

# **The Strategies of the National Media for Modern Communication Media Policy Making**

**Hamid Mohammadi**

PhD Student of Communication Sciences, Department of Social Communication Sciences, Faculty of Humanities, North Tehran Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran. mohammadius@gmail.com

**Akbar Nasrollahi**

Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Social Communication Sciences, Faculty of Social Sciences, Communication and Media, Tehran Center Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran. akbar.nasrollahi@gmail.com

## **Abstract**

Communication policies are a set of principles and norms formulated to guide the performance of the information and communication systems. Today, any policy-making in media organizations requires that other communication areas be fully considered. The present paper mainly concerns the strategies adopted by the National Media in modern communication media policies and the study aims to identify the most important strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the National Media in this regard and to formulate the appropriate operational strategies for the policy. In this study, a qualitative-quantitative method based on SWOT Analysis Matrix through purposive interviews with 12 media experts and policy makers of this Media was adopted to examine the related policies. In total, 12 strengths and opportunities have been identified as advantages and 11 weaknesses and threats as constraints. A score of 2.43 of the evaluation matrix of the internal factors and a score of 2.49 of the evaluation matrix of the external factors show that weaknesses of the National Media policy-making on modern media outnumber its strengths, with the future threats which overshadow the opportunities; accordingly, some defensive strategies (WT) for tackling these threats have also been presented.

**Keywords:** *Strategy, National Media, Modern Media, Media Policy-Making*

## راهبردهای رسانه ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین ارتباطی

حمید محمدی

دانشجوی دکتری علوم ارتباطات، گروه علوم ارتباطات اجتماعی، دانشکده علوم انسانی، واحد تهران شمال،  
دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران mohammadius@gmail.com

اکبر نصرالهی

نویسنده مسئول، استادیار گروه علوم ارتباطات اجتماعی، دانشکده علوم اجتماعی، ارتباطات و رسانه، واحد  
تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران akbar.nasrollahi@gmail.com

### چکیده

سیاست‌های ارتباطی، مجموعه‌ای از اصول و هنجارهایی هستند که به منظور راهنمایی عملکرد نظام‌های اطلاعاتی و ارتباطی مورد نظر قرار می‌گیرند. امروزه، هرگونه سیاست‌گذاری در سازمان‌های رسانه‌ای مستلزم لحاظ کردن دیگر زمینه‌های ارتباطی است. موضوع این مقاله، راهبردهای رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین ارتباطی و هدف آن شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای رسانه‌ی ملی در عرصه سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین و تدوین راهبردهای عملیاتی است. در این پژوهش، سیاست‌های رسانه‌ی ملی با استفاده از روش کمی-کیفی ماتریس تحلیلی (SWOT)، از طریق مصاحبه‌ی هدفمند با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه‌ی رسانه و سیاست‌گذاری آن بررسی شده است. در مجموع ۱۲ نقطه‌ی قوت و فرصت به عنوان مزیت و تعداد ۱۱ ضعف و تهدید به عنوان محدودیت شناسایی شده است. نمره‌ی ۲/۴۳ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و نمره‌ی ۲/۴۹ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نشان می‌دهد که نقاط ضعف رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین، بیشتر از نقاط قوت آن و تهدیدهای پیش رو نیز بر فرصت‌های آن غلبه دارد که متناسب با آن، راهبردهای تدافعی ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** راهبرد، رسانه ملی، رسانه‌های نوین، سیاست‌گذاری رسانه‌ای

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۱ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۸/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۰

فصلنامه راهبرد اجتماعی- فرهنگی، سال ۱۰، شماره ۴۰، پاییز ۱۴۰۰، صص ۵۶۷-۵۹۴

## مقدمه و بیان مسئله

رشد و توسعه‌ی فناوری‌های نوین ارتباطی، دوره‌ی جدیدی از حیات اجتماعی برای جوامع پدید آورده است که از آن تحت عنوان «عصر اطلاعات» نام می‌برند. جهان فعلی جهان فراوانی، تنوع و امکان دسترسی به اطلاعات است. «شبکه‌های نوین ارتباطی، آن چنان بر فضای زندگی بشر امروز سایه افکنده‌اند که می‌توان گفت همه در محیطی رسانه‌ای به سر می‌بریم. چند و چون اطلاعاتی که در جامعه‌ی جدید تولید می‌شود، آنچنان بر تار و پود رسانه‌ها، ساختار، نقش و عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد که می‌توان گزاره‌ی تاریخی مارشال مک لوهان، «رسانه همان پیام» است را به «پیام همان رسانه» است، تبدیل کرد» (فرقانی، ۱۳۸۱، ص. ۴۹). در این دوره اطلاعات تبدیل به محصولی مشترک و مهم‌ترین تولید در سازمان‌های مختلف رسانه‌ای اعم از مکتوب، دیداری، شنیداری و اینترنتی شده است. این محصول (اطلاعات) که ماهیتی چندوجهی دارد؛ از سویی همانند یک کالای تجاری داد و ستد شده و ارزش افزوده‌ی آن با میزان سرعت انتشار آن بیشتر می‌شود. از طرف دیگر، سرشت ذاتی اطلاعات با قدرت عجین شده و داشتن اطلاعات به منزله‌ی توانایی تأثیرگذاری بر دیگران است. از جنبه‌ی دیگر، چون اطلاعات با ماهیت زبانی، عجین شده و با گفتار و درک مفاهیم سر و کار دارد، در حوزه‌ی خلق معنا، فرهنگ و روابط اجتماعی جای می‌گیرد. بنابراین، سازمانی که فقط یک محصول تولیدی آن از چنین پیچیدگی و قدرت تأثیرگذاری بالایی در عرصه‌های گوناگون برخوردار است، طبیعی است که مدیریت متمایزی را طلب کند. بنابراین این سازمان‌ها نیازمند نقشه راهی هستند تا به کمک آن بتوانند این

فضا را مدیریت کنند. با توجه به اینکه، تصمیم‌گیری هماهنگ با تغییرات محیطی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در سطح کلان یک سازمان محسوب می‌شود، روند تصمیم‌گیری در سازمان‌ها در چارچوب الگوی سیاست‌گذاری صورت می‌پذیرد. سیاست‌گذاری در سازمان‌های رسانه‌ای، پدیده‌ای چند بعدی است. «سیاست‌گذاری در رسانه از یک سو نیازمند درک عمیق از فرایندهای سیاست‌گذاری عمومی است و از سوی دیگر سازمان رسانه‌ای همچون هر سازمان دیگر برای خود آرمان و رسالت و مأموریت‌های ویژه قائل است که با ماهیت و هدف آن مرتبط است و باید در فرایندهای سیاست‌گذاری سازمانی خود آنها را دنبال کند» (وردی نژاد & بهرامی رشتیانی، ۱۳۹۴، ص. ۹۵). در عرصه‌ی سیاست‌گذاری سازمانی، یک رسانه برای حفظ و بقای خود در جامعه و نیز نیل به اهداف و ارتقای سازمانی نیازمند آن است که در مرحله نخست هم‌چون هر سازمان دیگر به مسائلی نظیر منابع مالی، انسانی، فن‌آوری‌های روز، دانش سازمانی و... نگاهی جامع و برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشد و در عین حال سیاست‌گذاری سازمانی در رسانه برای حفظ، بقا و بالندگی هم‌زمان به ثبات و پایداری در عین انعطاف‌پذیری نیاز دارد. اما رسانه با عوامل متمایزی درگیر است که فرایندهای سیاست‌گذاری سازمانی را بسیار دشوار و پیچیده می‌کند. «این عوامل عبارتند از: خط‌مشی‌های عمومی و کلی نظام سیاسی در یک جامعه که رسانه بیش از هر سازمان دیگری از آن متأثر است، تقاضای حاکمیت سیاسی از رسانه برای مشروعیت‌دهی به اقدامات حاکمیت، مخاطبان رسانه، مردم و انتظارات آنان از رسانه که الزاماً با دو عامل اولیه همسو نیست، ساختار اجتماعی، هنجارها، آداب و رسوم و فرهنگ جامعه، گروه‌های فشار که در رسانه از سایر سازمان‌ها بسیار گسترده‌تر و متنوع‌ترند و الزامات حرفه‌ای در فعالیت‌ها و کار رسانه.» (وردی نژاد & بهرامی رشتیانی، ۱۳۹۴، ص. ۱۰۰) ایجاد توازن میان عوامل بالا و نیز حفظ حیات سازمانی می‌تواند، موجب ثبات یا بی‌ثباتی در سیاست‌های کلان رسانه شود.

از سویی حوزه سیاست‌گذاری در سال‌های اخیر به واسطه‌ی سرعت تغییرات فن‌آوری، شاهد دگرگونی‌های عمده‌ای بوده است. «فناوری‌های نوین ارتباطی بر

رسانه‌ها تأثیراتی از جمله: دیجیتالی شدن، تعاملی بودن، شخصی سازی، آنی بودن و مستقیم بودن داشته‌اند.» (Hemerijck, 2004, p. 67) در عصر حاضر زیر ساخت های فن آوری در ترکیب با ماهیت رسانه موضوع جدیدی را به مثابه‌ی فناوری ارتباطی به مثابه عامل تأثیرگذار بر تمامی سازمان‌ها و جامعه مطرح کرده است به گونه‌ای که هیچ سازمان رسانه‌ای از جمله رسانه‌ی ملی بدون در نظر گرفتن فن آوری‌های نوین ارتباطی نمی‌تواند، تعاملات خود را با محیط پیرامونی سر و سامان دهد. مقاله‌ی حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این مسئله است که رسانه‌ی ملی در ایران چگونه با اتخاذ راهبردهای مناسب می‌تواند با استفاده از نقاط قوت خود، از فرصت‌هایی که این فناوری‌ها فراهم کرده‌اند، بهره‌برده و با رفع نقاط ضعف خود در راستای مقابله با چالش‌های پیش روی کشور با توجه به ظهور این فن‌آوری‌ها اقدام کند؟

## ۱. اهداف و سؤالات پژوهش

### ۱-۱. اهداف پژوهش

- شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین.
- آگاهی از مهم‌ترین نقاط ضعف رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین.
- شناخت مهم‌ترین فرصت‌های رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین.
- آگاهی از مهم‌ترین تهدیدهای رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین.

### ۱-۲. سؤالات پژوهش

- مهم‌ترین نقاط قوت رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین چیست؟
- مهم‌ترین نقاط ضعف رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین چیست؟
- مهم‌ترین فرصت‌های رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین چیست؟
- مهم‌ترین تهدیدهای رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین چیست؟

## ۲. پیشینه پژوهش

حوزه‌ی سیاست‌گذاری رسانه، مستلزم تحقیقاتی مرتبط با سیاست است که هدف

آن، مجموعه‌ی گسترده‌ای از موضوعات اصلی و زمینه‌های فن‌آورانه و به کارگیری مجموعه‌ی متنوعی از دیدگاه‌های نظری است. این تحقیقات در قالب سه رویکرد قابل دسته‌بندی است.

رویکرد اول تحقیقاتی است که نگاه سنتی به سیاست‌گذاری رسانه داشته و به نقش تأثیرگذار دولت (حاکمیت) در سیاست‌گذاری رسانه‌ها و تأثیر رسانه‌ها در سیاست‌گذاری عمومی پرداخته است. گرانهام<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در تحقیق خود «سیاست‌گذاری رسانه‌ای را بخشی از سیاست‌گذاری عمومی می‌داند که توسط دولت‌ها (حاکمیت) و بازیگران سیاسی رقم می‌خورد.» (روشندل اربطانی، ۱۳۹۵، ص. ۹). وارد<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) معتقد است که «نظام سیاسی تأثیر قابل توجهی بر صنعت رسانه و عملکرد آن دارد.» (Ward, 2008, p. 52) تحقیق طالبی و همکاران (۱۳۹۶) نشان می‌دهد که سیاست‌گذاران فرهنگی کشور باید «سازوکارهای سیاست‌گذاری متناسب با فضای جدید را طراحی نمایند.» (طالبی، کاظمی، & امجدی، ۱۳۹۶، ص. ۷۹) در تحقیق الوانی و همکاران (۱۳۹۳) سعی شده «مدل مفهومی و درعین حال واقعی و قابل اجرا برای خط‌مشی‌گذاری فضای مجازی (کشور) ترسیم و ارائه شود.» (الوانی، خنیفر، & حاجی ملامیرزایی، تدوین الگوی خط‌مشی‌گذاری فضای مجازی کشور، ۱۳۹۳، ص. ۷۵) در پژوهش کوثری و دیگران (۱۳۹۷) «در نهایت پنج سناریو (نهنگ در اقیانوس، ماهی در آکواریوم، دلفین در خلیج، لاک‌پشت در تشت و قورباغه در برکه) که دارای بیشترین سازگاری بودند به‌عنوان سناریوهای باورپذیرتر (ایران) مشخص شدند» (کوثری، منتظر قائم، & مولایی، ۱۳۹۷، ص. ۵). در تحقیق صالحی امیری و دیگران (۱۳۹۶)، «افزایش سطح سواد رسانه‌ای مهم‌ترین نقطه قوت، دخالت مستقیم دولت مهم‌ترین نقطه ضعف، افزایش سریع شبکه‌های اجتماعی مهم‌ترین فرصت و عدم حضور جدی رسانه‌ای ایران در سطوح بین‌المللی به‌عنوان مهم‌ترین تهدید سیاست‌گذاری فرهنگی رسانه‌ها در ایران مطرح شده‌اند.» (صالحی امیری، امیر انتخابی، رضایی، & سلطانی فر، ۱۳۹۶،

۱ Granham

۲ Ward

ص. ۵۷) این تحقیقات به تأثیرگذاری دولت (حاکمیت) در سیاست‌گذاری رسانه‌ها پرداخته‌اند و تحقیقات افرادی چون فیاض<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، نشان می‌دهد که «چهار سوژه‌ای که توسط کاربران در توییتر مطرح شده، هر چهار مورد از سوی دولت و پارلمان پاکستان و مسئولان ملی و محلی مورد توجه واقع شده است.» (Fiaz & Qureshi, 2018, p. 208) تحقیق فاروق<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که «در افغانستان، رسانه‌ها بر سیاست‌گذاران و مقامات بالاتر تأثیر می‌گذارند تا مطابق توصیه‌های کارگزاران و نهادهای رسانه‌ای عمل کنند.» (Farooq, 2020, p. 5821) این تحقیقات نیز به تأثیر رسانه‌ها در سیاست‌گذاری عمومی پرداخته‌اند.

رویکرد دوم این تحقیقات به تأثیر عوامل پنهان، مانند فرایندهای ایدئولوژیک بر سیاست‌گذاری رسانه‌ای پرداخته و نقش ذی‌نفعان سیاسی، اقتصادی و هنجارهای حاکم را در سیاست‌گذاری رسانه‌ها بیشتر از عوامل دیگر می‌داند. فریدمن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق «چهره ناپیدای سیاست‌گذاری» توضیح می‌دهد که «چگونه مؤلفه‌ای قدرت سیاسی (عوامل ناپیدا) بر سیاست‌گذاری رسانه‌ها تأثیر داشته است.» (Freedman, 2010, p. 344) پژوهش خواجه سروی و دیگران (۱۳۹۶) نشان می‌دهد که «اولین ویژگی رسانه مطلوب در اسلام «دین‌مداری» است. «اخلاق‌مداری»، «امیدبخشی» و «آگاهی‌بخشی» از دیگر شاخصه‌های اصیل در طراحی و سیاست‌گذاری رسانه مطلوب در جامعه اسلامی است.» (خواجه سروی & بیات، ۱۳۹۶، ص. ۱۰۵). ییک<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در تحقیق خود به این نتیجه می‌رسد که «سیاست‌گذاری رسانه‌ای چین همانند دیگر جوامع، بستری از عوامل هنجاری و تجربه‌های گذشته است.» (Yik, 2011, p. 193)

سیاست‌گذاری اطلاعات، رویکرد سوم و جدید این حوزه است. برامان<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) معتقد است که «سیاست‌گذاری اطلاعات در مرکز تحقیقات توسعه

---

۱Fiaz & et.al.

۲Farooq

۳Freedman

۴Yik

۵Braman

اطلاعات صورت گرفته و سیاست‌گذاری متناسب با آن مفاهیم، جامعه اطلاعاتی جهانی را که محققان درباره آن بحث کرده بودند، با یکدیگر همبسته می‌کند.» (Braman, 2004, p. 156) پژوهش اسکندری و دیگران (۱۳۹۱) نشان می‌دهد که با توجه به تحولات در حال وقوع (همگرایی) در عرصه رسانه‌ها در ایران «لازم است عاملان سیاست ملی در تدوین قواعدی مناسب در چندین بازار رقابتی و سیال تجدید نظر کنند.» (اسکندری & میر اسماعیلی، ۱۳۹۱، ص. ۱۷۴) تحقیق اکبرزاده جهرمی (۱۳۹۵)، نشان می‌دهد که «هم‌گرایی اینترنت و تلویزیون نه تنها شیوه‌های تولید، پخش و تماشای برنامه‌های تلویزیونی، بلکه ساختار صنعت تلویزیون را دگرگون ساخته است.» (اکبرزاده جهرمی، ۱۳۹۵، ص. ۷)

تحقیقات انجام شده با موضوع سیاست‌گذاری رسانه‌ای در رسانه‌ی ملی نیز ترکیبی از سه رویکرد فوق به همراه رویکرد مخاطب‌شنا سانه است. مثلاً پژوهش مجیدی و دیگران (۱۳۹۱)، نشان می‌دهد که «بهتر است که اتاق فکری که نه فقط شامل کارشناسان و مدیران سازمان (صدا و سیما) بلکه با حضور افرادی که بر مسائل روز اشراف دارند و از نیازهای مخاطب و خطوط قرمز سازمان اطلاع دارند تشکیل شود.» (مجیدی & فنبری، ۱۳۹۱، ص. ۸۹) طبق تحقیق اخلاقی‌پور و دیگران (۱۳۹۲) کار شنا سان، «غنی‌تر کردن برنامه‌ها، بهره‌برداری بیشتر از فن‌آوری‌های روز و بستر سازی برای دسترسی آسان‌تر به فضای مجازی را از مهمترین راهکارهای نفوذ بیشتر رسانه ملی در فضای مجازی دانسته‌اند.» (اخلاقی‌پور & گل‌بخشی، ۱۳۹۲، ص. ۹) طبق تحقیق بصیریان جهرمی و همکاران (۱۳۹۲)، «بین سیاست‌های سازمان صدا و سیما در بکارگیری شبکه‌های اجتماعی و بیان‌اخص فیس‌بوک، در مواردی تفاوت وجود دارد.» (بصیریان جهرمی، خانیکی، & ذکایی، ۱۳۹۲، ص. ۵۲) روش‌شناسی اربطانی و لبافی (۱۳۹۱) شش عامل عمده که بر فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران تأثیرگذار هستند را «۱. فشارهای سیاسی ۲. عوامل قانونی و نظارتی ۳. تفکر رقابتی ۴. ویژگی‌های شخصی‌یتی سیاست‌گذاران ۵. عوامل فرهنگی و ارزشی ۶. عوامل تخصصی» می‌دانند (روش‌شناسی اربطانی & لبافی، «تبیین عوامل موثر بر



فرآیند سیاست‌گذاری رسانه‌ای در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۱، ص. ۱۴۴-۱۴۶). پژوهش پاکزاد و خواجه‌نابینی (۱۳۹۶) نشان می‌دهد که «سیاست‌گذاری رسانه‌ای در سازمان صدا و سیما با نقصان در طراحی و اجرای سیاست‌ها روبرو است.» (پاکزاد & خواجه‌نابینی، ۱۳۹۶، ص. ۱۹۴) تحقیق خجسته باقرزاده (۱۳۹۸) نشان می‌دهد که «پنج مؤلفه رویکرد بازار آزاد یا قانون‌گذاری و تنظیم‌گری، چگونگی مخاطب‌شناسی، نوع هنجار حاکم بر رسانه، وضعیت سپهر رسانه‌ای حاکم بر ایران و ارتباطات محتوا محور و فنی محور از عوامل کلیدی رسانه‌ای در سیاست‌گذاری برای رادیو-تلویزیون ایران محسوب می‌شوند.» (خجسته باقرزاده، ۱۳۹۸، ص. ۱۰۹)

جمع‌بندی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در زمینه‌ی موضوع راهبردهای رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین ارتباطی تاکنون پژوهش‌های زیادی انجام نشده است. در محدود پژوهش‌های انجام یافته یا به بررسی جایگاه مخاطبان در سیاست‌های برنامه‌ای این سازمان پرداخته شده یا میزان استفاده مخاطبان از سایت‌ها و برنامه‌های اینترنتی رسانه‌ی ملی بررسی شده یا اینکه صرفاً به مبحث سیاست‌گذاری برنامه‌های دیداری و شنیداری پرداخته شده است. در برخی از پژوهش‌ها هم مسائل سازمانی مدنظر پژوهش‌گران بوده است. بنابراین، تحقیق حاضر از لحاظ پرداختن به موضوع راهبردهای رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین ارتباطی اقدامی حائز اهمیت است.

### ۳. ملاحظات مفهومی و نظری

#### ۳-۱. تعریف مفاهیم

۳-۱-۱. سیاست‌گذاری رسانه‌ای: «سیاست‌گذاری رسانه‌ای، اصول، هنجارها و راهبردهایی کلی را در برمی‌گیرد که بر هدایت کلان رسانه‌ها در نیل به اهداف مشخص یک نظام، حاکم است. سیاست‌گذاری رسانه‌ای هم روش و ابزار وصول به هدف را و هم راهبرد را شامل می‌شود بنابراین سیاست‌گذاری رسانه‌ای آمیزه‌ای از تجربیات گذشته، مصلحت‌جامعه و آینده‌نگری است.» (آرلی، ۱۳۵۶، ص. ۷۶)

۱-۲. سیاست‌گذاران و نقش‌آفرینان در سازمان‌های رسانه‌ای: در سازمان‌های رسانه‌ای نقش‌آفرینان سیاستی در دو عرصه حضور دارند که شامل عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی اند. «عوامل درون سازمانی دربرگیرنده رده‌های عالی رسانه‌ای یعنی رأس و مدیریت سازمان و مدیریت عالی، مدیران میانی، معاونان و مدیران، مدیران و رهبران عملیاتی، یعنی سردبیران و دروازه بانان، سردبیران و خبرنگاران و گزارشگران اند و عوامل برون سازمانی را به دو دسته عوامل آشکار و پنهان می‌توان تقسیم کرد. رهبران و تصمیم‌سازان رسمی کشور، نخبگان و کارشناسان درون حاکمیت و دولت به مثابه قدرت حکومت‌کننده، قوانین، مقررات و ضوابط خاص حرفه‌ای، محیط حرفه‌ای بین‌المللی، رقبا، اولویت‌های مخاطبان عوامل آشکار را تشکیل می‌دهد و عوامل پنهان شامل رهبران غیررسمی، صاحبان اندیشه و فکر و رهبران احزاب و جمعیت‌ها، انحصارات قدرت و گروه‌های فشار، فرهنگ و ارزش‌های سنتی، ملی و اعتقادی جامعه و محیط فعالیت، منابع خبری و منشاء‌های تولید پیام، جمعیت‌های حرفه‌ای (تولیدگران، توزیع‌کنندگان، صاحبان آگهی) و منابع اثرگذار مجموعه عواملی اند که بر سیاست‌گذاری سازمانی، نوع سیاست، پایداری، آینده‌نگری، هدفمندی، و عمومیت سیاست‌ها تأثیرگذارند.» (وردی نژاد & بهرامی رشتیانی، ۱۳۹۴، ص. ۱۲۴)

۱-۳. استراتژی (راهبرد): واژه‌ی استراتژی برای اولین بار توسط چندلر<sup>۱</sup> بکار برده شده است. وی در تعریف استراتژی معتقد است؛ «استراتژی به معنای تعیین هدف‌های بلندمدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف‌ها ست.» (وردی نژاد & بهرامی رشتیانی، ۱۳۹۴، ص. ۱۵۰)

### ۲-۳. چارچوب نظری

در خصوص سیاست‌گذاری رسانه‌ای نظریه‌های مختلفی مانند نظریه‌ی اقتدارگرا، نظریه‌ی آزاداندیشی، نظریه‌ی ارزش‌های بومی و فرهنگی جامعه، نظریه‌ی هنجاری

<sup>۱</sup>Chandler

و ارزشی رسانه‌ها، نظریه‌ی جامعه‌ی اطلاعاتی و نظریه‌ی استفاده و رضامندی بر اساس نوع نظام رسانه‌ای هر کشور و جامعه‌ای مطرح هستند. بر اساس نظریه‌ی اقتدارگرا این قدرت سیاسی است که مصلحت‌ها، ملاحظات و نگرش‌های اساسی خود را بر حوزه‌ی اطلاع‌رسانی تحمیل می‌کند. جوهره‌ی نظریه‌ی آزاداندیشی، آزادی فردگرایانه است و آنچه اساس آن را تشکیل می‌دهد، آزادی فرد در نقل و کسب اطلاعات و اخبار می‌باشد. نظریه‌ی ارزش‌های بومی و فرهنگی جامعه بر عوامل و شرایط خاص کشورهای در حال توسعه مبتنی است که مهم‌ترین این عوامل عبارتند از: ایدئولوژی و شرایط فرهنگی. نظریه‌ی هنجاری و ارزشی رسانه‌ها به تشریح بایدها و نبایدهای حاکم بر وسایل ارتباط جمعی یا به عبارتی، نظام‌های کنترل و مدیریت رسانه‌ها می‌پردازد. «اینگونه نظریه‌ها درباره آنچه که رسانه‌ها باید باشند و آنگونه که باید در جامعه عمل کنند و انتظاری که جامعه از رسانه‌ها دارد و رسانه‌ها باید بر اساس این توقعات عمل نمایند، صحبت می‌کنند.» (مهرداد، ۱۳۸۰، ص. ۱۰۸) «دنیس مک کوئیل» (۱۹۸۱) در کتاب نظریه ارتباطات جمعی، شش نظریه هنجاری شامل: نظریه اقتدارگرا، نظریه رسانه‌های آزاد، نظریه مسئولیت اجتماعی، نظریه رسانه‌های شوروی (الگوی کمونیستی)، نظریه رسانه‌های توسعه بخش و نظریه رسانه‌های دموکراتیک- مشارکت‌کننده را از هم تفکیک کرده است. «(معتمد نژاد & معتمد نژاد، ۱۳۸۶، ص. ۲۷۴) پژوهش‌گران حوزه‌ی علوم اسلامی و رسانه مانند ناصر باهنر، حسین رضی، حسام الدین آشنا، حسن بشیر و...، با اتکا به مبانی اسلامی و دیدگاه‌های افرادی چون استاد مطهری، مجید تهرانیان، حمید مولانا، بیانات امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری یک الگوی جدیدی را به الگوهای مطرح شده، از سوی مک کوئیل اضافه کرده‌اند که عبارت است از الگوی هنجاری رسانه اسلامی. در این الگو، نظام سیاسی رسانه ولی فقیه محور، اقتصاد رسانه و تأمین هزینه‌های آن از بیت‌المال، نظام فرهنگی رسانه اسلام مدار، ارتباط رسانه با مردم هم عمودی و هم افقی، نقش اجتماعی رسانه مانند دانشگاه، میزان کنترل رسانه‌های داخلی و خارجی کامل و نظارت بر رسانه شامل حین و پس از

انتشار است. بر اساس نظریه‌ی جامعه‌ی اطلاعاتی، جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن «کیفیت زندگی، گستره دگرگونی اجتماعی و توسعه اقتصادی به گونه‌ای روز افزون به اطلاعات و بهره‌وری از آن متکی باشد.» (نشاط، ۱۳۸۴، ص. ۶۷۷) در این جامعه استانداردهای زندگی، الگوهای کار و فراغت، نظام آموزشی، فعالیت‌های اقتصادی و بازرگانی از پیشرفت اطلاعات، فن‌آوری‌های چندرسانه‌ای الکترونیکی و دانش فنی تأثیر می‌پذیرد. «در چنین جامعه‌ای، ارتباطات عامل واقعی انتقال برای ایجاد تحول در افراد به منظور دستیابی به اطلاعات است و ارزش‌های اطلاعاتی عامل تعیین‌کننده در توسعه جامعه محسوب می‌شود.» (نشاط، ۱۳۸۴، ص. ۶۷۷) نظریه‌ی استفاده و رضامندی نیز مانند سایر رویکردها در ارزیابی پیامدهای انسانی فن‌آوری‌های نوین ارتباطی کاربرد دارد. «این رویکرد به دلیل ماهیت مخاطب‌محور آن، یکی از موفق‌ترین رویکردهای ارتباطی در فضای مجازی محسوب می‌شود. هدف اصلی این رویکرد تحقیق در چگونگی انتخاب، دریافت و شیوه‌ی عکس‌العمل مخاطبین رسانه‌هاست. بر اساس این رویکرد فعال بودن مخاطب قبل از هر چیز بستگی به انگیزه‌ی روشن و مصرانه آنها در انتخاب محتوا و برنامه‌های مورد نظر دارد.» (هاشمی، دیندار فرکوش، & احمدی مرویلی، ۱۳۹۰، ص. ۲۰۳)

با توجه به مطالب گفته شده، در این مقاله از سه نظریه‌ی هنجاری و ارزشی رسانه‌ها که جامع‌تر از سایر نظریه‌ها بوده و موضوع اصلی آن نوع و حوزه‌ی توزیع محتوا است؛ بویژه الگوی هنجاری رسانه‌ی اسلامی که با شرایط کشور منطبق است، نظریه‌ی جامعه‌ی اطلاعاتی که به بحث فن‌آورهای جدید ارتباطی و تأثیر آنها بر دگرگونی شیوه‌های ارتباطی جوامع می‌پردازد و نظریه‌ی استفاده و رضامندی که موضوع اصلی آن میزان دسترسی و رضایت مخاطب به اطلاعات و رسانه‌های نوین می‌باشد، استفاده شده است.

#### ۴. روش تحقیق

برای موضوع راهبردهای رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین ارتباطی، از روش کمی-کیفی ماتریس تحلیلی سوآت با استفاده از ابزار مصاحبه

نیمه‌ساخت‌یافته، استفاده شده است. تحلیل راهبردی یا سوات، روشی برای دستیابی به راهبردهای سازمان از طریق شناخت نقاط قوت و ضعف درونی سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی آن است. «روش سوات برحسب گردآوری اطلاعات اکتشافی توصیفی، براساس کاربرد ارزیابی راهبردی و نوع پژوهش تلفیقی است. با توجه به نگاه به آینده و ترسیم وضعیت مطلوب در آینده، از نوع پژوهش‌های آینده‌پژوهی نیز به شمار می‌رود.» (خجیر، ۱۳۹۸، ص. ۲۱۶) با توجه به این‌که در این تحقیق مصاحبه با افراد خبره، زمینه‌ی رسیدن به عوامل مؤثر را فراهم می‌کند، لذا جامعه‌ی مورد مطالعه از متخصصان، افراد مطلع و خبرگان این سازمان با سابقه بالای ۱۰ سال و با تحصیلات دکتری بود که بر جنبه‌های مختلف موضوع تحقیق، اشراف علمی و تجربی داشتند و با سیاست‌های سازمان آشنا بودند. تعدادی از اساتید دانشگاه در حوزه ارتباطات، سیاست‌گذاری و فن‌آوری‌های نوین ارتباطی که همکاری چندین ساله با این سازمان داشته‌اند، نیز از مصاحبه‌شوندگان در این تحقیق بودند. در این پژوهش، جهت نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. این نمونه‌گیری، زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که ضرورت می‌یابد که اطلاعاتی از افراد یا گروه‌های خاصی به دست‌آوریم (دانایی فرد، الوانی، & آذر، ۱۳۸۳، ص. ۴۰۹). یک گروه اولیه از متخصصان، جهت مصاحبه انتخاب شده و سپس گروه‌های بعدی جهت مصاحبه، توسط همین گروه معرفی شدند و نمونه‌گیری تا جایی تداوم یافت که با ادامه‌ی نمونه‌گیری، هیچ اندیشه‌ی جدیدی به وجود نیامده و به اصطلاح پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید. از آنجایی که پژوهش کیفی به دنبال توصیف غنی، مشروح و کل‌نگر از پدیده‌ی مورد مطالعه است، بنابراین با نمونه‌های کوچک سروکار دارد. نمونه‌ها در پژوهش کیفی اغلب بین ۴ تا ۴۰ آگاهی‌دهنده را شامل می‌شود، بنابراین، تعداد افراد مصاحبه‌شونده در این تحقیق، ۱۲ نفر بودند. در تحقیق حاضر، علاوه بر این‌که اعضای گروه پژوهشی، هنگام تفسیر داده‌ها بر صداقت و دقت یکدیگر نظارت داشتند، از برخی مصاحبه‌شوندگان نیز، خواسته شد تا فرایند رسیدن به نتایج را بررسی نمایند و فرصت‌ها،

تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های اولویت‌دار برای صاحب‌ه شونده‌گان در اختیار آن‌ها گذاشته شد.

## ۵. یافته‌های پژوهش

در جدول تحلیل و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، تعداد ۷ نقطه‌ی قوت داخلی در برابر ۶ نقطه‌ی ضعف داخلی و تعداد ۵ فرصت بیرونی در برابر ۵ تهدید بیرونی تعیین شده است. در مجموع تعداد ۱۲ نقطه‌ی قوت و فرصت به عنوان مزیت‌ها و تعداد ۱۱ ضعف و تهدید به عنوان محدودیت‌های سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین در رسانه ملی شناسایی شده است.

### ۵-۱. تحلیل و ارزیابی نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی)

در تکمیل جدول تحلیل عوامل داخلی، در ستون دوم به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر تا ۱ اختصاص داده و برای تعیین وزن هر یک از عوامل، از نظرات خبرگان بهره‌جسته و سپس وزن عوامل با اهمیت‌تر را بین صفر تا ۱ نرمالیزه می‌کنیم. در ستون سوم برای قوت‌های عالی رتبه‌ی ۴، قوت‌های معمولی رتبه‌ی ۳، ضعف‌های جدی رتبه‌ی ۱ و ضعف‌های معمولی رتبه‌ی ۲ اختصاص داده می‌شود. در ستون چهارم امتیاز وزن‌دار هر عامل نیز از طریق ضرب عوامل درون سازمانی در وزن نرمالیزه شده محاسبه می‌گردد، اگر جمع کل نمره‌ی ماتریس بیشتر از ۲/۵ باشد، قوت‌های داخلی سازمان بیش از ضعف‌های آن و اگر جمع کل نمره‌ی ماتریس کمتر از ۲/۵ باشد، ضعف‌های داخلی سازمان بیش از قوت‌های آن است.

جدول ۱. تحلیل و ارزیابی عوامل داخلی

| مهم‌ترین قوت‌ها   | ضریب   | رتبه | ضریب نهایی |
|---|--------|------|------------|
| S1 مخاطبان گسترده و داشتن انحصار پخش                      | ۰/۰۷۹۰ | ۳/۶۶ | ۰/۲۸۹      |
| S2 اعتبار و اعتماد نزد مردم و حاکمیت                      | ۰/۰۷۲۰ | ۳/۵۸ | ۰/۲۵۷      |
| S3 داشتن تشکیلات سراسری در کشور                           | ۰/۰۸۸۰ | ۳/۸۳ | ۰/۳۳۷      |
| S4 تغییرات محتوایی، تجهیزاتی و فنی به روز                 | ۰/۰۶۵۰ | ۳/۴۱ | ۰/۲۲۱      |
| S5 بدنه‌ی قوی کارشناسی، علمی و پژوهشی                     | ۰/۰۷۰۰ | ۳/۵  | ۰/۲۴۵      |
| S6 تولید برنامه‌هایی با محتوای دینی، ملی و فرهنگی         | ۰/۰۷۲۰ | ۳/۵۸ | ۰/۲۵۷      |
| S7 افزایش آگاهی مخاطبان از طریق آموزش مستقیم و غیر مستقیم | ۰/۰۶۵۰ | ۳/۴۱ | ۰/۲۲۱      |
| مهم‌ترین ضعف‌ها   | ضریب   | رتبه | ضریب نهایی |

|       |      |        |   |
|-------|------|--------|---|
| ۰/۱۰۱ | ۱/۴۱ | ۰/۰۷۲۰ | W1 بوروکراسی گسترده‌ی اداری و ضمانت اجرایی اندک سیاست‌ها                |
| ۰/۱۰۵ | ۱/۵  | ۰/۰۷۰۰ | W2 محافظه‌کاری در سیاست‌ها به دلیل برخی ملاحظات                         |
| ۰/۱۰۲ | ۱/۱۶ | ۰/۰۸۸۰ | W3 ضعف دانش سیاست‌گذاران و نبود پشتوانه‌ی علمی در برخی از سیاست‌ها      |
| ۰/۰۹۶ | ۱/۰۸ | ۰/۰۸۹۰ | W4 در نظر نگرفتن سلايق مخاطبان و ابعاد اقتصادی و فرهنگي اين تکنولوژی‌ها |
| ۰/۱۰۳ | ۱/۲۵ | ۰/۰۸۳۰ | W5 همگام نبودن سیاست‌های سازمان با تحولات پیچیده و اقتضائات این حوزه    |
| ۰/۱۰۵ | ۱/۳۳ | ۰/۰۷۹۰ | W6 داشتن موازی‌کاری در سیاست‌ها با سایر نهادها و سازمان‌ها              |
| ۲/۴۳  |      | ۱      | مجموع   |

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد و بر اساس سؤال اول تحقیق که مهم‌ترین نقاط قوت رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین چیست، ساختار تشکیلاتی سراسری در کشور (S3)، گستره‌ی انبوه مخاطبان و انحصار پخش (S1)، دارای اعتبار و اعتماد بودن نزد مردم و حاکمیت (S2) و تولید برنامه‌هایی با محتوای دینی، ملی و فرهنگی (S6) به ترتیب با امتیاز وزنی ۳۳۷/۰، ۲۸۹/۰ و ۲۵۷/۰ مهم‌ترین نقاط قوت و بر اساس سؤال دوم تحقیق که مهم‌ترین نقاط ضعف رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین چیست، اتخاذ سیاست‌های محافظه‌کارانه به دلیل برخی ملاحظات (W2)، موازی‌کاری در سیاست‌گذاری‌ها با سایر نهادها و سازمان‌ها در این حوزه (W6)، متناسب نبودن سیاست‌های سازمان با تحولات پیچیده و اقتضائات این حوزه (W5) و ضعف دانش سیاست‌گذاران و نبود پشتوانه علمی در برخی از سیاست‌ها (W3) به ترتیب با امتیاز وزنی ۱۰۵/۰، ۱۰۳/۰ و ۱۰۲/۰ مهم‌ترین نقاط ضعف رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین است.

بر اساس نتایج مصاحبه و استخراج اطلاعات، نمره‌ی به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برابر ۲/۴۳ است، این عدد بیانگر این است که رسانه‌ی ملی از نظر عوامل درونی دارای ضعف است ( $2/43 < 2/5$ ).

#### ۲-۵. تحلیل و ارزیابی نقاط فرصت و تهدید (عوامل خارجی)

در تکمیل جدول تحلیل عوامل خارجی نیز ستون ۲ مانند ماتریس عوامل داخلی به دست می‌آید. در ستون سوم برای فرصت‌های عالی رتبه‌ی ۴، فرصت‌های معمولی رتبه‌ی ۳، تهدیدهای جدی رتبه‌ی ۱ و تهدیدهای معمولی رتبه‌ی ۲، اختصاص داده می‌شود. در ستون چهارم، امتیاز وزن‌دار هر عامل نیز از طریق

ضرب عوامل برون سازمانی در وزن نرمالیزه شده، محاسبه می شود. اگر جمع کل نمره‌ی ماتریس بیشتر از ۲/۵ باشد، فرصت‌های محیطی سازمان بیش از تهدیدهای آن خواهد بود. اگر جمع کل نمره‌ی ماتریس کمتر از ۲/۵ باشد، تهدیدهای محیطی سازمان بیش از فرصت‌های آن است.

جدول ۲. تحلیل و ارزیابی عوامل خارجی

| ضرب نهایی | رتبه | ضرب    | مهم‌ترین فرصت‌ها   |
|-----------|------|--------|--|
| ۰/۳۵۵     | ۳/۶۶ | ۰/۰۹۷۰ | O1 فرصت توسعه‌ی اقتصادی و تعامل با بخش خصوصی                                   |
| ۰/۴۳۰     | ۳/۹۱ | ۰/۱۱۰۰ | O2 تولید محتوای مخاطب‌پسند با توجه به دسترسی مخاطبان به موبایل و اینترنت       |
| ۰/۳۵۵     | ۳/۶۶ | ۰/۰۹۷۰ | O3 فرصت تعامل با حوزه‌ی مجازی سازمان‌های داخلی و کشورهای اسلامی                |
| ۰/۴۱۳     | ۳/۸۳ | ۰/۱۰۸۰ | O4 مدیریت افکار عمومی و ارتقای سواد مخاطبان از طریق این بستر                   |
| ۰/۳۰۴     | ۳/۵  | ۰/۰۸۷۰ | O5 جامعه‌ی دانشگاهی متخصص در این زمینه در کشور                                 |
| ضرب نهایی | رتبه | ضرب    | مهم‌ترین تهدیدها   |
| ۰/۱۲۵     | ۱/۱۶ | ۰/۱۰۸۰ | T1 تهدیدات سایبری و جنگ نرم دشمن از طریق این فضا                               |
| ۰/۱۲۹     | ۱/۳۳ | ۰/۰۹۷۰ | T2 تأثیرگذاری نهادهای غیر رسمی در سیاست‌گذاری‌های سازمان                       |
| ۰/۱۳۰     | ۱/۵  | ۰/۰۸۷۰ | T3 همپوشانی سیاست‌های سایر نهادها با سیاست‌های این سازمان در این حوزه          |
| ۰/۱۲۷۵    | ۱/۲۵ | ۰/۱۰۲۰ | T4 اقبال مخاطبان داخلی به شبکه‌های مجازی خارجی به دلیل ضعف پیام‌رسان‌های خارجی |
| ۰/۱۲۷۵    | ۱/۲۵ | ۰/۱۰۲۰ | T5 سرعت گسترش روز افزون این فناوری‌ها و عقب ماندگی سیاست‌گذاران                |
| ۲/۴۹      |      | ۱      | مجموع  |

همان گونه که در جدول فوق قابل مشاهده است و بر اساس سؤال سوم تحقیق که مهم‌ترین فرصت‌های رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین چیست، تولید محتوای مخاطب‌پسند با توجه به دسترسی همه به موبایل و اینترنت (O2)، مدیریت افکار عمومی و ارتقای سواد مخاطبان از طریق این بستر (O4)، فرصت تعامل با حوزه‌ی مجازی سازمان‌های داخلی و کشورهای اسلامی (O3) به همراه فرصتی برای توسعه‌ی اقتصادی و تعامل با بخش خصوصی (O1) به ترتیب با امتیاز وزنی ۰/۴۳۰، ۰/۴۱۳، و ۰/۳۵۵، به عنوان مهم‌ترین فرصت‌ها و بر اساس سؤال چهارم تحقیق که مهم‌ترین تهدیدهای رسانه ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین چیست، همپوشانی سیاست‌های سایر نهادها با سیاست‌های این سازمان در این حوزه (T3)، تأثیرگذاری نهادهای غیر رسمی در سیاست‌گذاری‌های سازمان (T2)، اقبال مخاطبان داخلی به شبکه‌های مجازی خارجی به دلیل ضعف پیام‌رسان



های داخلی (T4) و سرعت گسترش روز افزون این فن‌آوری‌ها و عقب‌ماندگی سیاست‌گذاران (T5) به ترتیب با امتیاز وزنی ۰/۱۳۰، ۰/۱۲۹ و ۰/۱۲۷۵ از مهم‌ترین تهدیدهای رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین است. همچنین با بررسی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و نمره‌ی به دست آمده ۲/۴۹، نتیجه می‌گیریم که تهدیدهای پیش روی این رسانه بر فرصت‌های منطقه غلبه خواهد کرد (۲/۴۹ < ۲/۵).

### ۵-۳. انتخاب راهبرد مناسب

بر اساس نتایج مصاحبه و استخراج اطلاعات نمره‌های به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۴۳) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۴۹)، طبق اصول مدیریت استراتژیک، موقعیت استراتژیک منطقه‌ی مورد مطالعه در ناحیه‌ی چهارم نمودار تعیین می‌گردد که متناسب با آن، راهبردهای تدافعی (WT)، انتخاب شده و در ماتریس برنامه‌ریزی کمی استراتژیک، راهبردهای این منطقه با ترکیبی از راهبردهای دو منطقه‌ی احتمالی آن (ST، WO) قرار می‌گیرند.

جدول ۳. ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی SWOT

|               |                              |                            |
|---------------|------------------------------|----------------------------|
| ۴<br>O        | موقعیت محافظه کارانه<br>(WO) | موقعیت نهاجمی<br>(SO)      |
| ۲/۵<br>T<br>۱ | موقعیت تدافعی<br>(WT)        | موقعیت رقابتی<br>(ST)<br>۴ |
| W             | ۲/۵                          | S                          |

### ۵-۴. تعیین راهبردها

در این گام نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با یکدیگر مقایسه شدند و راهبردهای مناسب انتخاب گردید.

جدول ۴. راهبردهای عملیاتی SWOT

| خارج  | خارج   | محیط                                   |        |
|---|--|--|--------|
| T1<br>T2<br>T3<br>T4<br>T5  | O1<br>O2<br>O3<br>O4<br>O5   | SWOT                                   | سازمان |
| ST<br>استراتژی تنوع‌بخشی (راهبرد حداکثر - حداقل):<br>ST1- استفاده‌ی حداکثری از ظرفیت ساختار تشکیلاتی منسجم و کشوری سازمان به منظور به حداقل رساندن ناهماهنگی‌ها در اجرای سیاست‌ها<br>ST2- استفاده از ظرفیت گستره‌ی انبوه مخاطبان و انحصار پخش به منظور ترغیب مخاطبان به سمت پیام‌رسان‌های داخلی و گوشزد کردن تهدیدات پیام‌رسان‌های خارجی<br>ST3- تولید برنامه‌هایی با مضامین دینی، ملی و فرهنگی فاخر در این بستر به منظور اقتناع مخاطبان و ترغیب آن‌ها به سمت پیام‌رسان‌های داخلی<br>ST4 - حفظ اعتبار و اعتماد مخاطبان به رسانه از طریق اتخاذ سیاست‌های درست و مستقل رسانه‌ای در این حوزه                       | SO (حداکثر)<br>استراتژی تهاجمی (راهبرد حداکثر - حداقل):<br>SO1- استفاده از نقطه قوت ساختار تشکیلاتی سراسری در کشور برای تولید محتوای مخاطب‌پسند با توجه به دسترسی همه به موبایل و اینترنت<br>SO2- استفاده از نقطه قوت گستره‌ی انبوه مخاطبان و انحصار پخش برای مدیریت افکار عمومی و ارتقای سواد رسانه‌ای مخاطبان<br>SO3- استفاده از ظرفیت اعتبار و اعتماد نزد مردم و حاکمیت برای فراهم کردن بستر توسعه‌ی اقتصادی و تعامل با بخش خصوصی از طریق این بستر<br>SO4- تعامل با حوزه‌ی مجازی سازمان‌های داخلی و کشورهای اسلامی از طریق تولید برنامه‌هایی با محتوای دینی، ملی و فرهنگی در این فضا                            | S1<br>S2<br>S3<br>S4<br>S5<br>S6<br>S7 | داخل   |
| WT (حداقل)<br>استراتژی تدافعی (راهبرد حداقل - حداقل):<br>WT1- اتخاذ سیاست‌های علمی، واقع‌بینانه و بهنگام و پرهیز از دخالت دادن ملاحظات سیاسی، حزبی، برون‌سازمانی و ... در سیاست‌گذاری‌ها<br>WT2- توجه به سیاست‌گذاری‌های سایر سازمان‌ها و نهادهای داخلی در این حوزه به منظور اجتناب از موازی‌کاری<br>WT3- مقاومت در برابر تأثیرگذاری نهادهای غیر رسمی در سیاست‌گذاری‌های سازمان با اتخاذ سیاست‌های مناسب و متناسب با تحولات پیچیده و اقتضات این حوزه<br>WT4- ارتقای دانش سیاست‌گذاران در زمینه‌ی اتخاذ سیاست‌های مخاطب‌پسند به منظور برنامه‌ریزی برای مقابله با اقبال مخاطبان داخلی به سمت شبکه‌های مجازی خارجی | WO<br>استراتژی بازنگری (راهبرد حداقل - حداقل):<br>WO1- اتخاذ سیاست‌هایی متناسب با تحولات پیچیده و اقتضات این حوزه با تولید محتوای مخاطب‌پسند با توجه به دسترسی همگانی به موبایل و اینترنت<br>WO2- مدیریت افکار عمومی و ارتقای سواد مخاطبان از طریق سیاست‌گذاری صحیح در این بستر با پرهیز از سیاست‌های ملاحظه‌کارانه و محافظه‌کارانه<br>WO3- استفاده از فرصت تعامل با حوزه‌ی مجازی سازمان‌های داخلی و کشورهای اسلامی به منظور کسب اطلاعات بیشتر، اجتناب از موازی‌کاری و ارتقای دانش سیاست‌گذاران<br>WO4- جلب توجه سیاست‌گذاران به سیاست‌گذاری در زمینه‌ی توسعه‌ی اقتصادی کشور و تعامل با بخش خصوصی از طریق این بستر | W1<br>W2<br>W3<br>W4<br>W5<br>W6       | داخل   |

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با توجه به موضوع این مقاله که به راهبردهای رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین ارتباطی می‌پردازد و با توجه به سؤال اول تحقیق که مهم‌ترین

نقاط قوت رسانه ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین چیست و هدف اول تحقیق که شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت رسانه ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین است؛ می‌توان گفت که عوامل ساختار تشکیلاتی سراسری در کشور، گستره‌ی انبوه مخاطبان و انحصار پخش، دارای اعتبار و اعتماد نزد مردم و حاکمیت و تولید برنامه‌هایی با محتوای دینی، ملی و فرهنگی به عنوان مهم‌ترین نقاط قوت و با توجه به سؤال دوم تحقیق که مهم‌ترین نقاط ضعف رسانه ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین چیست و هدف دوم تحقیق که آگاهی از مهم‌ترین نقاط ضعف رسانه ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین است؛ می‌توان گفت که اتخاذ سیاست‌های محافظه‌کارانه به دلیل برخی ملاحظات، موازی‌کاری در سیاست‌گذاری‌ها با سایر نهادها و سازمان‌ها در این حوزه، متناسب نبودن سیاست‌های سازمان با تحولات پیچیده و اقتضائات این حوزه و ضعف دانش سیاست‌گذاران و نبود پشتوانه‌ی علمی در برخی از سیاست‌ها به عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف در رسانه ملی از دیدگاه متخصصان است. این نتایج با نتایج تحقیقات طالبی و همکاران (۱۳۹۶)، برامان (۲۰۰۴)، اسکندری و میراسماعیلی (۱۳۹۱)، خجسته باقرزاده (۱۳۹۸) و اکبرزاده جهرمی (۱۳۹۶) همسو است.

از لحاظ مبانی نظری نیز نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها به نظریه‌های هنجاری و ارزشی رسانه‌ها و الگوی هنجاری رسانه‌ی اسلامی نزدیک‌تر است و دغدغه‌های مطرح در این الگو با دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان قرابت دارد. همچنین این نتایج با نتایج تحقیق خواجه سروی و بیات (۱۳۹۶)، سناریوی «لاکپشت در تشت» کوثری و همکاران (۱۳۹۷)، فریدمن (۲۰۱۰)، مبحث نوع هنجار حاکم بر رسانه خجسته باقرزاده (۱۳۹۸) و مبحث عوامل فرهنگی و ارزشی روشندل اربطانی و لبافی (۱۳۹۱) همسو است. بر اساس نظریه‌ی جامعه‌ی اطلاعاتی نیز، ضعف‌های احصا شده‌ی این سازمان از مصاحبه‌ها با مباحث مطرح شده در این نظریه همخوانی دارد.

ماتریس ارزیابی عوامل درونی در راستای مدیریت استراتژیک نیز نشان داد؛ رسانه ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین ارتباطی دارای ضعف است و این

رسانه باید با اتخاذ راهبردهای تدافعی مانند اتخاذ سیاست‌های علمی، واقع‌بینانه، بهنگام و پرهیز از دخالت دادن برخی ملاحظات سیاسی، حزبی، برون‌سازمانی و... در سیاست‌گذاری‌ها، توجه به سیاست‌گذاری‌های سایر سازمان‌ها و نهادهای داخلی در این حوزه به منظور اجتناب از موازی‌کاری، مقاومت در برابر تأثیرگذاری نهادهای غیر رسمی در سیاست‌گذاری‌های سازمان با اتخاذ سیاست‌های مناسب و متناسب با لحاظ تحولات پیچیده و اقتضائات این حوزه و ارتقای دانش سیاست‌گذاران در زمینه‌ی اتخاذ سیاست‌های مخاطب‌پسند و جلوگیری از اقبال مخاطبان داخلی به سمت شبکه‌های مجازی خارجی، در جهت کاهش آسیب‌پذیری خود اقدام کند.

بر اساس سؤال سوم تحقیق که مهم‌ترین فرصت‌های رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین چیست و سؤال چهارم تحقیق که مهم‌ترین تهدیدهای رسانه‌ی ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین چیست و اهداف سوم و چهارم تحقیق که آگاهی از مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای رسانه‌ی ملی در عرصه‌ی سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین است، می‌توان گفت؛ سیاست‌گذاری رسانه‌ای، فرایندی پیچیده و مهم است. برخی پژوهش‌گران بر این باورند که «کارکرد رسانه‌ها همواره رابطه بسیار تنگاتنگی با نظام سیاسی دارد که در آن کار می‌کنند. رسانه‌ها معمولاً انعکاس‌دهنده و تقویت‌کننده ویژگی‌های نظام سیاسی و بیانگر ایدئولوژی مسلط جامعه اند.» (Voltmer, 2014, p. 78) برخی نیز معتقدند که در عرصه‌ی سیاست‌گذاری رسانه‌ای عواملی وجود دارد که فراتر از وابستگی و رابطه‌ی تنگاتنگ آنان با نظام‌های سیاسی است و فرایندهای سیاست‌گذاری در سازمان‌های رسانه‌ای را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد که مهم‌ترین آنها نوع رسانه (مکتوب، دیداری، شنیداری و مولتی‌مدیا)، گستره‌ی انتشار (ملی، منطقه‌ای یا بین‌المللی) و مالکیت رسانه (دولتی یا خصوصی) و... است. عواملی چون تولید محتوای مخاطب‌پسند با توجه به دسترسی همه به موبایل و اینترنت، مدیریت افکار عمومی و ارتقای سواد مخاطبان از طریق این بستر و فرصت تعامل با حوزه‌ی مجازی سازمان‌های داخلی و کشورهای اسلامی به همراه توسعه‌ی اقتصادی و

تعامل با بخش خصوصی به عنوان مهم‌ترین فرصت و هم‌پوشانی سیاست‌های سایر نهادها با سیاست‌های این سازمان در این حوزه، تأثیرگذاری نهادهای غیررسمی در سیاست‌گذاری‌های رسانه ملی، اقبال مخاطبان داخلی به شبکه‌های مجازی خارجی به دلیل ضعف پیام‌رسان‌های داخلی و سرعت گسترش روزافزون این فن‌آوری‌ها و عقب‌ماندگی سیاست‌گذاران به عنوان مهم‌ترین تهدیدهای رسانه ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین، از جمله‌ی این عوامل است. نتایج به دست آمده از این مصاحبه‌ها با نتایج تحقیقات گرانام (۲۰۰۰)، وارد (۲۰۰۸)، صالحی امیری و همکاران (۱۳۹۶)، سناریوی ماهی آکواریوم کوثری و همکاران (۱۳۹۷)، مبحث فشارهای سیاسی و ویژگی‌های شخصیتی سیاست‌گذاران روشندل اربطانی و لبافی (۱۳۹۱) و تحقیق الوانی و همکاران (۱۳۹۳) همسو است.

بر اساس نظریه‌ی استفاده و رضامندی که هدف اصلی این رویکرد تحقیق در چگونگی انتخاب، دریافت و شیوه‌ی عکس‌العمل مخاطبین رسانه‌هاست؛ می‌توان گفت، هر چند رسانه ملی از نقطه‌ی قوت اعتبار و اعتماد نزد مخاطبان و گستره‌ی انبوه مخاطب برخوردار است، اما مصاحبه‌شوندگان فرصت‌های پیش روی رسانه ملی را به منظور مخاطب محورکردن تولیدات و جذب آنها به سمت پیام‌رسان‌های داخلی از این طریق بسیار زیاد می‌دانند. به همین دلیل جایگاه مخاطبان در این سیاستگذاری‌ها آن‌چنان که باید فعال در نظر گرفته نشده است. این نتایج با نتایج پژوهش مجیدی و قنبری (۱۳۹۱)، مبحث چگونگی مخاطب‌شناسی خجسته باقرزاده (۱۳۹۸) و نتایج ریزش مخاطبان پاکزاد و خواجه نایینی (۱۳۹۶) همسو است.

ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی نیز نشان داد؛ رسانه ملی در سیاست‌گذاری رسانه‌های نوین ارتباطی، نتوانسته از فرصت‌ها بهره برده و از تهدیدهای پیش روی دوری‌گزیند که در این راستا این سازمان باید با استفاده از راهبردهای بازنگری مانند اتخاذ سیاست‌هایی متناسب با تحولات پیچیده و اقتضات این حوزه با تولید محتوای مخاطب‌پسند با توجه به دسترسی همگان به موبایل و اینترنت، مدیریت افکار عمومی و ارتقای سواد رسانه‌ای مخاطبان از طریق سیاست‌گذاری صحیح

در این بستر با پرهیز از سیاست‌های ملاحظه‌کارانه و محافظه‌کارانه، استفاده از فرصت تعامل با حوزه‌ی مجازی سازمان‌های داخلی و کشورهای اسلامی به منظور کسب اطلاعات بیشتر، اجتناب از موازی‌کاری و ارتقای دانش سیاست‌گذاران و جلب توجه سیاست‌گذاران به سیاست‌گذاری در زمینه‌ی توسعه‌ی اقتصادی و تعامل با بخش خصوصی از طریق این بستر، در جهت به حداقل رساندن نقاط ضعف درونی این سازمان بهره‌بردار. همچنین این رسانه باید با استفاده از راهبردهای تنوع‌بخشی مانند استفاده‌ی حداکثری از ظرفیت ساختار تشکیلاتی منسجم و کشوری این سازمان به منظور به حداقل رساندن ناهماهنگی‌ها در اجرای سیاست‌ها، استفاده از ظرفیت گسترده‌ی انبوه مخاطبان و انحصار پخش به منظور ترغیب مخاطبان به سمت پیام‌رسان‌های داخلی و گوشزد کردن تهدیدات پیام‌رسان‌های خارجی، تولید برنامه‌هایی با مضامین دینی، ملی و فرهنگی فاخر در این بستر به منظور اقناع مخاطبان و ترغیب آن‌ها به سمت پیام‌رسان‌های داخلی، حفظ اعتبار و اعتماد مخاطبان به رسانه از طریق اتخاذ سیاست‌های درست و مستقل رسانه‌ای در جهت کاهش فشار تهدیدهای بیرونی به رسانه‌ی ملی استفاده کند. با توجه به مطالب گفته شده پیشنهاد‌های زیر قابل ارائه هستند:

- ۱- تقویت شبکه‌های اجتماعی بومی با هدف رفع نیازهای جامعه، از طریق ایجاد جریان سالم محتوایی و تولید گسترده‌ی محتوای کیفی، جذاب و خلاقانه،
- ۲- سیاست‌گذاری در راستای ارتباط دوسویه با مخاطبان با فراهم کردن بستری برای استفاده از تولیدات مخاطبان در رسانه ملی و
- ۳- راه‌اندازی تلویزیون اینترنتی (IPTV) برای عرضه‌ی برنامه‌ها از شبکه‌ی اینترنت یا اینترنت به منظور ارائه‌ی خدمات متنوع صوت و تصویر فراگیر با همکاری شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی.

## منابع و مأخذ

- اخلاقی پور، منصور و گل بخشی، حسن (۱۳۹۲)، بررسی میزان مخاطبان و ظرفیت های رسانه ملی در فضای مجازی: مطالعه موردی مردم بندر عباس، پژوهش های ارتباطی، ۲۰(۴)، ۳۵-۹.
- اسکندری، نصرالله و میر اسماعیلی، بی بی سادات (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر همگرایی رسانه ای بر سیاستگذاری رسانه ها از دیدگاه متخصصان مدیریت و تکنولوژی، مطالعات رسانه ای، ۷(۱۸)، ۱۷۵-۱۵۹.
- اکبرزاده جهرمی، سید جمال الدین (۱۳۹۵)، پیامد های هم گرایی اینترنت و تلویزیون بر سیاستگذاری رسانه ای در ایران، مطالعات فرهنگ-ارتباطات، ۱۷(۳۴)، ۴۵-۷.
- الوانی، سید مهدی؛ خنیفر، حسین و حاجی ملامیرزایی، حامد (۱۳۹۳)، تدوین الگوی خط مشی گذاری فضای مجازی کشور، راهبرد اجتماعی فرهنگی، ۱۳، ۷۵-۱۰۰.
- آرلی، جان (۱۳۵۶)، به سوی سیاست های ارتباطی واقع بینانه، تهران: سروش.
- بصیریان جهرمی، حسین؛ خانیکی، هادی و ذکایی، محمد سعید (۱۳۹۲)، رسانه های اجتماعی و سازمان های رسانه ای: بررسی سیاستگذاری و مصرف فیس بوک در مواجهه با رسانه ملی، پژوهش های ارتباطی، ۲۰(۳)، ۸۰-۵۹.
- پاکزاد، احمد و خواجه نایینی، علی (۱۳۹۶)، ارزیابی سیاستگذاری رسانه ای در سازمان صدا و سیما: مطالعه موردی سند چشم انداز افق رسانه، راهبرد، ۲۶(۸۴)، ۱۹۶-۱۷۵.
- خجسته باقرزاده، حسن (۱۳۹۸)، شنا سایی عوامل کلیدی رسانه در سیاستگذاری برای رادیو و تلویزیون در ایران، پژوهش های ارتباطی، ۲۶(۱۰۰)، ۱۳۷-۱۰۹.
- خجیر، یوسف (۱۳۹۸)، روش تحلیل راهبردی (SWOT) در ارتباطات و رسانه، علوم خبری، ۲۴۰-۲۱۶.
- خواجه سروری، غلامرضا و بیات، مرتضی (۱۳۹۶)، سیاستگذاری رسانه مطلوب در جمهوری اسلامی ایران، دوفصلنامه دین و ارتباطات، ۱۰۵-۱۳۱.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳)، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار.
- روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۹۵)، سیاستگذاری رسانه ای، تهران: انتشارات دانشگاه

تهران.

روشندل اربطانی، طاهر و لبافی، سمیه (۱۳۹۱)، تبیین عوامل موثر بر فرآیند سیاستگذاری رسانه‌ای در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه رسانه، ۱۳۱-۱۴۸، (۱)، ۲۳.

صالحی امیری، سید رضا؛ امیر انتخابی، شهروند؛ رضایی، علی اکبر و سلطانی فر، محمد (۱۳۹۶)، شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدهای سیاستگذاری فرهنگی رسانه‌ها در ایران، راهبرد اجتماعی فرهنگی، ۶ (۳)، ۷۶-۵۷.

طالبی، مسعود؛ کاظمی، اردشیر و امجدی، حوریه (۱۳۹۶)، سیاستگذاری فرهنگی و رسانه‌های اجتماعی جدید در جمهوری اسلامی ایران: چالش‌ها و راهکارها، پژوهش‌های سیاسی و بین‌المللی، ۸ (۳۳)، ۱۰۷-۷۹.

فرقانی، محمد مهدی (۱۳۸۱)، شبکه‌های ارتباطی نوین و رسانه‌های همگانی: تقابل یا تعامل؟، رسانه، ۱۳ (۱۴)، ۴۸-۵۷.

کوثری، مسعود؛ منتظر قائم، مهدی و مولایی، محمد مهدی (۱۳۹۷)، سناریوهای باور کردنی آینده محتوا در فضای مجازی با افق ایران ۱۴۰۴، راهبرد اجتماعی فرهنگی، ۷ (۴)، ۳۴-۵.

مجیدی، حسن و قنبری، راحله (۱۳۹۱)، جایگاه مخاطب در سیاستگذاری خبری، رسانه، ۲۳ (۱)، ۹۲-۶۷.

معتمد نژاد، کاظم و معتمدنژاد، رویا (۱۳۸۶)، حقوق ارتباطات، تهران: دفتر مطالعات و توسعه رسانه‌ها.

مهرداد، هرمز (۱۳۸۰)، مقدمه‌ای بر: نظریات و مفاهیم ارتباط جمعی، تهران: فاران. نشاط، نرگس (۱۳۸۴)، جامعه اطلاعاتی، دایره‌المعارف کتابداری و اطلاع‌رسانی، تهران: کتابخانه ملی ایران.

وردی نژاد، فریدون و بهرامی رشتیانی، شهلا (۱۳۹۴)، سیاستگذاری و مدیریت رسانه، تهران: دانشگاه تهران.

هاشمی، شهناز؛ دیندار فرکوش، فیروز و احمدی مرویلی، لیلا (۱۳۹۰)، مدل مفهومی استفاده از فضای اینترنت توسط مخاطبان، مطالعات رسانه‌ای، ۶ (۱۳)، ۲۱۵-۱۹۳.

Braman, S. (2004). *Where has Media Policy Gone? Defining the Field in the Twnty- First Century*, Vol. 9. Lawrence Erlbaum Association.

Farooq, J. (2020) March . Role of Media in Policy Making: Special reference to Afghanistan. *The International Journal of Social Sciences & Humanities Invention*, (3)7,5821-5832.

Fiaz, H & ,Qureshi, B. (2018) .Social media & policy making in pakistan administrative review *Pakistan Administrative Review*, 208-221.



- Freedman, D.(2010). Media Policy Silences:The Hidden Face of Communications Decision Making *.The International Journal of Press/Politics*,344-361.
- Hemerijck, A.(2004). **Media Policy for the Digital Age** .Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Voltmer, K (2014). **The Media in Transitional Democracies** .Cambridge: Polity Press.
- Ward, D.( 2008). Television and Public Policy:change and continuity in an era of globalization . Mahwa: Lawrence Erlbaum Association press.
- Yik, C. (2011). Policy Press,Policy Learning and The Role of Provincial Media in China *Media, Culture & Society*,193-210.

## References

- Akbarzadeh Jahromi, S. (2016) .Consequences of Internet and Television Convergence on Media Policy in Iran. *Culture-Communication Studies*,17,7-45. (In Persian)
- Akhlaghipour, M &., Golbakhshi, H.(2013). Assessing the audience and capacity of national media in cyberspace: a case study of the people of Bandar Abbas. *Communication Research*,20,9-35. (In Persian)
- Alvani, S., Khanifar, H & ,Haji Mollamirzaei, H. (2014) .Developing a policy model for cyberspace policy-making in the country *Socio Cultural Strategy*,13(4) ,75-100. (In Persian)
- Basiriyan Jahromi, H., Khaniki, H., & Zokayee, M. (2013). Social Media & Media Organizations:A Reviw Over Policy -Making Process in National Media in Confrontation With Face book. *Communication Research*, 20, 59-80. (In Persian)
- Braman, S.(2004). Where has Media Policy Gone?Defining the Field in the Twnty- First Century, Vol. 9 . Lawrence Erlbaum Association.
- Danaeifard, H., Alvani, S & ,Azar, A. (2004). **Methodology of Qualitive Research in Management:A Comprehensive Approach** .Tehran: Saffar Publications. (In Persian)
- Eskandari, N & ,Mir Esmaeili, B .(2012 ). Investigating the Impact of Media Convergence on Media Policy from the Perspective of Management and Technology Specialists *Media Studies*,17,159-175. (In Persian)
- Faroog, J. (2020) , March .Role of Media in Policy Making:Special reference to Afghanistan *The International Journal of Social Sciences & Humanities Invention*, 3,7,5821-5832.
- Fiaz, H & ,Qureshi, B .(2018) . Social media & policy making in pakistan administrative review *Pakistan Administrative Review*,208-221 .(In

Persian)

- Forghani, M. (2001). New communication networks & mass media: confrontation or interaction? *Media*, 13(14), 48-57. (In Persian)
- Freedman, D. (2010). **Media Policy Silences: The Hidden Face of Communications Decision Making**. *The International Journal of Press/Politics*, 344-361.
- Hashemi, S., Dindar Farkoush, F & ,Ahmadi Marvili, L. (2011). Conceptual model of audience use of Internet space *Media Studies*, 6, 193-215. (In Persian)
- Hemerijck, A. (2004). **Media Policy for the Digital Age**, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Khajeh Sarvi, G & ,Bayat, M. (2017). Policy Making of Ideal Media in Islamic Republic of Iran *Religion & Communication* , 2, 24 , 105-131 (In Persian).
- Khojasteh Bagherzadeh, H. (2019). Identification of Key Media Factors in Policy-Making for Radio & Television in Iran *Communication Research* , 26, 109-137 (In Persian).
- Khojir, Y. (2019). Strategic Analysis Method SWOT in Communication & Media *News Science*, 29, 8, 216-240 (In Persian).
- Kowsari, M. ,Montazer Ghaem, M & ,Molaei, M. (2018). Believable scenarios for the future of content in cyberspace with the horizon of Iran 1404 . *Socio-Cultural Strategy* , 7, 5-34. (In Persian)
- Majidi, H & ,Ghanbari, R. (2012). The Position of the Audience in New Policy *Media* , 23, 67-92. (In Persian)
- Mehrdad, H. (2001). Introduction to: Theories and concepts of mass communication .Tehran: Faran. (In Persian)
- Motamed Nejad, K & ,Motamed Nejad, R. (2007). **Communication Rights** . Tehran: Office of Media Studies and Development. (In Persian)
- Neshat, N. (2005). Information Society, Encyclopedia of Library and Information Science .Tehran: National Library of Iran (In Persian).
- Pakzad, A & ,Khajeh Naeini, A. (2017). Media Policy Assessment in the Radio and Television Organization: A Case Study of the Media Horizon Vision Document *Strategy*, 26, 175-196. (In Persian)
- R.Lee, J. (1978). *Towards Realistic Communication Policies*. (K. Jahandari, Trans.) Tehran: Soroush publications. (In Persian)

- Roshandel Arbatani, T. (2016) **Media Policy** .Tehran: University of Tehran Press(In Persian).
- Roshandel Arbatani, T & ,Labbafi, S. (2012) .Explaining the Factors Affecting the Media Policy-Making Process in the Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran *Media Journal* ,23 ,131-148. (In Persian)
- Salehi Amiri, S., Amir Entekhi, S ,.Rezaei, A & ,Soltanifar, M .(2017). Identifying Strengths and Weaknesses and Opportunities and Threats of Cultural Media Policy in Iran *Socio-Cultural Strategy*, 6 ,57-76. (In Persian)
- Talebi, M., Kazemi, A & ,Amjadi , H .(2017) .New Cultural Policy and Social Media in the Islamic Republic of Iran: Challenges and Solutions *Political and International Research*,8,79-107. (In Persian)
- Verdinejad, F & ,Bahrami Ashtiani, S .(2015) **Policy Making & Media Management** .Tehran: University of Tehran Press (In Persian).
- Voltmer, K .(2014). **The Media in Transitional Democracies** .Cambridgae: Polity Press.
- Ward, D .(2008) .Television and Public Policy:change and continuity in an era of globalization . Mahwa: Lawrence Erlbaum Association press.
- Yik, C. (2011) .Policy Press,Policy Learning and The Role of Provincial Media in China *Media, Culture & Society*,193-210.