



Imaging the Future of Iran's Media Organizations: A 10-Year Time Horizon

Behnam Eftari

Ph.D. Student in Futures Studies, Imam Hossein Comprehensive University, Tehran, Iran

Email: behnam.eftari@gmail.com

Jamal Aberoomand

Assistant Professor of Wali Asr Research Institute, Imam Hossein Comprehensive University, Tehran, Iran

Email: j.aberoomand@ihu.ac.ir

Mohammadreza Arabbaferani

Assistant Professor, Wali-Asr Research Institute, Imam Hossein Comprehensive University, Tehran, Iran

Email: marabbfn@ihu.ac.ir

Abstract

Purpose: Civilizations create their own media, and social changes keep pace with technological changes. Given the rapid advancement of technology and innovation across all dimensions and fields, various challenges will arise for organizations, particularly media organizations, in the future, including economic, social, political, and organizational challenges. This study seeks to answer the main question: "What will Iran's media organizations look like over a 10-year horizon?" **Research Methodology:** For this purpose, a literature review was used to identify and compile the factors and trends affecting the future of these organizations, while an expert panel was used to analyze the resulting information. **Findings:** Through this process, 19 trends, 10 future-related propositions, and three images of the future of media organizations within the specified time horizon were synthesized and developed. **Conclusion:** In the first image, future media organizations are private transnational mega-organizations with global reach, technology-oriented operations, and a platform-based approach to content production and distribution. In the second image, they are large governmental organizations funded by the state and operating under quasi-governmental governance, characterized by inefficient use of technology and a production-and-broadcast approach to content provision. In the third image, they are small, private, and agile organizations (teams) that use technology to produce content and distribute it through platforms. Finally, based on these three images, strategies were proposed from the perspectives of both governing authorities and private actors.

Keywords: Media Organization, Future, Technology, Platform, Artificial Intelligence, Future Imaging



تصویرسازی آینده سازمان‌های رسانه‌ای ایران (افق زمانی ۱۰ ساله)

بهنام افطاری

دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

Email: behnam.eftari@gmail.com

جمال آبرومند

استادیار پژوهشکده ولی عصر (عج) دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

Email: j.aberomand@ihu.ac.ir

محمد رضا عرب بافرانی

استادیار پژوهشکده ولی عصر (عج) دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

Email: marabbfn@ihu.ac.ir

چکیده

هدف: تمدن‌ها رسانه‌های ویژه خود را ایجاد می‌کنند و تحولات اجتماعی همپای تحولات فناوری پیش می‌رود. با توجه به پیشرفت سریع فناوری و نوآوری در تمام ابعاد و حوزه‌ها، چالش‌های مختلفی برای سازمان‌ها و به‌خصوص سازمان‌های رسانه‌ای در آینده ایجاد خواهد شد که شامل چالش‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، سازمانی و ... می‌شود. این پژوهش درصدد پاسخ به این سؤال اصلی «سازمان‌های رسانه‌ای آینده ایران در افق ۱۰ ساله چگونه خواهند بود؟» بوده است. روش پژوهش: برای این منظور از روش‌های مرور ادبیات برای جمع‌آوری عوامل و روندهای مؤثر بر آینده این سازمان‌ها و از روش پنل خبرگان برای تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده استفاده شده است. یافته‌ها: طی این فرایند ۱۹ روند، ۱۰ گزاره مرتبط با آینده و سه تصویر برای آینده سازمان‌های رسانه‌ای در افق مورد نظر جمع‌بندی و تدوین شد. نتیجه‌گیری: سازمان‌های رسانه‌ای آینده در تصویر اول ابر سازمان‌ها، با مالکیت خصوصی و گستره جهانی، فناورمحور و با رویکرد سکویی (پلتفرمی) در تولید و توزیع محتوا؛ در تصویر دوم، سازمان‌های بزرگ حکومتی که با بودجه دولتی و حاکمیت شبه‌دولتی، عدم استفاده کارآمد از فناوری و رویکرد تولید و پخش در ارائه محتوا؛ در تصویر سوم نیز سازمان‌ها (تیم‌های) کوچک، خصوصی و چابک که بر پایه فناوری به تولید محتوا و توزیع آن بر بستر سکوها عمل می‌کنند. در انتها نیز با توجه به این سه تصویر راهبردهایی از دو منظر حاکمیت و بازیگران خصوصی ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: سازمان رسانه‌ای، آینده، فناوری، سکو، هوش مصنوعی، تصویرسازی

مقدمه

سازمان‌های رسانه‌ای در عصر حاضر به عنوان نهادهای چندوجهی، نقش بی‌بدیلی در شکل‌دهی به افکار عمومی، انتقال اطلاعات و تأثیرگذاری بر ابعاد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جوامع ایفا می‌کنند. «کواچ و تام روزنستیل»^۱ (۲۰۰۷) با توصیف رسانه‌ها به عنوان «نگهبانان دموکراسی»، بر مسئولیت خطیر آن‌ها در حفظ سلامت نظام‌های سیاسی از طریق ارائه اطلاعات دقیق و شفاف تأکید دارند. با این حال، تحولات سریع فناوریانه و تغییرات پارادایمی در رفتار مخاطبان، چالش‌ها و فرصت‌های بی‌سابقه‌ای پیش‌روی این سازمان‌ها قرار داده است (کواچ و روزنستیل، ۲۰۰۷).

در بررسی ویژگی‌های سازمان‌های رسانه‌ای، ابتدا باید به تعریف ماهیت این سازمان‌ها پرداخت. «دافت»^۲ (۲۰۰۷) سازمان را نهادی اجتماعی با اهداف جمعی، نظام نظارتی مشخص و مرزهای تعریف‌شده با محیط پیرامون می‌داند. اربطانی (۱۳۹۴) با شناسایی ۱۲ ویژگی کلیدی، سازمان‌های رسانه‌ای را نهادهایی چندوجهی معرفی می‌کند که هم‌زمان نقش‌های اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی و تبلیغاتی ایفا می‌نمایند. این ویژگی‌ها شامل چندماهیتی بودن، تنوع کارکردی، پیچیدگی محیطی و حساسیت به عامل زمان است.

مطالعات تطبیقی نشان می‌دهد سازمان‌های رسانه‌ای از نظر ساختاری و عملکردی با سازمان‌های صنعتی تفاوت‌های بنیادین دارند. خجسته باقرزاده (۱۳۹۴) این تفاوت‌ها را در هشت حوزه سپهر رسانه، فناوری، بازار، کارکرد، فرایند تولید، ساختار سازمانی، محصول و تولیدات دسته‌بندی می‌کند. از دیدگاه کارکردی، لاسول و رایت (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳؛ «هالیفیلد»^۳، ۲۰۰۳) چهار نقش اصلی نظارتی، همبستگی‌بخشی، انتقال فرهنگی و سرگرمی‌سازی را برای رسانه‌ها برمی‌شمارند.

توسعه مطالعات رسانه‌ای منجر به شناسایی کارکردهای گسترده‌تری شده است. روشندل اربطانی (۱۳۸۵) نقش‌هایی چون یکپارچه‌سازی اجتماعی، مدیریت بحران، توسعه فرهنگی و رهبری افکار عمومی را به این فهرست افزوده است. در بُعد فناوری، تحول مدل‌های تولید و

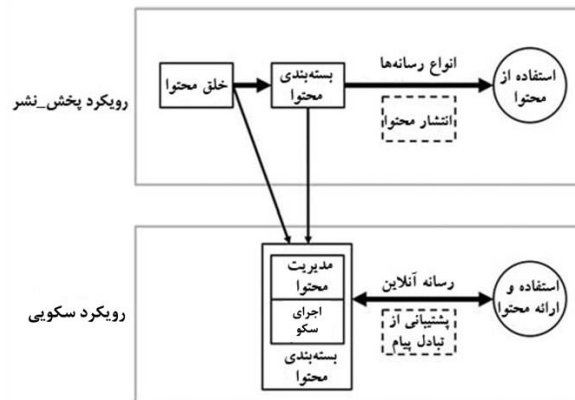
1. Bill, Kovach, and Rosenstiel Tom

2. Daft

3. Hollifield



توزیع محتوا از نظام انتشارپخش سنتی به سمت مدل‌های سکویی (پلتفرمی) ترکیبی، تغییرات ساختاری عمیقی در سازمان‌های رسانه‌ای ایجاد کرده است (شکل یک).



شکل ۱: زنجیره ارزش دو نوع از شرکت‌های رسانه‌ای (هس^۱، ۲۰۱۴)

براین اساس، هس، شرکت‌های رسانه‌ای را سازمان‌دهندگان ارتباطات عمومی مبتنی بر رسانه‌ها تعریف می‌کند، سازمان‌هایی که امروزه در مقام ارائه‌دهندگان محتوا، به عنوان اپراتور سکو یا ترکیبی از هر دو عمل می‌کنند. ارتباطات عمومی یک ساختار مستحکم در علم ارتباطات است. پس مشخصه اصلی ارتباطات عمومی این است که مخاطبان نه به لحاظ تعداد محدود هستند و نه این که به وضوح تعریف شده‌اند (هس، ۲۰۱۴).

تحولات کلیدی مؤثر بر آینده رسانه‌ها عبارت است از:

چالش‌های عصر دیجیتال مانند گسترش اخبار جعلی و محو مرز واقعیت-مجاز در فضای شبکه‌های اجتماعی مجازی، ضرورت ایفای نقش فیلترهای هوشمند توسط رسانه‌های حرفه‌ای را پررنگ می‌سازد (بنک‌لر^۲ و همکاران، ۲۰۱۸)؛

تأثیرات تمدنی که هم‌زمان با تحول فناوری‌ها، رسانه‌ها به عاملی کلیدی در بازتعریف هویت‌های فراملی و تمدنی تبدیل شده‌اند (بابایی، ۱۳۹۶)؛

تحول در حکمرانی رسانه‌ای که ظهور فناوری‌های نوینی مانند هوش مصنوعی، متاورس و داده‌کاوی، مدل‌های سنتی مالکیت (دولتی-خصوصی) و حکمرانی داده را با چالش مواجه ساخته است.

نوآوری پژوهش حاضر با دو تمایز روش‌شناختی، بررسی «سازمان رسانه‌ای» به‌عنوان یک کل یکپارچه (برخلاف تمرکز رایج بر رسانه‌های منفرد مانند صداوسیما و یا شبکه‌های اجتماعی مجازی) و اتخاذ افق بلندمدت ۱۰ ساله (مبتنی بر چرخه بلوغ فناوری‌های کلیدی مانند هوش مصنوعی و هم‌سو با برنامه‌های توسعه ملی ایران) در پی پاسخ به این پرسش محوری است که «سازمان‌های رسانه‌ای ایران در افق ده ساله (سال ۱۴۰۴ تا ۱۴۱۴) چه تصویری خواهند داشت؟» برای دستیابی به این هدف، از ترکیب روش‌های مرور نظام‌مند ادبیات و پنل خبرگان با رویکرد آینده‌پژوهی استفاده شده است.

۱. پیشینه پژوهش

در این بخش به مطالعات انجام شده در حوزه‌های مربوط به آینده سازمان‌های رسانه‌ای با حوزه‌های مرتبط (آینده فضای مجازی، آینده رسانه و غیره) پرداخته شده است. با توجه به این‌که پژوهش‌های مرتبط با آینده بررسی شده‌اند از ذکر پژوهش‌هایی که بیش از ۵ سال از زمان انتشار آن‌ها گذشته است، خودداری شده است. در ابتدا به پژوهش‌های خارجی و سپس به پژوهش‌های داخلی اشاره می‌شود.

جدول ۱: مطالعات انجام شده در حوزه‌های مربوط به آینده سازمان‌های رسانه‌ای

منبع	یافته‌های کلیدی	روش پژوهش	حوزه تخصصی
بوهم ^۱ و همکاران (۲۰۱۸)	تأثیر دیجیتالی شدن، هم‌زیستی تلویزیون سنتی و محتوای غیرخطی، هدفمند شدن تبلیغات	سناریونویسی	آینده تلویزیون و ویدئو
جنتزکو ^۲ (۲۰۱۸)	هوش مصنوعی به‌عنوان فرصت و تهدید برای دولت‌ها	تحلیل کیفی	هوش مصنوعی و رسانه

1. Boehm

2. Gentzkow



منبع	یافته‌های کلیدی	روش پژوهش	حوزه تخصصی
استرومبک ^۱ و همکاران (۲۰۲۰)	کاهش اعتماد به رسانه‌های سنتی، ظهور رسانه‌های حزبی	پیمایشی	اعتماد رسانه‌ای
اپل ^۲ و همکاران (۲۰۲۰)	ظهور اینفلوئنسرها، نگرانی‌های حریم خصوصی، ربات‌های اجتماعی	تحلیل محتوا	رسانه‌های اجتماعی
مارتین ^۳ (۲۰۲۰)	دیجیتالی شدن و ظهور جامعه شبکه‌ای	نظریه پردازی	تحولات دیجیتال
علام و دینانا ^۴ (۲۰۲۱)	سهولت استفاده عامل کلیدی در پذیرش سکوه‌های ویدئویی	پیمایشی	رسانه‌های دیجیتال
سکاندو ^۵ و همکاران (۲۰۲۱)	چهار جریان تحقیقاتی در کارآفرینی رسانه‌ای	مرور سیستماتیک	کارآفرینی رسانه‌ای
نیومن ^۶ و همکاران (۲۰۲۱)	افزایش مصرف اخبار آنلاین، کاهش روزنامه‌های چاپی	تحلیل داده‌های مصرف رسانه‌ای	رفتار مخاطبان
چس و کنسالوو ^۷ (۲۰۲۲)	نقش کلیدی بازی‌های ویدئویی در صنعت رسانه	تحلیل صنعتی	بازی‌های دیجیتال
نونس و میلز ^۸ (۲۰۲۲)	نقش آزمایشگاه‌های رسانه‌ای در نوآوری	مطالعه موردی	نوآوری رسانه‌ای
«دوچی» ^۹ و همکاران (۲۰۲۲)	تمایل کاربران به اشتراک اخبار سلامت	تحلیل رفتار کاربران	رسانه و سلامت

1. Strömbäck
2. Appel
3. Мартин
4. Allam & Dinana
5. Secundo
6. Newman
7. Chess & Consalvo
8. Nunes & Mills
9. Ducci

منبع	یافته‌های کلیدی	روش پژوهش	حوزه تخصصی
«هارماش» ^۱ و همکاران (۲۰۲۳)	تأثیر هوش مصنوعی و واقعیت مجازی بر رسانه	تحلیل فناوری	فناوری‌های نوین
«کومار» ^۲ و همکاران (۲۰۲۳)	ارزش‌آفرینی مشترک در رسانه‌های اجتماعی	تحلیل محتوا	رسانه و سلامت
«چان اولمستد و جانگ» ^۳ (۲۰۲۳)	ادغام شرکت‌های فناوری و رسانه‌ای	تحلیل صنعتی	تحولات صنعت رسانه
«ورابیچ دژمان» ^۴ (۲۰۲۴)	نقش تصاویر در ادراک عمومی از هوش مصنوعی	تحلیل نشانه‌شناسی	رسانه و هوش مصنوعی
نیومن و همکاران (۲۰۲۴)	کاهش نقش فیس‌بوک در روزنامه‌نگاری	تحلیل روندها	رفتار مخاطبان
«شاه» ^۵ (۲۰۲۴)	تحول هوش مصنوعی در تولید محتوا و چالش‌های اخلاقی	تحلیل فناوری	هوش مصنوعی و رسانه
مرزبان و همکاران (۱۳۹۸)	شناسایی ۸۶ مؤلفه اثرگذار بر سرگرمی در رسانه ملی	تحلیل عوامل	آینده پژوهی رسانه
الوندی و همکاران (۱۳۹۸)	دو نقش کلیدی مدیران فرهنگی در تحولات شبکه‌های اجتماعی مجازی	گراند تئوری	مدیریت رسانه
رضاییان قیه باشی و همکاران (۱۳۹۹)	سه سناریو برای آینده سرگرمی در رسانه ملی	سناریونویسی	آینده پژوهی رسانه

1. Harmash
2. Kumar
3. Chan-Olmsted & Jung
4. Vrabic Dežman
5. Shah



منبع	یافته‌های کلیدی	روش پژوهش	حوزه تخصصی
ابراهیمی کوشالی و همکاران (۱۳۹۹)	شناسایی بازیگران کلیدی در هدایت افکار عمومی	تحلیل کیفی	رسانه و افکار عمومی
حسینی (۱۳۹۹)	ویژگی‌های رسانه در عصر انقلاب صنعتی چهارم	تحلیل نظری	تحولات رسانه‌ای
تیرگر فاخری و همکاران (۱۳۹۹)	شناسایی عوامل مؤثر بر آینده شبکه خبر	تحلیل عوامل	آینده پژوهی رسانه
رزازی‌فر و همکاران (۱۴۰۰)	تأثیر فناوری‌های نوین بر بازی‌های رایانه‌ای	تحلیل فناوری	بازی‌های دیجیتال
ظفر عبدالله‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)	نقش رسانه‌های اجتماعی در هویت‌های قومی	تحلیل کیفی	رسانه و هویت
شریف شیخ‌الاسلامی و همکاران (۱۴۰۰)	تأثیر فناوری‌های نوین بر شبکه‌های اجتماعی مجازی	تحلیل روندها	رسانه‌های اجتماعی
نقیب‌السادات و همکاران (۱۴۰۰)	چهار سناریو برای آینده سواد رسانه‌ای در ایران	سناریونویسی	سواد رسانه‌ای
بختیاری و نصیری (۱۴۰۱)	تأثیر فناوری‌های نوین بر سبک زندگی خانواده‌ها	تحلیل کیفی و کمی	رسانه و سبک زندگی
فتحی و همکاران (۱۴۰۱)	چهار سناریو برای آینده شبکه‌های اجتماعی مجازی در ایران	سناریونویسی	آینده پژوهی رسانه
قدیری حاجی‌آبادی و همکاران (۱۴۰۱)	سبک زندگی متاورسی نسل آلفا	تحلیل نظری	رسانه و نسل آلفا

منبع	یافته‌های کلیدی	روش پژوهش	حوزه تخصصی
محمودی و صادقی (۱۴۰۱)	جنبه‌های مثبت و منفی متاورس	تحلیل کیفی	متاورس و رسانه
فرهنگی و قاپچی (۱۴۰۱)	سه سناریو برای فراجهان	مرور نظام‌مند	فناوری‌های نوین
فتحی و همکاران (۱۴۰۲)	شناسایی چهار عامل کلیدی مؤثر بر شبکه‌های اجتماعی مجازی	تحلیل عوامل	آینده‌پژوهی رسانه
نوریجانی و همکاران (۱۴۰۲)	چهار سناریو برای آینده شبکه‌های اجتماعی مجازی	سناریونویسی	حکمرانی رسانه‌ای
خاکی و همکاران (۱۴۰۲)	چهار سناریو برای آینده هوش فرهنگی	سناریونویسی	رسانه و فرهنگ

جدول فوق، نمای کلی از پژوهش‌های اخیر را ارائه می‌دهد و می‌تواند به‌عنوان مروری سریع بر روندها و چالش‌های آینده رسانه مورد استفاده قرار گیرد، همچنین پژوهش حاضر با ترکیبی از روش‌های مختلف سعی کرده است، از جنبه روشی نیز نوآوری داشته باشد که در بخش روش پژوهش به تفصیل بیان شده است.

تحول دیجیتال و پیشرفت فناوری، تمام جنبه‌های صنعت رسانه را دگرگون کرده است، به‌طوری‌که هوش مصنوعی و سکوسازی به‌عنوان روندهای کلیدی در این زمینه مطرح شده‌اند. درعین‌حال، اعتماد به رسانه‌های سنتی کاهش یافته و جوانان بیش از گذشته به رسانه‌های اجتماعی و اینفلوئنسرها گرایش پیدا کرده‌اند. چالش‌های اخلاقی و اجتماعی نیز به‌ویژه در حوزه سوگیری الگوریتم‌های هوش مصنوعی و انتشار اطلاعات نادرست، نگرانی‌های جدی ایجاد کرده‌اند. همچنین، تأثیر منفی رسانه‌های اجتماعی بر سلامت روان و تصویر بدن کاربران، موضوعی قابل تأمل است. از سوی دیگر، ظهور فناوری‌های نوین، مشاغل رسانه‌ای را متحول ساخته و ضرورت ایجاد آزمایشگاه‌های رسانه و نوآوری در روزنامه‌نگاری را بیش از پیش آشکار کرده است.



در پژوهش‌های فارسی، توسعه فناوری‌های دیجیتال، تغییر رفتار مخاطبان، اقتصاد رسانه و سواد رسانه‌ای به‌عنوان پیشران‌های اصلی تحولات رسانه‌ای شناخته شده‌اند. ازجمله چالش‌های آینده نیز می‌توان به گسست نسلی، هویت دیجیتال، حریم خصوصی و تعارض بین رسانه‌های سنتی و نوین اشاره کرد. برای مقابله با این چالش‌ها، راهکارهایی مانند مدیریت حرفه‌ای، ارتقای سواد رسانه‌ای، توسعه پلتفرم‌های بومی و سیاست‌گذاری هوشمند پیشنهاد شده است. این جدول به‌عنوان مروری کلی بر پژوهش‌های اخیر، روندها و چالش‌های آینده رسانه را دسته‌بندی می‌کند. همچنین، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی، از جنبه روش‌شناسی نیز نوآوری داشته که در بخش روش پژوهش به تفصیل شرح داده شده است.

۲. مبانی نظری پژوهش

در این پژوهش، برای تحلیل تصویر آینده سازمان‌های رسانه‌ای ایران در افق ده ساله، از «نظریه تکامل رسانه‌ها»^۱ با تمرکز بر دیدگاه پل لوینسون در کتاب «لبه نرم: تاریخچه طبیعی و آینده انقلاب اطلاعاتی» (۲۰۰۵) عنوان چهارچوب نظری استفاده می‌شود. پل لوینسون در این کتاب، تحول رسانه‌ها را به‌عنوان یک فرایند طبیعی و تدریجی در چهارچوب تکامل فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی بررسی می‌کند. او معتقد است که رسانه‌ها و فناوری‌های اطلاعاتی به‌صورت پیوسته در حال تغییر و بازتعریف نقش خود در جامعه هستند و این تغییرات، نه فقط فنی بلکه فرهنگی، اجتماعی و نهادی نیز هستند.

نظریه تکامل رسانه‌های پل لوینسون به‌دلیل نگاه جامع و چندبعدی به تحول رسانه‌ها، برای تحلیل آینده سازمان‌های رسانه‌ای ایران مناسب‌تر از نظریه‌هایی مانند «چرخه تب فناوری»^۲ گارتنر است. لوینسون تحول رسانه‌ها را نه صرفاً یک پدیده فنی، بلکه فرایندی طبیعی و تدریجی می‌داند که تحت تأثیر عوامل فرهنگی، اجتماعی و نهادی شکل می‌گیرد. این ویژگی به‌ویژه در بافت پیچیده ایران که رسانه‌ها با چالش‌هایی مانند گسست نسلی، تقاضا برای محتوای بومی و تعارض بین رسانه‌های سنتی و دیجیتال مواجه هستند، کاربرد بیشتری دارد.

1. Media Evolution Theory
2. Technology Hype Cycle

در مقابل، چرخه تب فناوری گارتنر عمدتاً بر پذیرش فناوری‌های خاص در بازار متمرکز است و از تحلیل ابعاد انسانی و فرهنگی غفلت می‌کند. این نظریه اگرچه برای ارزیابی فناوری‌های منفرد مفید است؛ اما نمی‌تواند تحولات بلندمدت و پیچیده نظام رسانه‌ای ایران را پیش‌بینی کند؛ بنابراین، نظریه لوینسون با تأکید بر تعامل فناوری، محتوا و کاربران، چهارچوب بهتری برای ترسیم آینده رسانه‌های ایران در افق ده‌ساله ارائه می‌دهد.

لوینسون در نظریه خود بر چند نکته کلیدی تأکید دارد:

❖ تکامل رسانه‌ها به صورت طبیعی و تدریجی: رسانه‌ها همانند موجودات زنده، در طول زمان رشد می‌کنند، تغییر می‌کنند و با محیط خودسازگار می‌شوند. این تکامل شامل تغییر در فرم، محتوا و نحوه تعامل رسانه با مخاطب است. با توجه به این دیدگاه، سازمان‌های رسانه‌ای ایران نیز ناگزیر به پذیرش تغییرات و انطباق با فناوری‌های جدید خواهند بود.

❖ تمرکز بر «لبه نرم»^۱: لوینسون مفهوم «لبه نرم» را برای توصیف جنبه‌های غیرمادی، فرهنگی، روان‌شناختی و اجتماعی فناوری‌های اطلاعاتی به کار می‌برد. این لبه نرم شامل نحوه استفاده از فناوری، تغییر در رفتار مخاطبان و تأثیرات اجتماعی است که فراتر از جنبه‌های سخت‌افزاری و فنی فناوری‌هاست. برای تحلیل رسانه‌های ایران، توجه به این لبه نرم و تأثیرات فرهنگی و اجتماعی رسانه‌ها بسیار مهم است.

❖ تغییر نقش مخاطب و تولید محتوا: در این نظریه، مخاطب از حالت منفعل به نقش فعال در تولید و توزیع محتوا تبدیل می‌شود. رسانه‌ها به سمت تعاملی‌تر شدن و شخصی‌سازی محتوا حرکت می‌کنند. این تحول در رسانه‌های ایران نیز قابل مشاهده است و سازمان‌ها باید به سمت تولید محتوای تعاملی و مشارکت مخاطبان حرکت کنند. به عنوان نمونه سکوهایی مانند آپارات، اینستاگرام و تلگرام نشان داده‌اند که مخاطبان از حالت منفعل خارج شده و به بازیگران فعال در تولید و توزیع محتوا تبدیل شده‌اند. نمونه‌های بارز این تحول شامل کانال‌های آموزشی و طنز کاربرساخته، خبررسانی مردمی در بحران‌هایی مانند اعتراضات یا مسائل محیط زیستی و همچنین

1. Soft edge



برنامه‌های تعاملی صداوسیما با نظرسنجی‌های آنلاین است. این روند نشان می‌دهد که رسانه‌های سنتی برای حفظ ارتباط با مخاطب ناگزیر به پذیرش نقش مشارکتی کاربران، توسعه پلتفرم‌های تعاملی و شخصی‌سازی محتوا هستند.

❖ ارتباط میان فناوری، فرهنگ و نهادها: لوینسون تأکید می‌کند که تغییرات فناوری رسانه‌ای باید در بستر فرهنگی و نهادی تحلیل شود، زیرا این عوامل با هم تعامل دارند و تکامل رسانه‌ها را شکل می‌دهند. در ایران، نقش نهادهای دولتی، خصوصی، صنفی و سازمان‌های مردم‌نهاد و فرهنگ جامعه در شکل‌گیری رسانه‌ها بسیار برجسته است (لوینسون، ۲۰۰۵).

بنابراین، نظریه تکامل رسانه‌ها به‌عنوان یک چهارچوب نظری مناسب، امکان بررسی و تحلیل تحولات آینده سازمان‌های رسانه‌ای ایران را فراهم می‌کند و می‌تواند به تدوین راهبردهای مؤثر برای توسعه این سازمان‌ها کمک کند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش مرور ادبیات و پنل تفسیری خبرگان (کیفی) است. استفاده از این روش‌ها در مقایسه با دیگر روش‌ها مانند دلفی، علاوه بر مشارکت مؤثر خبرگان با یکدیگر به منابع کم‌تر مانند زمان و هزینه‌های جانبی نیاز دارد. محقق با بررسی اطلاعات درباره آینده سازمان‌های رسانه‌ای و حوزه‌های مرتبط مانند شبکه‌های اجتماعی مجازی که در پژوهش‌ها به آن پرداخته شده است؛ عوامل مؤثر بر آینده این سازمان‌ها را جمع‌آوری و پس از ادغام آن‌ها، برای تحلیل اطلاعات موجود، عوامل را در یک پنل خبرگان عرضه کرده تا بتواند برای سؤال پژوهش «سازمان‌های رسانه‌ای آینده در افق ۱۰ ساله چگونه خواهند بود؟» پاسخ مناسبی بیابد. برای پاسخ‌گویی به سؤال اصلی پژوهش، سؤالات فرعی زیر ارائه شده و مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند:

۱. مالکیت سازمان‌های رسانه‌ای در افق ۱۰ ساله چگونه خواهند بود؟
۲. ساختار سازمانی سازمان‌های رسانه‌ای در افق ۱۰ ساله چگونه خواهند بود؟

۳. ابعاد سازمان‌های رسانه‌ای (از نظر نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، فناوری، اداری و پشتیبانی، گستره جغرافیایی و غیره) در افق ۱۰ ساله چگونه خواهند بود؟
۴. فرایندهای کلیدی (تولید و توزیع محصولات) سازمان‌های رسانه‌ای در افق ۱۰ ساله چگونه خواهند بود؟
۵. راهبردها برای مواجهه با این تصاویر آینده برای حاکمیت و همچنین سازمان‌ها و بازیگران خصوصی رسانه‌ای چیست؟

پنل خبرگان روشی است که می‌تواند به‌عنوان یک روش اصلی و یا به‌صورت روشی تکمیلی مورد استفاده قرار گیرد. این روش فعالیتی مشارکتی است که باید مبتنی بر شواهد و قضاوت‌های افراد پنل به موضوع مورد نظر پرداخته شود (اسلاتر^۱، ۱۹۹۳). جامعه خبرگان شامل تمام کارشناسانی می‌شود که در حوزه‌های مربوط به رسانه و سازمان‌های رسانه‌ای فعالیت داشته‌اند و برای انتخاب خبرگان پنل از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای تحصیلات، تجربه و معیارهای دیگری که بیانگر اطلاعات کامل آن‌ها در حوزه مورد مطالعه است، استفاده شده است. اعضای پنل همگی دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری در حوزه‌های مدیریت رسانه، آینده‌پژوهی و علوم ارتباطات بوده‌اند که در ارتباط با آینده سازمان‌های رسانه‌ای مطالعه و خبرگی کافی داشته‌اند (جدول دو و سه). برای انتخاب اعضا و ادامه فرایند پژوهش، اqnاع پژوهشگر در پاسخ به سؤالات پژوهش معیار پایان فرایند است.

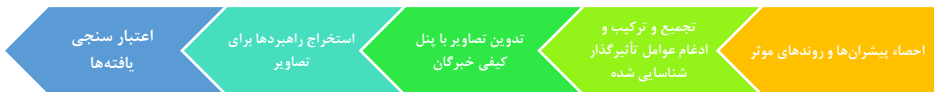
برای پاسخ به سؤالات پژوهش، پنج گام زیر مطابق شکل طی شده است.

۱. در گام نخست با مرور پژوهش‌های انجام شده در رابطه با آینده سازمان‌های رسانه‌ای و آینده رسانه و حوزه‌های مرتبط مانند رسانه‌های اجتماعی، عوامل تأثیرگذار (پیشران‌ها و روندهای مؤثر) ارائه شده در پژوهش‌ها، طبق جدول چهار، استخراج گردید.
۲. در گام دوم نسبت به جمع‌بندی و ترکیب و ادغام عوامل تأثیرگذار شناسایی شده براساس شباهت مفهومی، اقدام شد (جدول پنج).
۳. در گام سوم با برگزاری پنل خبرگان به‌صورت برخط و در مدت زمان دو ساعت، آینده سازمان‌های رسانه‌ای در افق ۱۰ ساله تدوین شد.



۴. در گام چهارم برای تصاویر استخراج شده، راهبردها از دو منظر حاکمیت و شرکت‌های خصوصی تدوین شد.

۵. در گام پنجم برای تأیید اعتبار یافته‌ها، یافته‌ها در پنل دیگری به خبرگان (ردیف‌های ۹ تا ۱۲ جدول سه) عرضه شد و مورد تأیید آنان قرار گرفت.



شکل ۲: فرایند پاسخ‌گویی به سؤال پژوهش

جدول ۲: اطلاعات اعضای پنل و جلسات

ردیف	موضوع	تعداد اعضای پنل	جلسه
۱	بررسی عوامل و روندهای شناسایی شده و تدوین تصویر	۸ نفر	یک جلسه
۲	تأیید اعتبار یافته‌ها	۴ نفر	یک جلسه

جدول ۳: ویژگی‌های خبرگان حاضر در پنل‌ها

ردیف	تحصیلات	سابقه (سال)	تجارب مرتبط
۱	دکتری روابط عمومی	بیش از ۲۵	مدیریت روابط عمومی در سازمان‌های زیرمجموعه سازمان تبلیغات اسلامی مانند حوزه هنری، سوره مهر و ...
۲	دکتری صنایع سامانه	بیش از ۱۰	پژوهشگری در حوزه‌های حکمرانی، سیاست‌گذاری و آینده‌پژوهی
۳	دکتری فلسفه و سطح چهار حوزه علمیه	بیش از ۱۵	فعالیت به‌عنوان مستندساز، مدیر روابط عمومی و تبلیغات سازمان‌های رسانه‌ای مختلف
۴	کارشناسی‌ارشد مدیریت رسانه	بیش از ۱۵	کارگردانی و تولید محصولات رسانه‌ای و مدیریت مجموعه‌های تولید محتوا
۵	دکتری علوم ارتباطات	بیش از ۷	پژوهشگری در حوزه‌های مربوط به حکمرانی، رسانه و آینده‌پژوهی

ردیف	تحصیلات	سابقه (سال)	تجارب مرتبط
۶	کارشناسی ارشد علوم ارتباطات	بیش از ۱۰	فعالیت در سازمان‌های رسانه‌ای و نویسندگی مجموعه‌های مختلف
۷	دکتری آینده‌پژوهی	بیش از ۸	فعالیت در سازمان‌های رسانه‌ای و پژوهش در حوزه حکمرانی و آینده‌پژوهی
۸	کارشناسی ارشد علوم ارتباطات و کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار	بیش از ۱۵	سال فعالیت در حوزه خبرنگاری، تولید محتوا، تحقیق و توسعه در سازمان‌های رسانه‌ای
۹	دکتری علوم ارتباطات	بیش از ۳۰	عضو هیئت علمی دانشگاه و دکتری علوم ارتباطات، مدیرگروه ارتباطات اجتماعی دانشگاه
۱۰	دکتری ادبیات	بیش از ۳۰	سابقه مدیریت و اداره سازمان‌های زیرمجموعه سازمان تبلیغات اسلامی مانند حوزه هنری، سازمان سینمایی سوره، سوره مهر و ...
۱۱	دکتری مدیریت رسانه	بیش از ۲۵	سابقه مدیریت و اداره سازمان‌های زیرمجموعه سازمان تبلیغات اسلامی مانند حوزه هنری، سازمان سینمایی سوره، سوره مهر و ...
۱۲	کارشناسی ارشد کارگردانی	بیش از ۱۵	سابقه تولید و کارگردانی، نویسندگی و تهیه‌کنندگی در مجموعه‌های مختلف رسانه‌ای مانند صداوسیما

۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

۴-۱. روندهای مهم در رابطه با آینده سازمان‌های رسانه‌ای

جمع‌بندی روندهای مهمی که در پژوهش‌های داخلی و خارجی به آن‌ها اشاره شده است در جدول چهار ارائه شده است. در این قدم ابتدا کلیه روندها در یک فهرست تجمیع و پس از آن روندهایی که به صورت مفهومی و کارکردی با یکدیگر نزدیک بوده‌اند، ادغام شده و برای ردیابی آن‌ها نیز به منابع مرتبط داخلی و خارجی هر کدام اشاره شده است.



جدول ۴: روندهای مهم در رابطه با آینده سازمان‌های رسانه‌ای

ردیف	روند	منابع
۱	توسعه هوش مصنوعی (تولید، توزیع، بات‌ها) و هم‌زمان نگرانی بابت هزینه‌ها و استفاده‌های غیرمجاز از آن	جنتزکو (۲۰۱۸)، مارتین (۲۰۲۰)، شاه (۲۰۲۴)، ورابیچ دژمان (۲۰۲۴)، شریف شیخ‌الاسلامی و همکاران (۱۴۰۰)، محمودی و صادقی (۱۴۰۱)، فرهنگی و قاپچی (۱۴۰۱)
۲	توسعه دسترسی مخاطبان به محتوای رسانه‌ای، تعاملی، چندحسی و چندرسانه‌ای، شخصی شدن محتوا (مخاطب‌محوری) و مراقبت مشتری یکپارچه	بوهم و همکاران (۲۰۱۸)، جنتزکو (۲۰۱۸)، اپل و همکاران (۲۰۲۰)، چان اولمستد و جانگ (۲۰۲۳)، مرزبان و همکاران (۱۳۹۸)، نقیب‌السادات و همکاران (۱۴۰۰)، قدیری حاجی‌آبادی و همکاران (۱۴۰۱)
۳	همگامی مصرف‌کنندگان با روندهای دنیای مدرن و ظهور نسل جدید بومیان دیجیتال و ظهور روابط جدید و هویت‌های دیجیتال	مارتین (۲۰۲۰)، اپل و همکاران (۲۰۲۰)، چان اولمستد و جانگ (۲۰۲۳)، الوندی و همکاران (۱۳۹۹)، فتحی و همکاران (۱۴۰۱)، فتحی و همکاران (۱۴۰۲)
۴	کارآفرینی در حوزه‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی (ظهور اینفلوئنسرها و ...) و ایجاد جریان اقتصادی در آن‌ها	سکاندو و همکاران (۲۰۲۱)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)، باجلانی و همکاران (۱۴۰۰)، شریف شیخ‌الاسلامی و همکاران (۱۴۰۰)
۵	رشد و توسعه فناوری‌های همگرا، رشد فناوری‌های همگرا، اینترنت اشیا، واقعیت افزوده و مجازی (متاورس)، توان پردازشی و گرافیکی	مونتاگود و همکاران (۲۰۲۰)، چس و کنسالوو (۲۰۲۲)، هارماش و همکاران (۲۰۲۳)، رزازی فر و همکاران (۱۴۰۰)، محمودی و صادقی (۱۴۰۱)، فرهنگی و قاپچی (۱۴۰۱)
۶	پادشاه ماندن محتوای جذاب و خلاقانه و رشد سرگرمی‌های دیجیتال	بوهم و همکاران (۲۰۱۸)، چس و کنسالوو (۲۰۲۲)، مرزبان و همکاران (۱۳۹۸)، رضاییان قیه‌باشی و همکاران (۱۳۹۹)، حاجی احمدی و همکاران (۱۴۰۱)

ردیف	روند	منابع
۷	کاهش اعتماد به اخبار سیاسی (اعتماد به اخبار سلامت و پزشکی)	استرومبک و همکاران (۲۰۲۰)، نیومن و همکاران (۲۰۲۱)، دوچی و همکاران (۲۰۲۲)، نیومن و همکاران (۲۰۲۴)، تیرگر فاخری و همکاران (۱۳۹۹)، یاسین و همکاران (۱۴۰۱)
۸	کاهش مصرف رسانه‌های سنتی و افزایش مصرف رسانه‌های دیجیتال	بوهم و همکاران (۲۰۱۸)، نیومن و همکاران (۲۰۲۱)، علام و دینانا (۲۰۲۱)، نیومن و همکاران (۲۰۲۴)، حسینی (۱۳۹۹)، فولادفر (۱۳۹۹)، فتحی و همکاران (۱۴۰۱)
۹	توسعه اکوسیستم دیجیتال و دو فضایی شدن زندگی (فضای مجازی و فضای حقیقی) و تشکیل لایه‌های مجازی برای شبکه‌های حقیقی	مارتین (۲۰۲۰)، چس و کنسالوو (۲۰۲۲)، فولادفر (۱۳۹۹)، بختیاری و نصیری (۱۴۰۱)، محمودی و صادقی (۱۴۰۱)
۱۰	افزایش اهمیت سطح رفاه اقتصادی مخاطبان و کاهش رشد سکوها ویدیویی به دلیل کاهش درآمد قابل تصرف مخاطبان	علام و دینانا (۲۰۲۱)، نیومن و همکاران (۲۰۲۴)، مرزبان و همکاران (۱۳۹۸)، رضایان قیه باشی و همکاران (۱۳۹۹)
۱۱	رشد و توسعه سکوها و هم‌زمانی تولید و مصرف محتوا توسط کاربران و جمع‌آوری، مدیریت و ارائه محتوا توسط شرکت‌های فناوری	بوهم و همکاران (۲۰۱۸)، چان اولمستد و جانگ (۲۰۲۳)، شریف شیخ‌الاسلامی و همکاران (۱۴۰۰)، فتحی و همکاران (۱۴۰۲)
۱۲	افزایش آزمایشگاه‌های رسانه برای پاسخ به نیاز نوآوری در سازمان‌های رسانه‌ای (ساختار، محتوا و فرایندها)	نونس و میلز (۲۰۲۲)، نقیب‌السادات و همکاران (۱۴۰۰)
۱۳	بالارفتن اهمیت حریم خصوصی و حفاظت از داده‌های کاربران و تردید مخاطبان از الگوریتم‌های سکوها	اپل و همکاران (۲۰۲۰)، نیومن و همکاران (۲۰۲۱)، شاه (۲۰۲۴)، محمودی و صادقی (۱۴۰۱)، فرهنگی و قاپچی (۱۴۰۱)
۱۴	هم‌گرایی کامل رسانه‌ها در حوزه‌ها و اشکال مختلف و ادغام آنلاین/آفلاین	اپل و همکاران (۲۰۲۰)، ژونگ‌هوا (۲۰۲۳)، فرهنگی و قاپچی (۱۴۰۱)، فتحی و همکاران (۱۴۰۲)



ردیف	روند	منابع
۱۵	افزایش رسانه‌های حزبی و استفاده از رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک ابزار سیاسی	استرومبک و همکاران (۲۰۲۰)، یان (۲۰۲۱)، ابراهیمی کوشالی و همکاران (۱۳۹۹)، الوندی و همکاران (۱۳۹۹)
۱۶	توسعه کنش‌های سیاسی آنلاین	یان (۲۰۲۱)، ابراهیمی کوشالی و همکاران (۱۳۹۹)، الوندی و همکاران (۱۳۹۹)
۱۷	افزایش مشکلات استفاده بیش از حد از رسانه‌های اجتماعی مانند تنهایی و انزوا، کاهش اعتماد به نفس ظاهر و ...	اېل و همکاران (۲۰۲۰)، مورتا و همکاران (۲۰۲۲)، هریگر و همکاران (۲۰۲۳)، لطفیان کریم و همکاران (۱۴۰۰)، خاکی و همکاران (۱۴۰۲)
۱۸	هم‌زیستی فرهنگ‌های جهانی	مارتین (۲۰۲۰)، ظفر عبدالله‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)
۱۹	تغییر رویکرد انتشار-پخش شرکت‌های توزیع‌کننده محتوا به رویکردهای پخش سکویی	بوهم و همکاران (۲۰۱۸)، چان اولمستد و جانگ (۲۰۲۳)، فتحی و همکاران (۱۴۰۱)، فتحی و همکاران (۱۴۰۲)

۴-۲. روندها و عدم قطعیت‌های شناسایی شده

براساس مطالعات انجام شده، برای هر کدام از سؤالات فرعی مطرح شده در انتهای بخش روش پژوهش، عوامل مؤثر در افق ۱۰ سال آینده استخراج و در جدول‌های (۵) و (۶) ارائه شده است. در جدول (۵) به عدم قطعیت‌ها پرداخته شده و در جدول (۶) به روندهای مؤثر بر سؤالات. این اطلاعات در پنل خبرگان به آن‌ها عرضه و تأثیر آن بر سؤالات مختلف در نظر گرفته شد و در نهایت سازمان‌های رسانه‌ای آینده در افق ۱۰ ساله ارائه شد.

جدول ۵: عدم قطعیت‌های شناسایی شده برای سؤالات فرعی از ادبیات موجود

ردیف	موضوع سؤال	عدم قطعیت‌ها
۱	مالکیت سازمان	- مالکیت (خصوصی، دولتی، عمومی) - حکمرانی (باز یا کنترل) - جهانی و منطقه‌ای یا ملی - انتقال انتظارات به سکوه‌های دیجیتال

ردیف	موضوع سؤال	عدم قطعیت‌ها
۲	ساختار سازمان	سلسله‌مراتبی یا شبکه‌ای
۳	ابعاد سازمان	بزرگ یا متوسط یا کوچک متمرکز یا غیرمتمرکز
۴	فراایندهای کلیدی	سکویی یا غیر سکویی

جدول ۶: عوامل و روندهای شناسایی شده و تأثیرات آن‌ها بر سؤالات

ردیف	عوامل	سؤالات			
		مالکیت	ساختار	ابعاد	فراایندهای کلیدی
۱	توسعه هوش مصنوعی (تولید، توزیع، بات‌ها) و هم‌زمان نگرانی بابت هزینه‌ها و استفاده‌های غیرمجاز از آن				
۲	توسعه دسترسی مخاطبان به محتوای رسانه‌ای، تعاملی، چندحسی و چندرسانه‌ای، شخصی شدن محتوا (مخاطب‌محوری) و مراقبت مشتری یکپارچه				
۳	همگامی مصرف‌کنندگان با روندهای دنیای مدرن و ظهور نسل جدید بومیان دیجیتال و ظهور روابط جدید و هویت‌های دیجیتال				
۴	کارآفرینی در حوزه‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی (ظهور اینفلوئنسرها و ...) و ایجاد جریان اقتصادی در آن‌ها				
۵	رشد و توسعه فناوری‌های همگرا، رشد فناوری‌های همگر، اینترنت اشیا، واقعیت افزوده و مجازی (متاورس)، توان پردازشی و گرافیکی				
۶	پادشاه ماندن محتوای جذاب و خلاقانه و رشد سرگرمی‌های دیجیتال				
۷	کاهش اعتماد به اخبار سیاسی (اعتماد به اخبار سلامت و پزشکی)				
۸	کاهش مصرف رسانه‌های سنتی و افزایش مصرف رسانه‌های دیجیتال				



ردیف	عوامل	سؤالات			
		مالکیت	ساختار	ابعاد	فرایندهای کلیدی
۹	توسعه اکوسیستم دیجیتال و دو فضایی شدن زندگی (فضای مجازی و فضای حقیقی) و تشکیل لایه‌های مجازی برای شبکه‌های حقیقی				
۱۰	افزایش اهمیت سطح رفاه اقتصادی مخاطبان و کاهش رشد سکوها و ویدئویی به دلیل کاهش درآمد قابل تصرف مخاطبان				
۱۱	رشد و توسعه سکوها و هم‌زمانی تولید و مصرف محتوا توسط کاربران و جمع‌آوری، مدیریت و ارائه محتوا توسط شرکت‌های فناوری				
۱۲	افزایش آزمایشگاه‌های رسانه برای پاسخ به نیاز نوآوری در سازمان‌های رسانه‌ای (ساختار، محتوا و فرایندها)				
۱۳	بالارفتن اهمیت حریم خصوصی و حفاظت از داده‌های کاربران و تردید مخاطبان از الگوریتم‌های سکوها				
۱۴	هم‌گرایی کامل رسانه‌ها در حوزه‌ها و اشکال مختلف و ادغام آنلاین/آفلاین				
۱۵	افزایش رسانه‌های حزبی و استفاده از رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک ابزار سیاسی				
۱۶	توسعه کنش‌های سیاسی آنلاین				
۱۷	افزایش مشکلات استفاده بیش از حد از رسانه‌های اجتماعی مانند تنهایی و انزوا، کاهش اعتماد به نفس ظاهر و ...				
۱۸	هم‌زیستی فرهنگ‌های جهانی				
۱۹	تغییر رویکرد انتشار-پخش شرکت‌های توزیع‌کننده محتوا به رویکردهای پخش سکویی				

تحلیل روندهای موجود نشان‌دهنده ضرورت تنظیم مقررات کارآمد و بهینه‌سازی فرایندها در مواجهه با تحولات سریع فناوریانه و اجتماعی است. چالش‌های محوری شامل مسائل مالکیت، حفاظت از داده‌ها و حریم خصوصی کاربران می‌شود؛ درحالی‌که توسعه فناوری و دسترسی

گسترده به محتوا، نیازمند نوآوری در تولید و توزیع محتواست. تغییر الگوی مصرف به سمت رسانه‌های دیجیتال و اهمیت اعتماد عمومی به محتوا، لزوم شفافیت، اعتبارسنجی و بازنگری راهبردهای رسانه‌ای را پررنگ می‌سازد. این یافته‌ها بر ضرورت مدیریت هوشمندانه برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و کاهش تهدیدها تأکید دارد. لازم به توضیح است که برای پاسخ به سؤالات مطرح شده در این بخش، کلیه مطالب قبل از برگزاری پنل در اختیار اعضا قرار گرفت و در طول جلسه نیز هر فرد نظرات خود را به صورت کلی در رابطه با آینده رسانه‌ها و سازمان‌های رسانه‌ای مطرح کرد. در انتها سؤالات دوباره مطرح شد و جمع‌بندی نکاتی که اعضا به آن اشاره کرده بودند مورد اجماع قرار گرفت.

۳-۴. گزاره‌های آینده‌پژوهانه حاصل از پنل خبرگان

براساس مباحث مطرح شده در پنل خبرگان، ۱۰ گزاره آینده‌پژوهانه مستخرج از پنل که در همه تصاویر سازمان‌های رسانه‌ای آینده مشترک هستند عبارت‌اند از:

۱. هوش مصنوعی به عنوان یک فناوری تحول‌آفرین، بسیاری از فرایندهای کلیدی مانند تولید محتوا را تسهیل کرده و نیروهای انسانی در این بخش نیز کاهش چشمگیری پیدا خواهند کرد و می‌توان با یک تیم کوچک خلاق و متفکر به تولید محتوا پرداخت.
۲. شغل‌هایی که نیاز به خلاقیت دارد و به نوعی تألیفی هستند، پابرجا مانده و به کمک فناوری امکان خلاقیت بیشتر برای افراد فراهم خواهد شد.
۳. رسانه‌های دولتی و شبه‌دولتی که متکی بر بودجه دولت هستند، با تأخیر بسیار زیاد و با لختی دست‌به‌گریبان خواهند بود و با بازدهی پایین به کار خود ادامه داده و قابلیت رقابت با دیگر سازمان‌های رسانه‌ای را نخواهند داشت.
۴. فناوری و به خصوص هوش مصنوعی با توجه به کاهش هزینه‌های تولید و استفاده از آن در آینده در تمام شئون سازمان‌های رسانه‌ای آینده کاربردی‌تر خواهد شد و استفاده از آن بسیار رایج.
۵. فرایندهای دیجیتالی‌ز شدن و خودکار تولید محتوا باعث بازتعریف بنیادین مدل‌های اشتغال در این صنعت شده‌اند. مشاغل سنتی مرتبط با تولید محتوا که مبتنی بر فرایندهای



دستی و زمان‌بر بودند، به تدریج از چرخه کاری حذف می‌شوند. این تحول ساختاری منجر به ایجاد شکاف شغلی گسترده‌ای خواهد شد که نیازمند بازآموزی و تطبیق مهارت‌های نیروی کار با نیازهای جدید بازار است. از سوی دیگر، این دگرگونی‌ها امکان راه‌اندازی استارت‌آپ‌های محتوایی با ساختارهای سازمانی چابک و کم‌هزینه را فراهم کرده است.

۶. قوانین بین‌الملل در حوزه هوش مصنوعی و رعایت حقوق مؤلفین و ایجاد کمیسیون‌های ویژه برای حمایت از هنرمندان نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه استفاده از این فناوری در سازمان‌های رسانه‌ای آینده خواهد داشت و لاجرم تمام کشورها نسبت به تدوین و اعمال چنین قوانین و مقرراتی اقدام خواهند نمود.

۷. رسانه‌ها به سمت تعاملی شدن و سازمان‌های رسانه‌ای به سمت سکو شدن و شکل‌گیری بازارها و «بازارگاه‌های»^۱ پیام برای خرید و فروش محتوا برای همه ایجاد خواهد شد و مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان مدام در نقش یکدیگر قرار خواهند گرفت و جابه‌جایی نقش خواهند داشت.

۸. اهمیت حریم خصوصی و استفاده از دیتا بالا خواهد رفت، هرچند با توجه به روندهای موجود توسعه اینترنت اشیا و فناوری‌های ارتباطی میزان داده‌های ایجاد شده و دسترسی به داده‌های کاربران با اجازه آن‌ها افزایش خواهد یافت.

۹. برای سازمان‌های بزرگ ساختارها به صورت ترکیبی از ساختارهای شبکه‌ای و هرمی خواهد بود و درواقع نوعی ساختار شبکه‌ای است که در گره‌های آن‌ها می‌توان از ساختار هرمی استفاده کرد و در سازمان‌های کوچک ساختارها شبکه‌ای خواهد بود.

۱۰. نگاه سرمایه‌داری و مالکیت محتوا برای سازمان‌های جهانی بزرگ فعلی خواهد بود و انتفاع مادی و جهان‌خواهی برای آن‌ها بالاترین هدف می‌ماند.

۴-۴. تصاویر سازمان‌های رسانه‌ای

تصاویر مستخرج از پتل به عنوان تصویر سازمان‌های رسانه‌ای آینده در افق ۱۰ ساله عبارت‌اند از:

۱. ابر سازمان‌ها؛

۲. سازمان‌های بزرگ حکومتی؛

۳. تیم‌های کوچک و چابک.

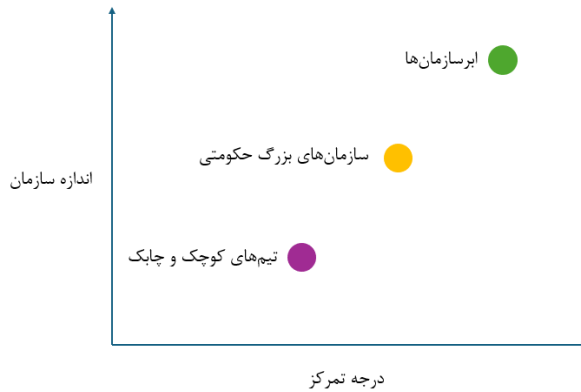
در ادامه به ویژگی‌های هر کدام از این تصاویر در جدول (۷)، اشاره می‌شود:

جدول ۷: ویژگی‌های هر کدام از تصاویر سازمان‌های رسانه‌ای آینده

سؤالات	ابر سازمان‌ها	سازمان‌های بزرگ حکومتی	تیم‌های کوچک و چابک
مالکیت	- خصوصی؛ - جهانی و منطقه‌ای.	- مردمی و دولتی (شبه‌دولتی)؛ - ملی.	- خصوصی؛ - محلی.
ساختار	- ترکیب شبکه‌ای و هرمی.	- هرمی.	- شبکه‌ای.
ابعاد	- نیروی انسانی زیاد و کارآمد؛ - فرهنگ سازمانی هدفمند و یادگیرنده و رقابتی؛ - استفاده بهینه از فناوری و به‌خصوص هوش مصنوعی؛ - نامتمرکز و با گستره جغرافیایی زیاد.	- نیروی انسانی زیاد و ناکارآمد؛ - فرهنگ سازمانی دستوری؛ - عدم استفاده بهینه از فناوری؛ - متمرکز با گستره جغرافیایی نسبتاً بالا.	- نیروی انسانی کم و کارآمد - فرهنگ سازمانی هدفمند و یادگیرنده - استفاده بهینه از فناوری و به‌خصوص هوش مصنوعی - نامتمرکز و با گستره جغرافیایی زیاد
فرایندهای کلیدی	- سکویی؛ - استفاده از هوش مصنوعی (ضروری و مستمر).	- تولید و پخش؛ - عدم استفاده از هوش مصنوعی (غیر ضروری).	- تولید و ارائه در سکو - استفاده از هوش مصنوعی (ضروری و مستمر).



براین اساس سه تصویر با مشخصات ذکر شده در جدول (۷)، برای سازمان‌های رسانه‌ای در افق ۱۰ ساله می‌توان متصور بود که به اختصار آن‌ها را ابر سازمان‌ها، سازمان‌های بزرگ حکومتی و تیم‌های کوچک و چابک نام‌گذاری می‌شود و در شکل (۳)، می‌توان تفاوت آن‌ها در تمرکز و اندازه را مشاهده کرد.



شکل ۳: نمودار تمرکز و اندازه سازمان‌ها

تصویر اول ابر سازمان‌ها؛ این سازمان‌های به صورت خصوصی بوده و به صورت جهانی و فراملی هستند که اصلی‌ترین دغدغه آن‌ها توسعه کسب و کار و انتفاع مادی است. در این سازمان‌ها ساختار سازمانی ترکیبی از ساختار هرمی و شبکه‌ای است و در واقع شبکه‌ای از ساختارهای هرمی را شامل می‌شوند. نیروی انسانی بسیار زیاد و کارآمد، فرهنگ سازمانی هدفمند، رقابتی و یادگیرنده داشته و از فناوری و به خصوص هوش مصنوعی در تمام شئون حتی در فرایندهای اداری و پشتیبانی به صورت کارآمدی استفاده می‌کنند و به خاطر گستره زیادی که دارند به صورت غیرمتمرکز بوده و پراکندگی جغرافیایی بالایی دارند. نیروهای انسانی اصلی در این سازمان‌ها افراد خلاق هستند که توانایی اجرای ایده‌ها و نظرات خود را به واسطه فناوری‌های جدید خواهند داشت. نقش آن‌ها به نوعی سکویی بوده و با ایجاد بستر مناسب نقش تولیدکننده و استفاده‌کننده محتوا را به صورت مداوم جابه‌جا می‌کنند و استفاده از هوش مصنوعی را در فرایندهای اصلی مانند تولید و توزیع محتوا براساس الگوریتم‌های خود، فعالیتی رایج و ضروری می‌دانند. این سازمان‌ها که ماهیتی داده‌محور دارند، خود را صاحب داده‌هایی که از رفتار کاربران ایجاد می‌شود

می‌دانند و تا حد امکان از این داده‌ها برای تولیدات بیشتر و بهتر و بهبود الگوریتم‌های خود در جهت پیش‌بینی رفتار مخاطبان و استفاده از آن در جهت خارج کردن رقبا و تأثیرگذاری بر افراد و حتی دولت‌ها ابایی ندارند.

تصویر دوم سازمان‌های بزرگ حکومتی؛ این سازمان‌های بزرگ به صورت عمومی و شبه‌دولتی بوده و با بودجه‌های دولت اداره می‌شوند و به صورت ملی مشغول فعالیت هستند. در این سازمان‌ها ساختار سازمانی هرمی است. نیروی انسانی بسیار زیاد و ناکارآمد، فرهنگ سازمانی دستوری داشته و برخلاف سازمان‌های خیلی بزرگ جهانی، از فناوری و به خصوص هوش مصنوعی در تمام شئون حتی در فرایندهای اداری و پشتیبانی به صورت ناکارآمدی استفاده می‌کنند و گستره زیادی در سطح ملی داشته و با این‌که پراکندگی جغرافیایی نسبتاً بالا دارند؛ اما به صورت متمرکز عمل می‌کنند. نقش آن‌ها به نوعی تولیدکننده محتوا و پخش آن بوده و استفاده از هوش مصنوعی را در فرایندهای اصلی مانند تولید و توزیع محتوا براساس ساختار خود، فعالیت غیرضروری می‌دانند.

تصویر سوم تیم‌های کوچک و چابک؛ این تیم‌ها به صورت خصوصی بوده و به صورت محلی هستند. در این سازمان‌ها ساختار سازمانی شبکه‌ای است. نیروی انسانی بسیار کم و کارآمد، فرهنگ سازمانی هدفمند و یادگیرنده داشته و از فناوری و به خصوص هوش مصنوعی استفاده می‌کنند؛ اما با توجه به مقیاس بسیار کوچک آن‌ها فرایندهای اداری و پشتیبانی ساده‌ای داشته از ابزارها و فناوری‌های توسعه یافته عمومی و کارآمد استفاده می‌کنند. اعضای تیم با توجه به توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توانند از لحاظ جغرافیایی غیرمتمرکز و هماهنگ با یکدیگر فعالیت کنند. نقش آن‌ها به نوعی تولیدکننده محتوا و پخش آن بر بستر سکوها بوده و استفاده از هوش مصنوعی را در فرایندهای اصلی مانند تولید و پخش محتوا براساس ساختار چابک خود، فعالیت ضروری می‌دانند و بر پایه آن به تولید و پخش می‌پردازند.

در جدول (۸)، تطبیق گزاره‌های مستخرج از پنل با تصاویر سازمان‌های رسانه‌ای در افق ده ساله ارائه شده است.



جدول ۸: تطبیق گزاره‌ها با تصاویر سازمان‌های رسانه‌ای

ردیف	گزاره	اَبَر سازمان‌ها	سازمان‌های بزرگ حکومتی	تیم‌های کوچک و چاپک
۱	کاهش نیروی انسانی با استفاده از هوش مصنوعی و امکان تولید محتوا با تیم‌های کوچک خلاق	•	○	•
۲	حفظ مشاغل خلاقانه و امکان افزایش خلاقیت به کمک فناوری	•	○	•
۳	لختی و بازدهی پایین رسانه‌های دولتی در رقابت با سایر سازمان‌ها	○	•	○
۴	کاربردی‌تر شدن هوش مصنوعی و کاهش هزینه‌های تولید در تمام شئون سازمانی	•	○	•
۵	حذف مشاغل سنتی و نیاز به بازآموزی نیروی کار، همراه با ظهور استارت‌آپ‌های چاپک محتوایی	•	○	•
۶	تأثیر قوانین بین‌المللی هوش مصنوعی و حقوق مؤلف بر سازمان‌های رسانه‌ای	•	○	○
۷	حرکت به سمت تعاملی شدن و شکل‌گیری بازارهای محتوا با جابه‌جایی نقش تولیدکننده-مصرف‌کننده	•	○	•
۸	افزایش اهمیت حریم خصوصی و دسترسی به داده‌های کاربران با اجازه آن‌ها	•	○	○
۹	ساختار ترکیبی (شبکه‌ای-هرمی) در سازمان‌های بزرگ و ساختار کاملاً شبکه‌ای در سازمان‌های کوچک	•	○	•
۱۰	تسلط نگاه سرمایه‌داری و مالکیت محتوا در سازمان‌های جهانی بزرگ	•	○	○

●: مصداق پررنگ

○: مصداق کمرنگ یا عدم انطباق

این جدول نشان می‌دهد که ابرسازمان‌ها و تیم‌های چابک بیشترین سازگاری را با روندهای آینده رسانه دارند، درحالی‌که سازمان‌های بزرگ حکومتی به دلیل ساختارهای سنتی، کم‌تر با این تحولات همراه می‌شوند.

۴-۵. راهبردها

۴-۵-۱. راهبردها از منظر حاکمیت

حاکمیت از منظر حکمرانی بر سازمان‌های رسانه‌ای می‌تواند با استفاده از چند راهبرد کلیدی، تأثیرگذاری خود را در افق ۱۰ سال آینده افزایش دهد:

۱. ارتقای شفافیت و اعتماد

❖ شفافیت مالی و عملیاتی: ایجاد فرایندهای شفاف برای گزارش‌دهی مالی و عملکردی به‌منظور جلب اعتماد عمومی.

❖ استانداردهای اخلاقی: توسعه و تقویت کدهای اخلاقی برای حفظ صداقت و دقت در گزارش‌دهی.

۲. نظارت و تنظیم مقررات

❖ نظارت بر محتوا: ایجاد ساختارهای نظارتی داخلی برای جلوگیری از انتشار اطلاعات نادرست و جعلی.

❖ تطبیق با قوانین کشور: تضمین انطباق با قوانین و مقررات کشور برای حفاظت از حقوق کاربران و جلوگیری از تخلفات.

❖ تقویت پدافند رسانه‌ای: با توجه به افزایش تهدیدات سایبری و جنگ‌های شناختی، حاکمیت باید با استناد به اسناد دفاعی (مانند سند راهبردی پدافند غیرعامل ایران، ۱۴۰۰) ساختارهای نظارتی برای شناسایی و مقابله با اخبار جعلی و حملات سایبری ایجاد کند. این شامل توسعه سیستم‌های رصد هوشمند و همکاری با نیروهای مسلح برای حفاظت از زیرساخت‌های رسانه‌ای است.



۳. توانمندسازی کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای (حاکمیتی و غیر حاکمیتی)
 - ❖ آموزش و توسعه: سرمایه‌گذاری در آموزش مداوم خبرنگاران و کارکنان رسانه‌ای برای بهبود کیفیت گزارش‌دهی.
 - ❖ حفظ استقلال: ایجاد ساختارهایی که استقلال روزنامه‌نگاران را تضمین کرده و از دخالت‌های سیاسی و تجاری جلوگیری کند.
۴. مشارکت با آحاد جامعه
 - ❖ تعامل با جوامع: برگزاری جلسات و نظرسنجی‌های دوره‌ای برای دریافت بازخورد از مخاطبان و افراد جامعه.
 - ❖ پوشش مسائل محلی: تمرکز بر پوشش دقیق و جامع مسائل و مشکلات محلی به‌منظور تقویت ارتباط با مخاطبان.
۵. ارتقای کیفیت محتوا
 - ❖ تحقیقات خبری و روزنامه‌نگاری (ژورنالیستی): تشویق به انجام تحقیقات عمیق و تحلیلی برای تولید محتوای با کیفیت و متنوع.
 - ❖ استفاده از داده‌ها: بهره‌گیری از داده‌های بزرگ برای تحلیل و تولید محتوا براساس نیازهای واقعی افراد جامعه و مخاطبان.
۶. مسئولیت‌پذیری اجتماعی
 - ❖ پایبندی به مسئولیت اجتماعی: تعهد به حمایت از مسائل اجتماعی مهم و تلاش برای ایجاد تأثیر مثبت در جامعه.
 - ❖ حفاظت از محیط‌زیست: اتخاذ راهکارهای پایدار و دوستدار محیط‌زیست در فرایندهای تولید و انتشار محتوا.
۷. ایجاد ساختارهای مشارکتی و مردم‌محور
 - ❖ مشارکت در سیاست‌گذاری: نقش‌آفرینی فعال در فرایندهای سیاست‌گذاری مرتبط با رسانه‌ها و اطلاعات عمومی.

❖ دفاع از آزادی بیان در چهارچوب تعالیم اسلامی: حمایت از حقوق آزادی بیان و دسترسی به اطلاعات، حتی در مواجهه با فشارهای سیاسی و اقتصادی.

۸. استفاده از فناوری‌های نوین

❖ فناوری‌های نوپهور: استفاده از فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای بهبود فرایندهای گزارش‌دهی و تحلیل داده‌ها.

❖ امنیت سایبری: تقویت اقدامات امنیتی برای حفاظت از داده‌ها و اطلاعات حساس.

❖ این راهبردها می‌توانند به حاکمیت کمک کنند تا با همکاری سازمان‌های رسانه‌ای نقش مؤثرتری در حکمرانی ایفا کرده و در دهه آینده به موفقیت دست یابند.

۴-۵-۲. راهبردها از منظر شرکت‌ها و بازیگران خصوصی

در افق ۱۰ سال بعد، سازمان‌های رسانه‌ای نیاز به راهبردهای نوآورانه‌ای خواهند داشت تا بتوانند در دنیای متغیر و پیچیده به بهترین شکل عمل کنند. چند راهبرد کلیدی در ادامه اشاره شده است:

۱. استفاده از فناوری‌های پیشرفته

❖ هوش مصنوعی و یادگیری ماشین: استفاده از الگوریتم‌های پیشرفته برای تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی روندها.

❖ واقعیت مجازی و افزوده: ایجاد تجربه‌های تعاملی جدید برای مخاطبان.

۲. شخصی‌سازی محتوا

❖ سیستم‌های توصیه‌گر: ارائه محتوای شخصی‌سازی شده براساس ترجیحات و رفتارهای کاربران.

❖ تحلیل داده‌ها: بهره‌گیری از داده‌ها برای درک بهتر نیازها و علایق مخاطبان.

۳. تنوع در سکوها

❖ همه‌جانبه: حضور فعال در تمام سکوهای رسانه‌ای از تلویزیون و رادیو گرفته تا سکوهای اجتماعی و پادکست‌ها.



❖ هم‌افزایی محتوا: انتشار محتوای متناسب با هر سکو برای جذب مخاطبان متنوع.

۴. حفظ امنیت و اعتماد

❖ امنیت اطلاعات: تضمین حفظ اطلاعات شخصی مخاطبان و جلوگیری از حملات سایبری.

❖ مبارزه با اخبار جعلی: استفاده از فناوری‌های پیشرفته برای تشخیص و جلوگیری از انتشار اخبار نادرست.

۵. روزنامه‌نگاری مستقل و تحقیقات عمیق

❖ تحقیقات ژورنالیستی: سرمایه‌گذاری در تحقیقات ژورنالیستی برای تولید محتوای ارزشمند و معتمد.

❖ شفافیت و مسئولیت‌پذیری: حفظ شفافیت در فرایند تولید و انتشار محتوا و پاسخ‌گویی به مخاطبان.

۶. مدل‌های تجاری نوین

❖ اشتراک‌گذاری: ایجاد مدل‌های اشتراک برای دسترسی به محتوای خاص و ارزشمند.

❖ تبلیغات هدفمند: استفاده از تبلیغات هوشمندانه و هدفمند برای افزایش درآمد بدون تداخل در تجربه کاربر.

۷. مشارکت اجتماعی و تعامل بیشتر

❖ ایجاد انجمن‌ها و جامعه‌های مجازی: ایجاد سکوه‌های تعاملی برای بحث و تبادل نظر بین مخاطبان.

❖ تعامل دوطرفه: استفاده از نظرسنجی‌ها و بازخوردهای کاربران برای بهبود مداوم محتوا و خدمات.

۸. تمرکز بر توسعه پایدار

❖ مسئولیت اجتماعی: پذیرش و اجرای مسئولیت‌های اجتماعی و محیطی.

❖ پایداری اقتصادی: ایجاد مدل‌های تجاری که به پایداری بلندمدت اقتصادی رسانه‌ها کمک کند.

این راهبردها می‌توانند سازمان‌های رسانه‌ای را در برابر چالش‌های آینده مجهز کنند و به آن‌ها امکان دهند تا در یک محیط رسانه‌ای پویا و تغییرپذیر موفق باشند. براساس راهبردهای ذکر شده در جدول (۹)، ارتباط بین راهبردها و تصاویر سازمان‌های رسانه‌ای آینده ارائه شده است.

جدول ۹: ارتباط راهبردهای حاکمیت و بازیگران خصوصی با تصاویر سازمان‌های رسانه‌ای آینده

راهبردها	آبر سازمان‌های خصوصی فراملی	سازمان‌های بزرگ حکومتی	تیم‌های کوچک و چابک محلی
ارتقای شفافیت و اعتماد	- مقاومت در برابر شفافیت مالی به دلیل منافع تجاری - استانداردهای اخلاقی مبتنی بر الگوریتم‌های سودمحور	- چالش در اجرای شفافیت به دلیل بوروکراسی - استانداردهای اخلاقی دولتی	- شفافیت بالا به دلیل کوچکی ساختار - استانداردهای اخلاقی انعطاف‌پذیر
نظارت و تنظیم مقررات	- مقابله با قوانین ملی به دلیل ماهیت فراملی - تهدید برای پدافند رسانه‌ای کشور	- انطباق کامل با قوانین ملی - هسته اصلی پدافند رسانه‌ای	- انطباق انتخابی با قوانین - نقش محدود در پدافند رسانه‌ای
توانمندسازی نیروی انسانی	- جذب نخبگان جهانی با مزایای بالا - آموزش مستمر فناوری‌محور	- چالش در به‌روزرسانی مهارت‌ها - آموزش‌های رسمی	- یادگیری چابک و پروژه‌محور - تسلط بر فناوری‌های روز
فناوری‌های نوین	- پیشرو در هوش مصنوعی و تحلیل داده - کنترل الگوریتم‌های محتوایی	- استفاده محدود و ناکارآمد از فناوری - وابستگی به سیستم‌های سنتی	- استفاده هوشمند از فناوری‌های آماده - چابکی در به کارگیری نوآوری‌ها
مدل‌های حکمرانی	- ساختار شبکه‌ای غیرمتمرکز - حکمرانی داده‌محور	- ساختار هرمی متمرکز - حکمرانی دستوری	- ساختار شبکه‌ای انعطاف‌پذیر - حکمرانی مشارکتی



راهبردها	آبر سازمان‌های خصوصی فراملی	سازمان‌های بزرگ حکومتی	تیم‌های کوچک و چابک محلی
امنیت سایبری	- سرمایه‌گذاری سنگین در امنیت سایبری برای حفاظت از داده‌ها - تهدید برای امنیت ملی کشورها	- سیستم‌های امنیتی قدیمی و آسیب‌پذیر - اولویت امنیت ملی	- استفاده از راهکارهای امنیتی استاندارد - ریسک‌پذیری بالاتر
تولید محتوا	- تولید انبوه و الگوریتمی محتوا - سلطه بر جریان اطلاعات جهانی	- تولید محتوای رسمی و دولتی - تأکید بر پیام‌های حکومتی	- تولید محتوای تخصصی و نوآوری در فرمت‌های محتوایی
تعامل با مخاطب	- تعامل یک‌طرفه از طریق الگوریتم‌ها - جمع‌آوری داده‌های رفتاری	- تعامل محدود و رسمی - ارتباط یک‌سویه	- تعامل مستقیم و دوسویه - ارتباط نزدیک با جامعه مخاطبان
مسئولیت اجتماعی	- مسئولیت‌پذیری نمایشی برای بهبود برند - اولویت سودآوری	- مسئولیت‌پذیری مبتنی بر دستورات دولتی - اولویت امنیت ملی	- مسئولیت‌پذیری اصیل - پاسخ‌گویی مستقیم به جامعه محلی
چابکی سازمانی	- چابکی در مقیاس جهانی - انعطاف در راهبردهای بازار	- کندی در تصمیم‌گیری‌ها - مقاومت در برابر تغییر	- چابکی بالا به دلیل کوچکی ساختار - سازگاری سریع با تغییرات

۵. نتیجه‌گیری

سازمان‌های رسانه‌ای آینده با توجه به افزایش سرعت نوآوری، پیشرفت‌های فناوری و تغییرات اجتماعی-اقتصادی به‌طور قابل توجهی با سازمان‌های کنونی تفاوت خواهند داشت. آن‌ها باید به‌سرعت با تغییرات محیطی سازگار شوند و نیازهای مخاطبان خود را بهتر برآورده کنند. این تغییرات بر مبنای روندها و ویژگی‌هایی همچون فناوری‌های پیشرفته مانند استفاده از هوش

مصنوعی، واقعیت افزوده و واقعیت مجازی، مدل‌های کسب‌وکاری نوین، توجه به سکوهای چندرسانه‌ای و حضور فعال در آن‌ها، تعامل با مخاطبان، حفظ امنیت و حریم خصوصی و داده‌های کاربران، ترویج گزارش‌دهی تحقیقی و معتبر، توجه به مسئولیت اجتماعی و توسعه باید انجام شود. براین اساس در این پژوهش درصدد پاسخ به این سؤال اصلی که «سازمان‌های رسانه‌ای آینده در افق ۱۰ ساله چگونه خواهند بود؟» با استفاده از روش‌های مرور ادبیات و پزل خبرگان که در نهایت سه تصویر برای آینده سازمان‌های رسانه‌ای در افق مربوطه ارائه شد:

تصویر اول، به ابر سازمان‌ها اشاره دارد که سازمان‌های بزرگ، خصوصی و فراملی هستند و هدف اصلی آن‌ها توسعه کسب‌وکار و سودآوری است. این سازمان‌ها از ساختار ترکیبی هرمی و شبکه‌ای استفاده می‌کنند و نیروی انسانی کارآمد و فرهنگ سازمانی رقابتی و یادگیرنده دارند. آن‌ها به‌طور گسترده از فناوری و هوش مصنوعی در فرایندهای مختلف استفاده می‌کنند و به‌دلیل گستردگی جغرافیایی، غیرمتمرکز عمل می‌کنند. این سازمان‌ها داده‌محور هستند و از داده‌های کاربران برای بهبود الگوریتم‌ها و پیش‌بینی رفتار مخاطبان استفاده می‌کنند.

تصویر دوم، سازمان‌های بزرگ حکومتی را توصیف می‌کند که به‌صورت عمومی و با بودجه دولتی اداره می‌شوند و در سطح ملی فعالیت دارند. ساختار این سازمان‌ها هرمی است و نیروی انسانی آن‌ها اغلب ناکارآمد است. فرهنگ سازمانی دستوری دارند و استفاده از فناوری و هوش مصنوعی در آن‌ها ناکارآمد است. این سازمان‌ها به‌صورت متمرکز عمل می‌کنند و نقش اصلی آن‌ها تولید و پخش محتواست، اما استفاده از هوش مصنوعی در فرایندهای اصلی را غیرضروری می‌دانند.

تصویر سوم، تیم‌های کوچک و چابک را معرفی می‌کند که خصوصی و محلی هستند و ساختار شبکه‌ای دارند. این تیم‌ها نیروی انسانی کم اما کارآمدی دارند و فرهنگ سازمانی آن‌ها هدفمند و یادگیرنده است. آن‌ها از فناوری و هوش مصنوعی استفاده می‌کنند؛ اما فرایندهای اداری ساده‌ای دارند و از ابزارهای عمومی و کارآمد بهره می‌برند. این تیم‌ها به‌دلیل توسعه فناوری اطلاعات، می‌توانند به‌صورت غیرمتمرکز و هماهنگ فعالیت کنند و استفاده از هوش مصنوعی در تولید و پخش محتوا را ضروری می‌دانند.



در انتها نیز با توجه به تصاویر به دست آمده برای سازمان‌های رسانه‌ای و راهبردهایی از منظر حاکمیت و بازیگران خصوصی تدوین شد. این راهبردها به حاکمیت کمک می‌کنند تا نقش مؤثرتری در حکمرانی رسانه‌ای ایفا کنند و به سازمان‌های رسانه‌ای کمک می‌کنند تا در دنیای متغیر و پیچیده آینده به موفقیت دست یابند. با توجه به نظریه تکامل رسانه‌ای پل لوینسون، برای تصاویر سازمان‌های رسانه‌ای آینده تحلیل زیر را می‌توان ارائه کرد:

ابر سازمان‌های خصوصی فراملی این سازمان‌ها در خط مقدم تکامل رسانه‌ای قرار دارند، زیرا با استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های کاربران، محتوا را به طور شخصی سازی شده ارائه می‌دهند. آن‌ها از مدل ترکیبی هرمی-شبکه‌ای استفاده می‌کنند که به آن‌ها امکان سازگاری با تحولات جهانی را می‌دهد. چالش اصلی در اینجا تسلط الگوریتم‌های سودمحور بر محتوای رسانه‌ای است که ممکن است موجب کاهش تنوع فرهنگی و سلطه جریان‌های خاص شود.

سازمان‌های بزرگ حکومتی این سازمان‌ها برخلاف جریان جهانی، در برابر تغییرات رسانه‌ای مقاومت می‌کنند. ساختار بوروکراتیک و تمرکز بر روش‌های سنتی باعث شده است که مخاطبان در این مدل همچنان منفعل باشند. فقدان شخصی سازی محتوا و استفاده محدود از فناوری‌های نوین، باعث کاهش نفوذ این رسانه‌ها شده است؛ اما با یک تحول ساختاری براساس نظریه لوینسون، می‌توان این سازمان‌ها را به رسانه‌های هوشمند دولتی تبدیل کرد که هم‌زمان نقش نظارتی و تأثیرگذاری را بهبود ببخشند.

تیم‌های کوچک و چابک محلی این تیم‌ها بیشترین انعطاف پذیری را دارند و با تمرکز بر محتوای تخصصی و ارتباط مستقیم با مخاطب، رسانه‌ای پویا ایجاد کرده‌اند. ساختار شبکه‌ای آن‌ها امکان تطبیق سریع با تغییرات فناورانه را فراهم می‌کند و آن‌ها را به نمونه‌ای موفق از تکامل تدریجی رسانه‌ها تبدیل کرده است. چالش اصلی این تیم‌ها رقابت با ابر سازمان‌های جهانی و دستیابی به مقیاس پذیری برای حفظ جایگاهشان است.

جمع‌بندی بهترین آینده رسانه‌ای ایران با توجه به تصاویر احصا شده ترکیبی از سه مدل زیر است:

♦ تیم‌های چابک محلی باید تقویت شوند تا بتوانند نفوذ بیشتری داشته باشند.

❖ سازمان‌های حکومتی نیاز به اصلاحات ساختاری دارند تا با فناوری‌های جدید همگام شوند.

❖ ابر سازمان‌های خصوصی باید تحت تنظیمات هوشمندانه قرار بگیرند تا از اثرات منفی آن‌ها جلوگیری شود.

پاسخ به این چالش‌ها نیازمند سیاست‌گذاری هوشمندانه، حمایت از نوآوری‌های داخلی و ایجاد تعادل میان فناوری جهانی و فرهنگ بومی است.

این پژوهش با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود که بر فرایند و نتایج آن تأثیرگذار بودند. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به ابهام در تعریف مفاهیم کلیدی، محدودیت‌های برگزاری پنل‌های خبرگان و عدم استفاده از روش‌های کمی و دیگر محدودیت‌های روشی و محدودیت‌های اخلاقی و قانونی، تصویرسازی آینده را با چالش‌هایی مواجه کرد. این محدودیت‌ها باعث شدند تا پژوهشگر در برخی مراحل با دشواری‌هایی روبه‌رو شود؛ اما با استفاده از روش‌های ترکیبی و مشورت با خبرگان، تلاش شد تا این چالش‌ها تا حد ممکن کاهش یابند.

در انتها برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که به تحلیل دقیق تصاویر و پیش‌رسان‌ها مانند تحلیل کمی اثرات متقابل پیش‌رسان‌ها با روش تحلیل تأثیر متقاطع (CIA)^۱ پرداخته و سپس تصویر و سناریو مطلوب برای سال ۱۴۱۴ نیز با توجه به روش‌های مختلف آینده‌پژوهی ترسیم شود. تدوین نقشه راه برای رسیدن به سناریو مطلوب و توسعه راهبردهای متناسب و برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی نیز می‌تواند در پژوهش‌های آتی انجام شود.



فهرست منابع

- ابراهیمی کوشالی، حسین؛ گودرزی، غلامرضا؛ ساری، حسین؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی (۱۳۹۹). *رویکرد آینده‌پژوهانه در ترسیم سناریوهای مدیریت و هدایت راهبردی افکار عمومی جامعه ایران در افق ۱۴۱۰*، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال ۴، شماره ۱۶.
- الوندی، هومن؛ هاشمی، شهناز؛ مظفری، افسانه (۱۳۹۸). *مدل نقش‌آفرینی مدیران فرهنگی در تحولات آتی شبکه‌های اجتماعی مجازی*، دوفصلنامه علمی پژوهشی پاسداری فرهنگ انقلاب اسلامی، سال ۹، شماره ۱۹.
- بابایی، محمد (۱۳۹۶). *عصبیت رسانه‌ای در تمدن نوین اسلامی و آینده بدیل رسانه‌ها؛ گذار از رسانه دولت‌محور به رسانه تمدنی*؛ دوفصلنامه آینده‌پژوهی ایران؛ دوره ۲؛ شماره ۳.
- بختیاری، آمنه؛ نصیری، بهاره (۱۴۰۱). *تحلیل کیفی و کمی سبک زندگی خانواده دیجیتال در شهر تهران*؛ فصلنامه رهپویه ارتباطات و فرهنگ؛ دوره ۱؛ شماره ۳.
- تیرگر فاخری، فتحعلی؛ جعفری، علی؛ احمدی، علی؛ جهانشاهی، امید (۱۳۹۹). *شناسایی عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۱۰ ساله*، دوره ۱۴، شماره ۳۶.
- حاجی احمدی، علی؛ ذوالقارزاده کرمانی، محمدمهدی؛ اسمعیلی گیوی، محمدرضا؛ خاشعی ورنامخواستی، وحید (۱۴۰۱). *شناسایی و تحلیل تأثیر متقابل پیشران‌های مؤثر در سناریوهای آینده سرگرمی در صداوسیما*، ماهنامه علمی جامعه‌شناسی سیاسی ایران، سال ۵، شماره ۱۲.
- حسینی، فاطمه (۱۳۹۹). *جانمایی رسانه در عصر انقلاب صنعتی چهارم*، فصلنامه علمی تخصصی دانش آینده‌پژوهی رسانه، سال ۱، شماره ۱.
- خاکی، ایمان؛ میرسپاسی، ناصر؛ منتظر عطایی، محبوبه؛ عرفانیان خانزاده، حمید (۱۴۰۲). *آینده‌پژوهی هوش فرهنگی با رویکرد سناریوسازی*، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال ۳۴؛ شماره ۱۳۲.
- خجسته باقرزاده، حسن (۱۳۹۴). *تفاوت سازمان‌های رسانه‌ای با سازمان‌های صنعتی*، رسانه و فرهنگ، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال ۵، شماره ۲.
- رزازی‌فر، علیرضا؛ خوشنویس، علیرضا؛ نعمتی، فاطمه (۱۴۰۰). *چشم‌انداز بازی‌های رایانه‌ای ایران*، فصلنامه مطالعات رسانه‌های نوین، سال ۷، شماره ۲۶.

رضاییان قیه باشی، احد؛ مرزبانی، احسان؛ جهانشاهی، امید (۱۳۹۹). *سناریوهای سرگرمی در سیمای جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴*، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال ۲۷، شماره ۳.

روشندل ارتباطی، طاهر (۱۳۹۴). *چیستی سازمان‌های رسانه‌ای*، رسانه، سال ۲۶، شماره ۴. روشندل ارتباطی، طاهر (۱۳۸۵). *مفهوم‌شناسی مدیریت رسانه*، فصلنامه رادیو-تلویزیون، سال ۳، شماره ۲.

شریف شیخ‌الاسلامی، سیدجواد؛ نظری زاده، فرهاد؛ گائینی، احمد (۱۴۰۰). *تحلیل روندها و پیشران‌های مؤثر بر شبکه‌های اجتماعی آینده*؛ فصلنامه مطالعات رسانه‌های نوین، سال ۷، شماره ۲۷.

ظفر عبدالله‌زاده، فؤاد؛ رسولی، محمدرضا؛ شبیری، طهمورث (۱۴۰۰). *نقش رسانه‌های اجتماعی در آینده هویت‌های قومی ایران*، دوفصلنامه پژوهش‌های جامعه‌شناسی معاصر، سال ۱۰، شماره ۱۹.

فتحی، هژیر؛ تقی‌پور، فائزه؛ واعظ، نفیسه (۱۴۰۱). *آینده‌پژوهی شبکه‌های اجتماعی برخط در مواجهه با رسانه‌های سنتی ایران از منظر روابط قدرت*، دوفصلنامه رسانه و فرهنگ، سال ۱۲، شماره ۲.

فتحی، هژیر؛ تقی‌پور، فائزه؛ واعظ، نفیسه (۱۴۰۲). *شناسایی پیشران‌های مؤثر بر آینده شبکه‌های اجتماعی مجازی در مواجهه با رسانه‌های جمعی*؛ فصلنامه علمی مطالعات فرهنگ-ارتباطات، سال ۲۴، شماره ۶۱.

فرهنگی، علی‌اکبر؛ روشندل ارتباطی، طاهر؛ برقی، میکائیل (۱۳۸۳). *نگرشی بر بنیان‌های نظری مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای*، فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۱۷، شماره ۴.

فرهنگی، علی‌اکبر؛ قاپچی، هومن (۱۴۰۱). *مرور نظام‌مند پژوهش‌های حوزه آینده‌پژوهی رسانه با تمرکز بر مفاهیم نوظهور فناوری‌های نوین*، بررسی‌های مدیریت رسانه، دوره ۱، شماره ۲.

فولادفر، پویان (۱۳۹۹). *آینده شبکه‌های اجتماعی*، ماهنامه آفاق علوم انسانی، شماره ۴۷.



- قدیری حاجی‌آبادی، اکبر؛ طاهری دمنه، محسن؛ ذاکری، علی (۱۴۰۱). *تحلیل آینده‌پژوهانه از نقش محوری رسانه در شکل‌گیری سبک زندگی نسل آلفا*، فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای ارتباطات و رسانه، دوره ۵، شماره ۲، پیاپی ۱۶.
- لطفیان کریم، ابراهیم؛ بصیرتی، کاظم؛ قاسمی، نعمت‌الله؛ رستمی، محسن (۱۴۰۰). *رصد راهبردهای جنگ نرم ماهواره‌ای نظام سلطه علیه جمهوری اسلامی ایران (با تأکید بر میزان تأثیرگذاری بر نسل جوانان آینده‌ساز)*، نشریه علمی آینده‌پژوهی انقلاب اسلامی، شماره ۲.
- محمودی، محسن؛ صادقی، سالار (۱۴۰۱). *متاورس و تأثیر آن بر سبک زندگی*، فصلنامه مطالعات حقوقی فضای مجازی، سال ۱، شماره ۲.
- مرزبان، احسان؛ رضایا قیه باشی، احد؛ جهانشاهی، امید (۱۳۹۸). *شناسایی مولفه‌ای کلیدی و پیشران‌های سرگرمی در بستر سیمای جمهوری اسلامی ایران*، فصلنامه علمی رسانه‌های دیداری و شنیداری، سال ۱۳، شماره ۴، پیاپی ۳۲.
- نقیب‌السادات، سیدرضا؛ کیا، علی‌اصغر؛ افخمی، حسین؛ وصالی، لیلا (۱۴۰۰). *آینده‌پژوهی سواد رسانه‌ای در ایران با روش برنامه‌ریزی سناریویی*، آینده‌پژوهی ایران، شماره ۱۸.
- نوریجانی، علی؛ اسلامی، حسین؛ افشانی، سیدعلیرضا؛ دهقان دهنوی، حسن (۱۴۰۲). *الگوی مطلوب حکمرانی آینده‌نگرانه و کاهنده آسیب‌های شبکه‌های اجتماعی مجازی خارجی در ایران*، دوفصلنامه علمی دین و ارتباطات، سال ۳۰، شماره ۱، پیاپی ۶۳.
- یاسین، محمدرضا؛ حسینی دانا، حمیدرضا؛ جهانشاهی، امید؛ شاکری‌نژاد، محسن (۱۴۰۱). *تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده خبرگزاری صداوسیما در افق ۵ ساله*، فصلنامه علمی رسانه‌های دیداری و شنیداری، دوره ۱۶، شماره ۴، پیاپی ۴۴.

References

- Allam, R., & Dinana, H. (2021). *The future of TV and online video platforms: A study on predictors of use and interaction with content in the Egyptian evolving telecomm, media & entertainment industries*. Sage Open, 11(3), 21582440211040804.
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). *The future of social media in marketing*. Journal of the Academy of Marketing science, 48(1), 79-95.
- Benkler, Y., Faris, R., & Roberts, H. (2018). *Network propaganda: Manipulation, disinformation, and radicalization in American politics*. Oxford University Press.
- Bill, K., & Tom, R. (2007). *The elements of journalism: what newspeople should know and the public should expect*. Three rivers Press.
- Boehm, klaus, Esser, Ralf, Lee, Paul & Raab, Jasmin. (2018). *The Future of the TV and Video Landscape by 2030*. Deloitte.
- Chan-Olmsted, S. M., & Jung, J. (2023). *Mapping the evolution of media management and industry studies in Journalism & Mass Communication Quarterly: 100-year retrospective and future directions*. Journalism & Mass Communication Quarterly, 100(4), 847-874.
- Chess, S., & Consalvo, M. (2022). *The future of media studies is game studies*. Critical Studies in Media Communication, 39(3), 159-164.
- Daft, R. L. (2007). Organization theory and design.
- Ducci, G., Artieri, G. B., Corsi, M., Giglietto, F., & Manattini, F. (2022). *Media, Users and Health Online: The Propagation Dynamics of Digital Information on Facebook and the Role of the Online Gatekeeper Google News Italia*. Communication, digital media and future: new scenarios and future changes, 17.
- Gentzkow, M. (2018). *Media and artificial intelligence*. Toulouse Network for Information Technology Whitepaper.
- Hampel, T. (2002). *sTeam-Providing Primary Media Functions for Web-Based Computer-Supported Cooperative Learning* (pp. 698-703). Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).
- Harmash, Y., Timlin, E., & Khymych, A. (2023). *Mastery of modern technologies in higher education institutions as a basis for the work of a future media specialist*. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Pedagogy and Psychology, 9(3), 27-35.
- Hess, T. (2014). *What is a media company? A reconceptualization for the online world*. International Journal on Media Management, 16(1), 3-8.
- Hollifield, C. A., & Donnermeyer, J. F. (2003). *Creating demand: influencing information technology diffusion in rural communities*. Government Information Quarterly, 20(2), 135-150.
- Kumar, J., Tapar, A. V., & Bhattacharjee, S. (2023). *Social media and the bottom of the pyramid: a systematic literature review and future research agenda*. International Journal of Emerging Markets.



- Levinson, P. (2005). *Soft Edge: Nat Hist&Future Info*. Routledge.
- Newman, N., Fletcher, R., Schulz, A., Andi, S., Robertson, C. T., & Nielsen, R. K. (2021). *Reuters Institute digital news report 2021*. Reuters Institute for the study of Journalism.
- Newman, N., Fletcher, R., Schulz, A., Andi, S., Robertson, C. T., & Nielsen, R. K. (2024). *Reuters Institute digital news report 2024*. Reuters Institute for the study of Journalism.
- Nunes, A. C. B., & Mills, J. (2022). *Journalism innovation: how media labs are shaping the future of media and journalism*. Brazilian journalism research, 17, 652-679.
- Secundo, G., Del Vecchio, P., & Mele, G. (2021). *Social media for entrepreneurship: myth or reality? A structured literature review and a future research agenda*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 27(1), 149-177.
- Shah, A. (2024). *Media and artificial intelligence: Current perceptions and future outlook*. Academy of Marketing Studies Journal, 28(2).
- Slaughter, Richard, (1993), *The Knowledge Base of Futures Studies as an Evolving Process*, Futures, Volume 28, Issue 9, November 1996, Pages 799 -812.
- Strömbäck, J., Tsfati, Y., Boomgaarden, H., Damstra, A., Lindgren, E., Vliegenthart, R., & Lindholm, T. (2020). *News media trust and its impact on media use: Toward a framework for future research*. Annals of the International Communication Association, 44(2), 139-156.
- Vrabič Dežman, D. (2024). *Promising the future, encoding the past: AI hype and public media imagery*. AI and Ethics, 1-14.