

شناسایی عوامل مؤثر بر آینده شبکه خبر در افق ده ساله

فتحعلی تیرگر فاخری^۱، علی جعفری^۲، علی احمدی^۳، امید جهانشاهی^۴

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۷/۰۹ تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۱۹

چکیده

سرعت تحولات فناوری‌های دیجیتال به حدی است که سازمان‌های رسانه‌ای مدام با شگفتی روبرو هستند و این رقابت در صنعت، رسانه را بسیار پیچیده ساخته است. از این رو مدیران رسانه‌ها، برای روبرو شدن با تحولات، نیازمند داشتن تصویری از احتمالات پیش‌رو هستند تا بتوانند با اتخاذ تصمیم‌های پیش‌دستانه از غافلگیری مصون بمانند. امروزه بدون سناریوها یا تصاویر روشنی از آینده‌های ممکن، نمی‌توان برنامه‌ریزی کرد و گام نخست و اساسی برای توصیف سناریوها در روش سناریونویسی شوارتز، شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی است. در این مقاله به شناسایی عوامل مؤثر بر آینده شبکه خبر در افق ده ساله پرداخته‌ایم. به این منظور با تکیه بر روش پژوهش دلفی و نمونه‌گیری هدفمند، از آرا و نظرات علمی ۱۴ نفر از خبرگان این حوزه بر اساس اصل اشباع نظری استفاده شد. این عوامل بر اساس مدل «پست» در چهار دسته: سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری طبقه‌بندی شدند که برخی از مهم‌ترین عوامل عبارت بودند از: وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی صداوسیما (خلاق و چند مهارته)، الگوهای مصرف خبری شهروندان، میزان بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر، میزان اعتماد سیاسی، مقررات نحوه اداره سازمان و میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه خبر. دو عامل میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه خبر و میزان اعتماد سیاسی، به منزله عدم قطعیت‌های کلیدی شناخته شدند.

واژگان کلیدی

شبکه خبر، نیروهای پیشران، عدم قطعیت‌های کلیدی، آینده پژوهی.

* این مقاله بر اساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است.

۱. دانشجوی دکتری علوم ارتباطات، گروه علوم ارتباطات، دانشکده علوم انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.
ftfakheri589@gmail.com

۲. استادیار گروه علوم ارتباطات، دانشکده علوم انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول).
a.jafari@iauardabil.ac.ir

۳. استادیار گروه روزنامه نگاری، دانشکده علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
ahmadi@atu.ac.ir

۴. دکترای مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
o.jahanshahi@gmail.com

استفاده از رسانه‌های اجتماعی، میزان اعتماد به رسانه‌های رسمی و میزان گسترش فناوری‌های جدید ارتباطی در جامعه وابسته است.

در گزارش ۲۰۱۹ رویترز که ۲۴ کشور اروپایی، ۶ کشور در قاره آمریکا و ۷ کشور آسیایی و یک کشور آفریقایی بررسی شده‌اند دیگر مقایسه‌ای بین رسانه‌های اجتماعی و رسانه‌های جریان اصلی به چشم نمی‌خورد چراکه کاهش مخاطب خبر تلویزیون به‌عنوان روند پیش فرض دانسته شده است و گزارش به مسائل روز همچون چالش‌های سازمان‌های خبری برای کسب درآمد از ارائه اخبار در فضای مجازی، چالش‌های مربوط به مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال در سازمان‌های رسانه‌ای پرداخته شده است. در واقع اکوسیستم رسانه‌ای تغییر کرده است و مسأله موردبررسی فضای جدید حاکم بر رسانه‌هاست. در این گزارش تصریح شده است که اگرچه هنوز برندهای خبری مثل بی‌بی‌سی، سی‌ان‌ان دارای جایگاه هستند؛ اما این جایگاه به علت پخش برودکست بخش‌های خبری نیست، بلکه به دلیل فرمت‌های دیجیتال این سازمان‌های خبری است (Newman et al. 2019:56-59).

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

پیچیدگی‌های سازمان‌های رسانه‌ای از منظر بازار و محصول باعث شده این سازمان‌ها با چالش‌های بیشتری برخورد کرده باشند، از این‌رو پیش‌بینی امکان‌های پیش‌رو به یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های واحد تحقیق و توسعه در سازمان‌های رسانه‌ای تبدیل شده است (Puppis, 2019:44).

پیرو تحولات جهانی، مختصات رسانه‌ای در کشور ما نیز در آستانه تحولاتی جدی است. در ایران شاهد گسترش رسانه‌های جدید و اجتماعی هستیم و تأثیر آنها بر مصرف خبری مخاطبان محسوس است. در این مختصات در حال ظهور، خبر تلویزیونی با تهدیدات جدی روبرو است که ایجاب می‌کند مدیران شبکه خبر با در دست داشتن احتمالات متعدد در افق زمانی ده سال آتی از تحولات پیش‌رو غافلگیر نشوند و با شناخت کافی از این احتمالات و شناخت علائم و نشانگرها، تصمیمات پیش‌دستانه‌ای برای روبرو با این احتمالات اتخاذ کنند.

هدف اصلی آینده‌پژوهی کشف فعالانه احتمالات آینده است. آینده‌نگری را می‌توان توانایی اتخاذ تصمیم‌هایی دانست که نه تنها در زمان فعلی که در بلندمدت نیز خوب ارزیابی شوند. کسانی که آینده‌نگری خوبی دارند، می‌توانند طیف وسیعی از احتمالات را بشناسند و ارزیابی کنند و قضاوت‌هایی هشیارانه درباره این که بهترین انتخاب در طول زمان چیست، انجام دهند (کورنیش، ۱۳۸۸: ۲۵۸). بر این اساس هدف این پژوهش با رویکرد آینده‌پژوهی، شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی مؤثر بر آینده شبکه بین‌المللی خبر در افق ده ساله است. این پژوهش با این سؤال اصلی وارد موضوع می‌شود که «عدم قطعیت‌های کلیدی مؤثر بر آینده شبکه بین‌المللی خبر در افق ده ساله کدامند؟» و با محوریت این سؤال اساسی پرسش‌های جانبی دیگری مطرح می‌شود از جمله این که در حوزه فناوری، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی مهم‌ترین نیروهای پیشران مؤثر بر آینده شبکه بین‌المللی خبر در افق ده ساله کدامند؟ و چه عوامل کلیدی بر آینده شبکه خبر در افق ده سال اثرگذارند؟

پیشینه پژوهش

البرزی و نصرالهی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تحلیل روندها و پیشران‌های مؤثر بر خبر صداوسیما در پنج سال آینده» با استفاده از روش دلفی در سه مرحله، نظرهای ۲۴ خبره را در خصوص سه پیشران «تغییرات ماهیت مخاطب»، «تغییرات فناوری» و «تغییرات محتوای خبری» احصا کردند که درنهایت ۳۰ روند به‌دست آمد. مصرف خبری سیال و تقاضامحور و شخصی، هوشمند شدن مخاطب، رونق گرفتن فراخبر، اتصال پلتفورم‌های چندگانه و نقش مخاطب در توزیع خبر از جمله عوامل شناسایی شده بودند. نتایج پژوهش نشان داد که امکان ذائقه‌سنجی خبری مخاطب با شیوه‌های نوین، محدود نبودن مخاطب به اخبار رسانه‌های سنتی و تعامل گسترده کاربران با بخش‌های خبری، مهم‌ترین عدم قطعیت‌های کلیدی مؤثر بر آینده خبر در حوزه تغییرات ماهیت مخاطب هستند. مهم‌ترین عدم قطعیت‌های کلیدی حوزه فناوری خبر نیز شامل ضریب نفوذ بالای گوشی‌های هوشمند، سهولت تکثیر گسترده صوت و تصویر آنالوگ و دیجیتال و روند حضور خبرنگار به‌عنوان واسط و تسهیل‌گر و نه دروازه‌بان خبری می‌شود. در حوزه محتوای خبری نیز می‌توان از انتشار خبر و سپس صحنه گذاشتن بر آن، توجه به فراخبر (تحلیل و تفسیر) در رسانه‌های سنتی به دلیل رونق گرفتن خبرهای کوتاه و ساندویچی و تأثیرگذاری اخبار پربازدید و به‌اصطلاح کلیک‌خور بر دروازه‌بانی خبر به‌عنوان مهم‌ترین عدم قطعیت‌های کلیدی نام برد.

رضایان و بیاتی (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «سناریوهای حضور و فعالیت صداوسیما مرکز چهارمحال و بختیاری در فضای مجازی در افق ۱۴۰۷» به این سؤال پرداختند که چه سناریوهای احتمالی برای حضور مرکز چهارمحال و بختیاری سازمان صداوسیما در فضای مجازی می‌توان متصور بود. روش پژوهش خبره محور و مبتنی بر مصاحبه و پنل‌های خبرگی است. از نرم‌افزار سناریویزارد برای سنجش اثرات متقاطع پیشران‌ها و تعین سناریوهای سازگار استفاده شده است. خروجی نرم‌افزار، پنج سناریوی سازگار است که به کمک خبره‌ها، راهبردهای رسانه‌ای برای تقویت نقش و جایگاه صداوسیما این مرکز نزد مخاطبان استخراج شده است.

بلالی (۱۳۹۱) در مقاله شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر آینده سازمان صداوسیما به روش تحلیل تأثیر متقابل روندها می‌کوشد ضمن ارائه الگویی برای شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در مقیاس ملی و جهانی، زمینه تهیه سناریوهای ممکن و محتمل در سال‌های آینده سازمان صداوسیما تا افق ۱۴۰۴ را فراهم آورد. داده‌های این مقاله، شامل ۴۷ عامل است که با روش ترکیبی مصاحبه با نخبگان و روش دلفی به‌دست آمده است و در دو مرحله، عوامل اصلی مشخص، پالایش یا ترکیب شده‌اند. درنهایت نیز ۲۴ عامل و روند اصلی مشخص و از طریق پرسشنامه‌هایی، تأثیرات متقابل آنها جمع‌آوری و با نرم‌افزار میک‌مک داده‌ها تحلیل شده است. سرانجام شش عامل به‌عنوان رویدادهای کلیدی و پیشران که بیشترین تأثیر را بر آینده سازمان دارند، شناسایی شدند. با توجه به نتایج، برای هر کدام از این شش عامل که عبارتند از قانون اساسی، دوقطبی شدن، فرهنگ جهانی، زیرساخت ملی، تحریم و ماهواره‌های فارسی‌زبان، هجده سناریو پیشنهاد و شرایط آینده یک سازمان بسیار بزرگ و پیچیده شبیه‌سازی و مدل‌سازی شده است که می‌تواند درک شفاف‌تری به متصدیان این حوزه برای برنامه‌ریزی ارائه دهد.

مقاله مولایی، ملاموسی‌زاده و حسن‌پور (۱۳۹۷) با عنوان سناریوهای آینده صدا در فضای مجازی برگرفته از نظرات خبرگان مشارکت‌کننده در کارگاه «آینده‌پژوهی کیفیت محتوا در فضای مجازی (افق سال ۱۴۰۴)» است. این پژوهش نتیجه مصاحبه با کارشناسان، مدیران و خبرگان بخش‌های مختلف معاونت فضای مجازی است و آینده‌های صدا را در قالب سناریوهای ترسیم کرده است. با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل بالانس اثرات متقابل، هیئت‌رئیس خبرگان چهار توصیف‌گر اصلی آینده صدا را شامل حکمرانی صدا (شامل چهار حالت صداوسیما محوری، حاکمیت محوری، شرکت محوری و مردم محوری)، اقتصاد محتوای صوتی (شامل دو حالت درآمدزا و هزینه‌بر)، بسته‌بندی غالب (شامل دو حالت غلبه پادکست و غلبه پخش زنده) و وضعیت فناوری

(شامل دو حالت غلبه ابزارهای فیزیکی و غلبه ابزارهای مجازی) شناسایی شدند. پس از آن ماتریس اثرات متقابل ۱۰ حالت مربوط به چهار توصیف‌گر با مشارکت خبرگان تکمیل و برای تحلیل آن از نرم‌افزار سناریوییزارد استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده از نرم‌افزار نشان داد از بین ۳۲ سناریوی ممکن تعداد ۶ مورد دارای سازگاری بیشتر و باورپذیرترند. در این مقاله این ۶ سناریو، به‌عنوان آینده‌های باورپذیر صدا در فضای مجازی معرفی شدند.

مبانی نظری پژوهش

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

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 تأثیرات 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 GBN^۱ که شوارتز مبتکر آن است، نیروهای پیشران در حوزه‌های اجتماعی، فناورانه، اقتصادی، زیست‌محیطی و سیاسی احصا می‌شوند (شوارتز، ۱۳۸۶: ۱۰۸-۱۰۵).

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 احتمالات در آینده است (خزایی و محمودزاده، ۱۳۹۲: ۸۳).

عدم قطعیت‌های کلیدی: آن دسته از عناصر آینده که سخت قابل پیش‌بینی هستند و ممکن است پیامدهای مهمی بر روی نتایج نهایی اقدامات انجام شده در زمان حال داشته باشند (Shearer, 2013: 58).

تاریخ آینده‌گرایی به پیامبران قدیمی و هم‌چنین چشم‌انداز آفرینان و هنرمندانی چون توماس مور^۱، فرانسیس بیکن^۲ و ادوارد بلامی^۳ برمی‌گردد. در شکل کنونی، سابقه‌ی آینده‌گرایی به دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ برمی‌گردد، هنگامی که افرادی مانند برتراند دو ژوونل^۴، روبرت یونگ^۵ و هرمن کان^۶، روش‌شناسی و دیدگاه‌هایی برای پرداختن به آینده، تدوین کردند. مکتب اروپایی که توسط ژوونل و یونگ و بعدتر توسط مؤسسه‌ی مطالعات آینده‌ی کپنهاگ^۷ و دبیرخانه‌ی آینده‌پژوهی (مطالعات آینده) سوئد^۸ توسعه یافت، در مقایسه با نمونه‌های آمریکایی، آمریکایی، کیفی‌تر و بیشتر مبتنی بر خط‌مشی بود. تمرکز این مطالعات بیشتر بر آینده‌های ممکن و مطلوب بود تا آینده‌های محتمل. در دوران طلایی دهه‌ی ۱۹۷۰، چند مؤسسه و سازمان تأسیس شدند که آینده‌پژوهی (مطالعات آینده‌ها) را ترویج دادند (لیندگرن و باند هولد، ۱۳۹۰: ۱۲۹).

در روند توسعه آینده‌پژوهی، دو شاخه یا پارادایم اصلی در مطالعه و پژوهش شکل گرفته است: پیش‌بینی و آینده‌نگاری. پیش‌بینی، رویکردی است که در آن، با بررسی وضعیت موجود سازمان و امکانات، قابلیت‌ها یا فرصت‌ها، تصویری از آینده ترسیم می‌شود. در محیط پایدار خطی، می‌توان با بهره‌گیری از روش‌ها و ابزارهای ابتدایی پیش‌بینی، مانند منحنی رگرسیون، برون‌یابی یا تجزیه‌وتحلیل روندها، سری‌های زمانی و دلفی، آینده را پیش‌بینی کرد. ولی در محیط‌هایی که دامنه نوسانات متغیرهای کلیدی زیاد است و عوامل متعدد و پیچیده‌ای بر کارکرد سازمان تأثیر می‌گذارند، چنین امری میسر نیست. از این‌رو، از دهه ۱۹۷۰ به این‌سو، به دلیل افزایش پیچیدگی‌ها و نبود اطمینان در محیط، الگوهای فکری حاکم بر مطالعات و پژوهش‌ها درباره آینده به‌سوی پارادایم آینده‌نگاری تغییر جهت داده است (عالی‌زاده، ۱۳۹۳: ۱۳). آینده‌نگاری به وجود چند آینده محتمل باور دارد و امکان تغییر دادن آینده را با اقدامات برنامه‌ریزی شده، محتمل می‌داند. از این منظر، هدف از مطالعه آینده، پیش‌بینی صرف نیست. بلکه کمک به ساخت آینده‌ای است که آرزوهای اجتماع انسانی را برآورده سازد و به اتخاذ تصمیم‌های بهتر برای افزایش هر چه بیشتر شانس رسیدن به آینده مطلوب، کمک کند. یکی از مهم‌ترین دلایل توجه به آینده، پیچیدگی‌ها و عدم

1. Thomas More
2. Francis Bacon
3. Wdward Bellamy
4. Bertrand de Jouvenel
5. Robert Jungk
6. Herman Jahn
7. Copenhagen Institute
8. Swedish Secretariat for Future Studies

اطمینان محیطی است. در چند دهه اخیر، صنایع و سازمان‌ها به صورت روزافزونی ناگزیر از توجه به متغیرهای محیطی در برنامه‌های خود بوده‌اند. تا پیش از این، بازار مهم‌ترین بخش محیطی مورد توجه در برنامه‌ریزی بود؛ اما اکنون عوامل متنوعی بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر دارند و از این رو باید در برنامه‌های بلندمدت لحاظ شوند. از سوی دیگر، شدت تغییرات در محیط به سرعت در حال افزایش است. محیط بیشتر سازمان‌ها، نامطمئن و پیچیده شده است. با تلاش به منظور «شناخت محیط به‌عنوان فرآیندی مستمر» می‌توان با این عدم اطمینان و پیچیدگی مقابله کرد (میرشاه ولایتی، نظری‌زاده، ۱۳۹۰: ۳۴). شاید به جرأت بتوان گفت به واسطه سرعت تحولات فناوری‌های دیجیتال، این مهم در صنعت و سازمان‌های رسانه‌ای بهره‌گیری از قابلیت‌های محیطی در جهت حل مسائل سازمان‌های رسانه‌ای بسیار حیاتی است. از این رو، توجه به عوامل محیطی مؤثر بر آینده و شناسایی احتمالات آینده سازمان‌های رسانه‌ای به‌عنوان یک مساله جدی مطرح شده است. راهکار امروز سازمان‌ها جهت مقابله با این پیچیدگی‌های محیطی فکر کردن در مورد احتمالات آینده است و تصور این احتمالات مختلف و توصیف آنها در قالب سناریو است (Van Den Bulck et al, 2019: 78).

رواج سناریو در تصمیم‌گیری دنیای امروز را شاید بتوان به تلاش هرمان کان^۱ و سایر همکاران اندیشه رند در سانتامونیکا^۲ ایالت کالیفرنیا نسبت داد. کان، فیزیکدانی بود که بعدها به آینده‌پژوهی گرایید. در دهه ۱۹۵۰، اندیشه رند در خدمت ارتش آمریکا بود. کان و همکارانش، داستان‌های تخیلی زیاد و درعین حال مهمی را نوشتند. برنامه‌ریزان ارتش آمریکا با تکیه بر داستان‌های آنها به مخوف‌ترین سلاح‌هایی که حتی ساخته نشده بود می‌اندیشیدند. ارتش باید برای مقابله با هر نوع شرایط غیرمترقبه آماده می‌بود (کورنیش، ۱۳۸۸: ۸۷). روتمنز^۳ و همکاران معتقدند که سناریوها توصیف‌هایی از تصاویر جایگزین آینده و مبتنی بر کهن الگوها هستند. این توصیف‌ها به وسیله نقشه‌های ذهنی یا مدل‌هایی به وجود می‌آیند که بر اساس گذشته، حال و توسعه آینده چشم‌اندازهای متفاوتی را منعکس می‌کنند. سناریوها به پیش‌بینی دقیق نتایج آینده نمی‌پردازند بلکه فراهم آوردن جایگزین‌های ممکن برای آینده را مورد توجه قرار می‌دهند. اگرچه معیار دقیقی درباره مطلوب‌ترین تعداد سناریو وجود ندارد اما محدوده تعداد سناریوها براساس پرسش تحقیق و هدف پروژه بیشتر از ۲ و کمتر از ۱۰ است (Pillkahn, 2008: 201).

1. Herman Kahn
2. Santa Monica
3. Rotmans

انواع آینده

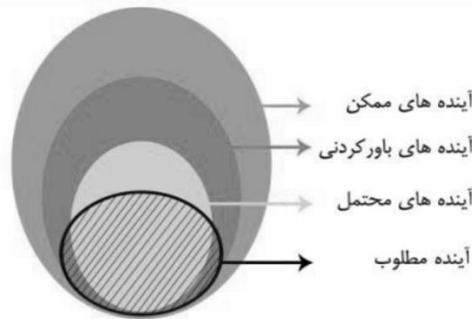
از منظر برخی از صاحب‌نظران آینده، نگاه انسان به آینده در چهار سطح قابل تبیین است یا به بیان دیگر چهار نوع آینده قابل تمایز است:

آینده‌های ممکن: هر آینده فرضی که در مخیله انسان می‌گنجد و عقل انسان امکان وقوع آن را تصدیق می‌کند؛ شامل تمامی وضعیت‌های ممکن است که می‌تواند در آینده محقق شود. این آینده، مجموعه‌ای از تصاویر است که انسان برای آینده‌اش در نظر گرفته است و فراتر از دانش و علم بشر امروزی است. به عبارت دیگر، هر چیزی اعم از خوب یا بد، محتمل یا بعید، می‌تواند در آینده ممکن رخ دهد.

آینده‌های باورپذیر: آینده‌هایی که بر اساس دانش فعلی بشر امکان ظهور آنها در آینده وجود دارد و برخلاف آینده‌های متناقض با اصول و دانش فعلی بشر، بر این اصول انطباق دارند. آینده‌های باورپذیر به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از آینده‌های ممکن، امکان وقوع بیشتری دارند و احتمال تحقق آنها با دانش امروزی انسان و یا روند رو به رشد علم و فناوری مقدور و میسر است. به عبارت دیگر، به بخشی از آینده ممکن گفته می‌شود که باورپذیرتر و در دسترس‌تر است.

آینده‌های محتمل: آینده‌هایی که به احتمال زیاد تحقق می‌یابند؛ زیرمجموعه آینده‌های باورکردنی هستند. به آینده‌ای گفته می‌شود که در افق زمانی مورد نظر، احتمال وقوع دارد. وظیفه آینده‌پژوه اکتشافی و یا آنچه در زبان معمول پیش‌بینی نامیده می‌شود، شناسایی همین‌گونه از آینده است. بر استمرار روندهای کنونی در آینده متکی است.

آینده‌های مرجح یا مطلوب: آینده‌ای است که به واقعیت پیوستن آن را آرزو می‌کنیم. آینده مطلوب گاهی معادل چشم‌انداز است. به عبارت دیگر، آنچه مطلوب‌ترین و مرجح‌ترین رویداد آینده به‌شمار می‌رود. برخلاف آینده‌های دیگر که دانش شناختی هستند، آینده‌های مطلوب از نوع برانگیزاننده‌اند. این آینده‌ها بیشتر ذهن‌گرا هستند تا عین‌گرا (خاشعی، ۱۳۹۱: ۲۷).



شکل ۱. انواع آینده

سناریوپردازی به شیوه شوارتز

یکی از ویژگی‌های کلیدی آینده‌پژوهی مدرن، روش‌شناسی آن است که مبتنی بر تفکر میان‌رشته‌ای است. آینده‌پژوهی روش‌شناسی‌های ویژه خود را توسعه داده است و درعین‌حال می‌کوشد از روش‌شناسی‌های متداول در دیگر رشته‌های علمی نیز بهره بگیرد. یکی از فرایندهای پرکاربرد در سناریوپردازی، شیوه‌ای است که پیتر شوارتز و همکاران در شبکه جهانی کسب‌وکار (GBN) طراحی کرده‌اند؛ و در پژوهش حاضر نیز این شیوه بهره گرفته شده است. شوارتز فرایند تدوین سناریو را بر مبنای رهیافت شهودی طراحی و در ۸ گام ارائه کرده است که در این پژوهش چهار گام نخست آن انجام شده است.

گام اول: شناسایی موضوع یا تصمیم اصلی؛ در این گام، درواقع تعریف موضوع پروژه یا تصمیم‌های کلیدی سازمانی از پروژه که تأثیرات بلندمدتی دارد، مطرح می‌شود. در این گام مصاحبه با اعضای تصمیم‌ساز سازمان برای تشخیص و روشن‌تر ساختن تصمیم‌ها یا موضوعات اصلی صورت می‌پذیرد.

گام دوم: تحلیل اطلاعات محیط درونی و شناسایی عوامل کلیدی مربوط به محیط موضعی یا سطح خرد بعدازآنکه موضوع یا تصمیم‌های اصلی مشخص شد فهرستی از عواملی که بیشترین تأثیرات مستقیم را در پیامدهای تصمیم‌های شناخته‌شده دارند، تهیه می‌شود. این عوامل بر موفقیت یا ناکامی آن تصمیمات، تأثیرگذار هستند. هدف از این گام عمدتاً فهم تحلیلی از تصمیم یا موضوع پروژه است.

❖ **گام سوم:** شناسایی نیروهای کلیدی محیطی و پیشران‌های تغییرات تهیه فهرست روندهای هدایت‌کننده در محیط کلان 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 تغییرات می‌توانند روندهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناوری و زیست‌محیطی باشند. بعضی از این روندها نسبتاً مشخص و بعضی با عدم قطعیت بسیار همراه هستند. دانستن اینکه چه چیزهایی از روندها، ضروری و غیرقابل اجتناب است و چه چیزهایی غیرقابل پیش‌بینی و همچنان موضوع انتخاب هستند، بسیار مفید است. در این گام به‌طور 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 براساس دو عامل اهمیت و عدم قطعیت آنها. گام بعدی طبقه‌بندی عوامل کلیدی و روندهای پیشران براساس 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 احاطه‌کننده‌ی 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: ۲۱۶-۲۱۱). این مقاله که در واقع مستخرج از فاز اول پژوهش پیرامون سناریوهای آینده شبکه خبر در افق ده ساله است به همین چهار مرحله اختصاص دارد.

نیروهای پیشران و عوامل کلیدی

هر سازمان یا کسب‌وکاری توسط عواملی به جلو رانده می‌شود. برخی از این عوامل داخل سازمان هستند مانند نیروی کار. این عوامل را در سناریوپردازی، عوامل کلیدی می‌خوانیم. عوامل کلیدی، عواملی در سطح منطقه‌ای یا محیط درونی سازمان هستند که بیشترین تأثیرات 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 می‌شوند 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 روش‌شناسی GBN که شوارتز مبتکر آن است نیروهای پیشران در حوزه‌های اجتماعی، فناوری، اقتصادی، زیست‌محیطی، سیاسی احصا می‌شوند (شوارتز، ۱۳۸۶: ۱۰۸-۱۰۵).

مدل «پست»^۱

چارچوب‌ها و مدل‌ها از طریق طبقه‌بندی روندها و موضوعات امکان تفکر و تحلیل نظام‌مند را فراهم می‌کنند. از جمله این چارچوب‌ها، چارچوب پست است که از حروف اولیه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناورانه تشکیل شده و مبتنی بر این چهار حوزه است. در این پژوهش از این چارچوب استفاده شده است (کورنیش، ۱۳۸۸: ۱۲۱). 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 کاربر است آن در شناخت محیط بیرونی است. (چرماک، ۱۳۹۳: ۱۸۸)

شبکه خبر جمهوری اسلامی ایران (IRINN^۲)

شبکه خبر یکی از شبکه‌های تلویزیونی دولتی کشور ایران است که در مجموعه صداوسیما جمهوری اسلامی ایران مدیریت می‌شود. این شبکه به سبک شبکه‌های خبری مشهور جهان به پخش اخبار کوتاه و مشروح و برنامه‌های تحلیل خبر می‌پردازد.

شبکه خبر ۲ آبان ۱۳۷۸ به صورت آزمایشی و پس از یک‌ماه در ۲ آذر ۱۳۷۸ آغاز به کار کرد. مدیریت شبکه خبر از سال ۱۳۸۲ تا ۱۳۹۳ بر عهده اردشیر زابلی‌زاده بود. در سال ۱۳۹۳ با تغییر مدیریت سازمان صداوسیما، عبدالرضا بوالی به‌عنوان ریاست جدید شبکه خبر انتخاب و منصوب شد. شبکه خبر در تابستان ۱۳۹۲ پخش شبانه‌روزی خود را آغاز کرده است. این شبکه زیر نظر معاونت سیاسی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران اداره می‌شود اما از واحد مرکزی خبر پیشین که به خبرگزاری صداوسیما تغییر نام یافته مجزاست و مستقل از اخبار دیگر شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی عمل می‌کند. شبکه خبر در تهران و چند شهرستان خبرنگار دارد اما تصاویر و گزارش‌های خبرنگاران خبرگزاری صداوسیما در شهرستان‌ها و خارج از کشور را پخش می‌کند. در شرایط خاص و رویدادهای مهم، شبکه خبر خبرنگاران خود را به مناطق مختلف کشور یا همراه هیئت‌های دولتی به خارج از کشور اعزام می‌کند. شبکه خبر شبکه رویدادهای سریع است و در شرایطی مانند بحران‌های طبیعی مرجعیت خبری را در کشور در دست دارد. حوادثی چون فروریختن ساختمان پلاسکو، کودتای ترکیه، سیل در استان‌های جنوب غربی کشور در ۱۳۹۸ و زمین لرزه کرمانشاه از جمله رویدادهایی است که شبکه خبر به‌طور گسترده و جامع پوشش داد.

1. Pest Analysis (Political, Economic, Social And Technological)

2. Islamic Republic Of Iran News Network

روش پژوهش

از نگاه پوپر دو ویژگی روش‌های آینده‌نگاری آنها را از یکدیگر متفاوت می‌کند: طبیعت روش‌ها و قابلیت‌های روش‌ها. منظور پوپر از طبیعت روش‌ها، کمی یا کیفی بودن آنهاست. بر این اساس در الگوی پوپر سه دسته روش‌های کیفی، کمی، نیمه-کمی و سایر وجود دارد؛ اما مبنای اصلی پوپر در سازمان‌دهی روش‌های آینده، قابلیت‌های این روش‌ها است (مولایی، ۱۳۹۳). در این پژوهش با توجه به هدف تحقیق از روش دلفی بهره گرفته‌ایم. به عبارت دیگر با به کارگیری روش‌های پویش و مرور منابع تلاش کرده‌ایم تا بر اساس آرای خبرگان عوامل کلیدی و پیشران‌های پیش رو را در افق ده ساله شناسایی کنیم. بر این اساس روش دلفی را انتخاب کردیم. دلفی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آینده‌پژوهی است. این روش نظام‌مند و تکرارشونده برای پیش‌بینی آینده، بر اساس ورودی‌های مستقل (نظرات) گروهی از کارشناسان و خبرگان عمل می‌کند.

روش دلفی

در تعریف این روش آمده است: فرایندی ساختاریافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان که از طریق توزیع پرسشنامه‌هایی در بین این افراد و بازخورد کنترل‌شده پاسخ‌ها و نظرات دریافتی صورت می‌گیرد. این روش به اتفاق نظر بین نظرات متخصص خبره تکیه دارد (حاجیانی، ۱۳۹۱: ۳۰۹). 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 این عرصه آینده‌پژوهی، پیش‌بینی آینده بر مبنای همگرایی اندیشه‌های متخصصان است اما کاربرد این روش به این حوزه محدود نمی‌شود (حاجیانی، ۱۳۹۱: ۳۰۱). حل مسائل پیچیده و کمک به تصمیم‌گیری در مورد مسائل بغرنج از دیگر کارکردهای این روش به شمار می‌رود. رمز موفقیت یک مطالعه دلفی، انتخاب شرکت‌کنندگان است. بازخورد کنترل‌شده، تکرار و گمنامی یا شبه‌گمنامی شرکت‌کنندگان سه اصل در مطالعات دلفی به شمار می‌روند. فرایند اجرای دلفی به صورت خلاصه شامل مراحل ذیل است: طراحی پرسشنامه اولیه، شناسایی خبرگانی که در زمینه مورد مطالعه دارای اطلاعات کافی باشند، تحلیل و چکیده‌سازی پاسخ‌ها، ارسال نتایج برای خبرگان و نگارش سند نهایی بر پایه دیدگاه‌های مورد وفاق (خزایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۲۱-۲۱۹). در این پژوهش با ۱۴ تن از صاحب‌نظران مرتبط با موضوع مورد بررسی که شامل اساتید دانشگاه، مدیران شبکه خبر و معاونت سیاسی سازمان صداوسیما مصاحبه شد و سپس دو راند دلفی برگزار شد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بوده است. تعداد مصاحبه‌ها

براساس اشباع نظری تعیین شد و براین اساس، روند جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به تکرار داده‌ها ادامه یافت و بعد از مصاحبه چهاردهم متوقف شد. برای تعیین روایی یافته‌ها از فن تثلیث، شامل گروه 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 بوده که این مسئله 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 موردبررسی قرار گرفته و در افزایش دقت پژوهش مؤثر بوده‌اند.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	سمت
۱	قائم‌مقام خبرگزاری صداوسیما
۲	مدیر شبکه خبر
۳	قائم‌مقام معاونت سیاسی
۴	عضو هیأت علمی گروه ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی
۵	عضو هیأت علمی گروه ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی
۶	مدیرکل اخبار خارجی معاونت سیاسی
۷	خبرنگار ارشد و اسبق ایران در سازمان ملل متحد
۸	مدیرکل اخبار شبکه خبر
۹	مشاور مدیر شبکه خبر
۱۰	سردبیر علمی فرهنگی شبکه خبر
۱۱	مدیر امور خبرنگاران شبکه خبر
۱۲	مدیرکل پخش اخبار سیما
۱۳	مدیر فضای مجازی شبکه خبر
۱۴	مدیر گروه آینده‌پژوهی مرکز تحقیقات صداوسیما

یافته‌های پژوهش

با جستجو در مقالات علمی، سخنرانی‌ها و هیئت‌رئیس‌های دانشگاهی و نیز مصاحبه با خبرنگاران شرکت‌کننده در پژوهش ۶۶ عامل شناسایی شدند که به شرح ذیل هستند:

- مصرف هم‌زمان رسانه‌ها؛
- میزان رشد قالب‌های ارائه خبر ویدئویی و پادکستی؛
- روزنامه‌نگاری ابری؛
- شکل‌های جدید محتوای دیجیتال؛
- میزان گسترش فناوری‌های ارتباطی جدید؛
- اینترنت اشیاء؛
- میزان گسترش ابزارهای هوشمند؛
- میزان گسترش سرویس‌های مبتنی بر تقاضا؛
- میزان تأثیرگذاری الگوریتم‌ها بر نحوه مصرف خبری؛
- رشد پهنای باند و گسترش اقبال به ویدئو؛
- رشد ویدئو آنلاین با محتوای خبری؛
- میزان رشد شهروند خبرنگاری؛
- میزان رشد خبرنگاری کوله‌پشتی؛
- قوانین و مقررات در مورد فعالیت مؤثر در فضای مجازی (رویکرد فضای مجازی به‌عنوان مکمل یا رقیب)؛
- اعتماد عمومی به اخبار و برنامه‌های سیاسی صداوسیما؛
- میزان اعتماد به شخصیت‌های سیاسی نظام؛
- میزان اعتماد به نهادهای نظام؛
- تداوم انحصار صداوسیما؛
- میزان شدت گرفتن دوقطبی‌های سیاسی در جامعه؛
- مقررات نحوه اداره سازمان؛
- سیاست‌گذاری خبری برای واگذاری به بخش خصوصی و پوشش مشارکتی؛
- کمتر شدن خطوط قرمز (شورای عالی امنیت ملی)؛
- وضعیت مقاومت اسلامی در منطقه؛

- میزان شفافیت نظام اداری کشور؛
- روند تجاری شدن کسب‌وکارهای رسانه‌ای؛
- تغییر اصل ۱۷۵ قانون اساسی؛
- آرایش سیاسی نظام (ریاستی، مجلسی)؛
- فیلترینگ رسانه‌های اجتماعی؛
- میزان همسویی سازمان صداوسیما با دولت؛
- نحوه تنظیم‌گری (رگلاتوری) رسانه‌های اجتماعی؛
- میزان اعتماد به نظام جمهوری اسلامی؛
- میزان قانون‌مندی فعالیت‌های سیاسی و نهادینه شدن احزاب؛
- فرهنگ مواجهه مدیران و مسئولان با رسانه‌ها/ فرهنگ پاسخگویی در جامعه؛
- میزان تغییر ذائقه مصرف‌کننده خبری جوانان؛
- میزان خلاقیت و نوآوری سردبیران و گزارشگران؛
- میزان سواد رسانه‌ای شهروندان؛
- میزان وسعت کاربری ابزارهای دیجیتال در ایران؛
- میزان شیوع بهره‌مندی از رسانه‌های اجتماعی؛
- الگوهای مصرف‌کننده خبری شهروندان؛
- متکثر شدن محتوای خبری و شیوه‌های توزیع آن؛
- میزان اجتماعی شدن خبر؛
- افزایش تنوع بازیگران عرصه تولید خبر؛
- ظهور نسل دیجیتال؛
- حمایت حکومت از «رسانه‌ها به‌عنوان خدمات عمومی» یا «رسانه‌ها به‌عنوان بخش خصوصی»؛
- میزان رشد اخبار جعلی؛
- گسترش فناوری هوش مصنوعی؛
- میزان رشد توجه به خبر-سرگرمی؛
- میزان رشد روزنامه‌نگاری تحقیقی در فضای روزنامه‌نگاری کشور؛
- وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران (اخلاق و چندمهارته)؛
- میزان نهادینه شدن خودسانسوری در جامعه و در میان خبرنگاران؛
- از بین رفتن مدل‌های درآمدی کلاسیک رسانه‌های جریان اصلی؛
- میزان حمایت مالی دولت از سازمان؛

- وضعیت اقتصادی کشور؛
- مدیریت نیروی انسانی (جذب، آموزش و نگهداری)؛
- مدیریت پرنفوذ سیاسی در سازمان؛
- میزان تفویض اختیار و استقلال حرفه‌ای شبکه خبر در سازمان؛
- میزان استقلال رسانه‌ها از دولت و نهادهای حکومتی؛
- میزان حرفه‌ای شدن فضای روزنامه‌نگاری در ایران؛
- میزان پویایی ساختار سازمانی شبکه خبر؛
- جایگاه شبکه خبر در ساختار سازمان (زیر نظر معاونت سیما یا زیر نظر معاونت سیاسی)؛
- مدیریت حرفه‌ای شبکه خبر؛
- میزان بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر؛
- میزان گسترش نهادهای مدنی در کشور؛
- میزان اعتماد به اینترنت ملی و اپلیکیشن‌ها و شبکه‌های اجتماعی بومی؛
- وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور؛
- میزان ثبات سیاسی.

پس از گردآوری مجموعه عوامل، پایش اولیه‌ای صورت گرفت که طی آن همه عوامل با حضور اساتید راهنما و مشاور و تعدادی از خبرگان بررسی مجدد شدند و پس از چند مرحله بحث و بررسی، سرانجام ترکیب، دسته‌بندی و یکپارچه‌سازی عوامل صورت گرفت و دوباره به تأیید نظر خبرگان رسید. به دلیل طولانی شدن مقاله از شرح جزئیات مباحث و مراحل پرهیز می‌شود. برای مثال در این بحث و بررسی مجدد، سه عامل «میزان اعتماد به نظام جمهوری اسلامی»، «میزان اعتماد به شخصیت‌های سیاسی» و «میزان اعتماد به نهادهای سیاسی» در هم ادغام شدند و به جای آنها «میزان اعتماد سیاسی» لحاظ شد.

مرحله بعد، تعیین مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار و نیز تعیین عواملی است که بیشترین عدم قطعیت را دارند. به این منظور از روش دلفی استفاده شد. برای انجام روش دلفی، دو پرسشنامه تهیه شد که یکی برای سنجش میزان اهمیت و یک پرسشنامه برای سنجش میزان عدم قطعیت و یا میزان احتمال وقوع بود. در این پرسشنامه‌ها برای هر عامل، 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 علامت می‌زدند. هر یک از این دو پرسشنامه دو بار 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 این معنی است که احتمال عدم قطعیت آن بیشتر است. برای گزارش یافته‌ها جنس هر عامل بر اساس مدل پست در چهار دسته سیاسی، اقتصادی، اجتماعی فرهنگی و فناوری دسته‌بندی شدند. عوامل کلیدی نیز در نظر گرفته شدند. یافته نهایی یعنی رتبه‌بندی عوامل بر اساس میزان اهمیت و میزان عدم قطعیت در قالب جداول ۲ و ۳ ارائه شدند.

جدول ۲. ترتیب میزان اهمیت عوامل بر اساس نظرات خبرگران

اهمیت	جنس	عامل	ردیف
۹۷/۴	سیاسی	میزان اعتماد سیاسی	۱
۹۶/۹	عوامل کلیدی	وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی (خلاق و چندمهارته)	۲
۹۶/۴	عوامل کلیدی	میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه	۳
۹۵/۸	اقتصادی	میزان بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر	۴
۹۱/۶	سیاسی	مقررات نحوه اداره سازمان	۵
۹۱/۴	فرهنگی اجتماعی	الگوهای مصرف خبری شهروندان	۶
۸۸/۷	فرهنگی اجتماعی	میزان حرفه‌ای شدن فضای روزنامه‌نگاری در ایران	۷
۸۷/۴	فناوری	افزایش تنوع بازیگران عرصه تولید خبر	۸
۸۳/۴	سیاسی	سیاست‌های سازمان صداوسیما در قبال رسانه‌های اجتماعی	۹
۸۰/۵	سیاسی	حمایت حکومت از «رسانه‌ها به‌عنوان خدمات عمومی» یا «رسانه‌ها به‌عنوان بخش خصوصی»	۱۰
۷۹/۶	فرهنگی اجتماعی	میزان گسترش فناوری‌های ارتباطی جدید	۱۱
۷۸/۱	سیاسی	میزان همسویی سازمان صداوسیما با دولت	۱۲
۷۶/۴	سیاسی	وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور	۱۳
۷۵/۸	فرهنگی اجتماعی	فرهنگ مواجهه مدیران و مسئولان با رسانه‌ها	۱۴
۷۳/۸	اقتصادی	روند تجاری شدن کسب‌وکارهای رسانه‌ای	۱۵
۶۹/۱	فرهنگی اجتماعی	میزان اعتماد به اپلیکیشن‌ها و شبکه‌های اجتماعی بومی	۱۶
۶۴/۲	سیاسی	سیاست‌گذاری خبری برای واگذاری به بخش خصوصی و پوشش مشارکتی	۱۷
۶۱/۴	فرهنگی اجتماعی	میزان رشد شهروند خبرنگاری	۱۸
۵۴/۲	فرهنگی اجتماعی	میزان سواد رسانه‌ای شهروندان	۱۹

همان طور که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آینده شبکه خبر در افق ده ساله به ترتیب عبارت‌اند از میزان اعتماد سیاسی، وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی (خلاق و چندمهارته)، میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه خبر، میزان بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر، مقررات نحوه اداره سازمان و الگوهای مصرفی خبری شهروندان. از دیدگاه خبرگان میزان اهمیت این عوامل بالای ۹۰ درصد است.

همان‌گونه که جدول شماره ۳ نشان می‌دهد عوامل «میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه»، «میزان اعتماد سیاسی»، «وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی (خلاق و چندمهارته)»، «میزان بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر»، «میزان اعتماد به اپلیکیشن‌ها» و «شبکه‌های اجتماعی بومی»، «میزان رشد شهروند خبرنگاری»، «وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور» و «الگوهای مصرفی خبری شهروندان» از بالاترین عدم قطعیت یعنی بالای ۶۰ درصد عدم قطعیت برخوردارند.

برای تشریح اهمیت این عامل سخنان دو تن از خبرگان نقل می‌شود: «بودجه و امکانات و این چیزها خیلی مهم است و قابل‌انکار نیست؛ اما در حوزه خبر آخرش مهم‌ترین چیز نحوه مواجهه با رویداد است. تصمیمی که مدیر می‌گیرد. تعاملی که مدیر برقرار می‌کند با مدیران بالادست و بیرون و داخل شبکه و سردبیران و گزارشگران. درست است که خلاقیت سردبیران در بستن کنداکتور و دروازه‌بانی و خلاقیت گزارشگران در بستن گزارش مهم است اما این خلاقیت و تفویض اختیار و میدان دادن و مدیریت نیرو با مدیریت است. مدیریت حرفه‌ای باشد توانمند باشد، نیرو هم خلاق و توانمند تربیت می‌کند. تجربه ۲۰ ساله‌ام می‌گوید که خیلی وقت‌ها اختیارات نداشتن بهانه‌ای برای پوشاندن ضعف‌هایی در مدیریت است. خیلی وقت‌ها حرفه‌ای نبودن مدیر ضعف اصلی و ریشه همه ضعف‌هاست.» (خبره کد ۶)

«پلتفرم‌های جدید خیلی مهم‌اند، ساختار و چینش بخش‌ها خیلی مهم است، وضعیت رقبا و تعامل با سازمان‌ها و نهادها بسیار مهم است، بودجه خیلی مهم است، اما به گمانم آنچه ورای همه این‌هاست حرفه‌ای بودن مدیریت است که با این‌ها چه می‌کند. شخصیت و صلابت و نفوذ و قدرت تعامل و خبر شناسی و این‌هاست که کلید اصلی کار است.» (خبره کد ۹)

جدول ۳. ترتیب میزان عدم قطعیت عوامل بر اساس نظرات خبرگان

ردیف	عامل	جنس عوامل	عدم قطعیت
۱	میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه	عامل کلیدی	۸۸/۷
۲	میزان اعتماد سیاسی	سیاسی	۸۳/۱
۳	وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی (خلاق و چندمهارته)	عامل کلیدی	۷۷/۴
۴	الگوهای مصرف خبری شهروندان	فرهنگی اجتماعی	۷۱/۵
۵	میزان اعتماد به اپلیکیشن‌ها و شبکه‌های اجتماعی بومی	فرهنگی اجتماعی	۶۸/۴
۶	میزان رشد شهروند خبرنگاری	فرهنگی اجتماعی	۶۵/۲
۷	وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور	سیاسی	۶۲/۳
۸	میزان بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر	اقتصادی	۶۲/۱
۹	میزان گسترش فناوری‌های ارتباطی جدید	فرهنگی اجتماعی	۵۸/۴
۱۰	افزایش تنوع بازیگران عرصه تولید خبر	فناوری	۵۷/۳
۱۱	میزان حرفه‌ای شدن فضای روزنامه‌نگاری در ایران	فرهنگی اجتماعی	۵۶/۹
۱۲	میزان سواد رسانه‌ای شهروندان	فرهنگی اجتماعی	۵۳/۳
۱۳	فرهنگ مواجهه مدیران و مسئولان با رسانه‌ها	فرهنگی اجتماعی	۵۲/۴
۱۴	سیاست‌های سازمان صداوسیما در قبال رسانه‌های اجتماعی	سیاسی	۵۲/۱
۱۵	روند تجاری شدن کسب‌وکارهای رسانه‌ای	اقتصادی	۵۱/۹
۱۶	میزان همسویی سازمان صداوسیما با دولت	سیاسی	۵۱/۱
۱۷	مقررات نحوه اداره سازمان	سیاسی	۴۸/۸
۱۸	حمایت حکومت از «رسانه‌ها به‌عنوان خدمات عمومی» یا «رسانه‌ها به‌عنوان بخش خصوصی»	سیاسی	۴۷/۴
۱۹	سیاست‌گذاری خبری برای واگذاری به بخش خصوصی و پوشش مشارکتی	سیاسی	۴۷/۲

مرحله بعد، شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی است یعنی عواملی که هم از میزان اهمیت بالا و هم از میزان عدم قطعیت بالا برخوردارند. عدم قطعیت‌های کلیدی نقش تعیین کننده‌ای در سناریونویسی دارند. در واقع محورهای سناریوها را عدم قطعیت‌های کلیدی تحقیق تشکیل خواهند داد. برای تعیین این دو عامل یعنی دو عاملی که بالاترین نمره را از نظر اهمیت و عدم قطعیت کسب می‌کنند، میانگین هندسی میزان اهمیت و عدم قطعیت عوامل محاسبه شدند و در جدول زیر گزارش شدند.

جدول ۴. محاسبه میانگین هندسی عوامل مؤثر بر آینده شبکه خبر بر اساس نظرات خبرگان

ردیف	عامل	جنس عوامل	میانگین هندسی
۱	میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه خبر	عامل کلیدی	۹۱/۹
۲	میزان اعتماد سیاسی	سیاسی	۸۹/۷
۳	وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی (خلاق و چندمهارته)	عامل کلیدی	۸۸/۷
۴	الگوهای مصرف خبری شهروندان	فرهنگی اجتماعی	۸۰/۳
۵	میزان بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر	اقتصادی	۷۶/۷
۶	افزایش تنوع بازیگران عرصه تولید خبر	فناوری	۷۰/۴
۷	میزان حرفه‌ای شدن فضای روزنامه‌نگاری در ایران	فرهنگی اجتماعی	۷۰/۱
۸	وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور	سیاسی	۶۸/۶
۹	میزان اعتماد به اپلیکیشن‌ها و شبکه‌های اجتماعی بومی	فرهنگی اجتماعی	۶۸/۴
۱۰	میزان گسترش فناوری‌های ارتباطی جدید	فناوری	۶۷/۹
۱۱	مقررات نحوه اداره سازمان	سیاسی	۶۶/۱
۱۲	سیاست‌های سازمان صداوسیما در قبال رسانه‌های اجتماعی	سیاسی	۶۵/۶
۱۳	میزان همسویی سازمان صداوسیما با دولت	سیاسی	۶۳
۱۴	میزان رشد شهروند خبرنگاری	فرهنگی اجتماعی	۶۲/۸
۱۵	فرهنگ مواجهه مدیران و مسئولان با رسانه‌ها	فرهنگی اجتماعی	۶۲/۴
۱۶	حمایت حکومت از «رسانه‌ها به‌عنوان خدمات عمومی» یا «رسانه‌ها به‌عنوان بخش خصوصی»	سیاسی	۶۱/۳
۱۷	روند تجاری شدن کسب‌وکارهای رسانه‌ای	اقتصادی	۶۱
۱۸	سیاست‌گذاری خبری برای واگذاری به بخش خصوصی و پوشش مشارکتی	سیاسی	۵۴/۸
۱۹	میزان سواد رسانه‌ای شهروندان	فرهنگی اجتماعی	۵۲/۴

جدول شماره ۴ اولویت‌بندی عوامل را بر اساس میانگین هندسی دو نمره میزان اهمیت و میزان عدم قطعیت نشان می‌دهد و عواملی که میانگین هندسی آنها از ۵۰ درصد بیشتر بود گزارش شدند. درواقع این ۱۹ عامل مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر آینده شبکه خبر در افق ده ساله هستند. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود دو عامل «میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه خبر» و «میزان اعتماد سیاسی» عدم قطعیت‌های کلیدی هستند. این دو عامل محورهای سناریونویسی برای آینده شبکه خبر در افق ده ساله هستند که نگارش آنها درواقع گام دوم پژوهش است.

بحث و نتیجه‌گیری

شبکه بین‌المللی خبر تنها شبکه خبری کشور و بنابراین، یکی از مهم‌ترین مراجع خبری جامعه به‌خصوص در بحران‌ها به شمار می‌رود. با توجه به تحولات پرشتاب فناوری و تغییرات در الگوهای مصرف خبری مردم، تفکر درباره آینده ده ساله این شبکه برای مدیران و تصمیم‌گیران معاونت سیاسی سازمان صداوسیما بسیار مهم و جدی است.

این پژوهش با هدف شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی به‌عنوان گام نخست و پیش‌نیاز نوشتن سناریوهای مختلف آینده شبکه بین‌المللی خبر در افق ده ساله لازم است تا بتواند با داشتن تصویب‌های احتمالی آینده، تصمیم‌های پیش‌دستانه بگیرد. یافته‌های این پژوهش عدم قطعیت‌های کلیدی در آینده شبکه خبر را نشان می‌دهد...

در حوزه فناوری، دو عامل «میزان گسترش فناوری‌های ارتباطی جدید» و «افزایش تنوع بازیگران عرصه تولید خبر» و دیگر عواملی که به‌واسطه قطعی بودن و فقدان عدم قطعیت کنار گذاشته شدند، همگی یادآور کلان‌روند «دیجیتالی‌شدن» هستند. ریچارد واتسون، آینده‌پژوه، در کتاب «پرونده‌های آینده» کلان‌روندها و روندهای خرد را تشریح کرده است و از دیجیتالی‌شدن به‌مثابه یکی از کلان‌روندهای حاکم بر جهان سخن گفته است (Watson, 2008: 58). دیدگاه خبرگان در این پژوهش نیز نشان داد دیجیتالی‌شدن یک کلان‌روند قطعی در صنعت رسانه به شمار می‌رود و بدون لحاظ کردن آن در برنامه‌ریزی‌ها داشتن سهمی و در بازار آینده غیرممکن است. مهم‌ترین عوامل اقتصادی مؤثر بر آینده شبکه خبر نیز «میزان بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر» و «روند تجاری‌شدن کسب‌وکارهای رسانه‌ای» بود. با توجه به ماهیت حاکمیتی بودن شبکه خبر و وابستگی آن به سازمان صداوسیما عوامل اقتصادی متنوعی بر آینده این شبکه تأثیر جدی ندارند.

«میزان اعتماد سیاسی»، «مقررات نحوه اداره سازمان»، «میزان همسویی سازمان صداوسیما با دولت»، «وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور»، «سیاست‌های سازمان صداوسیما در قبال رسانه‌های اجتماعی»، «سیاست‌گذاری خبری برای واگذاری به بخش خصوصی و پوشش مشارکتی»، «حمایت حاکمیت از رسانه‌ها به‌عنوان خدمت عمومی یا بخش خصوصی» هفت عامل از ۱۹ عامل دارای بالاترین تأثیر جزء عوامل سیاسی هستند. اینکه دومین عامل از عدم قطعیت‌های کلیدی این پژوهش از عوامل سیاسی هستند نشان‌دهنده اهمیت عوامل سیاسی در آینده شبکه خبر است که البته با توجه به ماهیت خبر و مأموریت شبکه خبر دور از انتظار هم نیست. بر اساس

❖ یافته‌های پژوهش، «الگوهای مصرف خبری شهروندان، میزان حرفه‌ای شدن فضای روزنامه‌نگاری در ایران، میزان اعتماد به اپلیکیشن‌ها و شبکه‌های اجتماعی بومی، فرهنگ مواجهه مدیران و مسئولان با رسانه‌ها و میزان سواد رسانه‌ای شهروندان» نیز مهم‌ترین عوامل اجتماعی و فرهنگی اثرگذار در آینده شبکه خبر به شمار می‌روند. در مجموع «میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه، وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی بر مبنای خلاق و چند مهارتی بودن، جایگاه اداری شبکه در ساختار سازمان (زیر نظر معاونت سیما یا زیر نظر معاونت سیاسی)، مدیریت نیروی انسانی سازمان از نظر جذب، آموزش و نگهداری، میزان استقلال حرفه‌ای شبکه خبر از معاونت سیاسی و به‌ویژه خبرگزاری سازمان صداوسیما و میزان پویایی ساختار شبکه خبر» عوامل کلیدی مؤثر بر آینده این شبکه در ده سال آینده به شمار می‌روند که در این میان دو عامل نخست جزء مهم‌ترین عوامل کلیدی مؤثر بر آینده شبکه خبر شناخته شدند. در میان عوامل مطرح شده، میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه خبر، میزان اعتماد سیاسی، وضعیت نظام آموزشی خبرنگاران معاونت سیاسی (خلاق و چندمهارته)، میزان بودجه اختصاص یافته به شبکه خبر، میزان اعتماد به اپلیکیشن‌ها و شبکه‌های اجتماعی بومی، میزان رشد شهروند خبرنگاری، وضعیت مقررات‌گذاری برای اینترنت کشور و الگوهای مصرف خبری شهروندان عوامل غیرقطعی تعیین‌کننده در چشم‌انداز ده ساله شبکه خبر هستند؛ بنابراین میزان حرفه‌ای بودن مدیریت شبکه خبر و میزان اعتماد سیاسی مهم‌ترین عوامل اثرگذار به شمار می‌روند و همان‌گونه که مشاهده می‌شود هیچ‌یک از این عوامل فنی نیستند زیرا از دیدگاه خبرگان مشارکت‌کننده، عوامل فنی معمولاً از قطعیت برخوردارند. از یک‌سو، به گفته مهندس محسن ترابی، جانشین مدیر فنی شبکه خبر، از لحاظ فنی چالش جدی و عدم قطعیت درخور توجهی در حوزه فنی شبکه خبر وجود ندارد. ایشان تصریح کردند: تجهیزاتی خریداری شده و در سیستم نصب‌شده که تا ده سال دیگر هم می‌توان روی آن مانور داد و از لحاظ فنی کارایی دارد؛ و از سوی دیگر، روند دیجیتالی شدن یک‌روند قطعی و حتمی است. برای مثال اینکه عامل «فیلترینگ رسانه‌های اجتماعی» عملاً حذف شد به این دلیل بود که به‌زعم خبرگان مشارکت‌کننده در ده سال آینده از لحاظ فنی امکان فیلترینگ به شکل امروز آن وجود نخواهد داشت. این مهم نشان می‌دهد سازمان صداوسیما باید سیاست ورود به جهان رو به گسترش دیجیتال را به‌عنوان یک‌روند قطعی و ناگزیر در دستور کار قرار دهد و در بخش کسب‌وکار و مدل‌های نوظهور کسب درآمد و نیز از جهت تولید و توزیع محتوا و ترسیم چشم‌انداز تازه‌ای از بازار رسانه‌ای بیش‌ازپیش متمرکز شود. بر اساس فراتحلیل صورت گرفته از مقالات چاپ‌شده در

خصوص اعتماد سیاسی، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اعتماد سیاسی، رسانه‌های جمعی هستند (مرادی، واکبیان و فلاحت پیشه، ۱۳۹۶) همچنین زاهدی و خانباشی (۱۳۹۱) در پژوهش خود تحت عنوان «چارچوبی نظام‌مند برای تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر اعتماد سیاسی در ایران» نشان دادند که یکی از مهم‌ترین عوامل سیاسی «رسانه‌های داخلی و خارجی» هستند. تحقیقات متعددی از جمله تحقیقات شاو و مک کامبز (۱۹۷۲) که به عنوان نظریه برجسته‌سازی مطرح شد، اثبات کرده‌اند که محتوای رسانه‌ها بر درک عموم از جهت‌گیری مردم و اولویت‌بندی مسائل جامعه تأثیر دارد. به عبارت دیگر، مسائل جامعه همان موضوع‌هایی هستند که رسانه‌ها آنها را برجسته کرده‌اند. با توجه به تحقیقات فوق می‌توان گفت هم وضعیت اعتماد سیاسی بر میزان اقبال به رسانه‌های رسمی تأثیر دارد و هم عملکرد رسانه‌ها یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر میزان اعتماد سیاسی به شمار می‌رود.

با وجود اینکه وضعیت اعتماد سیاسی به عوامل مختلفی بستگی دارد که بسیاری از آنها در اختیار رسانه‌ها نیست اما بی‌شک سازمان صداوسیما و شبکه خبر می‌توانند در راستای ارتقای اعتماد سیاسی به سهم و در حد خودشان عمل کنند.

البته بنا به دیدگاه خبرگان مشارکت‌کننده، رفتار و نحوه مواجهه سیاستمداران و مسئولان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر امکان ایفای نقش رسانه‌ها است. در واقع مجموعه نظام سیاسی باید به این تفاهم جمعی برسد که رسانه‌ها می‌توانند با استقلال حرفه‌ای خود به اعتماد سیاسی کمک کنند و کمک به ارتقای اعتماد سیاسی الزامات رسانه‌ای دارد که سیاستمداران و مسئولان باید به آنها تن دهند. یکی از مهم‌ترین موارد این است که استقلال حرفه‌ای رسانه را به رسمیت بشناسند و برای آن موجودیت مستقل قائل باشند و رسانه‌ها را میز خطابه و بلندگوی خود ندانند. متأسفانه مسئولان برای دیده شدن می‌خواهند به هر بهانه در گزارش‌های خبری دیده شوند و رسانه‌ها را مجبور می‌کنند که رویدادهایی که واقعاً ارزش خبری ندارند، به خبر تبدیل شوند. ابزاری دیدن رسانه‌ها هم به اعتماد سیاسی در جامعه ضربه می‌زنند و هم امکان تحقق کارکردهای مطلوب رسانه‌های خبری برای ارتقای اعتماد سیاسی را سلب می‌کنند. نگاه ابزاری و سیاسی داشتن به رسانه و آن را تمام‌قد وارد منازعات سیاسی کردن و هیچ استقلال حرفه‌ای قائل نشدن برای رسانه باعث می‌شود مخاطب نه‌تنها به رسانه خبری بلکه به نظام سیاسی بی‌اعتماد شود و امکان خدمت رسانه برای کمک به ارتقای سیاسی هم سلب شود. لازمه ارتقای اعتماد سیاسی که یکی از مهم‌ترین مسائل پیش روی نظام سیاسی ایران از جنبه‌های گوناگون می‌باشد آن است که تفاهمی

- ❖ جمعی میان ارکان و اصحاب قدرت و سیاست شکل بگیرد که از جایگاه و رسالت رسانه صیانت شود و استقلال حرفه‌ای رسانه‌ها به رسمیت شمرده شود. آنچه اعتماد سیاسی را می‌سازد رابطه میان رسانه و سیاست است و این چیزی است که باید موضوع یک گفتگوی ملی باشد. شبکه خبر می‌تواند با پرسشگری و انعکاس مطالبه اصناف و اقشار مختلف در راستای نقد منصفانه امید و اعتماد را تقویت کند. چیزی که بی‌شک اعتماد سیاسی را ارتقا می‌دهد و بنابراین، امکان تحقق سناریوهای مطلوب یعنی سناریوهایی که در آن اعتماد سیاسی بالاست، بیشتر می‌شود.

منابع و مأخذ

- بلالی، مجید (۱۳۹۱). «شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر آینده سازمان به روش تحلیل تأثیر متقابل روندها». **پژوهش‌های ارتباطی**، شماره ۳: ۳۳-۹.
- حاجیانی، ابراهیم (۱۳۹۱). **مبانی، اصول و روش‌های آینده‌پژوهی**، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- حاجیانی، ابراهیم و محمود قصاب (۱۳۹۲). «آینده و سناریو نگاری؛ طبقه‌بندی روش‌ها و دسته‌بندی سناریوها»، **فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی**، شماره ۳: ۶۲-۳۳.
- خزایی، سعید و امیر محمودزاده (۱۳۹۲). **آینده‌پژوهی**، اصفهان: علم‌آفرین و پارس‌ضیاء.
- خزایی، سعید، امیر ناظمی، امیر هوشنگ حیدری، عزیز علیزاده و حامد کاشانی (۱۳۹۴). **مبانی آینده‌پژوهی و روش‌های آن**، تهران: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.
- خاشعی، رضا (۱۳۹۱). **سفر به آینده: آینده‌پژوهی، مفاهیم، مبانی و روش‌ها**، تهران: هنر رسانه اردیبهشت.
- چرماک، توماس، جی (۱۳۹۳). **برنامه‌ریزی بر پایه سناریو**، مترجمان: سعید خزایی، مریم وکیل‌زاده و علی راه‌نشین. تهران: انتشارات پارس ضیا و انتشارات علم آفرین.
- رضایان قیه‌باشی، احد و لیلیا بیاتی (۱۳۹۷). «سناریوهای فعالیت صداوسیما در فضای مجازی در افق ۱۴۰۷؛ مطالعه موردی: صداوسیما استان چهارمحال و بختیاری»، **پژوهش‌های ارتباطی**، شماره ۴: ۳۹-۹.
- زاهدی، شمس‌السادات و محمد خانیاشی (۱۳۹۱). «چارچوبی نظام‌مند برای تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر اعتماد سیاسی در ایران»، **فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، شماره ۶۸: ۶۵-۳۳.
- 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.
- عالی‌زاده، عبدالرضا (۱۳۹۳). **اجرای تحقیق به روش دلفی**. تهران: انتشارات آینده‌پژوه لیندگرن، ماتس و باند هولد، هانس (۱۳۹۰). **طراحی سناریو، پیوند بین آینده و راهبرد**، تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.
- 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).
- میرشاه ولایتی، فرزانه و فرهاد نظری‌زاده (۱۳۹۰). **پویش محیطی، دیده بانی و رصد محیط بیرونی سازمان**، تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- مولایی، محمدمهدی (۱۳۹۳). **مقایسه الگوهای سازمان‌دهی روش‌ها و فن‌های آینده‌پژوهی**، شیراز: **نخستین کنفرانس ملی آینده‌پژوهی**، مدیریت و توسعه.
- مولایی، محمدمهدی؛ حمیدرضا ملاموسی‌زاده و حمیدرضا حسن‌پور (۱۳۹۷). **سناریوهای آینده صدا در فضای مجازی، ششمین اجلاس جهانی صدا**. معاونت صدای ج.ا.ا.
- مردی، سالار؛ مصطفی کواکبیان و حشمت‌الله فلاح‌پیشه (۱۳۹۶). «فراتحلیل مطالعات اعتماد سیاسی در ایران پس از انقلاب اسلامی»، **فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهشنامه انقلاب اسلامی**، شماره ۲۴: ۱۳۳-۱۰۵.

- Hermida, Alfered (2010). **Twitter as ambient journalism paper** [online] Available: <http://www.reportr.net/2010/03/12/twitter-as-ambient-journalism-paper-available-online/> date accessed: 28/04/2020
- Watson, R. (2008). **Future files: The trends that will shape the next 50 years.** Nicholas Brealey Publishing.
- Nielsen, Rasmus Kleis, Sambrook, Richard (2016). **What is happening to television news?** Digital news project. Reutersinstitute. [online] Available: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2017-06/What%20is%20Happening%20to%20Television%20News.pdf> date accessed: 2019/3/11
- Newman, Nic et al. (2019). **Digital news report. Reuters Institute for the Study of Journalism.** [online] Available: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL_1.pdf [date accessed: 2019/5/18]
- Newman, Nic et al. (2020). **Digital news report. Reuters Institute for the Study of Journalism.** [online] Available: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR_2020_FINAL.pdf
- Pillkahn, U. (2008). **Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development.** New York: John Wiley & Sons.
- Shearer, A. W. (2013). **Critical uncertainties in time: an experiment in method.** Foresight.
- Parrot analytics. (2019). **The global television demand report2018.** Available: <https://insights.parrotanalytics.com/hubfs/Resources/whitepapers/Parrot%20Analytics%20-%20The%20Global%20TV%20Demand%20Report%202018.pdf>
- Puppis, M. (2019). **A media policy for the digital future: Realizing the public interest and communication rights.** Paper presented at the ECREA-CLP Workshop 2019 «Communication Rights in the Digital Age», Helsinki
- Van den bulck, H; puppis M; doners K; van audenhove, L. (2019). **The Palgrave Handbook of Methods for Media Policy Research,** Palgrave macmillan, Switzerlan.