی نظام سیاسی ایران از جنبه‌های گوناگون می‌باشد، آن است که تفاهمی جمعی میان ارکان و اصحاب قدرت و سیاست شکل بگیرد که از جایگاه و رسالت رسانه صیانت شود و استقلال حرفه‌ای رسانه‌ها به رسمیت شمرده شود. آنچه اعتماد سیاسی را می‌سازد، رابطه میان رسانه و سیاست است و این چیزی است که باید موضوع یک گفتگوی ملی باشد.

#### ۴- توانمندسازی کارکنان (خبری و ستادی)

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

#### ۵- سرمایه‌گذاری روی تولید ویدئوهای خبری کوتاه

سرمایه‌گذاری برای تولید ویدئوهای خبری کوتاه و داشتن برند برتر در ویدئوسازی خبری در آینده بسیار مهم است. روند ویدئوهای کوتاه، یک روند انفجاری است. به واسطه توسعه زیرساخت‌های اینترنت در سال‌های پیش رو، مدام دسترسی شهروندان به انواع ویدئوها در اینترنت بیشتر می‌شود. مصرف محتوای ویدئویی، منحصر به سرگرمی نخواهد بود و در مصرف خبری هم جدی خواهد بود. یکی از روندهایی که نقش جدی در آینده خبرنگاری دارد، روند افزایشی توجه به ویدئوهای مبتنی بر تقاضا و ویدئو آنلاین است. تولید گزارش‌های ویدئویی خبری و مستند در وبسایت‌های رسانه‌های خبری یک روند رو به رشد است. امروز در رسانه‌های بزرگ، روزانه ده‌ها ویدئو تولید و در وبسایت اصلی و صفحات اجتماعی منتشر می‌شود. گرایش به ویدئو، یکی از روندهای تعیین‌کننده در آینده خبرنگاری خواهد بود. در پایان، با توجه به پنل‌های خبرگی می‌توان برای تحقیقات آتی عناوین تحقیقاتی زیر را پیشنهاد نمود:

۱. ارائه مدل راهبردی ایجاد انگیزه در کارکنان رسانه‌های خبری مبتنی بر خلاقیت و نوآوری آنان

۲. ارائه مدل راهبردی برای مدیریت فرایند دیجیتالی شدن شبکه‌های خبری

۳. بررسی راهکارهای رسانه‌ای آموزش سواد رسانه‌ای و ارتقای سواد سیاسی مخاطبان  
تقدیر و تشکر: این مقاله برگرفته از رساله دکتری علوم ارتباطات دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل با عنوان «سناریوهای آینده شبکه بین‌المللی خبر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در افق ده ساله» است.



## کتابنامه

- البرزی، هادی و نصراللهی، اکبر. (۱۳۹۷). تحلیل روندها و پیشران‌های مؤثر بر خبر صدا و سیما در ۵ سال آینده، پژوهش‌های ارتباطی، ۲۵(۲): ۱۰۳-۱۲۷.
- بلالی، مجید، روشن‌دل اربطانی، طاهر، ذوالفقارزاده، محمد مهدی. (۱۳۹۱)، بررسی وضعیت رقابت در سپهر رسانه‌ای کشور، فصلنامه راهبرد، ۲۳(۷۳): ۵-۴۱
- توسو، دایا کیشان. (۱۳۹۳). خبر و روزنامه نگاری در عصر دیجیتال، گروه مترجمان، تهران: انتشارات ثانیه.
- رضایان، احد و بیاتی، لیلان. (۱۳۹۶). سناریوهای حضور و فعالیت صداوسیما در مرکز چهارمحال و بختیاری در فضای مجازی در افق ۱۴۰۷، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، ۲۵(۴): ۹-۳۹.
- صلواتیان، سیاوش؛ فرهنگی، علی‌اکبر و طیبی، جمال‌الدین. (۱۳۹۴). نیازهای رسانه‌ای آسیب دیدگان از بلایای طبیعی: مطالعه موردی آسیب‌دیدگان از زلزله آذربایجان، فصلنامه انجمن ایرانی مطالعات فرهنگی و ارتباطات، ۱۱(۳۹): ۱۷۳-۲۰۶.
- گلن، جروم سی و گوردون، تودور جی. (۱۳۹۳). دانشنامه بزرگ روش‌های آینده‌پژوهی، جلد یکم. ترجمه: مرضیه کیقبادی و فرخنده ملکی فر، تهران: نشر تیسرا.

## References

- Alborzi, H & Nasrollahi, A. (2018). Analysis of trends and drivers affecting radio and television news in the next 5 years, *journal of communication research*, 25(2): 97-127. (In Persian)
- Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23-40.
- Balali, M., Roshandel Arbatani, T. & Zolfagharzadeh, M. (2012), A Survey of the Competition Status in the Media Sphere of the Country, *Strategy Quarterly*, 23 (73): 41-5. (In Persian)
- 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.
- Bryant, B. P., & Lempert, R. J. (2010). Thinking inside the box: a participatory, computer-assisted approach to scenario discovery. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(1), 34- 49.
- Foster, M. J. (1993). *Scenario planning for small businesses*. Long range planning, 26(1), 123- 129.
- Glenn, J. & Gordon, T. (2014). *The Great Encyclopedia of Future Research Methods*, Volume I. Translation: Marzieh Kiqbadi and Farkhondeh Malekifar, Tehran: Tisa Publishing. (In Persian)

- Newman et al. (2019). *Digital news report. Reuters Institute for the Study of Journalism*. [online] Available:  
[https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR\\_2019\\_FINAL\\_1.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL_1.pdf)]date accessed: 2019/5/1
- Nielsen, R. K. & Sambrook, R. (2016). *what is happening to Television News? Digital news project, Reuters Institute*:  
<http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/What%20is%20Happening%20to%20Television%20News.pdf>
- Rezaian, A & Bayati, L. (2017). Scenarios of the presence and activity of Chaharmahal and Bakhtiari Center Radio and Television in cyberspace on the horizon of 1407, *Quarterly Journal of Communication Studies*, 25(4): 9-39. (In Persian)
- Salavatian, S., Farhangi, A & Tabibi, J. (2005). Media needs of victims of natural disasters: A case study of the victims of the earthquake in Azerbaijan, *Quarterly Journal of the Iranian Association for Cultural Studies and Communication*, 11 (39):173-206. (In Persian)
- Tusu, D. (2014). *News and Journalism in the Digital Age*, Translators Group, Tehran: Saneyeh Publications. (In Persian)
- Wilson, I. (1998). *Mental maps of the future: an intuitive logics approach to scenarios*. Learning from the future: Competitive foresight scenarios, 81-108.