

## رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق پنج‌ساله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۰۱

نوشته

محمدرضا یاسین\*

حمیدرضا حسینی دانا\*\*

امید جهانشاهی\*\*\*

محسن شاکری‌نژاد\*\*\*\*

### چکیده

صنعت خبر، به واسطه فناوری‌های ارتباطی جدید و بسترهای نوظهور، وارد محیطی پیچیده و به‌شدت رقابتی شده است. از این رو آینده برای مدیران رسانه‌های خبری یک چالش و دغدغه به‌شمار می‌رود، لذا همواره می‌کوشند تا با تفکر در مورد عوامل مؤثر بر آینده و وضعیت‌های احتمالی آن‌ها به تصاویری احتمالی از آینده پیش رو دست یابند. اگرچه خبرگزاری صداوسیما از خبرگزاری‌های مهم و بزرگ کشور است، اما بی‌تردید از این چالش‌ها برکنار نیست، لذا شناسایی عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما ضروری است. اهمیت شناخت این عوامل و اولویت‌بندی تأثیرگذاری آن‌ها در این است که هرگونه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک در گرو شناخت این عوامل است. به این منظور با روش دلفی، به عنوان روشی رایج در آینده‌پژوهی و با نمونه‌گیری هدفمند، از دیدگاه‌های کارشناسی و خبرگی ۱۹ نفر از مدیران، سردبیران و پژوهشگران معاونت سیاسی صداوسیما، بر اساس اصل اشباع نظری استفاده شد. پس از دو مرحله دلفی و شناسایی مهم‌ترین و غیرقطعی‌ترین عوامل، و پس از گرفتن میانگین هندسی، ۲۱ عامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما، که مورد اجماع خبرگان شرکت‌کننده در تحقیق بود، شناسایی و در چارچوب مدل "پست" در چهار گروه سیاسی، اجتماعی-فرهنگی، فناوری و اقتصادی و عوامل کلیدی دسته‌بندی شدند. کلیدواژه: خبرگزاری صداوسیما، نیروهای پیشران، عدم قطعیت‌های کلیدی، آینده‌پژوهی.

\* دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، دماوند، ایران  
m.ryasin@gmail.com

\*\* استادیار گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه آزاد اسلامی (نویسنده مسئول)، واحد دماوند، دماوند، ایران  
hoseini.dana@damavandiau.ac.ir

\*\*\* دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران  
O.jahanshahi@gmail.com

\*\*\*\* استادیار گروه آموزشی ارتباطات، دانشکده ارتباطات رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران  
shakerinejad@iribu.ac.ir

## مقدمه

محیط کار مؤسسه‌های خبری، به دلیل تحول‌های محیطی در حوزه‌های فنی و اجتماعی و فرهنگی، بسیار متفاوت شده است. اینترنت جهان کسب و کار را وارد مرحله متفاوتی کرده است. با اینترنت، جهانی نوظهور با مختصات تازه‌ای شکل گرفته است و به روشنی می‌توان گفت زندگی بشر به دوران قبل از اینترنت و بعد از اینترنت تقسیم شده است. اینترنت فرایند جهانی شدن را تسریع کرده است و به تعبیر توماس فریدمن، ستون‌نویس روزنامه مشهور نیویورک تایمز، جهانی را که در آن زندگی می‌کنیم تسطیح کرده است. او در کتاب جهان مسطح است تشریح کرده که چگونه در زمانه جامعه شبکه‌ای، زمین بازی از ساختار عمودی و سلسله‌مراتبی به ساختاری افقی و شبکه‌ای تبدیل شده است و چگونه دیجیتال شدن، خودکار شدن و اتصال به شبکه همه چیز جهان را، به اصطلاح مسطح کرده است (فریدمن، ۱۳۸۸). اینترنت مرزهای تازه‌ای در بازار رسانه‌ای، الگوهای کسب و کار خبری، طبیعت کار خبری و ساختار سازمان‌های خبری گشوده است. صنعت خبر وارد اکوسیستم تازه‌ای شده، آنچنان که روزنتال کالمون آلوژ گفته است: «انقلاب دیجیتال در صنعت رسانه انقلابی چنان بزرگ و تاریخی است که آن را می‌توان با انقلابی که یوهانس گوتنبرگ با اختراع چاپ در قرن ۱۵ میلادی ایجاد کرد، مقایسه نمود.» وی با استفاده از اصطلاح «اکوسیستم رسانه‌ای»، توضیح می‌دهد که در قرن بیست و یکم صنعت رسانه در اکوسیستم دیگری خواهد بود که در آن بسترهای دیجیتال غالب خواهند بود (گوتنبرگ، ۲۰۱۱).

در جهان پیش از اینترنت، سازمان‌های رسانه‌ای هم محتوا و هم کانال‌های توزیع را کنترل می‌کردند و مخاطب، با مراجعه به یک پخش‌کننده، مستقیم به اخبار می‌رسید. آن‌ها با دروازه‌بانی، دستور کار خبری را تعیین می‌کردند، امروز اگرچه هنوز این کارکرد را دارند، ولی بستر رسانه‌های اجتماعی دسترسی مخاطبان را به اخبار کنترل می‌کنند. امروز اما، خبر اجتماعی شده و به طور فزاینده‌ای رویدادها با «کشف مشارکتی» شناخته می‌شود. البته سازمان‌های رسانه‌ای هنوز محتوا تولید می‌کنند، ولی مردم با شیوه‌هایی چون موتورهای جست‌وجو، رسانه‌های اجتماعی و جمع‌آوری‌کننده‌های اخبار به آن دسترسی پیدا می‌کنند.

در سال ۲۰۱۸، دو سوم از کاربران اخبار برخط که در ۳۷ بازار مختلف سراسر جهان مورد بررسی قرار گرفتند، اشکال گسترده کشف اطلاعات را، اصلی‌ترین راه دسترسی و یافتن اخبار برخط شناسایی کردند. سه چهارم افراد زیر ۳۵ سال، بیشتر وقت‌ها به رسانه‌های اجتماعی، موتورهای جست‌وجو و موارد مشابه متکی بودند.

داده‌های نظرسنجی از ۳۷ بازار مختلف در جهان، که بر اساس علاقه به اخبار و دفعات دسترسی تقسیم‌بندی شده‌اند، نشان می‌دهد در حالی که اقلیت کوچکی از دست‌آوردان خبر

1. Rosental Calmon Alves
2. Platform
3. Gutierrez

علاقه زیادی به اخبار رسانه‌های رسمی دارند، تعداد بیشتری از مردم، کمتر از یک بار در روز اخبار را از رسانه‌های رسمی پیگیری می‌کنند (کلیس نیلسن و سلوا، ۲۰۱۹).

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 و رقابت خبری تنگاتنگی را، میان این رسانه‌ها و رسانه‌های جریان اصلی شکل داده‌اند. در این مختصات در حال ظهور، خبرگزاری‌ها باید به روندهای تحولی و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری احتمال‌های مختلف آینده پیش رو توجه کنند تا بتوانند راهبردها و سیاست‌های قابل قبولی اتخاذ کنند و در این محیط رقابتی و به‌شدت دگرگون‌شونده غافلگیر نشوند. در این چارچوب، شناسایی عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری سازمان صداوسیما، برای رسیدن به جایگاه مهم‌ترین و اصلی‌ترین مرجع در حوزه تولید خبر از اهمیت بسزایی برخوردار است تا با در دست داشتن این عوامل در مورد وضعیت‌های احتمالی آینده و یا به عبارت دیگر سناریوهای آینده، تصمیم‌های پیش‌دستانه‌ای برای ارتقای سهم خبرگزاری صداوسیما در سبد مصرف خبری مخاطبان اتخاذ شود.

## پیشینه پژوهش

صلواتیان و مسعودی (۱۳۹۵) در مقاله «شناسایی پیشران‌های مؤثر بر آینده خبرگزاری‌ها در ایران» توانستند با مشارکت ۱۸ خبره متخصص در حوزه علوم ارتباطات، مدیریت رسانه، خبر و آینده‌پژوهی، ۲۱ پیشران را برای آینده خبرگزاری‌های کشور شناسایی کنند. با توجه به ماهیت هر یک از پیشران‌ها، درنهایت چهار گروه اصلی برای آن‌ها در نظر گرفته و پیشران‌ها را ذیل آن‌ها دسته‌بندی کرده‌اند. این پیشران‌ها عبارت بودند از:

- پیشران‌های فناوری شامل همگرایی رسانه، قالب‌های جدید محتوا، افزایش سرعت تولید اخبار، هوشمند شدن شیوه کسب اطلاعات، گسترش پهنای باند، نسل جدید وب؛
- پیشران‌های سیاسی - حقوقی شامل وابستگی مالی به جریان‌های سیاسی، مالکیت معنوی اخبار و تولیدات رسانه‌ای، شکسته شدن انحصار رسانه‌ای؛
- پیشران‌های اجتماعی - فرهنگی شامل گسترش سواد رسانه‌ای، جهانی شدن، تغییر نسلی، تغییر مفهوم حریم خصوصی، قسمت‌بندی توجه مخاطبان، حرکت به سمت موضوع‌های منطقی‌ای و محلی، تشنت افکار، گسیختگی اجتماعی، شهروند رسانه؛
- پیشران‌های اقتصادی شامل سرعت و چابکی در مقابل تولیدات رسمی، تغییر ماهیت و ثروت از حقیقی به مجازی، برنامه‌ریزی بر اساس اقتصاد توجه و شکسته شدن انحصار رسانه (صلواتیان و مسعودی، ۱۳۹۵).

ابطحی و فرهنگی (۱۳۹۲) در مقاله «آینده مدیریت رسانه و مدیریت رسانه‌های آینده» که در زمره پژوهش‌های توصیفی است و برای انجام آن از روش مطالعه‌های کتابخانه‌ای و منابع اینترنتی و همچنین روش دلفی استفاده شده است، برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، دیدگاه ۵۰۰ تن از صاحب‌نظران حوزه ارتباطات، رسانه و آینده‌پژوهی را اخذ کرده‌اند. در این پژوهش، با بازتعریف رسانه و نشان دادن رابطه رشد رسانه‌های اجتماعی و جمعی و شش مرحله «دگرگونی رسانه» و تکمیل رسانه‌های سنتی با ابعاد دیجیتال، و چگونگی تولید رسانه‌های جدید با فرم و محتوای جدید، و نیازها و انتظارات مخاطبان رسانه‌ها، مشخص شده که «امکان ادامه حیات برای رسانه‌های سنتی وجود ندارد و در رسانه‌های آینده باید فرم/ شکل و محتوای تازه‌ای شکل بگیرد و مشخصات این شکل و محتوای تازه در رسانه‌های آینده ارائه شده است. از جمله مشخصات یافته‌شده کلیدی این پژوهش نیز می‌توان به:

تغییر مداوم اجباری و نابودی قطعی فرم و محتوای کنونی در رسانه‌های سنتی، مولتی فرمت و هایپر شدن همه محصولات رسانه‌ای، حذف زمان و مکان پخش و دریافت، تولید دلخواه و پخش دلخواه یا کاد (COD) و پاد (POD)، همراه شدن یا موبایلی شدن، تعاملی، سایبری، اجتماعی، هوشمند و اپلیکیشن‌ی شدن و ده‌ها مورد دیگر از ویژگی‌های استخراج شده در حوزه فرم و محتوا اشاره کرد.

همچنین در این پژوهش با بهره‌گیری از مدل‌های مختلف معماری سازمانی و مدل‌های مختلف کسب‌وکار، کاراترین مدل ممکن پیشنهاد و مشخص شده که آینده رسانه به معنای آینده «فرم، محتوا، و زیرساخت» است، و از این رو، به‌وضوح نشان داده شده که مدیریت رسانه به معنای مدیریت این سه حوزه است. در نتیجه، چگونگی آینده مدیریت رسانه‌ها با حدود ۱۰۰ ویژگی در حوزه‌های فرم، محتوا، و زیرساخت ترسیم شده است (ابطحی و فرهنگی، ۱۳۹۲).

«سناریوهای محتمل بر خبر صدا و سیما در فضای نوین رسانه‌ای» عنوان مقاله‌ای است که نصرالهی و همکاران (۱۳۹۹) به رشته تحریر در آورده‌اند. محققان در این تحقیق، با استفاده از روش دلفی و تحلیل نظرهای خبرگان از بین ۳۰ روند اصلی در سه حوزه تغییرهای فناوری، تغییرهای مخاطب و تغییرهای محتوای خبر، عدم قطعیت‌های کلیدی خبر را در پنج سال آینده شناسایی کردند. پس از انتخاب عوامل کلیدی، با استفاده از نظر خبرگان، ماتریس تأثیرهای متقابل برای این عدم قطعیت‌های کلیدی را ترسیم و در نهایت، در نرم‌افزار سناریوی ویزارد با استفاده از تحلیل تکنیک تأثیرهای متقابل ۶۴ سناریو را شناسایی کرده‌اند که از این بین ۴ سناریو با سازگاری بالا تشخیص داده شدند و با توجه به ویژگی‌های آن‌ها، با عناوین تسلط خبری، شکاف خبری، شوک خبری و تورم خبری نام‌گذاری شدند. با تحلیل شاخص‌های به دست آمده از نرم‌افزار سناریوی ویزارد، تسلط خبری به عنوان سناریوی مطلوب از بین سناریوهای قوی انتخاب شد. در این سناریو، امکان پخش گسترده صوت و تصویر در فضای

دیجیتال و آنالوگ باعث می‌شود که رسانه ملی با تهیه تفسیر و تحلیل‌های متنوع و فراخبر بر فضای خبری و جریان‌سازی رسانه‌ای تسلط داشته باشد (نصراللهی و همکاران، ۱۳۹۹).

## مفاهیم و مبانی نظری

عوامل کلیدی و نیروهای پیشران: هر سازمان، شخص یا کسب‌وکاری از طریق عواملی به جلو رانده می‌شود. برخی از این عوامل داخل سازمان هستند؛ مانند نیروی کار و اهداف که آن‌ها را در سناریوپردازی، عوامل کلیدی می‌خوانیم. این مؤلفه‌ها عواملی در سطح منطقه‌ای یا محیط درونی سازمان هستند که بیشترین تأثیرهای مستقیم را بر پیامدها و موفقیت یا ناکامی تصمیم‌ها و فعالیت‌های سازمان دارند. از سوی دیگر، عواملی وجود دارند که از خارج به سازمان اعمال می‌شوند و باعث حرکت و تغییر طرح اصلی سناریوها می‌شوند. این نیروها لزوماً در اختیار و کنترل سازمان نیستند. به این گروه از عوامل نیروهای پیشران اطلاق می‌شود. در روش‌شناسی شبکه جهانی کسب‌وکار<sup>۱</sup> که شوارتز مبتکر آن است، نیروهای پیشران در حوزه‌های اجتماعی، فناوریانه، اقتصادی، زیست‌محیطی و سیاسی احصا می‌شوند (شوارتز، ۱۳۸۶).

عدم قطعیت: وضعیت‌هایی در آینده که شاید محقق شود و شاید نشود و در مورد آن‌ها نمی‌توان اظهار نظر دقیق و معینی ارائه کرد (حاجیان و قصاب، ۱۳۹۲).

عدم قطعیت‌های کلیدی: آن دسته از عناصر آینده که سخت قابل پیش‌بینی هستند و ممکن است پیامدهای مهمی بر نتایج نهایی اقدام‌های انجام‌شده در زمان حال داشته باشند (شرر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

آینده‌پژوهی: آینده‌پژوهی مطالعه و بررسی روندها، الگوهای تغییر و نظام‌های اعتقادی مردم و ارزش‌های آنان را بر عهده دارد و شیوه‌ای بنیادین در پی یافتن احتمال‌ها در آینده است (خزایی و محمودزاده، ۱۳۹۲).

## ادبیات پژوهش

تاریخ آینده‌گرایی به پیامبران قدیمی و همچنین چشم‌اندازآفرینان و هنرمندانی چون توماس مور<sup>۳</sup> (مدینه فاضله، ۱۵۱۶)، فرانسیس بیکن<sup>۴</sup> (آتلانتیس جدید، ۱۶۲۶) و ادوارد بلامی<sup>۵</sup> (نگاه به گذشته، ۱۸۸۸) برمی‌گردد. در شکل کنونی، سابقه آینده‌گرایی به دهه‌های ۱۹۴۰

1. Global Business Network (GBN)
2. Shearer
3. Thomas More
4. Francis Bacon
5. The New Atlantist
6. Edward Bellamy

و ۱۹۵۰ برمی‌گردد، هنگامی که افرادی مانند برتراند دو ژوونل<sup>۱</sup>، روبرت یونگ<sup>۲</sup> و هرمان کان<sup>۳</sup>، روش‌شناسی و دیدگاه‌هایی برای پرداختن به آینده، تدوین کردند. مکتب اروپایی، که توسط ژوونل و یونگ و بعدتر مؤسسه‌هایی مانند مؤسسه مطالعات آینده‌کپنهاگ و دبیرخانه آینده‌پژوهی مطالعات آینده) سوئد توسعه یافت، در مقایسه با نمونه‌های آمریکایی، کیفی‌تر و بیشتر مبتنی بر خط‌مشی بود. تمرکز این مطالعه‌ها بیشتر بر آینده‌های ممکن و مطلوب بود تا آینده‌های محتمل. در دوران طلایی دهه ۱۹۷۰، چند مؤسسه و سازمان تأسیس شدند که آینده‌پژوهی (مطالعه‌های آینده) را ترویج دادند. آینده‌پژوهی به رشته‌ای دانشگاهی در مقطع کارشناسی ارشد، تبدیل شد و انجمن‌هایی مانند انجمن آینده‌جهان و فدراسیون جهانی آینده‌پژوهی، پایه‌گذاری شدند. مطالعه‌های آینده‌پژوهی، اغلب جامع و گسترده بودند و به مسائل بزرگی مانند منابع طبیعی جهان، رشد جمعیت، تعارض شمال-جنوب و ۲۰۰ سال آینده، کتاب هرمان کان ۱۹۷۸، می‌پرداختند. مهم‌ترین حاصل این دوران، به احتمال «محدودیت‌های رشد» (۱۹۷۲) محصول باشگاه رم است. تعدادی نویسنده مستقل نیز در این رابطه، کتاب‌های پرفروشی به بازار عرضه کردند که از این میان می‌توان به شوک آینده اثر آلوین تافلر<sup>۴</sup> (۱۹۷۳) و جامعه‌پساصنعتی اثر دانیل بل<sup>۵</sup> (۱۹۷۶) اشاره کرد.

در طول دوره بحران‌های برنامه‌ریزی دهه ۱۹۸۰، سمت و سوی حوزه آینده‌پژوهی از مطالعه‌های کلان به آینده‌گرایی پاپ تغییر یافت. نویسندگانی مانند جان نایسبیت<sup>۶</sup> (کلان‌روندها) و بعدتر، فیث پاپ‌کورن<sup>۷</sup> ستارگان جدید آینده‌گرایی شدند. از دهه ۱۹۹۰، آینده‌گرایی دچار نوعی تجدد فرهنگی شد. دولت‌مردان از طرح‌های آینده‌نگاری به عنوان ابزار سیاسی استفاده کردند و فعالیت‌های سناریویی تقریباً به بخشی از جعبه ابزار روزمره تبدیل شد (لیندگرن و باند هولد، ۱۳۹۷).

## آینده‌پژوهی و مطالعه‌های آینده چیست؟

مطالعه آینده، مطالعه هر نوع تغییر بالقوه است و نه فقط مطالعه موج‌های زودگذر<sup>۸</sup> بلکه آنچه احتمال دارد طی ۱۰ تا ۲۵ سال آینده یا بیشتر، تغییرهایی نظام‌مند یا اساسی پدید آورد. مطالعه آینده فقط پیش‌بینی اقتصادی، تحلیل جامعه‌شناختی یا پیش‌بینی فناورانه نیست، بلکه بررسی

1. Bertrand de Jouvenel
2. Robert Jungk
3. Herman Kahn
4. Alvin toffler
5. Daniel bell
6. John Naisbitt
7. Faith Popcorn
8. fads

میان‌رشته‌ای تغییر، در همه عرصه‌های مهم زندگی است تا هر چه بیشتر با پویایی‌های تعاملی آشنا شویم که عصر آینده را خلق می‌کنند.

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 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 سیاسی را توضیح دهند؛ ۳. راهبردها و اقدام‌های بدیل را شناسایی و ارزیابی کنند. از این رهگذر دست کم تا حدودی از تله‌ها دور می‌شویم و فرصت‌های آینده را می‌رباییم (گلن و گوردون، ۱۳۹۳).

## ساخت سناریوهای بدیل

برای خلق سناریو روش‌های متعددی ابداع شده است. بین بسیاری از این روش‌ها شباهت‌هایی وجود دارد، گرچه ممکن است ویژگی‌های منحصربه‌فردی داشته باشند و از اصطلاح‌های متفاوتی استفاده کنند. بیشتر رویکردها بر لزوم شناخت نظام مورد مطالعه و شناسایی روندها، نیروهای پیشران و رویدادهای بالقوه‌ای واقف‌اند که برای این نظام حیاتی هستند.

سناریوها، توصیف موقعیت‌های آینده و حوادث ممکن در آن موقعیت‌ها هستند، به گونه‌ای که شخص بتواند از موقعیت کنونی خود به سوی آینده‌های بدیل حرکت کند. به بیان دیگر، سناریو یک طرح یا نمای کلی است و باید یک تصویر کلان<sup>۱</sup> از آینده فراهم کند (سان، ۲۰۱۴).

## گام‌های اولویت‌بندی عوامل بر اساس شیوه شوارتز

یکی از فرایندهای پرکاربرد در سناریوپردازی، شیوه‌ای است که پیتز شوارتز و همکاران در شبکه جهانی کسب‌وکار (GBN) طراحی کرده‌اند. شوارتز فرایند تدوین سناریو را بر مبنای رهیافت شهودی طراحی و در هشت گام ارائه کرده است، اما چون هدف این مقاله شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آینده است، تنها از چهار گام نخست این شیوه، به منظور اولویت‌بندی عوامل، بهره گرفته است. این چهار گام به این شرح است.

1. Big Picture
2. Son

## گام اول: شناسایی موضوع یا تصمیم اصلی

در این گام، در واقع تعریف موضوع پروژه یا تصمیم‌های کلیدی سازمانی از پروژه مطرح می‌شود، که تأثیرهای بلندمدتی دارد. در این گام با اعضای تصمیم‌ساز سازمان، برای تشخیص و روشن‌تر ساختن تصمیم‌ها یا موضوع‌های اصلی مصاحبه می‌شود.

## گام دوم: تحلیل اطلاعات محیط درونی و شناسایی عوامل کلیدی مربوط به محیط موضوعی یا سطح خرد

بعد از آنکه موضوع یا تصمیم‌های اصلی مشخص شد، فهرستی از عواملی که بیشترین تأثیرهای مستقیم را در پیامدهای تصمیم‌های شناخته‌شده دارند، تهیه می‌شود. این عوامل بر موفقیت یا ناکامی آن تصمیم‌ها، تأثیرگذار هستند. هدف از این گام، عمدتاً فهم تحلیلی از تصمیم یا موضوع پروژه است.

## گام سوم: شناسایی نیروهای کلیدی محیطی و پیشران‌های تغییرها

در این مرحله فهرستی از روندهای هدایت‌کننده در محیط کلان تهیه می‌شود که بر عوامل کلیدی شناخته‌شده در گام قبل تأثیرگذار هستند. این نیروها در واقع، به عوامل کلیدی شکل بخشیده و وضعیت آن‌ها را مشخص می‌کنند. این روندها و نیروهای پیشران تغییرها، می‌توانند روندهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناوری و زیست‌محیطی باشند. بعضی از این روندها، به نسبت مشخص و بعضی با عدم قطعیت بسیار همراه هستند. دانستن اینکه چه چیزهایی از روندها، ضروری و غیرقابل اجتناب است و چه چیزهایی غیر قابل پیش‌بینی و همچنان موضوع انتخاب هستند، بسیار مفید است. در این گام به طور معمول، به پژوهش و مطالعه نیاز است و لازم است طراح سناریوها به دنبال روندهای اصلی و رویدادهای غیرقطعی و تغییردهنده روندها باشد.

## گام چهارم: تحلیل و طبقه‌بندی نیروهای پیشران بر اساس دو عامل اهمیت و عدم قطعیت آن‌ها

گام بعدی طبقه‌بندی عوامل کلیدی و روندهای پیشران بر اساس دو معیار است: نخست، درجه اهمیت برای موفقیت در موضوع یا تصمیم اصلی که در گام اول شناسایی شده است و دوم، درجه عدم قطعیت احاطه‌کننده آن عوامل و روندها. نکته اصلی در این گام، شناسایی دو یا سه عاملی است که با اهمیت‌ترین بوده و با بیشترین عدم قطعیت همراه باشند (شوارتز، ۱۳۸۶). این مقاله که در واقع مستخرج از فاز اول پژوهش پیرامون سناریوهای آینده خبرگزاری صداوسیما در افق پنج‌ساله است به همین چهار گام اکتفا کرده است.



## نیروهای پیشران و عوامل کلیدی

هر سازمان یا کسب‌وکاری توسط عواملی به جلو رانده می‌شود. برخی از این عوامل، مانند نیروی کار داخل سازمان هستند. این عوامل را در سناریوپردازی، عوامل کلیدی می‌خوانیم. عوامل کلیدی، عواملی در سطح منطقه‌ای یا محیط درونی سازمان هستند که بیشترین تأثیرهای مستقیم را در پیامدها و موفقیت یا ناکامی تصمیم‌ها و فعالیت‌های سازمان دارند. از سوی دیگر عواملی وجود دارند که از خارج به سازمان تحمیل و باعث حرکت و تغییر طرح اصلی سناریوها می‌شوند. به این گروه از عوامل، نیروهای پیشران اطلاق می‌شود. سناریوها نشان می‌دهند چگونه تعابیر مختلفی از نیروهای پیشران ممکن است به آینده‌های ممکن متفاوتی منتهی شوند. در روش شناسی GBN، که شوارتز مبتکر آن است، نیروهای پیشران در حوزه‌های اجتماعی، فناورانه، اقتصادی، زیست‌محیطی، سیاسی احصا می‌شوند (شوارتز، ۱۳۸۶).

### مدل پست<sup>۱</sup>

چارچوب‌ها و مدل‌ها از طریق طبقه‌بندی روندها و موضوع‌ها، امکان تفکر و تحلیل نظام‌مند را فراهم می‌کنند. از جمله این چارچوب‌ها، چارچوب پست است که از حروف اولیه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه تشکیل شده و مبتنی بر این چهار حوزه است. در این پژوهش از این چارچوب استفاده شده است (کورنیش، ۱۳۸۸). تحلیل نیروها، ابزاری بسیار شناخته‌شده برای ساختاردهی به تفکر و نوعی دسته‌بندی کلیدی برای اطمینان از این مطلب است که از هیچ عاملی غافل نخواهید شد. تحلیل نیروها روشی منطقی و اثربخش برای آغاز کار است؛ در حقیقت، نوعی دسته‌بندی عمومی برای کاربست آن در شناخت محیط بیرونی است (چرماک، ۱۳۹۳).

### پیشینه خبرگزاری‌ها در ایران

اگرچه در لیست خبرگزاری‌های ثبت‌شده در سامانه ساماندهی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، می‌توان لیست بلندبالایی از نام‌های مختلف را برای خبرگزاری‌ها یافت، اما واقعیت امر این است که تعداد خبرگزاری‌های تأثیرگذار کشور به ده عدد هم نمی‌رسد. خبرگزاری‌هایی که در دسته‌بندی مالکیتی، تقریباً تمام آن‌ها دولتی یا شبه‌دولتی هستند؛ بودجه و ساختار سازمانی آن‌ها، مستقیم یا غیرمستقیم از طریق نهادهای مرتبط با بدنه حاکمیت تأمین و سازمان‌دهی می‌شود. از این رو وقتی به سراغ منابع مرتبط با خبرگزاری‌های غیردولتی و نقش آن‌ها در سپهر سیاست و اجتماع ایران می‌رویم، چیز چندانی دستگیرمان نمی‌شود. با این حال، راه‌اندازی خبرگزاری‌ها در ایران، پیشینه‌ای ۹۰ ساله دارد و از این رو می‌توان کشورمان را از ملل پیشرو در جهان سوم در این زمینه دانست که تجربه‌ای طولانی را پشت سر گذاشته است. خبرگزاری

1. PEST Analysis (political, economic, social and technological)

پارس، نخستین آژانس خبری در ایران است که در سال ۱۳۱۳ وزارت امور خارجه و در جایگاه یک مرکز خبری ملی و رسمی آن را تأسیس کرد. پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران در سال ۱۳۶۰ نام خبرگزاری پارس به خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران (ایرنا) تغییر یافت. این خبرگزاری منبع رسمی و مورد استناد مطبوعات داخلی و خبرگزاری‌های بین‌المللی به‌شمار می‌رود.

واحد مرکزی خبر از خبرگزاری‌های به‌نسبت قدیمی ایران محسوب می‌شود که بیش از ۵۰ سال سابقه دارد. این سازمان خبری دی ماه ۱۳۵۰ با عنوان خبرگزاری رادیو و تلویزیون ملی ایران، کار خود را آغاز کرد و سپس در سال ۱۳۵۵ با گروه تحقیق ادغام شد و تشکیلات واحد مرکزی خبر به وجود آمد. واحد مرکزی خبر بیشتر به تغذیه بخش‌های خبری رادیو و تلویزیون پرداخته و اخبار آن در سطح رسانه‌های مکتوب با برد بسیار کمی روبه‌روست. در حال حاضر، واحد مرکزی خبر به خبرگزاری صداوسیما تغییر نام داده و مشغول به فعالیت است.

در آذر سال ۱۳۷۸ خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا) پا به میدان گذاشت و پس از مدتی به یک‌تازی ایرنا پایان داد و توانست جایگاه مناسبی را در عرصه خبری کشور برای خود دست و پا کند. پس از راه‌اندازی ایسنا، تب‌راه‌اندازی خبرگزاری در ایران بالا گرفت، به طوری که اکنون بیش از ۲۰ خبرگزاری در کشور ایجاد شده و مشغول به فعالیت‌اند. خبرگزاری‌های فارس، مهر، تسنیم، میزان، شانا، پانا، موج، ایکنا، شبستان و ... از جمله مهم‌ترین خبرگزاری‌های کشور هستند که به جز دو خبرگزاری قدیمی، مهم‌ترین ویژگی و اشتراک این خبرگزاری‌ها انتشار اخبار روی اینترنت است.

## خبرگزاری صداوسیما

خبرگزاری صداوسیما با پیشینه واحد مرکزی خبر، ۷ دی ماه ۱۳۹۴ به صورت رسمی افتتاح شد. ساختار سازمانی این خبرگزاری عبارت است از: اداره کل اخبار داخلی، اداره کل اخبار خارجی، اداره کل اخبار استان‌ها، مدیریت پایش فضای مجازی و مدیریت رسانه‌های نوین.



شکل ۱. چارت سازمانی خبرگزاری صداوسیما

این خبرگزاری با توجه به برخورداری از ده‌ها خبرنگار در ایران و سراسر جهان، رصد مستمر آخرین رویدادهای جهان با شعار صحت، دقت و صداقت، مرجعیت خبری را در دستور کار خود قرار داده است. رصد مهم‌ترین تحولات خبرساز در عرصه داخلی و اطلاع‌رسانی رویدادها، اتفاق‌ها، تصمیم‌ها و سیاست‌های کلان کشور و ... یکی از عمده‌ترین و مهم‌ترین وظایف خبرگزاری صدا و سیما است و از طریق گروه‌های مختلفی که برای این رسانه طراحی شده است، دنبال می‌شود. همچنین، این خبرگزاری خبرهای مرتبط با ایران و جهان را، در سریع‌ترین زمان ممکن و به صورت کامل با اولویت خبررسانی تصویری و پشتیبانی اداره کل اخبار خارجی پوشش می‌دهد. رصد و پایش فضای مجازی و بهره‌برداری از موضوع‌ها و مسائل مطروحه در آن، برای پرداخت رسانه‌ای مناسب و همچنین، استفاده از فضای نوین رسانه‌ای برای اطلاع‌رسانی و جریان‌سازی نسبت به مسائل مختلف از دیگر فعالیت‌هایی است که در خبرگزاری صدا و سیما در حال انجام است. همچنین پشتیبانی بخش اخبار سیما با تولید اخبار و تهیه گزارش‌های خبری و مستند از وظایف دیگری است که خبرگزاری صدا و سیما در خبررسانی رسانه ملی بر عهده دارد.

## روش پژوهش

در این پژوهش با توجه به هدف تحقیق از روش دلفی بهره گرفته ایم. این روش نظام‌مند و تکرارشونده برای پیش‌بینی آینده، بر اساس ورودی‌های مستقل (نظرات گروهی از کارشناسان و خبرگان) عمل می‌کند. در واقع هدف این روش؛ جمع‌بندی عقاید گروه کارشناسان در مورد وقایع مورد نظر در آینده و رسیدن به اتفاق نظر بر اساس دانش ضمنی خبرگان است. گرچه شناخته‌شده‌ترین کاربرد این روش در عرصه آینده‌پژوهی، پیش‌بینی آینده بر مبنای همگرایی اندیشه‌های متخصصان است؛ اما کاربرد این روش به این حوزه محدود نمی‌شود (حاجیانی، ۱۳۹۱). روش دلفی دارای ویژگی‌های معینی است، مانند روش‌های دیگر ایجاد وفاق بر چند پیش‌فرض اساسی مبتنی است: نتیجه‌گیری آماری از قضاوت چندین نفر، نسبت به قضاوت هر یک نفری که به صورت تصادفی انتخاب شده باشد اعتبار بیشتری دارد. قضاوت‌های حاصل از گروه‌های دارای برهم‌کنش، نسبت به قضاوت‌هایی که به صورت آماری استنتاج شده‌اند از اعتبار بیشتری برخوردار است. علاوه بر این، تعامل باعث پدید آمدن توافق قوی‌تری می‌شود. برهم‌کنش مستقیم و ساخت‌نیافته نقاط ضعفی دارد که منجر به صحت کمتر قضاوت‌ها می‌شود (علیدوستی، ۱۳۸۵؛ به نقل از Woudenberg, 1991).

خلاصه فرایند اجرای دلفی شامل این مراحل است: طراحی پرسشنامه اولیه، شناسایی خبرگانی که در زمینه مورد مطالعه اطلاعات کافی داشته باشند، تحلیل و چکیده‌سازی پاسخ‌ها، ارسال نتایج برای خبرگان و نگارش سند نهایی بر پایه دیدگاه‌های مورد وفاق (خزایی و

همکاران، ۱۳۹۴). در این پژوهش با ۱۹ نفر از مدیران، سردبیران و خبرنگاران خبرگزاری صداوسیما و نیز کارشناسان حوزه ارتباطات و مدیریت رسانه و خبر، مصاحبه و سپس دو راند دلفی برگزار شد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بوده است. تعداد مصاحبه‌ها بر اساس اشباع نظری تعیین شد و بنابراین، روند جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به تکرار داده‌ها ادامه یافت و بعد از مصاحبه نوزدهم متوقف شد. برای تعیین روایی یافته‌ها از تکنیک تثلیث، شامل تیم پژوهش و منابع تأییدگر و محققان بیرون از دایره پژوهش استفاده شد. همچنین، اطلاعات و بازخورد خبرگان حوزه‌های مختلف پژوهش، با ارائه نتایج پژوهش به آنها، دریافت شد. جهت تعیین پایایی این پژوهش از دو فن مختلف بهره گرفته شده است: فن نخست هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها بود که این امر به افزایش وابستگی کمک کرده است و فن دوم ایجاد فرایندهای ساختارمند برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌ها بوده است که همگی بر اساس یک نوع روش تحلیل مورد بررسی قرار گرفته و در افزایش دقت پژوهش مؤثر بوده‌اند.

#### جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	سمت	تحصیلات	مشارکت در مصاحبه	مشارکت در فاز اول دلفی	مشارکت در فاز دوم دلفی
۱	قائم‌مقام معاون سیاسی	کارشناسی ارشد مدیریت رسانه	✓	✓	✓
۲	مدیرکل اطلاعات و اخبار استان‌های خبرگزاری صداوسیما	کارشناسی ارشد ارتباطات	✓	✓	✓
۳	مدیرکل اخبار داخلی خبرگزاری صداوسیما	کارشناسی مدیریت بیمه	✓	✓	✓
۴	قائم‌مقام و مدیرتحلیل و پردازش اداره‌کل اخبار خارجی خبرگزاری صداوسیما	کارشناسی ارشد مطالعات منطقه‌ای خاورمیانه و شمال آفریقا	✓	✓	✓
۵	مدیرکل اخبار صدا	کارشناسی ارشد علوم سیاسی	✓	✓	*
۶	قائم‌مقام اداره‌کل اخبار سیما	دانشجوی دکتری حقوق بین‌الملل	✓	✓	✓
۷	پژوهشگر اداره‌پژوهش خبری	دکتری ارتباطات	✓	✓	✓
۸	دبیرخبر ارشد خبرگزاری صداوسیما	دانشجوی دکتری روابط بین‌الملل	✓	✓	✓

✓	*	✓	کارشناسی ارشد روابط بین‌الملل	سردبیر اقتصادی اداره کل اخبار داخلی خبرگزاری صداوسیما	۹
*	✓	✓	دکتری ارتباطات	سردبیر فرهنگی اداره کل اخبار داخلی خبرگزاری صداوسیما	۱۰
✓	✓	✓	کارشناسی ارشد علوم سیاسی	سردبیر سیاسی اداره کل اخبار داخلی خبرگزاری صداوسیما	۱۱
✓	✓	✓	کارشناسی ارشد روزنامه‌نگاری ارتباطات	سردبیر اداره کل اطلاعات و اخبار استان‌های خبرگزاری صداوسیما	۱۲
*	✓	✓	کارشناسی علوم سیاسی	سردبیر اخبار فضای مجازی اداره کل اخبار صدا	۱۳
✓	✓	✓	کارشناسی مدیریت صنعتی	سردبیر خبرنگاران اداره کل اخبار صدا	۱۴
✓	*	✓	کارشناسی ارشد روابط بین‌الملل	سردبیر اداره تحلیل و پردازش اداره کل اخبار خارجی خبرگزاری صداوسیما	۱۵
*	✓	✓	کارشناسی ارشد تاریخ	سردبیر اداره تحلیل و پردازش اداره کل اخبار خارجی خبرگزاری صداوسیما	۱۶
✓	✓	✓	کارشناسی ارشد ارتباطات	سردبیر اداره کل اخبار سیما	۱۷
*	✓	✓	کارشناسی ارشد ارتباطات	سردبیر اداره کل اخبار سیما	۱۸
✓	✓	✓	دکتری سیاستگذاری فرهنگی	سردبیر اداره کل اخبار سیما	۱۹

## یافته‌های پژوهش

این پژوهش بر اساس مدل شوارتز است. در این پژوهش نیز با جست‌وجو در مقاله‌های علمی، سخنرانی‌ها و پنل‌های دانشگاهی و نیز مصاحبه با خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش عوامل بسیاری از جنس سیاسی، اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی و نیز عوامل کلیدی شناسایی شدند. در جلسه‌های بحث و بررسی متعدد با خبرگان، برخی عوامل حذف و یا ادغام شدند و دوباره به تأیید نظر خبرگان رسید. در نهایت ۲۱ عامل شناسایی شد که در قالب مدل پست دسته‌بندی و عوامل کلیدی نیز در جدول ۲ مشخص شدند.

## جدول ۲. معرفی عوامل به تفکیک جنس بر اساس مدل پست به همراه عوامل کلیدی

ردیف	سیاسی	اجتماعی - فرهنگی	فناوری	اقتصادی	عوامل کلیدی
۱	میزان اعتماد سیاسی در جامعه	میزان کنش اجتماعی سیاسی شهروندان در رسانه‌های اجتماعی	میزان رشد پهنای باند	میزان بودجه خبرگزاری صداوسیما	میزان توانمندی و چندمهارته بودن خبرنگاران
۲	میزان همسویی سازمان صداوسیما با دولت	وضعیت گفتمان انقلاب اسلامی در جامعه	میزان توسعه ابزارها و رسانه‌های دیجیتال در ایران	میزان رقابتی شدن خبرگزاری‌ها	میزان استقلال حرفه‌ای خبرگزاری
۳	گروه‌های فشار بیرونی	وضعیت نام و نشان <sup>۱</sup> صداوسیما	گسترش فناوری هوش مصنوعی	میزان تنوع مدل‌های درآمدی در خبرگزاری‌ها	مدیریت حرفه‌ای خبرگزاری
۴	وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور	میزان سواد رسانه‌ای شهروندان	میزان تاثیرگذاری الگوریتم‌ها بر نحوه مصرف خبری	وضعیت اقتصادی کشور	سیستم پاداش و ارتقای کاری
۵	—	—	—	—	حضور مؤثر در فضای مجازی

مرحله بعد، تعیین مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار و همچنین تعیین عواملی است که بیشترین میزان عدم قطعیت را دارند. به این منظور از روش، دلفی استفاده شد. برای انجام این روش دو پرسشنامه تهیه شد که یکی برای سنجش میزان اهمیت و یک پرسشنامه برای سنجش میزان عدم قطعیت و یا میزان احتمال وقوع بود. برای هر عامل در این پرسشنامه‌ها، یک سؤال برای سنجش میزان اهمیت و یک سؤال برای سنجش میزان عدم قطعیت و یا میزان احتمال وقوع در نظر گرفته شد. خبرگان دیدگاه خود را، در مورد میزان اهمیت و یا میزان عدم قطعیت روی طیف ۰ تا ۱۰۰ علامت‌گذاری کردند. هر یک از این دو پرسشنامه، دوبار به آرای خبرگان گذاشته شد. در پرسشنامه سنجش میزان اهمیت، هرچه امتیاز یک عامل به ۱۰۰ نزدیک‌تر باشد، به این معنی است که دارای اهمیت بالاتری است و در پرسشنامه سنجش میزان عدم قطعیت، هرچه امتیاز یک عامل به ۱۰۰ نزدیک‌تر باشد، به معنای آن است که احتمال عدم قطعیت آن بیشتر است. جدول ۳ مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق پنج‌ساله را به ترتیب نشان می‌دهد.

### جدول ۳. ترتیب میزان اهمیت عوامل بر اساس نظر خبرگان

تعداد	عامل	اهمیت
۱	حضور مؤثر در فضای مجازی	۹۶/۹
۲	میزان توانمندی و چندمهارته بودن خبرنگاران	۹۵/۸
۳	میزان استقلال حرفه‌ای خبرگزاری	۹۲/۵
۴	وضعیت نام و نشان صداوسیما	۹۲/۴
۵	وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور	۸۷/۴
۶	وضعیت گفتمان انقلاب اسلامی در جامعه	۸۵/۴
۷	مدیریت حرفه‌ای خبرگزاری	۸۴/۶
۸	میزان اعتماد سیاسی در جامعه	۸۲/۴
۹	میزان بودجه خبرگزاری صداوسیما	۸۰/۷
۱۰	میزان همسویی سازمان صداوسیما با دولت	۷۷/۶
۱۱	سیستم پاداش و ارتقای کاری	۷۵/۵
۱۲	میزان رقابتی شدن خبرگزاری‌ها	۷۲/۴
۱۳	میزان کنش اجتماعی - سیاسی شهروندان در رسانه‌های اجتماعی	۶۸/۷
۱۴	میزان سواد رسانه‌ای شهروندان	۶۵/۴
۱۵	میزان رشد پهنای باند	۶۱/۹
۱۶	گروه‌های فشار بیرونی	۵۷/۱
۱۷	میزان توسعه ابزارها و رسانه‌های دیجیتال در ایران	۵۶/۴
۱۸	میزان تنوع مدل‌های درآمدی در خبرگزاری‌ها	۵۲/۷
۱۹	وضعیت اقتصادی کشور	۵۱/۵
۲۰	میزان تاثیرگذاری الگوریتم‌ها بر نحوه مصرف خبری	۵۱/۸
۲۱	گسترش فناوری هوش مصنوعی	۵۰/۳

جدول ۴ بر اساس عواملی اولویت‌بندی شده است که عدم قطعیت بالاتری را دارا هستند. وقتی دو جدول اولویت‌بندی عوامل، بر اساس میزان اهمیت و میزان عدم قطعیت‌ها را داریم، می‌توانیم بر اساس محاسبه میانگین هندسی عدم قطعیت‌های کلیدی را شناسایی و اولویت‌بندی کنیم.

جدول ۴. ترتیب میزان عدم قطعیت عوامل بر اساس نظر خبرگان

تعداد	عامل	عدم قطعیت
۱	میزان استقلال حرفه‌ای خبرگزاری	۹۷/۳
۲	حضور مؤثر در فضای مجازی	۹۶/۳
۳	وضعیت نام و نشان صداوسیما	۹۶/۱
۴	مدیریت حرفه‌ای خبرگزاری	۹۵/۹
۵	میزان اعتماد سیاسی در جامعه	۹۵/۴
۶	میزان بودجه خبرگزاری صداوسیما	۹۳/۶
۷	میزان توانمندی و چندمهارته بودن خبرنگاران	۹۲/۷
۸	وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور	۸۷/۲
۹	وضعیت گفتمان انقلاب اسلامی در جامعه	۸۴/۲
۱۰	میزان همسویی سازمان صداوسیما با دولت	۸۱/۶
۱۱	سیستم پاداش و ارتقای کاری	۷۹/۷
۱۲	میزان رشد پهنای باند	۷۵/۵
۱۳	میزان کنش اجتماعی سیاسی شهروندان در رسانه‌های اجتماعی	۷۱/۶
۱۴	میزان سواد رسانه‌ای شهروندان	۶۷/۲
۱۵	گروه‌های فشار بیرونی	۶۵/۴
۱۶	میزان تنوع مدل‌های درآمدی در خبرگزاری‌ها	۶۲/۱
۱۷	میزان رقابتی شدن خبرگزاری‌ها	۵۹/۴
۱۸	وضعیت اقتصادی کشور	۵۷/۳
۱۹	میزان توسعه ابزارها و رسانه‌های دیجیتال در ایران	۵۵/۱
۲۰	گسترش فناوری هوش مصنوعی	۵۲/۵
۲۱	میزان تاثیرگذاری الگوریتم‌ها بر نحوه مصرف خبری	۵۱/۱

جدول ۵ اولویت‌بندی عوامل را، بر اساس میانگین هندسی دو نمره میزان اهمیت و میزان عدم قطعیت عوامل نشان می‌دهد که از سوی خبرگان پژوهش داده شده است. دو عامل «حضور



مؤثر در فضای مجازی» و «میزان استقلال حرفه‌ای خبرگزاری» به عنوان عواملی که عدم قطعیت‌شان بالاتر از بقیه عوامل بود شناسایی شدند.

**جدول ۵. محاسبه میانگین هندسی عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما بر اساس نظر خبرگان**

تعداد	عامل	جنس عامل	میانگین هندسی
۱	حضور مؤثر در فضای مجازی	کلیدی	۹۶/۴
۲	میزان استقلال حرفه‌ای خبرگزاری	کلیدی	۹۴/۴
۳	وضعیت نام و نشان صداوسیما	اجتماعی - فرهنگی	۹۳/۹
۴	میزان توانمندی و چندمهارته بودن خبرنگاران	کلیدی	۹۳/۵
۵	مدیریت حرفه‌ای خبرگزاری	کلیدی	۸۹/۳
۶	میزان اعتماد سیاسی در جامعه	سیاسی	۸۸/۳
۷	میزان بودجه خبرگزاری صداوسیما	اقتصادی	۸۶/۲
۸	وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور	سیاسی	۸۵
۹	سیستم پاداش و ارتقای کاری	کلیدی	۷۶/۹
۱۰	وضعیت گفتمان انقلاب اسلامی در جامعه	فرهنگی - اجتماعی	۷۶
۱۱	میزان کنش اجتماعی - سیاسی شهروندان در رسانه‌های اجتماعی	فرهنگی - اجتماعی	۶۹/۴
۱۲	میزان همسویی سازمان صداوسیما با دولت	سیاسی	۶۸/۵
۱۳	میزان رشد پهنای باند	فناوری	۶۷/۶
۱۴	میزان سواد رسانه‌ای شهروندان	فرهنگی - اجتماعی	۶۵/۹
۱۵	میزان رقابتی شدن خبرگزاری‌ها	اقتصادی	۶۵/۱
۱۶	گروه‌های فشار بیرونی	سیاسی	۶۰/۸
۱۷	میزان تنوع مدل‌های درآمدی در خبرگزاری‌ها	اقتصادی	۵۶/۷
۱۸	میزان توسعه ابزارها و رسانه‌های دیجیتال در ایران	فناوری	۵۵/۴
۱۹	وضعیت اقتصادی کشور	اقتصادی	۵۳/۹
۲۰	میزان تاثیرگذاری الگوریتم‌ها بر نحوه مصرف خبری	فناوری	۵۱
۲۱	گسترش فناوری هوش مصنوعی	فناوری	۵۰/۹

## نتیجه گیری

بر اساس یافته‌های این تحقیق، ۲۱ عامل مهم‌ترین مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما شناسایی شدند، که به ترتیب در جدول ۵ آمده‌اند و دو عامل «حضور مؤثر در فضای مجازی» و «میزان استقلال حرفه‌ای خبرگزاری» عواملی معرفی شدند که عدم قطعیتشان بالاتر از بقیه عوامل بود، که هیچ‌کدام از آن‌ها فنی نیستند.

از دیدگاه خبرگان این پژوهش تحول‌های فناوری قطعی است و عدم قطعیت ندارد. دیجیتال‌یسم در صنعت خبر، همچون سایر حوزه‌ها، حتمی و روندی حاکم و مسلط است. واضح است که دیجیتالی شدن در حال تبدیل شدن به اصلی‌ترین روند فناوری در زندگی اجتماعی و فرهنگی ما است. فراتر از سرگرمی صرف، برای برانگیختن گفتمان‌های مهم اقتصادی، سیاسی و اجتماعی باید به آزادی اینترنت متکی باشیم (بکت، ۲۰۲۰). خواسته و ناخواسته، جهان به سمت دیجیتالی شدن در حال حرکت است و لذا همه بخش‌های مختلف و به‌خصوص خبرگزاری باید این تحول حتمی را جدی بگیرد.

سه عامل از چهار عاملی که بیشترین تأثیر را در آینده خبرگزاری دارند جزء عوامل کلیدی هستند.

بر اساس دیدگاه خبرگان مهم‌ترین عامل مؤثر بر آینده خبرگزاری میزان حضور مؤثر در فضای مجازی است. این نتیجه به‌روشنی نشان می‌دهد که تا چه حد فضای مجازی در خبر اهمیت می‌یابد. تحقیق‌های مؤسسه روترز در سال ۲۰۱۹، نشان داده است که اگرچه هنوز نام و نشان‌های خبری مثل بی‌بی‌سی و سی‌ان‌ان دارای جایگاه هستند، اما این جایگاه دیگر فقط به خاطر پخش برودکست بخش‌های خبری نیست، بلکه به خاطر فرمت‌های دیجیتال، این سازمان‌های خبری است؛ در واقع رسانه‌های خبری بدون حضور در رسانه‌های دیجیتال، دیگر نمی‌توانند جایگاهی داشته باشند. این یافته متعلق به ۲۰۱۹ است و طبیعتاً در افق پنج‌ساله اهمیتی صدچندان خواهد یافت. به گفته یکی از خبرگان:

خبرگزاری صداوسیما با حضور کم‌رنگ و غیر مؤثر در فضای مجازی در واقع از برخی رسانه‌های خبری کشور نسبتاً عقب‌تر است و نمی‌تواند مخاطب را با خود همراه کند و مورد اعتماد مخاطب باشد چون مخاطب خبر تا حد زیادی در فضای مجازی است. اگرچه خبر تلویزیونی هنوز جایگاه دارد و روایت رسمی است، اما امروز عصر فضای مجازی است. مردم خبر را در فضای مجازی جست‌وجو می‌کنند و تحلیل را در رسانه‌هایی مثل ما [تلویزیون] و مثلاً روزنامه‌ها دنبال می‌کنند (خبره کد ۱).

خبره دیگری در این مورد گفت:

اینکه ما تعدادی نیرو داشته باشیم که خبر را در تلگرام و اینستا بگذارند، به معنای حضور مؤثر در

فضای مجازی نیست؛ باید جریان سازی کنیم. نسبت به فوتو تیترو و تیتروهای جذاب و کلمات مؤثر و سواس داشته باشیم. حضور مهم نیست، که حالا چون همه هستند ما هم باشیم، حضور حرفه ای و فعال مهم است. فضای مجازی خبرنگار حرفه ای می خواهد چون جریان سازی ها آن جاست و این مهم ترین چیز است (خبره کد ۴).

در مورد استقلال حرفه ای که دومین عامل مؤثر بر آینده خبرگزاری است، یکی از خبرنگاران گفت: بسیاری از مشکلات خبرگزاری و اینکه می بینید در الکسای فارسی و به اصطلاح لایک و کامنت در فضای مجازی خیلی عقب است، به خاطر مسائل داخلی خبرگزاری است. به این دلیل است که خبرگزاری استقلال حرفه ای ندارد. آنچه پای خبرگزاری را بسته، به داخل و خود خبرگزاری بازمی گردد (خبره کد ۸).

لذا برای حرکت در مسیر ساختن آینده مطلوب لازم است که خبرگزاری به استقلال حرفه ای برسد.

وضعیت نام و نشان صداوسیما سومین عامل تأثیرگذار در آینده خبرگزاری صداوسیما است. نام و نشان عبارت است از نام، عبارت، اصطلاح، نشانه، علامت، نماد، طرح یا ترکیبی از آن ها که هدف آن معرفی کالا یا خدمتی است که یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان عرضه می کنند و بدین وسیله آن را از محصولات شرکت های رقیب متمایز می کنند (سالمی، ۱۳۹۹؛ به نقل از Keller, 2008).

به تعبیر چان - اولمستد برندها عناصر اصلی تمایزبخشی هستند. از این منظر برندسازی، فعالیت راهبردی است که هدف از آن، ایجاد فضای رقابتی از طریق تمایزبخشی است و اقدامات راهبردی از جمله موارد ذیل را شامل می شود: ایجاد نگرش مثبت در مورد برند در نزد مشتریان؛ افزایش میزان مصرف و تقویت وفاداری مشتریان به برند. طبق نقلی معمول، برندسازی به عنوان تاکتیکی برای تمایزبخشی به محصولات و خدمات رسانه ای از طریق ارتباطات بازاریابی محسوب می شود. ولی برخی صاحب نظران برندسازی را فرایندی راهبردی به شمار می آورند (سالمی، ۱۳۹۹؛ به نقل از Chan - Olmsted, 2006).

نام و نشان به شناسایی سازمان، محصول و خدمات کمک می کند، ایجاد تمایز به منظور رقابت را تسهیل می کند، ضامن کیفیت است و انتخاب و تصمیم گیری را برای مشتریان آسان می سازد. مخاطبان این پیام و هویتی که مدیران نام و نشان تلاش می کنند از سازمان و محصولات آن ارائه دهند، تنها مشتریان نیستند، بلکه ذی نفعان، سرمایه گذاران، قانون گذاران و کارکنان سازمان نیز مخاطب نام و نشان هستند.

اگر اعتبار نام و نشان صداوسیما نزد مخاطبان کاهش پیدا کند، بی تردید میزان اقبال و

## 1. Brand Building

استقبال مخاطبان از خبرگزاری نیز تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. این عاملی است که خود خبرگزاری، فقط روی آن نقش ندارد، بلکه کل سازمان صداوسیما باید در مورد نام و نشان خود و اعتبار نام و نشان سازمان حساس باشد و مدیریت آن را به طور جد در دستور کار داشته باشد. مدیریت نام و نشان عبارت از برنامه‌ریزی، ایجاد، پیاده‌سازی و ارزیابی راهبرد نام و نشان به صورتی نظام‌مند است (سالمی، ۱۳۹۹؛ به نقل از کاتلر و فورچ، ۱۳۸۹).

در جهان قبل از فراگیری اینترنت، که هنوز رسانه‌های جدید و اجتماعی مبتنی بر اینترنت، اکوسیستم صنعت رسانه را دگرگون نکرده بودند فقط چند نام و نشان مطبوعاتی و تعداد بسیار محدودی نام و نشان مربوط به شبکه‌های ماهواره‌ای وجود داشتند که در حوزه‌ی خبر فعال بودند؛ لذا رقابت شدیدی وجود نداشت و نام و نشان صداوسیما از جمله نام و نشان‌های مطرح و بزرگ بود، از این رو در آن دوران مدیریت نام و نشان خیلی مطرح نبود. اما در شرایط فعلی، که گوشی‌های هوشمند تلفن همراه و فضاهای اجتماعی، به‌خصوص توئیتر و اینستاگرام که در شرایط فعلی جامعه ما کارکرد خبری و دامن‌گیری گسترده‌ای دارند و نه تنها نام و نشان‌های رسانه‌های خبری خارج از کشور، بلکه نام و نشان‌های داخلی نیز، در این عرصه فعال شده‌اند و رقابت گسترده شده است، جا دارد صداوسیما نام و نشان خود را جدی بگیرد و برای آن برنامه‌ریزی کند.

اهمیت نام و نشان در این است که به اعتقاد برخی کارشناسان، همراه با مدیریت فناوری‌های جدید، یکی از دو کلید مهم و تعیین‌کننده آینده اخبار هستند. به اعتقاد هنک پرایس<sup>۱</sup>، یکی از مدیران کهنه‌کار صنعت رسانه، اگر سازمان‌های رسانه‌ای بتوانند با دوران جدید قدرت سازگاری بالایی داشته باشند و همچنین بر فناوری‌هایی که مخاطبان انتخاب می‌کنند، تمرکز کنند و مدیریت نام و نشان را جدی بگیرند، آینده روشنی خواهند داشت. ما، در یک کسب‌وکار تلویزیونی نیستیم بلکه مشغول کسب‌وکار در حوزه اطلاعات هستیم؛ به همین دلیل مردم ما را برای تماشا انتخاب می‌کنند. پرایس در رابطه با موضوع آینده رسانه‌ها، خواستار توجه بیشتر به ساختن نام و نشان ارائه الگوی جدیدی از تولید محتوا برای رسانه‌های خبری و در نهایت درک مخاطبان است. پرایس به سازمان‌های رسانه‌ای توصیه می‌کند باید روی یک موضوع مهم و محوری تمرکز کنند و از تلاش‌هایی دوری کنند که منجر به پیشرفت نام و نشان نمی‌شوند. به اعتقاد او محتوای تاثیرگذار همواره، با آخرین فناوری روز که توسط مخاطب انتخاب شده، منتقل می‌شود. ساختن نام و نشان باید با توجه به دو مؤلفه اصلی اعتمادسازی و ایجاد وفاداری در مخاطب صورت بگیرد. پرایس پیشنهاد می‌کند اگر می‌خواهید محتوایی برای مخاطبان بسازید، باید در دنیای آنها زندگی کنید (شلیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

صداوسیما از دو سو مورد انتقاد است، هم رقبای داخلی و هم رسانه‌های معاند. علاوه بر

1. Hank Price  
2. Schlick

انتقادهای و حمله‌های معاندین و گروه‌های سیاسی داخل کشور، گروه‌های غیر سیاسی هم به سازمان صداوسیما حمله و انتقاد می‌کنند. برای مثال برخی گروه‌های متدین و مذهبی به بسیاری از برنامه‌های حوزه سرگرمی انتقاد دارند. از سوی دیگر گروه‌هایی از شهروندان و به خصوص جوانان به خاطر آنچه کم‌توجهی سازمان به نیازهای سرگرمی جامعه می‌دانند از سازمان انتقاد می‌کنند.

بسیاری از شهروندان که سیاسی نیستند نیز، به خاطر بازنمایی مشکلات اقتصادی و معیشتی مردم در صداوسیما به آن انتقاد دارند. این انتقادات گسترده طیف‌های مختلف اعم از سیاسی و غیر سیاسی، از مدت‌ها پیش به نام و نشان صداوسیما آسیب زده است. چهارمین عامل شناسایی شده از سوی خبرگان «میزان توانمندی و چندمهارته بودن خبرنگاران» بود. به گفته یکی از خبرگان:

یک رسانه خبری مبتنی بر بدنه است، خلاقیت محور است. کیفیت خروجی، میزان نوآوری و جذابیت کار خبرنگار با ارائه یک روایت جذاب و خلاق تعیین می‌شود. سوژه‌یابی هم به حس خبرنگاری باز می‌گردد. اگر خبرنگار توانمند باشد، خبرگزاری را به شدت ارتقا می‌دهد. خبرنگار تقریباً یعنی همه چیز، چون دانش، تجربه و خلاقیت اوست که خبر و روایت خبری را می‌سازد (خبره کد ۷)

ارتقای سواد رسانه‌ای دبیران و خبرنگاران، به عنوان بخشی از بدنه تولید پیام و قشری که بیشترین مواجهه را با سایر رسانه‌ها و خبرهای تولیدی آنان دارند، یکی از راهکارهای مؤثر برای جلوگیری از تأثیرهای مخرب جنگ نرم رسانه‌ای به‌شمار می‌رود. در جامعه‌ای که دبیران و خبرنگاران سواد رسانه‌ای بالایی دارند، می‌دانند که چگونه از رسانه‌ها برای تولید و تکمیل خبر استفاده کنند. این امر نه تنها به مهارت تولید پیام می‌رسد، بلکه از منفعل بودن یا تدافعی عمل کردن آنان جلوگیری می‌کند (سلطانی فر و پورآزادی، ۱۳۹۳).

خبرنگاران چندمهارته می‌توانند تولید خبر را هم متناسب با پخش تلویزیونی و هم متناسب با فضاهای اجتماعی انجام دهند و با توجه به اهمیت فضای مجازی و ضرورت حضور مؤثر در فضای مجازی، لازم است که دبیران خبر و خبرنگاران کاملاً با انگیزه و توانمند و چندمهارته باشند. بسیاری از سازمان‌های خبری موفق به پشتوانه خبرنگاران کاربلد و نام‌آشنا و خلاق، توانسته‌اند اعتماد مخاطب را جلب کنند که البته این فقط یکی از عوامل جلب اعتماد است، اما به هر جهت از دیدگاه خبرگان یکی از دلایل مهم به‌شمار می‌رود که در آینده خبرگزاری نیز می‌تواند مؤثر باشد.

عواملی که در این مقاله شناسایی و اولویت‌بندی شدند، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در پنج سال آینده هستند. لذا برای داشتن دست‌برتر خبرگزاری در بازار به شدت رقابتی خبری، باید در مورد وضعیت این عوامل تأمل و برای ارتقای آن‌ها برنامه‌ریزی

شود. به عبارت دیگر، خبرگزاری صداوسیما برای انطباق و تنظیم خود با مختصات و مقتضیات محیط نوظهور رسانه‌ای، نیازمند به مدیریت تحول است و در این تحول لازم است نگاه ویژه‌ای به این عوامل شناسایی شده داشته باشد. توجه به این عوامل باعث می‌شود تا خبرگزاری بتواند در این محیط پیچیده و متحول رقابت رسانه‌های خبری به جایگاه مطلوبی برسد و از آن مهم‌تر این جایگاه را حفظ کند.

### پیشنهاد‌های پژوهش

اگرچه معمولاً در پروژه‌های آینده‌پژوهی، پیشنهادها بعد از توصیف سناریوها و به منظور تحقق سناریوی مطلوب ارائه می‌شود، اما چند پیشنهاد بر اساس یافته‌های این فاز پژوهش ارائه می‌شود:

- با توجه به اینکه حضور مؤثر در فضای مجازی، مهم‌ترین عامل مؤثر در آینده خبرگزاری صداوسیما به‌شمار می‌رود، پیشنهاد می‌شود خبرگزاری صداوسیما، به جای در نظر گرفتن دو تحریریه مجزا برای بارگذاری اخبار در تلگرام و اینستاگرام به ساختارهای ماتریسی و شبکه‌ای برای فعال کردن تعداد بیشتری خبرنگار برای حضور فعال مؤثر در فضای مجازی اقدام کند و آموزش‌هایی را برای آگاهی از طبیعت کار در فضای مجازی و روش‌های ارتباط مؤثرتر در این فضا در دستور کار داشته باشد. چراکه حضور فعال و مؤثر در فضای مجازی، فقط با بارگذاری اخبار در این فضا میسر نمی‌شود و مستلزم آموزش است.
- در این پژوهش نشان داده شد که استقلال حرفه‌ای برای یک رسانه، تا چه حد مهم است. جلب اعتماد عمومی، کمک به ارتقای اعتماد سیاسی، کمک به گفت‌وگو مستقر و عملکرد بهینه در کارکردهای رسانه‌ها، مستلزم داشتن استقلال حرفه‌ای است که به نظر می‌رسد مدیران خبر در رسانه‌ها و از جمله صداوسیما باید روی آن به اجماع برسند و در این خصوص اصرار داشته باشند.
- پیشنهاد می‌شود صداوسیما توجه ویژه‌ای به مدیریت نام و نشان داشته باشد. اینکه صداوسیما خود یک رسانه است، نباید باعث غفلت از مدیریت نام و نشان شود. امروزه اهمیت نام و نشان صدچندان است، چراکه صنعت رسانه وارد عصر رسانه‌های اجتماعی شده و رقابت میان نام و نشان‌های خبری افزایش یافته است؛ دیگر عصر تلویزیون نیست که نام و نشان صداوسیما، یگانه و بی‌رقیب باشد. رسانه‌های اجتماعی مقتضیات مدیریت نام و نشان را متحول ساخته‌اند زیرا رفتار و اولویت‌های مصرف‌کنندگان در انتخاب نام و نشان، موقعیت رقبا و وضعیت بازار و ... در معرض تغییر و تحول دائمی است، لذا ضروری به نظر می‌رسد که مرکز تحقیقات سازمان صداوسیما در مورد «اعتبار نام و نشان» کار کند و بخشی از فعالیت‌های روابط عمومی سازمان بر اساس مدیریت نام و نشان باشد.

۴. با توجه به تحول در اکوسیستم رسانه‌ای و جایگاه فضای مجازی پیشنهاد می‌شود خبرنگاران برای چندمهارته شدن آموزش ببینند تا هم برای پخش رادیو تلویزیونی و هم متناسب با بسترهای اجتماعی در فضای مجازی محتوا تولید کنند.

© Authors, Published by Bureau of Media Studies and Planning. This is an open-access paper distributed under the CC BY (license <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## منابع

- ابطحی، عطاالله و علی اکبر فرهنگسی. ۱۳۹۲. «آینده مدیریت رسانه و مدیریت رسانه‌های آینده». فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت. ۲۴ (۹۹): ۸۳-۱۰۷.
- چرماک، توماس، جی. ۱۳۹۳. برنامه‌ریزی بر پایه سناریو. ترجمه سعید خزایی، مریم وکیل زاده، علی راه‌نشین. تهران: انتشارات پارس ضیا و انتشارات علم آفرین.
- حاجیان، ابراهیم. ۱۳۹۱. مبانی، اصول و روش‌های آینده‌پژوهی. تهران: دانشگاه امام صادق.
- حاجیان، ابراهیم و محمود قصاب. ۱۳۹۲. «آینده و سناریونگاری؛ طبقه‌بندی روش‌ها و دسته‌بندی سناریوها». فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی. ۲ (۸): ۳۳-۸.
- خزایی، سعید و امیر محمودزاده. ۱۳۹۲. آینده‌پژوهی. اصفهان: علم آفرین و پارس ضیا.
- خزایی، سعید؛ امیر ناظمی؛ امیر هوشنگ حیدری؛ عزیز علیزاده و حامد کاشانی. ۱۳۹۴. مبانی آینده‌پژوهی و روش‌های آن. تهران: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.
- سالمی، آزاده. ۱۳۹۹. مؤلفه‌های هویت برند صداوسیما. تهران: انتشارات مرکز تحقیقات صداوسیما.
- سلطانی‌فر، محمد و شیرین پورآزادی. ۱۳۹۳. «نقش سواد رسانه‌ای دبیران و خبرنگاران در ارتقای سطح تولیدات خبری». فصلنامه رسانه. دوره ۲۵، شماره ۴: ۸۱-۹۴.
- شوارتز، پیتر. ۱۳۸۶. هنر دورنگری؛ برنامه‌ریزی برای آینده در دنیایی با عدم قطعیت. ترجمه عزیز علیزاده. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.
- صلواتیان، سیاوش و سارا مسعودی. ۱۳۹۵. «شناسایی پیشران‌های مؤثر بر آینده خبرگزاری‌ها در ایران». فصلنامه مطالعات فرهنگ ارتباطات. سال هفدهم، شماره ۳۴: ۴۷-۶۸.
- علیدوستی، سیروس. ۱۳۸۵. «روش دلفی: مبانی، مراحل و نمونه‌هایی از کاربرد». فصلنامه مدیریت و توسعه. سال هشتم، شماره ۳۱: ۸-۲۳.
- فریدمن، توماس ال. ۱۳۸۸. جهان مسطح است تاریخ فشرده قرن بیست و یکم. ترجمه احمد عزیزی. انتشارات هرمس.
- کورنیش، ادوارد. ۱۳۸۸. آینده‌پژوهی پیشرفته: نگاهی ژرف به اصول، مبانی و روش‌های آینده‌پژوهی. ترجمه سیاوش ملکی‌فر و فرخنده ملکی‌فر. تهران: اندیشکده صنعت و فناوری (آصف).
- گلن، جروم سی و تئودور جی گوردون. ۱۳۹۳. دانشنامه بزرگ روش‌های آینده‌پژوهی. جلد یکم. ترجمه مرضیه کیقبادی و فرخنده ملکی‌فر. تهران: تیسا.
- لیندگرن، مائس و هانس باند هولد. ۱۳۹۷. طراحی سناریو، پیوند بین آینده و راهبرد. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.

نصرالهی، اکبر؛ هادی البرزی و علی اکبر فرهنگی. ۱۳۹۹. «سناریوهای محتمل خبر صداوسیما در فضای رسانه‌ای نوین». فصلنامه مطالعات رسانه‌ای نوین. دوره ششم. شماره ۲۱: ۲۴۷ - ۲۸۰.

- Beckett, Charlie 2020. "European journalism 2030: Next generation scenarios". <https://blogs.lse.ac.uk/polis/2020/10/06/european-journalism-2030-next-generation-scenarios/>
- Gutiérrez, Estrella 2011. "The Ethics of Social Networking for Journalists". IPS (inter press service) web site. [online] Available: <http://ipsnews.net/news.asp?idnews=54277>
- Kleis Nielsen, Rasmus, Selva, Meera. 2019. "Five things everybody needs to know about the future of Journalism". <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/five-things-everybody-needs-to-know-about-the-future-of-journalism/>
- Schlick, Jacqueline 2019. *Brand, technology seen as key to future of TV news*. News lab: school of journalism and news media – university of Mississippi. <http://newslab.org/brand-technology-seen-key-future-tv-news/>
- Shearer, A. W. 2013. Critical uncertainties in time: an experiment in method. Foresight.
- Son, H. 2014. "Analysis of reasons and countermeasures for the necessity of alternative futures discourses in South Korea". *Futures*, 55: 1–14.