

## ملاحظات و بایسته‌های سیاست‌گذاری رسانه‌ای جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۱۴ با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی

اشکان یوسفی<sup>۱</sup>

حاکم قاسمی<sup>۲\*</sup>

فرهاد درویشی سه تالانی<sup>۳</sup>

عین‌الله کشاورز ترک<sup>۴</sup>

علی خالقی<sup>۵</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر نقش رسانه در مدیریت افکار عمومی، آینده‌نگاری راهبردی در حوزه‌ی سیاست‌گذاری عمومی رسانه‌ی ملی نظام ج.ا.ا را بر مبنای رویکردی عمودی و حکومتی، در افق ۱۴ ساله مطمح نظر قرار داده است. **روش‌شناسی پژوهش:** روش این تحقیق داده‌بنیاد متکی بر پنل خبرگان (بیست نفر) به‌منظور تدوین و گردآوری پیشران‌های کلیدی و مؤثر در فضای رسانه‌ای ج.ا.ا به‌منظور سناریونگاری و مدل‌سازی مفهومی و بومی از رسانه‌ی ملی در راستای مهندسی و تحقق آینده‌ی مطلوب در چارچوب و چشم‌انداز آینده‌نگاری راهبردی بر مبنای رویکردی اسلامی-ایرانی است.

**یافته‌ها:** بر مبنای شناخت پیشران‌های کلیدی و روش پنل خبرگان، در شش حوزه‌ی مختلف شناسایی و اولویت‌بندی شدند و به‌منظور سناریونگاری درست و اصولی و در نتیجه «تمدن‌سازی و ترویج الگو و فرهنگ اسلامی-ایرانی» است.

**نتیجه‌گیری:** تغییرات زیست‌بوم فرهنگی و اجتماعی-سیاسی و امنیتی جامعه‌ی ایران سبب شده تا رسانه با چالش‌ها و تهدیدهای متنوعی روبه‌رو گردد و این مسئله لزوم شکل‌دهی به یک مدل بومی پویا را مضاعف می‌سازد.

**کلیدواژه‌ها:** آینده‌نگاری راهبردی، سیاست‌گذاری رسانه‌ای، افق ۱۴۱۴، سناریونگاری، مدل‌سازی بومی.

**Email:** Ashkanyousefi90@gmail.com

۱- دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشکده علوم اجتماعی،

دانشگاه بین‌المللی امام خمینی(ره)، قزوین، ایران

**Email:** ghasemi20@yahoo.com

۲- دانشیار گروه علوم سیاسی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه

بین‌المللی امام خمینی(ره)، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

**Email:** farhaddarvishi222@yahoo.com

۳- استاد گروه آینده‌پژوهی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه

بین‌المللی امام خمینی(ره)، قزوین، ایران

**Email:** a.keshavarz@gmail.com

۴- دانشیار گروه آینده‌پژوهی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه

بین‌المللی امام خمینی(ره)، قزوین، ایران

**Email:** Ali.khaleghi.ir@gmail.com

۵- استادیار گروه کامپیوتر، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه

بین‌المللی امام خمینی(ره)، قزوین، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۸

## مقدمه

مقدمه «آینده‌نگاری راهبردی»<sup>۱</sup> در میانه سده بیستم و در اندیشکده «رند»<sup>۲</sup> ایالات متحده آمریکا، به‌عنوان علمی که در شکل «کنشگرانه‌ی» خود به دنبال پالایش و عملیاتی‌سازی آینده‌ی مطلوب جامعه‌ی هدف است، پا به عرصه‌ی وجود نهاد (اصغری و دیگران، ۲۰۱۷: ۳۹). وجه کاربردی و عملی مطالعه‌ی آینده‌نگاری راهبردی، به دنبال ارائه و ترسیم از مسیرهای محتمل آینده‌ی دلخواه و عینیت‌بخشی به آن بر مبنای «اهداف استراتژیک» در سطح کلان و سیاست‌گذاری‌های عمومی می‌باشد که در حوزه‌ی قدرت نرم<sup>۳</sup>، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (شیروانی ناغانی و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۰۰). ژوزف نای<sup>۴</sup> در کتاب «قدرت نرم»<sup>۵</sup> روش‌های موفقیت در جهان سیاست<sup>۶</sup> از اصطلاح «قدرت نرم» به‌عنوان ساختاری در موازات قدرت سخت<sup>۷</sup> نام می‌برد و قدرت نرم را در مقابل قدرت سخت (منابع نظامی و اقتصادی و مالی) این چنین تعریف می‌کند: «قدرت نرم به معنی متقاعدسازی<sup>۸</sup> یا تأثیرگذاری<sup>۹</sup> بر کنشگران نمی‌باشد، بلکه به معنی جذب<sup>۱۰</sup> کنشگران برای انجام اهداف مورد انتظار و غایی، آن هم به شکل داوطلبانه می‌باشد» (نای<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴: ۵-۷) در چنین فضایی، «آینده‌نگاری راهبردی» به‌عنوان «علمی کاربردی» در مواجهه با تهدیدات ناشی از «قدرت نرم»، حائز اهمیت قلمداد می‌شود. برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در حوزه‌های کلان کشوری، بالاخص «رسانه»، نیازمند اتخاذ چشم‌اندازهای راهبردی و استراتژیک به‌مثابه‌ی ابزارهای پیش‌دستانه به منظور کنترل ابعاد نامطلوب و تهدیدات محیطی و کاهش رویدادهای محتمل و شگفتی‌ساز به منظور هر چه قابل کنترل کردن شرایط در راستای تحقق آینده‌ی مطلوب می‌باشد. تداوم وضعیت موجود و عدم اتخاذ راهکارهای راهبردی مناسب در مواجهه با تهدیدات نرم رسانه‌ای و تهاجم و نفوذ فرهنگی دشمنان، مسلماً به نتیجه و فرجام مطلوبی ختم نخواهد شد. بارزترین نمود این قدرت، شالوده‌شکنی فرهنگی (تغییر نامحسوس بافت ارزشی و فرهنگی یک جامعه) در کشورهای هدف و تغییر کدهای فرهنگی آنها برای تغییر ارزش‌ها و هنجارهای آنها و در نهایت تبدیل «شکاف نسلی» به «گسست نسلی» است. پژوهش حاضر با توجه به اهمیت و نقش رسانه در هدایت افکار عمومی، تبیین آینده‌نگاری راهبردی در حوزه‌ی سیاست‌گذاری رسانه‌ای در افق ۱۴۱۴ به منظور شناسایی پیشران‌های کلیدی و شناسایی انواع سناریوهای محتمل از آینده‌های بدیل پیش روی رسانه و

1. Strategic Foresight
2. Rand
3. Soft Power
4. Joseph Nye
5. Soft Power
6. Hard Power
7. Persuasion
8. Influence
9. Attraction
10. Nye

در نتیجه، سیاست‌گذاری‌های اصولی و متناسب با آینده‌های متفاوت و بدیل برای سیاست‌گذاران به منظور اتخاذ سیاست‌های درست در حوزه‌ی رسانه انجام شده است.

### پیشینه پژوهش

در رابطه با پیشینه و ادبیات پژوهش، از مجموع بیست اثر بررسی شده در حوزه‌ی ادبیات پژوهشی داخلی، مشخص شد که این تحقیقات خطی، تک‌بعدی، فاقد اصول تحلیلی مبتنی بر آینده‌نگاری راهبردی در حوزه‌ی سیاست‌گذاری رسانه‌ای به‌منظور ارائه و ترسیم انواع آینده‌های محتمل و در نتیجه، ارائه‌ی کنش/ واکنش‌های مناسب در مواجهه با شرایط بحرانی هستند. در تحقیقات خارجی هم کاربرد «آینده‌نگاری راهبردی» در حوزه‌ی رسانه‌های جمعی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به‌عنوان مثال ماساری و همکاران در تحقیق خود در حوزه‌ی «آینده‌نگاری راهبردی» در کشور برزیل، تنها بر نقش آینده‌نگاری راهبردی در حوزه‌ی مدیریت و توسعه‌ی سازمانی در شکل خرد توجه نشان داده‌اند (ماساری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

در تحقیق دیگری، آینده‌نگاری راهبردی در حوزه‌ی توسعه‌ی سازمانی در شکل سیستماتیک و شبکه‌ای، یعنی تمرکز بر دو خصیصه‌ی «استمرار» به‌منظور انباشت دانش‌ها و مهارت‌های مورد نیاز در این حوزه و «عدم استمرار» در سازمان‌های موردنظر به‌منظور بهبود و تغییر روندهای فعلی سازمانی توجه شده است (آلویست و کهل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). همچنین در حوزه‌ی اقتصاد و کارآفرینی و توسعه‌ی مدل کسب و کارهای کوچک<sup>۳</sup>، آینده‌نگاری راهبردی به‌عنوانی مدلی موفق در ارزیابی میزان سرمایه‌ی مورد نیاز و بازدهی و سودآوری مشخص آن در دوره‌های زمانی متفاوت قلمداد شده است، شرایطی که کسب و کارهای کوچک به دلیل محدودیت منابع مالی و انسانی ناگزیر از اتخاذ رویکردهای نوین و خلاقانه در پایداری و بسط و گسترش خود در بازار و رقابت‌های اقتصادی موجود هستند (میلشینا و ویشنسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

مسئله اینجاست که کاربرد «آینده‌نگاری راهبردی» در حوزه‌ی رسانه‌های جمعی کمتر مورد توجه و تدقیق قرار گرفته است؛ حوزه‌ی ادبیات پژوهشی موجود در حوزه‌ی «سیاست‌گذاری رسانه‌ای» و «آینده‌نگاری راهبردی»، فقدان تحقیقات انجام شده نیست، بلکه مشکل در ادبیات پژوهشی موجود، عدم توازن و ارتباط‌گیری مناسب بین حوزه‌های فوق‌الذکر است، تا جایی که بین سیاست‌گذاری، رسانه و حتی آینده‌نگاری راهبردی مطالعاتی هماهنگ با برون‌داد عینی متکی بر سناریونویسی از انواع آینده‌های بدیل و ممکن به‌منظور ارائه‌ی سیاست‌های درست و اصولی به سیاست‌گذاران، مجریان و متولیان این حوزه در نظام ج.ا.ا آن هم بر مبنای یک افق زمانی بلندمدت، صورت نگرفته است، به‌گونه‌ای که حتی چرخش‌های

1. Massari Coelho
2. Ahlqvist & Kohl
3. SME: Small and Medium Sized Enterprises
4. Milshina & Vishnevskiy

مفهومی مورد نظر در این حوزه نیز توسط کارشناسان و پژوهشگران به شکل شایسته‌ای مطرح نظر قرار نگرفته است. از این‌رو، حوزه‌ی مطالعات سیاست‌گذاری رسانه‌ای از دو بُعد نیاز به بررسی بیشتر دارد:

۱. عدم سناریونگاری متکی بر پویایی‌های درونی جامعه‌ی ایران در راستای اجرای سیاست‌گذاری رسانه‌ای و توجه همزمان به عوامل تأثیرگذار خارجی و بیرونی (رسانه‌های بیگانه و اینترنت و شبکه‌های اجتماعی)، به‌گونه‌ای که بتواند نه تنها آمادگی‌های لازم را در مورد آینده‌های بدیل در دسترس سیاست‌گذاران این حوزه قرار دهد، بلکه بتواند از رویکرد واکنشی/انفعالی نیز خارج شده و از منظر «امنیتی» در حوزه‌ی پدافند غیرعامل به شکل مناسب در برابر آسیب‌های روانی دشمن، «کنشگری» فعالانه از خود نشان دهد.
۲. در دولت‌های متفاوت، به دلیل فقدان سناریونگاری از آینده‌های بدیل و شناسایی عدم قطعیت‌ها، پیشران‌ها، شگفتی‌سازها، روندها و نشانک‌های ضعیف و شاخص‌های متناظر با آن، ارزیابی و آسیب‌شناسی مناسبی از سیاست‌گذاری رسانه‌ای و چالش‌های دوره‌ای و تاریخی از آن صورت نگرفته است (یا بهتر است بگوییم امکان‌پذیر نبوده است) تا بتواند به ارائه‌ی راهکارهای عملیاتی و استراتژی‌های آتی منتهی شود. با نگاهی به ادبیات تحقیق موجود در حوزه‌ی آینده‌نگاری راهبردی و سیاست‌گذاری رسانه‌ای، مشخص می‌شود که در این حوزه مطالعات بنیادی و کاربردی با تمرکز بر نقش فعالانه‌ی رسانه‌ی ملی در سال‌های آتی به شکل درست و اصولی خود انجام نشده است و فقدان و خلأ ادبیات پژوهشی در این حوزه، مسلماً تأثیرات مخرب و منفی بر بدنه‌ی رسانه‌ی ملی و جامعه در درازمدت در سطح کلان خواهد داشت. از این‌رو پژوهش حاضر با تمرکز بر شناسایی پیشران‌های کلیدی و سناریونگاری از انواع آینده‌های بدیل پیش‌روی رسانه‌ی ملی در افقی ده‌ساله، نقطه‌ی عطفی در میان تحقیقات انجام شده محسوب می‌گردد. پرسش اصلی پژوهش حاضر به این امر اختصاص داده شده است که: «بر مبنای آینده‌نگاری راهبردی ج.ا.ا در حوزه‌ی سیاست‌گذاری رسانه‌ی ملی در مواجهه با نفوذ و بسط و گسترش هر چه بیشتر رسانه‌های اجتماعی و بیگانه، چه سناریوهایی محتمل هستند؟ و چه مدل بومی باید اتخاذ گردد؟».

## چارچوب نظری

### آینده‌نگاری راهبردی و سیاست‌گذاری رسانه‌ای

پیشران‌ها به‌عنوان نیروهای کلیدی، مستقل و تأثیرگذار بر یک فرایند معرفی می‌شوند که بر کیفیت و چگونگی تحقق یک رویداد یا ساختار یک فرایند، تأثیرگذار هستند و به‌واسطه‌ی اثرگذاری بر «وضعیت نهایی»، در سناریونگاری به‌منظور تحقق آینده‌ی مطلوب تأثیرگذار هستند. مهم‌ترین تفاوت «پیشران‌ها» با «فرایندها و روندها»، در سرعت تغییر، تأثیرگذاری و کلاً شتاب‌دهی<sup>۱</sup> به تحقق آینده‌ی مطلوب می‌باشد. از سوی دیگر، پیشران‌ها با «عدم قطعیت‌ها» نیز متفاوت‌اند، چرا که «برُد نیرو» و در نتیجه، جهت‌دهی آنها در ایجاد تغییرات مورد انتظار در راستای تحقق آینده‌ی مطلوب، مشخص است. از این‌رو در یک

سیستم چندلایه و پیچیده<sup>۱</sup>، شناخت پیشران‌های کلیدی و اولویت‌دهی به آنها در یک نظام پایگانی و سلسله‌مراتبی<sup>۲</sup> حائز اهمیت است (روشندل اربطانی و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۹-۶۸؛ علوی وفا، ۲۰۱۷: ۳۲). این مسئله در حوزه «سیاست‌گذاری رسانه‌ای» نیز حائز اهمیت است. زیرا در ارتباط با رسانه‌ی ملی، دو ویژگی مهم مطرح می‌باشد:

تعاملی بودن آن: مخاطبین رسانه، تنها مصرف‌کنندگان منفعلی نیستند که در ارتباط با داده‌ها و اطلاعات انتقالی به شکل منفعل<sup>۳</sup>، دریافت‌کننده آنها باشند، بلکه بسته به میزان «سواد رسانه‌ای»<sup>۴</sup> که از آن برخوردارند و نیز فرارگیری در یک جامعه‌ی شبکه‌ای از اطلاعات در حال گردش، بر مبنای «دیدگاهی انتقادی»<sup>۵</sup> نسبت به پالایش داده‌ها و اطلاعات انتقالی عمل می‌کنند و در صورت مشاهده‌ی واگرایی یا تناقض با واقعیت‌های اجتماعی-سیاسی (صدق‌گریزی)، طیف وسیعی از بدبینی نسبت به رسانه‌ی مورد نظر (در اینجا رسانه‌ی ملی) شکل خواهد گرفت که خود پیامدهای منفی درازمدتی چون بحران مخاطب را به دنبال خواهد داشت.

فراسرزمینی بودن: عملکرد و کارکرد رسانه‌ی ملی، همواره توسط نهادها و گروه‌های مختلف خارجی (خصوصاً اپوزیسیون)، در یک رصد و پالایش مستمر قرار دارد. هدف از این رصد مستمر از رسانه‌ی ملی، تقطیع و گزینشگری هدفمند از بخش‌های مختلف آن، خصوصاً با تمرکز بر نقاط ضعف و کاستی‌های رسانه‌ی ملی، طراحی عملیات «فریب‌روانی» علیه افکار عمومی و در نتیجه، بسیج و کانالیزه‌سازی کنش-واکنش مردم و توده‌ی مردم طی یک فرایند مهندسی روانی به‌منظور دستیابی به اهداف استراتژیک علیه امنیت ملی است. همین مسئله، لزوم آینده‌نگاری راهبردی در سیاست‌گذاری رسانه‌ی ملی (سناریونگاری بر مبنای پیشران‌های کلیدی) در افق ۱۴ ساله را نشان می‌دهد (غلامی و پورحیدر، ۲۰۲۱: ۷). آینده‌نگاری راهبردی در حوزه‌ی رسانه‌ی ملی، به‌جز ترسیم افق و چشم‌انداز مطلوب آینده، باید با نوعی «مصونیت‌سازی» با شناخت چالش‌ها و بحران‌های درون‌زا و برون‌زای رسانه و جامعه‌ی ایران به شکل همزمان همراه باشد تا بتواند «نگاشت»<sup>۶</sup> از سناریوهای محتمل در مواجهه با تهدیدها و ابررخدادهای محتمل را فراهم ساخته و مهم‌تر از همه، از توانش و پتانسیل لازم برای خنثی‌سازی این تهدیدها و کنشگری هوشمندانه و استراتژیک بر علیه این عملیات فریب‌روانی و در صورت لزوم، پاتک علیه نیروهای بیگانه و دشمن برخوردار باشد (علوی وفا، ۲۰۱۷: ۴۵).

1. Complicated and Multi-layers System
2. Hierarchy
3. Passive
4. Media Literacy
5. Critical Viewpoint
6. Mapping

### آینده‌نگاری راهبردی

آینده‌نگاری راهبردی، خود ناظر بر تغییری درون پارادایمی و گذار از آینده به‌عنوان نتیجه‌ای منطقی، صلب و محتوم از روند کنونی (رویکرد اکتشافی) به پارادایم نوین «هنجاری» (مأموریتی) مبتنی بر آینده‌سازی (رویکرد آرمانی) است (شیروانی ناغانی و بیات، ۲۰۱۸: ۶۶؛ ناظمی، ۲۰۰۵: ۲۸-۲۳) (اینگوار، ۱۹۸۵: ۱۳۱)؛ از این‌رو آینده‌نگاری راهبردی، فرایندی است که به‌واسطه آن افراد یا گروه‌های ذی‌نفع بر مبنای یک حالت نظام‌مند تفکر، به درک کامل‌تری (دورنما<sup>۱</sup>) از نیروهای شکل‌دهنده و دخیل در شکل‌دهی به آینده‌ی مطلوب و بلندمدت خود می‌رسند، پیشران‌هایی که باید بر مبنای مدل‌سازی، داده‌کاوی و مدیریت الگو برای مانور در وضعیت‌های مختلف و در محیط‌های اجتماعی-سیاسی به‌منظور تثبیت امنیت محیطی و بهبود آن، تمدن‌سازی و توجه به منافع نسل‌های آینده مورد توجه قرار بگیرند (گاسپار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۴۰۶ و کوتس<sup>۳</sup>، ۱۹۸۵: ۳۶).

#### جدول ۱: اهداف آینده‌نگاری راهبردی

| اهداف خاص                       | اهداف عام                        |
|---------------------------------|----------------------------------|
| اولویت‌گذاری                    | شبکه‌سازی و تقویت ارتباطات       |
| شناسایی تکنولوژی‌های کلیدی      | ایجاد تفکر راهبردی در مورد آینده |
| شناسایی تکنولوژی‌های عام نوظهور | آموزش                            |
| شناسایی ضعف‌ها و قوت‌ها         | اطلاع‌رسانی                      |
| شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها       | ایجاد اجماع                      |
| شناسایی پتانسیل‌ها              | ساخت چشم‌انداز                   |

منبع: (ایجابی و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۷۶)

### آینده‌نگاری راهبردی در حوزه سیاست‌گذاری رسانه‌ای ج.ا.ا.

برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در حوزه «رسانه‌ی ملی»، نیازمند اتخاذ چشم‌اندازهای راهبردی و استراتژیک به‌مثابه ابزارهای پیش‌دستانه به‌منظور کنترل ابعاد نامطلوب و تهدیدات محیطی و کاهش رویدادهای محتمل و شگفتی‌ساز به‌منظور هر چه قابل‌کنترل کردن شرایط در راستای تحقق آینده‌ی مطلوب می‌باشد (مشعلی و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۲۰). دفاع در برابر تهدیدات ناشی از قدرت نرم در حوزه‌ی تهاجم فرهنگی، نیازمند سازوکارهای نوین و متناسب زمانه‌ی خود می‌باشد و هرگونه ضعف و غفلت در این زمینه، به نتایج جبران‌ناپذیری منجر می‌شود (ایجابی و همکاران، ۲۰۱۹: ۸). برای نظام جمهوری اسلامی ایران هم، دفاع

1. Ingvar
2. Perspective
3. Gaspar
4. Coates

و پشتیبانی از حقوق و آزادی‌های مشروع مردم و انعکاس خواسته‌ها، مشکلات و انتظارات آنها به‌منظور تحقق مردم‌سالاری، مبارزه با فساد سیستماتیک و عدالت‌جویی همه‌جانبه، باید در اولویت رسانه‌ای قرار بگیرد. «جزیره‌گرایی» و «خود منزوی‌سازی» در فضای رسانه‌ای، شرایط تک فرهنگی (ترویج فرهنگ مدنظر حاکمیت به‌عنوان فرهنگ غالب و سرکوب و حذف خرده‌فرهنگ‌های دیگر)، محدودیت در آزادی بیان، سانسور، سطحی‌نگری و «جناح زدگی»، نمی‌تواند منجر به شکستن هیمنه و هژمونی ابرقدرت‌ها و غلبه‌ی گفتمانی آنها در حوزه‌ی رسانه و کاهش ضریب نفوذ فرهنگی آنها گردد (روشندل اربطانی و همکاران، ۲۰۱۴: ۹۵؛ غلامی و پورحیدر، ۲۰۲۱: ۱۷ و ۱۵). تداوم وضعیت موجود و عدم اتخاذ راهکارهای راهبردی مناسب در مواجهه با تهدیدات نرم رسانه‌ای و تهاجم و نفوذ فرهنگی دشمنان، مسلماً به «یک بن‌بست ارتباطی» ختم خواهد شد که در نتیجه، فرجام مطلوبی نخواهد داشت. از این‌رو ضروری است که سناریونگاری از انواع آینده‌های بدیل بر مبنای آینده‌نگاری راهبردی بر مبنای پیشران‌های کلیدی در حوزه‌ی رسانه‌ی ملی تحقق پذیرد. این مهم بر مبنای پنل خبرگان طراحی و اجرا شده است.

### روش آینده‌نگاری راهبردی بر مبنای روش پنل خبرگان

روش‌های آینده‌نگاری را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد. «روش هنجاری» که بیشتر «مأموریت‌گرا» هستند و آینده‌ای را به‌عنوان آینده‌ی مطلوب تصور و ترسیم می‌کنند که بر پایه‌ی مقاصد، نیازها و تمایلاتی شکل گرفته باشد که در آینده به وجود خواهند آمد و سپس به زمان حال باز می‌گردند، از این‌رو از این رویکرد به «پس‌نگری<sup>۱</sup>» یاد می‌شود، زیرا در این روش به پیش‌بینی جریان امور از آینده‌ای محتمل تا زمان حال (عقب‌گرد) می‌پردازیم و نه از زمان حال به آینده. مبنای این روش «ارزش‌ها و هنجارها» است؛ بنابراین در این نوع پیش‌بینی این سؤال مطرح می‌شود که چه آینده‌ای را می‌خواهیم، یا این که چه چیزی برای ما مطلوب است؟ روش‌های هنجاری بیشتر «مأموریت‌گرا» هستند و با ارزیابی مقاصد، نیازها و «تمایلات آینده» شروع می‌شوند و به زمان حال بازمی‌گردند. «روش‌های اکتشافی»، گروهی دیگر از روش‌های آینده‌نگاری هستند که «پیش‌نگری<sup>۲</sup>» نام دارند، یعنی از زمان حال به زمان آینده گام می‌گذاریم. این روش‌ها صرف‌نظر از این که چه آینده‌ای مورد علاقه و مطلوب ماست، مشخص می‌کنند که چه چیزی ممکن است در آینده اتفاق بیفتد. پیش‌بینی اکتشافی، از پایه‌ی مطمئن فنی «امروز» آغاز می‌شود و به سمت یک آینده‌ی مشخص جهت می‌یابد. به‌عبارت دیگر، آینده‌نگاری اکتشافی بر مبنای مطمئن «امروز» آغاز می‌کند تا آینده‌ای را پیش‌بینی نماید که برخاسته از الزامات و متغیرهای گذشته و حال است. تفاوت عمده‌ی این دو دسته در این است که «روش‌های اکتشافی»، «آینده» را بر مبنای گذشته و حال می‌سازند، ولی روش‌های هنجاری، آینده‌ی مطلوب را مشخص می‌کنند تا بتوان بر مبنای آن برای زمان حال برنامه‌ریزی کرد (مردوخ، ۲۰۱۲: ۶۶-۶۵ و ۱۵-۱۴). در این تحقیق، به‌منظور احصاء

1. Back-casting

2. Forecasting

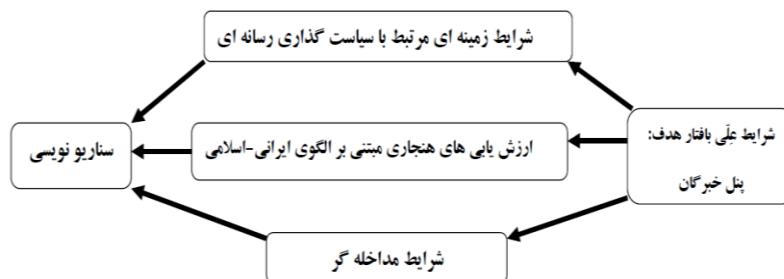
دیدگاه‌های موجود در حوزه‌ی سیاست‌گذاری رسانه‌ای در چارچوب آینده‌نگاری راهبردی، از روش پنل خبرگان، متکی بر مصاحبه‌های ساختاریافته یا تعمدی به‌منظور استخراج پیشران‌های کلیدی، روندها، عدم‌قطعیت‌ها، شگفتی‌سازها بر مبنای کدگذاری اولیه، ثانویه و انتخابی، استفاده شده است. پنل‌ها متشکل از جمعی خبره و متخصص هستند که در بازه‌های زمانی بین ۳ تا ۱۸ ماه، در مورد آینده‌ی موضوعاتی مشخص با آنها مصاحبه و در نتیجه به روش «هم‌اندیشی شایسته‌محور»، تلاش می‌شود مفاهیم و مقولات کلیدی مؤثر در موضوعات مورد نظر به‌منظور سناریونگاری و مدل‌سازی مفهومی و بومی، شناسایی و استخراج شوند. در مورد «ترکیب» و «تعادل» پنل‌ها، همواره باید یک توازن و هارمونی وجود داشته باشد، یعنی پژوهشگر بین «ترکیب دانش‌ها و تخصص‌های مورد نیاز به‌منظور پیاده‌سازی پنل» و «دیدگاه‌ها، مقام‌ها، قضاوت‌های ارزشی دخیل در پنل» به‌منظور دسته‌بندی ورودی اطلاعات مورد نیاز، باید تلاش کند تا تعادل و ترکیب را به شکل هم‌زمان لحاظ کند و در نتیجه، از شکل‌گیری یک قضاوت ارزشی و سوگیری شده جلوگیری کند. در این پژوهش نیز، روش جمع‌آوری داده‌ها در شکل «میدانی» مبتنی بر مصاحبه‌های متکی بر پنل خبرگان است که بر مبنای آن تلاش شد تا از سه نوع «کدگذاری» استفاده شود: ۱. «کدباز یا اولیه» (مضمون، کشف نکات کلیدی و شناسایی مقوله‌ها)؛ ۲. «کدگذاری ثانویه و محوری ۱» (کشف طبقات و مفاهیم و پرورش مقوله‌ها بر مبنای تشخیص رابطه‌ی بین مقوله‌ها)؛ و ۳. «کدگذاری انتخابی یا گزینشی» (انتخاب نهایی مقوله‌ها در شکل افتراقی به‌صورت ذهنی و انتزاعی از داده‌های انضمامی مؤثر و کدگذاری شده، به‌منظور سناریونگاری)، در واقع با احصاء دیدگاه‌های خبرگان بر مبنای کدگذاری در یک روند استقرایی، می‌توان علاوه بر پویای محیطی، به شناسایی عدم‌قطعیت‌ها، روندها، شگفتی‌سازها و نشانک‌های ضعیف، در چارچوب آینده‌نگاری راهبردی و سیاست‌گذاری رسانه‌ای (مردوخی، ۲۰۱۲: ۱۳۰-۱۲۸؛ مظفر و همکاران، ۲۰۱۹: ۹۸). در نمونه‌گیری پنل خبرگان از رویکرد نمونه‌گیری غیراحتمالی (تعمدی) استفاده شده است، زیرا نمونه‌گیری هدف‌دار یا قضاوتی، بر این فرض استوار شده است که نمونه‌ی انتخابی از دانش و تجربه‌ی لازم و کافی برخوردار است که می‌تواند برای شناخت و در نتیجه هدایت پژوهش مورد استفاده قرار بگیرد. در این روش، نمونه‌گیری تا مرحله اشباع (کفایت نظری<sup>۲</sup>) محقق ادامه پیدا می‌کند، تا جایی که مصاحبه‌شوندگان مطالب تکراری را ارائه می‌دهند. در ابتدای کدگذاری، تلاش می‌شود مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز<sup>۳</sup> (کدهای اولیه) مشخص شوند و طی کدگذاری محوری در مرحله‌ی کدگذاری محوری که به «کدگذاری ثانویه» هم معروف است، «کدهای اولیه» در قالب طبقه‌های مشابه و مشاع و ارتباط بین آنها، دسته‌بندی شده و هر کد، تبدیل به یک «مفهوم» می‌شود (کدهای مشترک و مورد تأکید تمامی مصاحبه‌شوندگان)، مقوله‌ها به یکدیگر مرتبط می‌شوند. در کدگذاری انتخابی، زمینه، شرایط میانجی، راهبرد و پیامدها نیز کشف می‌شود. بعد از این که

1. Axial Coding
2. Theoretical Saturation
3. Open Coding



ارتباط بین مقوله‌ها طی کدگذاری باز و محوری شناسایی شد، از طریق کدگذاری انتخابی<sup>۱</sup> (کدهای نهایی و استنتاجی: کدگذاری انتخابی، بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، محور اصلی نظریه‌پردازی است، و در روند انتخاب «مقوله‌های اصلی» و ارتباط دادن آنها با سایر مقوله‌هاست، زیرا مقولات محوری را به شکل نظام‌مند به یکدیگر مرتبط می‌سازد و آنها را در چارچوب یک روایت ارائه می‌کند) شرایط علی به‌عنوان مقوله‌های کلی شناسایی و ارتباط آنها یکپارچه می‌شود و سپس فاز سناریونگاری آغاز می‌گردد (رسولی و همکاران، ۲۰۱۶: ۸۱؛ روشندل اربطانی و لبافی، ۲۰۱۲: ۱۴۳-۱۳۸). جامعه‌ی آماری در این تحقیق، اساتید آینده‌نگاری راهبردی، مدیران رسانه‌ای، خبرنگاران و فعالان رسانه‌ای، کارمندان سازمانی مرتبط با رسانه‌ی ملی، دانشجویان دکتری رسانه (در مجموع بیست نفر) بودند. پس از تعیین پیشران‌های کلیدی، فاز سناریونگاری آغاز می‌شود که خود مبتنی بر «برهمکنش پیشران‌های کلیدی بر یکدیگر» به‌منظور خلق آینده‌های متعدد و محتمل است (طالبی و نعمتی، ۲۰۱۷: ۲۰). «روایی<sup>۲</sup>» و «پایایی<sup>۳</sup>» تحقیق کیفی نشان می‌دهد که کدگذاری انجام شده تا چه میزان قابل اعتماد است و به‌درستی انجام شده است. البته مفهوم روایی و پایایی تحقیق در روش «تحقیق کیفی» با آنچه پژوهشگران از تحقیقات کمی مدنظر دارند متفاوت است. یکی از پرسش‌هایی که همیشه پژوهشگران می‌پرسند این است که چه معیارهایی برای اعتبارسنجی تحقیقات کیفی وجود دارد؟ روایی تحقیق به «میزان دقت یک تحقیق» اشاره دارد و به این موضوع باز می‌گردد که «ابزار اندازه‌گیری» چقدر در اندازه‌گیری خصیصه‌ی مورد نظر و در کل، «متغیر تحقیق» موفق عمل کرده است و مناسب بوده است؟ در حالی که پایایی تحقیق، به میزان پایداری و ثبات سنجش اشاره دارد (استمرار تحقیق در طول زمان با برون‌داد نتایج یکسان مبتنی بر روش مشابه به‌کار گرفته شده)، به این معناست که در صورت تکرار تحقیق فوق با شرایط مشابه در طول زمان و ابزار اندازه‌گیری یکسان، تا چه اندازه احتمال به‌دست‌آوردن «نتایج یکسان» وجود دارد؟ (ازکیا و دربان آستانه، ۲۰۱۰: ۵۰۰) برای تحقیق حاضر نیز پایایی تحقیق با «بازآزمایی» سوالات و پاسخ‌های به‌دست‌آمده، روایی آن نیز؛ بر مبنای مشاوره با اساتید و خبرگان دانشگاهی حاصل شد.

- 
1. Selective Coding
  2. Validity
  3. Reliability



شکل ۱: عملیاتی‌سازی مصاحبه‌های پل خبرگان

منبع: (نگارندگان، ۲۰۲۲)

مراد از شرایط مداخله‌گر، همان متغیرهای مزاحم هستند که در آینده‌نگاری راهبردی با رویکرد هنجاری در سیاست‌گذاری رسانه‌ای ج.ا.ا باید مطرح نظر قرار بگیرند، این متغیرهای مزاحم به دو عامل درونی و بیرونی تقسیم می‌شوند: ۱. متغیرهای مزاحم درونی: عدم تغییرات ساختاری و سازمانی، محتوایی، و زیرساختاری و فنی؛ ۲. متغیرهای مزاحم بیرونی: افزایش ضریب نفوذ رسانه‌های بیگانه، فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی به دلیل ناکارآمدی سیاست‌گذاری‌های رسانه‌ای ج.ا.ا

### شناسایی پیشران‌های کلیدی، عدم قطعیت‌ها، شگفتی‌سازها و روندها در حوزه‌ی رسانه‌ی ملی

سؤالاتی که در پل خبرگان پرسیده می‌شود عبارت‌اند از:

نیروهای پیشران کدام‌اند؟

شما چه چیزی را عدم قطعیت حس می‌کنید؟

چه چیزی غیرقابل اجتناب است؟ (شناسایی روندها)

شگفتی‌سازها و نشانک‌های ضعیف در زمینه‌ی سناریونگاری چگونه عمل می‌کنند؟ (شوارتز، ۲۰۰۷:

۱۳۹-۱۳۸).

«نشانک ضعیف» چیست؟ نشانک ضعیف، یک ناهنجاری در تحول شناخته شده است. مشاهده‌ای است که ما را به نحوی شگفت‌زده می‌کند. چیزی است که نمی‌توانیم به راحتی با هر روند و یا پدیده شناخته شده‌ای پیوند دهیم. ما تمایل داریم چیزهایی که خارج از دامنه‌ی تجربه و تخصص خودمان هست را «نشانک‌های ضعیف» قلمداد کنیم. اما در واقع نشانک‌های ضعیف، ساخت‌وسازی کاملاً ذهنی دارند. یعنی، «تغییرات در حال ظهوری» هستند که هنوز برد، تأثیرگذاری و میدان نیروی آنها در حوزه‌ی بردارهای قدرت موجود به شکل قطعی مشخص نشده است. البته نشانک‌های ضعیف نباید با «نشانک‌های قوی» که چیزهایی کاملاً شناخته شده هستند، اشتباه گرفته شوند. به علاوه نشانک‌های ضعیف، با «روندها»،

«پیشران‌ها» و «شگفتی‌سازها» نیز متفاوت‌اند. نشانک‌های ضعیف، در بسیاری از لایه‌ها وجود دارند، نشانک‌هایی از چیزی که احتمالاً می‌توانند شروع به تأثیر بر چیز دیگری بکنند که آن چیز به‌نوبه‌ی خود اثر قابل‌توجهی دارد. از این‌رو نشانک‌های ضعیف ساده‌ترند، انواع «چیزهای خلاف قاعده» هستند که می‌توانند در صورت بسترسازی لازم منجر به «تغییرات بزرگ» شوند. شگفتی‌سازها، ایده‌نوعی «رویداد ناگهانی و غیرمنتظره» هستند که تأثیری قوی بر بخش‌های بزرگی از یک جامعه دارند. به‌عنوان مثال، «پیش‌بینی» این‌که ترور سارا ایوو رخ خواهد داد و متعاقب آن جنگ جهانی اول شروع خواهد شد، و یا با خودسوزی تونس زنجیره‌ای از انقلاب در کشورهای عربی رخ خواهد داد، هر دو از شگفتی‌سازهای سیاسی هستند. «پیشران<sup>۲</sup>» یا «نیروی محرک»، عاملی است که «تغییر» را به جلو می‌راند. دو نوع اساسی از پیشران‌ها وجود دارند: ۱. پیشران‌های کششی<sup>۳</sup> و ۲. پیشران‌های فشاری<sup>۴</sup>. پیشران‌های کششی به «تقاضای سطح صفر وسیع» برای چیزی اشاره دارد (سلبی: آنچه وجود ندارد و همه خواهان آن هستند)، به‌عنوان مثال «بی‌اعتمادی عمیق عمومی به سیستم‌های سیاسی در کشورهای عربی»، چیزی است که از آن به «پیشران‌های کششی» یاد می‌شود: پیشران‌های کششی، جاذب، معرف و پوشش‌دهنده‌ی سطح وسیعی از خواسته‌ها و انتظارات محقق نشده‌ی مردمی هستند. در حالی که «پیشران‌های فشاری» عموماً «پیشهادی» هستند (ایجابی: آنچه به‌عنوان راه‌حلی برای برون‌رفت از وضعیت موجود با توجه به امکان‌سنجی از شرایط موجود صورت می‌گیرد)، در واقع آنچه از نظر سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فنی «مورد نیاز» و راه‌حل شرایط کنونی هستند. «روندها<sup>۵</sup>»، شرایط معمول و حاکم بر وضعیت موجود هستند که با سرعت متوسط شروع می‌شوند اما بعد از مدتی و در صورت بروز شرایط خاصی (درونی و ملی یا بیرونی و خارجی) شتاب می‌گیرند. زمانی که «پتانسیل روند» مصرف شود، به سرعت کند یا به رکود مبدل می‌شود، اگر ما در حال تصمیم‌گیری بر مبنای روندها هستیم، نکته‌ی کلیدی و حیاتی، شناخت مرحله‌ی «روند» است: در حال شکل‌گیری است، یا در حال شتاب و افول است؟ همچنین، عدم قطعیت هم به حالتی گفته می‌شود که «امکان پیش‌بینی وضعیت آینده یک متغیر» و نتایج وقوع هر حالت ممکن برای آن متغیر در آینده وجود ندارد. عدم قطعیت، معمولاً از سرعت تغییر، پیچیدگی‌های بزرگ و یا هر دو مورد نتیجه‌گیری می‌شود. هر چه عدم قطعیت یک مسئله بالاتر باشد، به این معناست که توانایی ما برای پیش‌بینی کمتر است و در نتیجه، کمتر می‌توان وضعیت آن را در آینده مشخص کرد؛ بنابراین، شاخص عدم قطعیت، شاخصی است که بیانگر میزانی است که یک مسئله قابل پیش‌نگری نیست.

- 
1. Wild Cards
  2. Drivers
  3. Pulling Drivers
  4. Pushing Drivers
  5. Trends
  6. Uncertainty

از این رو پنل خبرگان از اهمیت ویژه‌ای برای سناریونگاری برخوردار است. در این روش، تدوین سناریوها دارای هشت گام کلیدی است:

گام اول: شناسایی موضوع (تعریف موضوع پروژه)

گام دوم: شناسایی عوامل و عناصر کلیدی در محیط منطقه‌ای (پوشش محیطی و شکار اطلاعات مورد نیاز، این یعنی تقویت فیلترهای ذهنی بر مبنای بیرون نگه داشتن خود از سامانه‌ی راداری)

گام سوم: شناسایی نیروهای کلیدی و پیشران‌های تغییرات و عدم قطعیت‌ها (نیروهای پیشران، عناصری هستند که باعث حرکت و تغییر در طرح اصلی سناریوها شده و سرانجام داستان‌ها را مشخص می‌کنند. برای پیدا کردن نیروهای پیشران کلیدی، در ابتدا باید به طبقه‌بندی‌های معمول فکر کرد: جامعه، فناوری، اقتصاد، سیاست، محیط‌زیست. نیروهای پیشران کلیدی با یکدیگر برهم‌کنش دارند)

گام چهارم: تحلیل و طبقه‌بندی پیشران‌های کلیدی و عدم قطعیت‌ها به منظور اولویت‌گذاری آنها

گام پنجم: منطبق‌دهی به سناریو (تدوین انواع سناریوهایی که آینده‌های مختلف را رقم می‌زنند بر مبنای یک منطق باورکردنی در همگرایی با محیط و واقعیات بافتار هدف)

گام ششم: پربار کردن سناریوها (تعیین جزئیات سناریوها)

گام هفتم: مضامین (انضمامی سازی سناریو در محیط واقعی)

گام هشتم: انتخاب شاخص‌ها و علایم راهنما (درک سریع این موضوع که کدام یک از سناریوهای تدوین شده به واقعیت در حال ظهور نزدیک است. از این رو لازم است «شاخص‌ها» و «راهنماهایی» به منظور فهم تحقق کدام سناریو در شرایط پیش‌رو، از قبل مشخص و تعیین گردد) (شوارتز، ۲۰۰۷: ح و ب).

بر این مبنای، سؤال اصلی تحقیق به صورت: «بر مبنای آینده‌نگاری راهبردی ج.ا.ا. در حوزه‌ی سیاست‌گذاری رسانه‌ی ملی در مواجهه با نفوذ و بسط و گسترش هرچه بیشتر رسانه‌های اجتماعی و بیگانه، چه پیشران‌های کلیدی، عدم قطعیت‌ها، شگفتی‌سازها، و روندهایی را شناسایی می‌کنید؟». در اختیار خبرگان (۲۰ نفر) قرار گرفت. جدول ۳، مشخصات کلی پنل خبرگان را نشان می‌دهد.

۱. آینده‌نگاران برخی مواقع از «بیرون نگه داشتن خود از سامانه‌ی راداری» صحبت می‌کنند. این استعاره‌ی بسیار مهم و برجسته است، یک سامانه‌ی راداری، علائمی با فرکانس بالا به محیط اطراف خود رها می‌کند و منتظر دریافت علائم برگشتی از اشیای موجود در محیط می‌ماند. وقتی که جسمی ناشناس در صفحه‌ی رادار مشخص می‌شود، شما توجه متمرکزتری به آن شیء می‌کنید. در گردآوری اطلاعات، فرایند مشابهی اتفاق می‌افتد، یعنی علائمی را به محیط ارسال می‌کنید و سپس منتظر می‌مانید که چه پاسخی دریافت می‌کنید، اما بهترین کار، استفاده از امواج با فرکانس‌های مختلف است، این یعنی استفاده از نقطه‌نظرات خبرگان و در نتیجه دیدگاه‌های مختلف پیرامون یک موضوع خاص، بدون محدود شدن به سامانه‌ی راداری و مدل‌های ذهنی خودتان که سبب می‌شود در «نقاط کور ذهنی» باقی بمانید.

جدول ۳: مشخصات کلی پنل خبرگان

| مرحله‌ی گروه کانونی | مرحله مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته | مشخصات کلی خبرگان           |
|---------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| ۲                   | ۴                               | اساتید آینده‌نگاری راهبردی  |
| ۱                   | ۳                               | مدیران رسانه                |
| ۲                   | ۴                               | خبرنگاران و فعالان رسانه‌ای |
| ۱                   | ۵                               | کارمندان سازمانی            |
| ۱                   | ۴                               | دانشجویان دکتری رسانه       |
| ۷                   | ۲۰                              | جمع کل                      |

منبع: (نگارندگان، ۲۰۲۱)

مصاحبه‌ها با مطلعان کلیدی موضوع مورد بررسی، از جامعه‌ی آماری بیست نفره (خبرگان دانشگاهی، خبرگان فعال در حوزه‌ی رسانه (مدیران، خبرنگاران، کارمندان سازمانی)، در دو مرحله صورت گرفته است و پس از رسیدن به اجماع نظری، با عنایت به نظر مشترک بین الاذهانی خبرگان، کدهای مورد نظر برای رسیدن به کدهای انتخابی در هر حوزه و سناریونویسی نهایی، استخراج گردیده است. در واقع مصاحبه بر مبنای پنل خبرگان سبب رسیدن به نوعی اجماع در خصوص داده‌های جمع‌آوری شده بر مبنای نظر صاحب نظران و پیشکسوتان کلیدی می‌گردد.

### سناریونگاری از آینده‌های محتمل در حوزه‌ی رسانه‌ی ملی در افق ۱۴۱۴ بر مبنای پنل خبرگان

سناریوها در چهار دسته طبقه‌بندی می‌شوند:

۱. سناریوی استمرار (تداوم وضع موجود)
۲. سناریوی بازگشت به گذشته (با الهام از گذشته‌های مرجح یا مطلوب)
۳. سناریوی معجزه (بیانگر بهترین آینده‌ی ممکن)
۴. سناریوی فاجعه یا فروپاشی (تصویرسازی از بدترین آینده‌ی ممکن).

اما مسئله اینجاست که «واقعیت»، همواره به شکل «ترکیبی از هر چهار سناریو» به وقوع می‌پیوندد (بلوک‌های ساختمانی سناریو: مسیرهای باورکردنی برای خلق سناریوها، زیرا سیر حوادث در دنیای واقعی می‌تواند در چندین مسیر محقق شود، از این‌رو در اغلب سناریوهای خوب، چندین «طرح متقاطع» وجود دارد، زیرا طراح سناریو به «نیروهای همگرا» نگاه می‌کند و سپس، سعی در فهم چگونگی و چرایی تقاطع آنها دارد)، از این‌رو «تفکر سناریویی» یک «هنر» است، نه یک علم، زیرا سناریوها هیچ‌وقت از یک دنیا صحبت نمی‌کنند، شما باید گستره‌ای از ۲ یا ۳ مورد از آینده‌های بالقوه را تشکیل داده و آرایه‌ای از اتفاقات ممکن را در آنها در نظر بگیرید. این یعنی سناریونگاری به شما کمک می‌کند تا «شبیه‌سازی» از انواع آینده‌های ممکن را در ذهنتان صورت داده و سپس بهترین و عاقلانه‌ترین تصمیم را انتخاب و اجرا

کنید. پس سناریوها، «حافظه‌های آینده» در فرایند بین «تخیل» و «اقدام عملی» در حس استمرار و پیوستگی زمانی هستند: درک آینده‌های مختلف در «زمان حال». وظیفه‌ی یک سناریونویس، تعریف «نیروهای درونی و بیرونی» و تحلیل این امر است که کدام یک از طرح‌ها با این نیروها مطابقت دارند؟ (شوارتز، ۲۰۰۷: ۳۴ و ۲۱-۲۰). در این پژوهش، سناریونگاری بر مبنای مدل آرمانی دنبال شده است. بر این مبنای، نخست چالش‌ها و موانع پیش‌روی رسانه‌ی ملی باید شناسایی و اولویت‌بندی شوند که بر مبنای پندل خبرگان و کدگذاری باز، محوری یا ثانویه و انتخابی به‌منظور دسته‌بندی‌های کلان به شکل زیر استخراج شدند.

#### جدول ۴: پندل خبرگان و استخراج کدهای باز، محوری و ثانویه و انتخابی

| کدگذاری باز  |
|--|
| <p>تیم ۱. اساتید آینده‌نگاری راهبردی:</p> <p>فقدان آزادی بیان، نبود استقلال شبکه‌ای و مونوپولی دولتی، عدم خصوصی‌سازی، عدم توجه به تحولات فرهنگی جامعه و انعکاس آن در رسانه، بی‌توجهی به انتظارات و توقعات مردمی، شفاف نبودن رویه‌ها، عدم اتخاذ راهبردهای آینده‌نگاری در شکل استراتژیک آن در حوزه‌ی سیاست‌گذاری رسانه، منفعل و واکنشگر بودن رسانه در برابر فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی و بیگانه، عدم توجه به تمدن‌سازی‌های نوین در همگرایی با تغییر و تحولات جهانی</p>  |
| <p>تیم ۲. مدیران رسانه:</p> <p>نبود عدالت رسانه‌ای، سرکوب هویت‌های قومیتی، وابستگی حکومتی و جناح‌زدگی، سانسور و عصبیت رسانه‌ای، وابستگی اقتصادی دولتی، فقدان مدیریت اطلاعات، تولید محتوای ایدئولوژیک، گزینش‌های سلیقه‌ای، تولید محتوای تکراری بدون توجه به ذائقه‌ی مخاطبان و طیف نسلی آن‌ها، فقدان نیروی انسانی آموزش‌دیده و ماهر، تورم قوانین رسانه‌ای، محدودیت بازار رسانه</p>   |
| <p>تیم ۳. خبرنگاران و فعالان رسانه‌ای:</p> <p>عدم توجه و بازتاب خرده‌فرهنگ‌ها، بی‌اعتنایی به محیط بین‌المللی و تغییر و تحولات آن، سانسور مشکلات و معضلات سیاسی- اجتماعی به بهانه‌ی صیانت از حوزه‌ی عمومی، عدم تولید محتوای «واقع‌گرایانه» و به‌روز، تأمین محتوا بر مبنای کدهای فرهنگی و ایدئولوژیک، سوگیری‌های سیاسی- اجتماعی، نادیده‌گرفتن تاریخ و فرهنگ غنی ایران و ظرفیت‌های کنونی آن، بی‌توجهی به مشاهیر ایرانی</p>  |
| <p>تیم ۴. کارمندان سازمانی:</p> <p>حجیم بودن بدنه اداری و فرسودگی ساختار سازمانی، وجود روزمرگی، یکنواختی و پایین بودن کیفیت برنامه‌های تولیدی در واگرایی با ذائقه‌ی مخاطبان، بازآفرینی مستمر، فقدان زیر ساختارهای تکنولوژیکی به‌روز، نبود و فقدان فعالیت‌های خودسازمانده، وجود سلسله‌مراتب ساختاری و اعمال سلیقه‌ای، ارائه‌ی یک‌سویه و جهت‌دار اطلاعات و اخبار به مخاطب، عدم تخصیص درست و بهینه‌ی منابع مالی، وجود فسادهای سیستماتیک مالی، بی‌سواد و بی‌کفایتی مدیران رسانه‌ای، تولید محتوای بی‌کیفیت و بی‌تناسب با تحولات فرهنگی و اجتماعی مردم</p> |
| <p>تیم ۵. دانشجویان دکتری رسانه:</p> <p>پنهان کاری و القای حس منفی در مردم نسبت به نظام، عدم توجه به آسیب‌های نوپدید سیاسی- اجتماعی، سانسور و فیلترینگ مستمر، فقدان آزادی بیان، تبعیض‌های جنسیتی، عدم توجه به اقشار آسیب‌پذیر، پایین بودن سواد رسانه‌ای</p>  |

در کشور، عدم توجه متولیان آموزش و پرورش و آموزش عالی به شکل‌دادن به الگوی «تفکر انتقادی رسانه‌ای»، عدم بازتاب خواسته‌ها و انتظارات واقعی مردم، تمرکز راهبردهای رسانه‌ی ملی مبتنی بر رویکردهای «مصونیت» یا «ممنوعیت»، تشدید شکاف‌های فرهنگی، عدم بهره‌برداری از ظرفیت‌های فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی، بی‌توجهی و سرکوب هویت ایرانی، بی‌توجهی و نادیده‌گرفتن نخبگان و روشنفکران ایرانی داخل و خارج

#### کدگذاری محوری یا ثانویه (یافتن طبقات مشاع و ارتباط بین مقوله‌ها)

۱. فقدان آزادی بیان، نبود استقلال شبکه‌ای و مونوپولی دولتی، عدم توجه به تحولات فرهنگی جامعه و انعکاس آن در رسانه، بی‌توجهی به انتظارات و توقعات مردمی، سرکوب هویت‌های قومیتی، وابستگی حکومتی و جناح زدگی، سانسور و عصبیت رسانه‌ای، وابستگی اقتصادی دولتی، تولید محتوای تکراری بدون توجه به ذائقه‌ی مخاطبان و طیف نسلی آنها، عدم توجه و بازتاب خرده‌فرهنگ‌ها، سانسور مشکلات و معضلات سیاسی-اجتماعی به بهانه‌ی صیانت از حوزه‌ی عمومی، عدم تولید محتوای «واقع‌گرایانه» و به‌روز، تأمین محتوا بر مبنای کدهای فرهنگی و ایدئولوژیک، سوگیری‌های سیاسی-اجتماعی، پایین‌بودن کیفیت برنامه‌های تولیدی در واگرایی با ذائقه‌ی مخاطبان، بازآفرینی مستمر، پنهان‌کاری و القای حس منفی در مردم نسبت به نظام، عدم توجه به آسیب‌های نوپدید سیاسی-اجتماعی، سانسور و فیلترینگ مستمر، فقدان آزادی بیان، تبعیض‌های جنسیتی، عدم توجه به افشار آسیب‌پذیر، عدم بازتاب خواسته‌ها و انتظارات واقعی مردم
۲. فقدان زیرساخت‌های تکنولوژیکی به‌روز، نبود و فقدان فعالیت‌های خودسازمانده، عدم خصوصی‌سازی، نبود عدالت رسانه‌ای، سرکوب هویت‌های قومیتی، عدم توجه به آسیب‌های نوپدید سیاسی-اجتماعی، سانسور و فیلترینگ مستمر، فقدان آزادی بیان، تبعیض‌های جنسیتی، عدم توجه به افشار آسیب‌پذیر،
۳. گزینش‌های سلیقه‌ای، بی‌اعتنایی به محیط بین‌المللی و تغییر و تحولات آن، حجیم بودن بدنه اداری و فرسودگی ساختار سازمانی، وجود روزمرگی، وجود سلسله مراتب ساختاری و اعمال سلیقه‌ای، پایین بودن سواد رسانه‌ای در کشور، عدم توجه متولیان آموزش و پرورش و آموزش عالی به شکل‌دادن به الگوی «تفکر انتقادی رسانه‌ای».
۴. عدم خصوصی‌سازی، عدم اتخاذ راهبردهای آینده‌نگاری در شکل استراتژیک آن در حوزه‌ی سیاست‌گذاری رسانه، منفعل و واکنشگر بودن رسانه در برابر فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی و بیگانه، فقدان مدیریت اطلاعات، تورم قوانین رسانه‌ای، محدودیت بازار رسانه
۵. عدم اتخاذ راهبردهای آینده‌نگاری در شکل استراتژیک آن در حوزه‌ی سیاست‌گذاری رسانه، منفعل و واکنشگر بودن رسانه در برابر فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی و بیگانه تمرکز راهبردهای رسانه‌ی ملی مبتنی بر رویکردهای «مصونیت» یا «ممنوعیت» عدم بهره‌برداری از ظرفیت‌های فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی.
۶. فقدان نیروی انسانی آموزش‌دیده و ماهر، عدم تخصیص درست و بهینه‌ی منابع مالی، وجود فسادهای سیستماتیک مالی، بی‌سوادی و بی‌کفایتی مدیران رسانه‌ای
۷. بی‌توجهی و سرکوب هویت ایرانی، تولید محتوای بی‌کیفیت و بی‌تناسب با تحولات فرهنگی و اجتماعی مردم، نادیده‌گرفتن تاریخ و فرهنگ غنی ایران باستان و ظرفیت‌های کنونی آن، بی‌توجهی و نادیده‌گرفتن نخبگان و روشنفکران ایرانی داخل و خارج ایران، بی‌توجهی به مشاهیر ایرانی، عدم توجه به تمدن‌سازی‌های نوین در همگرایی با تغییر و تحولات جهانی

| کدگذاری انتخابی (استنتاجی)، یافتن مقوله‌های تأثیرگذار انتزاعی کلی                                   |
|---|
| ۱- وجود سانسورها و عصبیت‌های رسانه‌ای، عدم توجه به مخاطبان و ذی‌نفعان (مخاطب‌شناسی)                 |
| ۲- عدم مدیریت محتوا، فناوری و زیرساخت   |
| ۳- عدم توجه به ساختار و قالب برنامه‌سازی  |
| ۴- فقدان مدیریت استراتژیک   |
| ۵- نبود مدیریت درست و اصولی بر مبنای محیط رقابتی (فضای بین‌المللی و رسانه‌های اجتماعی و فضای مجازی) |
| ۶- سوءمدیریت صحیح و بهینه‌ی منابع مالی و سرمایه‌های انسانی  |
| ۷- عدم تمدن‌سازی و ترویج الگو و فرهنگ اسلامی-ایرانی   |

منبع: استخراج داده‌ها از پنل خبرگان توسط نگارندگان، ۲۰۲۲

#### جدول ۵: فرم چارچوب معناسازی برای سناریونویسی (تداوم روند موجود، بهبود، تبدیل، فاجعه)

| نشانه‌های ضعیف   | پیشران‌ها  | شگفتی‌سازها  | روندها  |
|--|--|--|---|
| ریزش مخاطبین رسانه‌های داخلی   | فشاری  | از دست رفتن مشروعیت نهادی و مردمی رسانه  | سیاسی شدن و حزب زدگی رسانه  |
| بی‌اعتمادی به رسانه‌های داخلی و از دست رفتن مشروعیت نهادی آن‌ها                        | مردمی بودن رسانه   | ایجاد بی‌اعتمادی مطلق بین بدنه و پیکره‌ی جامعه با رسانه‌های داخلی                    | تورم بوروکراسی و امنیتی شدن نهاد رسانه‌های داخلی  |
| افزایش ضریب نفوذ فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی به عنوان منابع خبری موثق و قابل اطمینان | ایفای نقش واقعی رسانه به عنوان میانجی نهادی بین مردم، جامعه‌ی مدنی و دولت: زبان و صدای مردم بودن | ترویج نافرمانی مدنی و سیاسی در برابر اطلاعات و اخبار و هنجارهای ارائه شده توسط رسانه | عدم ایجاد تغییرات مورد نیاز در حوزه‌های ارتقای آموزش منابع انسانی، بهبود تولید محتوا، تقویت زیرساخت‌های فنی |
| عدم شفافیت رسانه‌های داخلی و تورم بار ایدئولوژیک آن‌ها                                 | کارآمدی به موقع رسانه در مواقع بحرانی  | شکست مطلق رسانه‌های داخلی در برابر فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی                     | شکل‌گیری هسته‌های قوی از بی‌اعتمادی گسترده مردم نسبت به اطلاعات و اخبار و هنجارهای ترویجی توسط رسانه        |
|  | حقیقت‌گویی   |  |   |
|  | بی‌طرفی رسانه  |  |   |

منبع: (نگارندگان، ۲۰۲۲)



در آینده‌نگاری راهبردی رسانه ملی، پیشران‌های کلیدی و عدم قطعیت‌هایی وجود دارند که باید مطمح نظر قرار بگیرند، در غیر این صورت هم‌زمان با آسیب‌ها و چالش‌های پیشروی رسانه ملی، کاستی‌ها و خلأهای عدم قطعیت‌ها، با «سناریوی فاجعه» روبه‌رو خواهیم شد.

«تفکر سناریویی»، نگاه به دنیا از زوایای مختلف است و تلاش دارد تا از «خود فریبی دسته جمعی» متکی بر «آینده‌ی مرسوم» را عقب بزند و بشکند. تفکری است که تلاش دارد این تفکر اسطوره‌ای و در نتیجه «واقعیت‌های پنداری» را شکسته و به درک و دیدن «واقعیت‌های موجود» یا «واقعیت‌های در حال وقوع» کمک کند، این یعنی «قالب‌بندی مجدد الگوهای ذهنی» در مواجهه با آینده‌های بدیل و کسب آمادگی در برابر شگفتی‌سازها (شوارتز، ۲۰۰۷: ۴۵-۴۳). در مصاحبه‌های متکی بر پنل خبرگان تلاش می‌شود تا از سه نوع «کدگذاری» استفاده شود. «کدباز» (مضمون، کشف نکات کلیدی)، «کد محوری» (کشف طبقات و مفاهیم) و «کد انتخابی» (مقوله: صورت ذهنی و انتزاعی از داده‌های انضمامی مؤثر و کدگذاری شده، مرحله‌ی نظری پردازش و مدل‌سازی) برای مفهوم سازی، مقوله‌بندی و رسیدن به قضایای مؤثر و دخیل در روندهای موجود و شناسایی شرایط زمینه‌ای مداخله‌گر و پیامدها، به منظور طراحی مدل بومی در چارچوب آینده‌نگاری راهبردی سیاست‌گذاری رسانه (مظفر و همکاران، ۲۰۱۹: ۹۸). در نمونه‌گیری پنل خبرگان از رویکرد نمونه‌گیری غیراحتمالی (تعمدی) استفاده شده است، زیرا نمونه‌گیری هدف دار یا قضاوتی، بر این فرض استوار شده است که نمونه‌ی انتخابی از دانش و تجربه‌ی لازم و کافی برخوردار است که می‌تواند برای شناخت و در نتیجه هدایت پژوهش مورد استفاده قرار بگیرد. این مهم تلاش شد بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی (ملی و بین‌المللی) مطمح نظر قرار بگیرد و پوشش داده شود (رسولی و همکاران، ۲۰۱۶: ۸۱). پس از تعیین پیشران‌های کلیدی، فاز سناریونویسی آغاز می‌شود که خود مبتنی بر «بر همکنش پیشران‌های کلیدی بر یکدیگر» به منظور خلق آینده‌های متعدد و محتمل است (طالبی و نعمتی، ۲۰۱۷: ۲۰).

جدول ۶: پیاده‌سازی روش شوارتز بر مبنای پنل خبرگان در سناریونگاری

| کدام سناریو به واقعیت در حال ظهور نزدیک است؟ | مضامین (انضمامی) سازی سناریو در محیط واقعی) | پر بار کردن سناریوها                | منطق‌دهی به سناریو  | اولویت بندی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها | شناسایی عدم قطعیت‌ها                            | شناسایی پیشران‌های کلیدی (فشاری و کششی) | شناسایی موضوع                      |
|--|---|-------------------------------------|---|--------------------------------------|---|---|------------------------------------|
| سناریوی ۴: سناریوی فاجعه                     | رجوع شود به جدول ۴ و کدهای استخراجی         | رجوع شود به جدول ۴ و کدهای استخراجی | ۱. سناریوی استمرار (تداوم وضعیت موجود در صورت عدم ایجاد تغییرات | رجوع شود به جدول ۵ و جدول حاضر       | ۱. اعتماد مردمی به رسانه‌های داخلی بیشتر می‌شود | رجوع شود به جدول ۵                      | آینده‌نگاری راهبردی در سیاست گذاری |

|  |                  |                  |  |  |   |  |                |
|--|------------------|------------------|--|--|---|--|----------------|
|  | از پتل<br>خبرگان | از پتل<br>خبرگان | ساختاری و محیطی)   |  | ۲. اعتماد مردمی به رسانه‌های داخلی کمتر می‌شود  |  | رسانه‌های ج.ا. |
|  |                  |                  | ۱. کارآمدی و عملکرد رسانه‌های داخلی افزایش و بهبود می‌یابد   |  |   |  |                |
|  |                  |                  | ۲. سناریو بازگشت به گذشته (اوایل انقلاب و همبستگی و اعتماد بالای بین مردم و رسانه)، در صورت شفاف‌سازی، پاسخگو ساختن مسئولین، کاهش حجم بار ایدئولوژیک رسانه و...    |  | ۲. کارآمدی و عملکرد رسانه‌های داخلی کاهش می‌یابد  |  |                |
|  |                  |                  | ۳. سناریوی معجزه: تغییرات اساسی در شرایط موجود به دلیل تغییرات ساختاری و محیطی   |  | ۱. سیاست‌گذاری رسانه‌های داخلی در راستای پاسخگویی به حجم مطالبات مردمی و بدنه‌ی اجتماعی تغییر می‌کند  |  |                |
|  |                  |                  | ۴. سناریوی فاجعه: تداوم شرایط موجود با در نظر گرفتن شدت یافتن هجوم رسانه‌های بیگانه، فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی به‌منظور مهندسی اجتماعی جامعه و امنیتی ساختن آن |  | ۲. سیاست‌گذاری رسانه‌های داخلی در راستای پاسخگویی به حجم مطالبات مردمی و بدنه‌ی اجتماعی تغییر نمی‌کند |  |                |

منبع: (نگارندگان، ۲۰۲۲)

### آینده‌نگاری راهبردی و سیاست‌گذاری بر مبنای سناریونگاری از رسانه‌ی ملی

در ارتباط با رسانه‌ی ملی و سناریونگاری مرتبط با آن در آینده‌نگاری راهبردی در یک چشم‌انداز ۱۴ ساله نیز، باید توجه داشت که هر رسانه‌ای از سه عنصر کلیدی تشکیل شده است: ۱. زیرساخت (فناوری‌های کاربردی)، ۲. خدمات (میزان تنوع و چگونگی پوشش‌دهی انتظارات مخاطبان)، ۳. محتوا (مخاطب‌شناسی و کیفیت و کمیت محتوای ارائه شده) (غلامی و پورحیدر، ۲۰۲۱: ۱۸). در این راستا، آلوبین تافلر در کتاب «موج سوم»، انتشار اطلاعات رسانه‌ای توسط غول‌های رسانه‌ای را به‌عنوان شیوه‌ی جدیدی از مهندسی «بایگانی ادراک توده» می‌داند که در درازمدت، می‌تواند به دست‌کاری و در نتیجه تغییر چشم‌اندازهای سیاسی-اجتماعی مخاطبین و حتی تغییر حافظه‌ی جمعی و تاریخی گردد (تافلر، ۱۹۸۷: ۲۱۸). در واقع، ظهور صنایع رسانه‌ای به‌عنوان پایه‌های جدید در قدرت و اثربخشی در تغییر و تحول نظم سیاسی-اجتماعی موجود، همواره مطرح نظر بوده است. اما رسانه‌ی ملی نظام ج.ا.ا. اگر بخواهد به‌عنوان پیش‌ران‌های کلیدی «تمدن‌ساز» در مواجهه با تهاجم فرهنگی و عملیات فریب‌روانی دشمن، کارکرد «تمدن‌سازی و فرهنگ‌سازی» پیدا کنند، ناگزیر است که از «عصبیت رسانه‌ای»، به معنای اراده‌ی جمعی معطوف به قدرت (هم سوگندی، هم پیمانی) بر مبنای همزیستی بین‌الذهانی<sup>۱</sup> گروه‌های ذی‌نفع و حاکم، فاصله گرفته و با بازنگری در شرایط ساختاری و محتوایی خود، تغییرات اساسی را برای شمول اجتماعی<sup>۲</sup> و در نتیجه «همبستگی اجتماعی»<sup>۳</sup> هر چه بیشتر مردم، اجرا و عملیاتی‌سازی کنند: گذار از رسانه‌های دولت‌محور به رسانه‌های مردمی تمدن‌محور (بابایی، ۲۰۱۷: ۹۵ و ۹۱). از نظر ایمانوئل کاستلز نیز در «عصر اطلاعات و جامعه‌ی شبکه‌ای»، «قدرت» و «پادقدرت» وارد عرصه‌ی جدیدی از مواجهه شده‌اند، جایی که رسانه و قدرت شبکه‌سازی آن در «جامعه‌ی شبکه‌ای»، از اهمیتی مضاعف برخوردار شده است (کاستلز، ۲۰۱۴: ۷۶۸-۷۴۳). در اینجا، رسانه‌ی ملی در خط مقدم مقابله با جنگ روانی و تهاجم فرهنگی دشمنان قرار دارد، از این رو وجود یک «راهبرد دفاع همه‌جانبه» برای افق و چشم‌انداز آینده‌ی آن ضروری است (علوی وفا، ۲۰۱۷: ۴۶). این سناریوها را در یک چشم‌انداز کلان می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

#### یافته‌های پژوهش

سناریوی استمرار (تداوم وضع موجود): اگر رسانه‌ی ملی در بهترین و خوش‌بینانه‌ترین شرایط، بخواهد با تداوم وضعیت موجود همراه باشد، به دلیل ضریب نفوذ رسانه‌های بیگانه، عدم استفاده از نیروهای متخصص و عدم توجه به تربیت و آموزش نیروها و منابع انسانی، مونوپولی و انحصارگرایی دولتی، بوروکراسی بالا و کیفیت نزولی محتوای تولیدی در فضایی بدون توجه به انتظارات و ذائقه‌شناسی مخاطبان خود در درازمدت، تنها به‌مثابه‌ی «ابزاری ایدئولوژیک» دیده می‌شود و در نتیجه با سرریز شدن

1. Inter-subjectivity

2. Social Inclusion

3. Social Cohesion

مخاطبان به‌سوی درگاه‌های اطلاع‌رسانی دیگر مواجه خواهد شد. شرایطی که هم اکنون نیز وجود دارد و تبعات منفی آن در جنبش‌های ریزوماتیک و مردمی (فاقد رهبری مشخص، غیر سلسله‌مراتبی و در راستای نیازهای زیستی خود که با عنوان «زیست-جنبش‌های تناسخی» یاد می‌شود) تداوم پیدا می‌کند. در چنین شرایطی، حتی سانسور گسترده هم نمی‌تواند پاسخگوی چالش‌های موجود باشد، چرا که سانسور سراسری و قطعی تمامی راه‌های ارتباطی و استفاده‌ی سخت‌افزاری از نیروهای امنیتی، راه‌حلی مقطعی با خسارت و هزینه‌ی عظیم در بخش اقتصادی بوده و به‌علاوه این شرایط، اگرچه برای مدت زمانی کوتاه پاسخگو و کارآمد باشد ولی به‌وخیم‌تر شدن شرایط موجود و افزایش تنش بین مردم و حکومت منتهی می‌شود. در این سناریو، تداوم شرایط موجود افق و چشم‌انداز سلبی و وخیم‌تر شدن کژکارکرد رسانه‌ی ملی را به دنبال خواهد داشت. شرایطی که در صورت تحقق آن، بازیگران حکومتی در مقابله با تهدیدهای داخلی و خارجی و بازیگران کلیدی پنهان، همچنان باید بر وجهه‌ی سخت‌افزاری گفتمان امنیت ملی متکی باشند.

**سناریوی بازگشت به گذشته (با الهام از گذشته‌های مرجح یا مطلوب):** رسانه‌ی ملی تلاش کند تا به‌عنوان تنها رسانه‌ی مرجع با اعتماد و سرمایه‌ی اجتماعی بالا (همانند زمان بعد از پیروزی انقلاب یا جنگ تحمیلی) عمل کند و به‌عنوان «رسانه‌ی مرکزی» در کانون اعتماد مخاطبان باشد. این نگاه، نوعی «آرمان شهرگرایی ایدئولوژیک» است که در شرایط کنونی و ظهور رقبای رسانه‌ای متعدد و پیشرفت‌های تکنولوژیک متعدد و «نسل دیجیتالی شده» و نیز سابقه و حافظه‌ی تاریخی شکل‌گرفته از رسانه‌ی ملی در این مدت، غیرممکن است. خصوصاً که در این سال‌ها، رسانه‌ی ملی به دلیل عدم توجه قرار دادن خلأها و کاستی‌های خود و تمرکز صرف بر «فرهنگ آرمانی» که با «فرهنگ واقعی جامعه» فاصله‌ی بسیار داشته و دارد، نتوانسته است نه‌تنها با نسل جوان ارتباط مناسبی برقرار کند، بلکه توانش اعتمادسازی مناسب بین خود و مخاطبان جامعه‌ی هدف را نیز از دست داده است. در این میان، کیفیت بسیار پایین محتوای تولید شده، سرکوب دیگر وجوه هویتی، نادیده‌گرفتن قومیت‌ها و... مزید بر علت شده است و شرایطی را رقم زده است که بازگشت و تلاش برای عملیاتی‌سازی این سناریو تقریباً «غیرممکن» است.

**سناریوی معجزه (بیانگر بهترین آینده‌ی ممکن):** با توجه به شناسایی پیشران‌های کلیدی و عدم قطعیت‌ها در پندل خبرگان، در صورت توجه همزمان به ۱. مدیریت محتوا، فناوری و زیرساخت، ۲. مخاطبان و ذی‌نفعان، ۳. ساختار و قالب برنامه‌سازی، ۴. مدیریت رسانه، ۵. محیط رقابتی بر مبنای پویای محیطی مستمر، ۶. مدیریت منابع مالی و سرمایه‌های انسانی که خود نیازمند آینده‌نگاری راهبردی در حوزه‌ی سیاست‌گذاری رسانه‌ای بر مبنای اثربخشی محتوایی، تغییرات فناوری و آرایش سپهر رسانه‌ای، مدیریت سازمانی، ذائقه‌شناسی مخاطبان، هم‌افزایی نهادهای عمومی، کشوری و لشکری، برداشتن و حذف سانسورها و عصبیت‌های رسانه‌ای به‌منظور سناریونگاری درست و اصولی و در نتیجه «تمدن‌سازی و ترویج الگو و فرهنگ اسلامی-ایرانی» است، می‌توان به تغییرات بنیادین و مثبت و در نتیجه پررنگ شدن نقش رسانه‌ی ملی در جامعه امیدوار بود. شرایطی که فارغ از عصبیت‌های رسانه‌ای، سانسور، سرکوب، جناح زدگی، بوروکراسی ناکارآمد، نیروی انسانی غیرمتخصص و... می‌توان به بهبود روزافزون

رسانه‌ی ملی، ارتقای کیفیت محتوای تولیدی، و در نتیجه تغییر کارکرد رسانه‌ی ملی به‌عنوان ابزار و تریبونی برای انتقال انتظارات، انتقادات و مطالبات مردمی در یک کلیت همبسته، به شکل‌گیری نقش «فعالانه و دموکراتیک» رسانه‌ی ملی در جامعه‌ی ایران و جامعه‌ی جهانی امیدوار بود. در چنین شرایطی، رسانه‌ی ملی از حالت واکنشگری صرف خارج شده و به شکل پیش‌دستانه و فعالانه نسبت به رویدادهای مختلف عمل می‌کند، شرایطی که بسترساز اعتمادسازی مجدد بین مخاطبان و رسانه‌ی ملی خواهد شد.

**سناریوی فاجعه یا فروپاشی (تصویرسازی از بدترین آینده‌ی ممکن):** رسانه‌ی ملی بدون توجه به بحران‌ها و عدم قطعیت‌های بحران‌ساز، و در شرایطی فارغ از توجه به پویایی‌های سیستمی که در آن قرار گرفته است (ملی و بین‌المللی) به شکلی یک‌سویه و ایدئولوژیک عمل کند. در این حالت، علی‌رغم محرومیت‌های منطقه‌ای و استانی و عدم دسترسی تمامی اقشار جامعه به رسانه‌های خارجی و شبکه‌های اجتماعی، میزان مقبولیت و مشروعیت رسانه‌ی ملی به پایین‌ترین حد خود افول پیدا می‌کند به‌گونه‌ای که تمامی اخبار و محتوای ارسالی، تفسیرهایی وارونه، آنتاگونیستیک و خصمانه می‌گیرند. در این حالت، حتی در صورت صداقت و شفافیت رسانه‌ی ملی، مخاطبان اعتماد خود را به شکل کامل به رسانه‌ی ملی از دست داده و نقاط مرجع و کانونی اطلاع‌رسانی خود را بر شبکه‌های خارج و فضای مجازی (حتی گروه‌های معاند) متمرکز می‌سازند. این مهم در درازمدت می‌تواند به مهندسی اجتماعی توده در راستای آشوب و بی‌نظمی و شکل‌دادن به شورش‌های خیابانی منجر شود. شرایطی که در صورت اتصال به یک طرح صفحه‌ی ایجابی، نتایج مخربی برای هر دو طرف در بر خواهد داشت: رویارویی مستقیم دولت و ملت.

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش، آینده‌نگاری سناریونگاری به‌منظور مهندسی و عینیت‌بخشی به آینده‌ی مطلوب بر مبنای افق و چشم‌انداز زمانی بلندمدت، فرایندی که بیشتر مدیریت محور است و بر مبنای تعامل بین بازیگران صنعتی، دانشگاهی، دولتی و اجتماعی از منظری اکتشافی یا آرمانی در شکل «شبکه‌هایی ترکیبی» به دنبال تجمیع و ترسیم تمامی آینده‌های ممکن صورت می‌گیرد تا با شناخت بهترین آینده‌ی ممکن، آن را وارد فاز و فرایندهای عملیاتی کنند. وجه تمایز این پژوهش، با یافته‌های پیشین در این است که تحقیقی بینارشته‌ای محسوب شده که به منظور پوشش دادن دو طیف گسترده‌ی «آینده‌نگاری راهبردی» و «سیاست‌گذاری رسانه‌ای» با توجه به پویایی‌های درونی «رسانه» از منظر ملی و بین‌المللی در بافتار ایران و ظهور رسانه‌های جدید، شبکه‌های اجتماعی، اینترنت و شبکه‌های ماهواره‌ای بیگانه، نمی‌تواند تنها بر استفاده از یک نظریه متمرکز شود، چرا که تمرکز صرف تنها بر یک نظریه، نمی‌تواند رابطه‌ی بین متغیرهای این پژوهش یعنی: «آینده‌نگاری راهبردی» به‌عنوان متغیر مستقل تأثیرگذار، «سیاست‌گذاری رسانه‌ای» به‌عنوان متغیر وابسته، و «شبکه‌های ارتباطی خارج از حوزه‌ی کنترل حکومت و حاکمیت»

به‌عنوان متغیر میانجی (در فرایند شکل دادن جامعه‌ی شبکه‌ای و روابط قدرت-پاد قدرت)، را تبیین کند و استفاده تلفیقی از نظریات، نوآوری این پژوهش است.

### جدول ۶: آینده‌نگاری راهبردی و راهکارهای راهبردی در سیاست‌گذاری رسانه‌ای ج.ا.ا بر مبنای پنل خبرگان

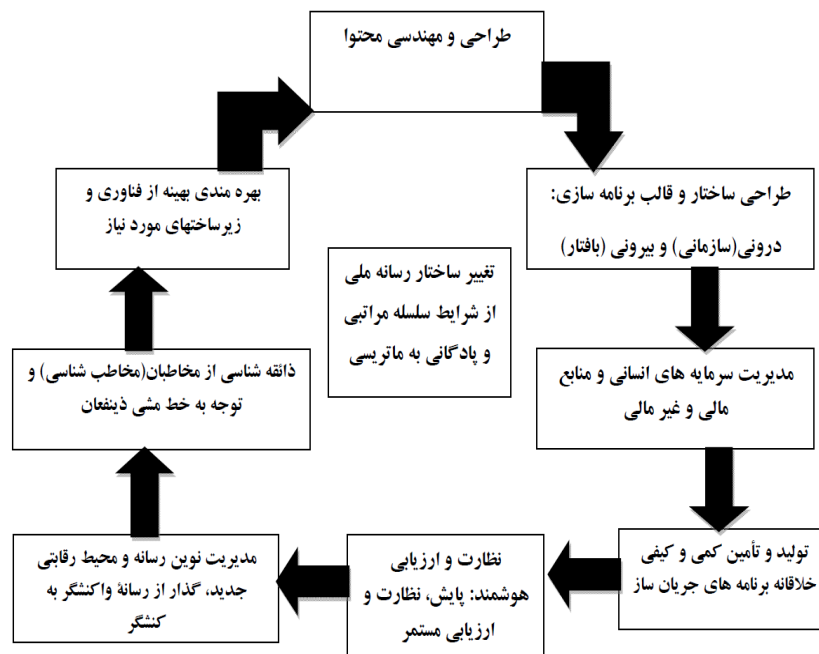
| پیش‌ران‌های کلیدی مؤثر در سیاست‌گذاری رسانه‌ای ۱۴۱۴ نظام ج.ا.ا بر مبنای آینده‌نگاری راهبردی پنل خبرگان |   |   |
|--|---|---|
| مرحله‌ی گروه‌کانونی  | مصاحبه نیمه‌ساختاریافته   |   |
| توجه به رضایت ذی‌نفعان (مردم و دولت به شکل همزمان)   | تحلیل بازیگران  | قدرت و نفوذ احزاب و گروه‌های سیاسی در دولت و مجلس   |
| اقتصاد سیاسی رسانه   | بهره‌وری منابع مالی، زیرساختاری و فناوری، کمک‌های دولتی   | منابع مالی در دسترس و نحوه‌ی تأمین منابع مالی   |
| میزان تأثیرگذاری بر مخاطب  | توجه به سیاست‌گذاری فضای مجازی به شکل همزمان  | تأثیر شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی   |
| میزان جریان‌سازی رسانه‌ای در جهان  | رسانه‌های بین‌المللی  | تأثیر رسانه‌های خارجی فارسی‌زبان فراسرزمینی   |
| توجه به منابع انسانی و فرهنگ سازمانی   | آموزش منابع انسانی بر مبنای آخرین متدهای آموزشی در راستای مواجهه با عملیات فریب روانی   | کادرسازی و بهسازی آموزش کارمندان و فعالان رسانه‌ای  |
| افزایش آزادی بیان  | مقابله با سانسور و عصبیت‌های سیاسی-اجتماعی  | تغییر ساختار و قوانین مصوب بیرونی   |
| برقراری و اجرای عدالت اجتماعی  | شمول سیاسی-اجتماعی  | توجه به خرده‌فرهنگ‌ها و پررنگ کردن نقش اقلیت‌های قومی، مذهبی، اجتماعی و...  |
| افزایش سهم مصرف رسانه‌ی ملی توسط مردم  | انسجام ملی، مصونیت بخشی در برابر تهاجم فرهنگی، هویت و تمدن‌سازی ایرانی  | مخاطب‌شناسی و توجه به ذائقه مخاطبین   |
| افزایش آگاهی و توسعه‌ی علمی  | فراهم‌سازی دیدگاه انتقادی و کنشگرانه برای عموم مردم در راستای ارزیابی اخبار و اطلاعات و داده‌های ورودی توسط پایانه‌های مختلف رسانه‌ای | بالابردن سواد رسانه‌ای مردم در قالب گنجاندن برنامه‌های آموزشی در آموزش و پرورش، آموزش عالی، برنامه‌های متنوع در رسانه‌ی ملی |

منبع: (نگارندگان، ۲۰۲۱)

- اجماع بین‌الاذهانی صورت‌گرفته در پنل خبرگان بر مبنای مصاحبه‌های صورت‌گرفته به‌منظور استخراج پیشران‌های کلیدی در سه فرایند کدگذاری باز، کدگذاری ثانویه (محوری) و در نهایت کدگذاری انتخابی (مقوله‌بندی)، پیشران‌های کلیدی را این‌گونه مقوله‌بندی و معرفی می‌کند:
- بازبینی قوانین رسانه (چه از منظر سازمانی و درونی و چه از منظر بیرونی و ورود بخش‌های خصوصی و کاهش میزان سانسور، عصیتهای رسانه‌ای و مخاطب‌شناسی، گشودگی نسبت به تغییر و تحولات سیاسی- اجتماعی و فرهنگی)
  - توجه به نقش رسانه‌های نوین و فضای مجازی و فراهم‌سازی سهمی برای آنها به‌جای سرکوب و سانسور
  - توجه به تغییرات و ذائقه‌ی مخاطبان (مخاطب‌شناسی بر مبنای چندلایه شدن و پیچیدگی ذهنی مخاطبان، بالا رفتن سواد رسانه‌ای توده‌ی مردم)
  - همگام‌سازی با تغییر و پیشرفت‌های فناوری‌های ارتباطی
  - گسترش بازار رسانه (به‌منظور مواجهه با آرایش رسانه‌ای متنوع کشورهای بیگانه و ظهور رقبای جدید) و خروج از مونوپولی دولتی
  - خروج از محدودیت‌های سهم رسانه‌ی ملی در سطح ملی و بین‌المللی
- توجه به منطقه تمدنی مشترک و پوشش همزمان و متعادل وجوه مختلف هویتی و فرهنگی، به‌جای کاریکاتوریزه سازی و سرکوب بخش‌های دیگر. در واقع، عدم توجه به این پیشران‌ها در درازمدت، منجر به تبعات منفی نظیر ۱. ریزش مخاطب، ۲. قدرت‌گرفتن بیش‌ازپیش رقیبان رسانه‌ای، ۳. کاهش شدید ارزش و اعتبار رسانه ملی در میان افکار عمومی، ۴. ایجاد فضایی مملو از یأس ناشی از احساس شکست در میان مردم، ۵. ایجاد شکاف سیاسی (م‌آیوس ساختن مردم نسبت به حاکمیت)، ۶. شکاف اجتماعی (ایجاد بحران‌های کاذب)، ۷. شکاف فرهنگی (بازتعریف هویتی شهروند ایرانی-اسلامی) می‌گردد.
- اما در ارتباط با نقش رسانه‌های داخلی خصوصاً رسانه‌ی ملی، باید در نظر داشت که رسانه‌ی ملی با عملکرد و کارکرد ضعیف خود و تولیدات فرهنگی بی‌محتوا یا با کیفیت پایین و به دور از واقعیت‌های اجتماع، سبب تشدید گرایش مخاطبان ایرانی به رسانه‌های بیگانه یا شبکه‌های اجتماعی شده‌اند. در این پژوهش در ارتباط با آینده‌نگاری راهبردی در حوزه‌ی سیاست‌گذاری رسانه‌ای در افق ۱۴۱۴ بر مبنای پنل خبرگان، دیدگاه صاحب‌نظران رسانه و ارتباطات در خصوص آینده مطلوب و محتمل برای رسانه‌ی ملی در چهار بُعد؛ نیروی انسانی، تکنولوژی، ساختار و استراتژی، شناسایی و پس از کدگذاری اولیه، ثانویه و انتخابی، تحلیل شد. مقوله‌های بعد «نیروی انسانی» در ۴ مؤلفه؛ ۱. جذب، ۲. به‌سازی و نگهداشت نیروی انسانی آموزش‌دیده با پایش و به‌روزرسانی اطلاعات از رهگذر آموزش مستمر و شبکه‌ای، ۳. آموزش و تدوین نظام‌نامه راهبردی، «مقوله‌های بعد ساختاری» در سه مؤلفه؛ «۱. اصلاح ساختار کلان حوزه درون و برون‌مرزی، ۲. تدوین ساختار سازمانی مناسب بر اساس منابع و اهداف استراتژیک بلندمدت به‌منظور مواجهه با تهدیدات دشمن، ۳. اداره سازمان و روابط درون سازمان بر اساس نگرش به مکاتب

سازمانی»، مدنظر قرار گرفت. مقوله‌های «بُعد تکنولوژی» در دو مؤلفه، ۱. فناوری تولید و توزیع محتوا، ۲. فناوری خدمات (سرویس) و «مقوله‌های استراتژی» در شش مؤلفه، ۱. معیار و شاخص‌سازی از محتوا و ارسال برنامه به جامعه‌ی هدف (مخاطب‌شناسی)، ۲. اولویت‌گذاری فرهنگی بر مبنای شبکه‌های استانی مناطق جغرافیایی، ۳. گفتمان‌سازی مردم‌سالار، ۴. تعمیق شناخت فرهنگ و تمدن ایرانی و اسلامی و پوشش هر دو بُعد به شکل متوازن، ۵. برنامه‌ریزی راهبردی بر مبنای انتظارات و سطح توقع مخاطبان، ۶. تخصصی‌سازی برنامه‌های ارسالی بر اساس مخاطب»، از نخبگان مورد پرسش کدگذاری و استخراج شد. درهم‌تنیدگی و پیچیدگی عوامل مؤثر بر کارکرد رسانه ملی بر مبنای چهار سناریوی ۱. تداوم وضعیت وجود، ۲. بازگشت به الگوهای گذشته‌ی مرجح، ۳. سناریوی امید و ۴. سناریوی فاجعه ارزیابی و تبعات و پیامدهای احتمالی هر سناریو بررسی شد. از این‌رو، تغییرات زیست‌بوم فرهنگی و اجتماعی-سیاسی و امنیتی جامعه‌ی ایران سبب شده تا رسانه ملی با چالش‌ها و تهدیدهای متنوعی روبه‌رو گردد و نیازمند بازنگری‌های بنیادین درونی و بیرونی بر مبنای پویایی‌های سیستمی باشد، این مسئله لزوم شکل‌دهی به یک مدل بومی پویا را مضاعف می‌سازد.





شکل ۳: مدل مفهومی در آینده‌نگاری راهبردی رسانه‌ی ملی نظام ج.ا. ۱۴۱۴

منبع: (نگارندگان، ۲۰۲۱)

## References

- Azkia, M; Darban Astaneh, A (2019). *Applied Research Methods: The First Volume*. Tehran: Keihan. (In Persian)
- Alavivafa, Saeid (2017). “Challenges and Strategic Issues of National Media in Media Perspective Document 1404”, *Communication Research*, vol 24(89): 31-64.
- B, Mardukhi (2011). *Prospective methodology*. Tehran: Elixir.
- Babaei, Mohammeh (2019). “Media Asabiyyah in the New Islamic Civilization and the Alternative Future of Media; Transition from the Government-Oriented Media to Civilization-Oriented Media”, *Journal of Iran Futures Studies*, vol 2(2): 91-124. (In Persian)
- Castells, Manuel (2021). *Networks of Anger and Hope: Social Movements in the Internet Age*. (M. Qolipour, translator) Tehran: Center.
- Ghasemi, Hakem; Keshavarz Turk, Einollah; Asghari, Hassanali (2017). “Institutional Model of Regional Strategic Foresight in the Governance System of the Islamic Republic of Iran”, *Rahbord Journal*, vol 26 (84): 37. (In Persian)

- Gholami, Reza; Poorheydar, Ahmad (2021). “The Hexagonal Pattern of Cyberspace Governance in the Islamic Republic of Iran”, *Journal of Iran Futures Studies*, vol 6(1): 1-26.
- Ibrahim, Ijabi; et al (2016). “A comparative study of multiple definitions of the interdisciplinary concept of strategic foresight”. *Interdisciplinary studies of strategic knowledge*, vol 7 (29): 171-194. (In Persian)
- Ijabi, E; Dervishi she talani, F; Minaie, H; Fazli, S; Keshavarz, A (2019). “Strategic foresight for defensive technologies in the field of Army Air Defense of the Islamic Republic of Iran on 1402 horizon”. *Defensive Future Studies*, vol 4(14): 34-7. (In Persian)
- Meshali, Behzad & et al. (2017). “The origin of foresight and its place in public policy”. *Future of Management Research*, vol 29 (115): 119-175.
- Mozafar, Hossein; Rezaian, Mehdi; Haji Parvaneh, Abbas Ali; Elham Bakhsh, Majid (2018). "Designing a cultural policy model for the national media", *National Defense Strategic Management Studies*, vol. 3, no. 12: 75-108.
- Nazimi, Amir (2005). *Variables affecting the selection of the target areas of a foresight project*. Tehran: Master's thesis in technology management, Allameh Tabatabai University.
- Rasouli, Reza; Azar, Adel; Papian, Nahid (2015). "Concepts affecting the knowledge base of national media", *Management of Government Organizations* vol. 4, no. 2: 67–101. (In Persian)
- Roshandel Arbatani, Taher; Labafi, Somayeh (2012). “Explaining the effective factors on the media policy making process in the Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran”. *Media Journal*, Vol: 23, Issue: 1: 131-148. (In Persian)
- Roshandel Arbatani, Taher; Zulfiqarzadeh, Mohammad Mahdi and Bilali, Majid (2014). “The trends and drivers that affect the future of IRIB in 20 years vision of Iran”. *Strategic management research*. Volume 20, Issue 54: 63-99. (In Persian)
- Schwartz, Peter (2007). *The Art of Foresight: Planning for the Future in a World of Uncertainty*. (A. Alizadeh, translator) Tehran: Defense Industries Educational and Research Institute, Defense Science and Technology Future Research Center.
- Shirvani Naghani, Moslem; Bayat, Roohallah; Fazli, Safar; Pourezzat, Ali Asghar; Rovshandel, Taher (2019). “Developing the strategy creating phase in the strategic foresight process, based on the opinions of academic experts and experts in the industries active in the Tehran Stock Exchange”, *Management Research in Iran*, vol 23(1): 99-122.
- Talebi, Akram; Nemat, Muhammad Ali (2018). “Collaborative Foresight: An Effective Governance of University Policy Making”, *Science and Technoligi Policy Letters*, vol 7(4): 17-24.
- Toffler, Alvin (1987). *third wave*. (Sh. Khwarazmi, translator) Tehran: nashr e no. (In Persian)