

## چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴

دکتر سعید علوی وفا\*

### چکیده

واکاوی محیط راهبردی مؤثر بر مدیریت رسانه در رسانه ملی با هدف کشف چالش‌ها و موضوعات راهبردی در افق چشم‌انداز، همواره ضرورتی حیاتی برای تسهیل برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی مؤثر و کارآمد بوده است. از این رو، در پژوهش حاضر، ابتدا عوامل و روندهای تأثیرگذار بر جهت‌گیری و کارکردهای مهم سازمان صداوسیما، شناسایی و سپس با استفاده از روش پنل خبرگی، چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی با رویکرد آینده‌نگاری در دهه آتی که اهمیت بسزایی در رقابت سپهر رسانه‌ای، جذب مخاطب و جریان‌سازی دارد تبیین شده است. این تبیین در حوزه‌های ششگانه «مدیریت محتوا»، «فناوری و زیرساخت»، «مخاطبان و ذی‌نفعان»، «ساختار و قالب برنامه‌سازی»، «مدیریت رسانه و محیط رقابت» و «مدیریت منابع مالی و سرمایه‌های انسانی» صورت گرفت و در نهایت، با استفاده از روش دلفی موضوعات و چالش‌های آتی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴ اولویت‌بندی و امتیازدهی شده است. بر این اساس، مهم‌ترین چالش‌های راهبردی رسانه ملی به ترتیب در قالب ۸ کلان‌چالش «تشدید رقابت رسانه‌ای»، «اثربخشی محتوایی رسانه»، «تغییرات فناوری رسانه - آرایش سپهر رسانه»، «مدیریت سازمانی»، «ذایقه‌شناسی مخاطبان»، «محدودیت‌های منابع مالی»، «هم‌افزایی نهادهای عمومی، کشوری و لشکری» و «تصمیمات حقوقی و سیاسی» شناسایی و اولویت‌بندی شده است.

کلید واژه‌ها: مدیریت رسانه، رقابت رسانه‌ای، کلان‌چالش، افق ۱۴۰۴ رسانه

---

\* دکترای مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی

Email: s\_alavi@irib.ir

پذیرش نهایی: ۹۵/۹/۱۶

تجدید نظر: ۹۵/۸/۱۶

تاریخ دریافت: ۹۵/۶/۱۴

DOI: 10.22082/cr.2017.48591.1150

## مقدمه

حفظ یا ادامه حیات و توسعه سازمان، با توجه به شرایط متغیر محیطی، پیچیدگی‌های فناوری، کمبود منابع، تنوع خدمات، سرعت بالای تبادل اطلاعات و ارتباطات و در جذب مخاطب و تحقق اهداف رسانه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. امروزه چالش بزرگ سازمان‌ها تدوین راهبردهای اثربخش نیست بلکه استقرار مطلوب راهبردها و تحلیل و پیش‌بینی کنش متغیرهای مؤثر بر فضای راهبردی است (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و مهدیه، ۱۳۸۹). تعدد بسیار زیاد چالش‌ها و مسائل مؤثر بر تحقق اهداف، برنامه‌ها، تأمین منابع و سرمایه، سرمایه‌های انسانی، الگوهای مدیریتی و دخالت متغیرهای خارجی در حیطه امور داخلی سازمان‌ها و کشورها موجب شده است که مدیران به فکر شناسایی چالش‌های راهبردی مؤثر بر عملکرد سازمان باشند تا با تکیه بر شناخت راهبردی و تمرکز بر مسائل حیاتی، منابع مشهود و نامشهود سازمان را در مسیر تحقق اهداف و راهبردها به خوبی سازماندهی کنند. در اغلب موارد، چالش‌ها و موضوعات راهبردی، ناظر به واقعیاتی عینی، جدید، معطوف به آینده و بیرونی‌اند که فراگیری و تأثیر آنها، کل جامعه یا سازمان را به مبارزه می‌طلبند (ذوعلم، ۱۳۸۴، ص ۳۴). چالش‌ها عموماً مفاهیم انضمامی راهبردی با برد تأثیرگذاری زمانی و مکانی بسیار زیادند و بیشتر مفاهیم آنها نوپدید یا ناظر به آینده و مقتضی تلاشی سخت و فراگیر است. به این ترتیب، اگر سازمان کنش مناسبی نسبت به این چالش‌ها از خود بروز ندهد، به طور حتم منافع و حیاتش مورد تهدید و یا دست‌کم تحدید قرار می‌گیرد. چالش‌ها نیاز به برخورد یا مواجهه هوشمند دارند؛ برخوردی که لازمه آن، اقدامات ماجراجویانه و خطرپذیر است. در بررسی چالش‌ها و مواجهه با آنها باید روندهای تأثیرگذار را شناسایی و تحلیل کرد و با تأثیرگذاری بر آنها، خطرات را کاهش داد. گاه می‌توان تهدیدهای بالقوه را به فرصت‌های بالفعل تبدیل کرد و از چالش‌های ناخواسته، بستری برای پویایی و رشد فراهم ساخت. البته چالش‌ها موجب بیم می‌شوند اما همین بیم‌ها و دغدغه‌ها، عوامل برانگیزنده‌ای برای دستیابی به راهبردهای نویدبخش خواهند

بود. یکی از رسالت‌های اساسی مدیران ارشد و خبرنگاران رسانه ملی این است که قادر به توصیف چالش‌ها و موضوعات راهبردی این عرصه باشند و با استفاده از آن درکی مشترک و فراگیر از افق ایران ۱۴۰۴ در جامعه به وجود آورند. با بررسی پیشینه این موضوع روشن می‌شود که در زمینه ادبیات مسائل و چالش‌های راهبردی جامعه و سازمان، پژوهش‌های متعددی انجام شده است که همگی مؤید اهمیت و لزوم توجه به این مهم‌اند؛ اما تاکنون در حوزه رسانه، پژوهش مستقل، ساختارمند، گسترده و قابل استنادی در این ساحت راهبردی مشاهده نشده است. لذا **دغدغه اساسی** این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی رسانه ملی در بازه ۱۰ سال آتی است. نتایج کمک شایانی به رسانه ملی خواهد کرد تا با تکیه بر دستاورد و شناخت راهبردی ایجاد شده، وضعیت عملکردی خود را مطابق با آن بازمهندسی و بازآرایی کند. به این ترتیب، جنبه بدیع و نوآورانه این پژوهش عموماً بر پایه ساخت‌سازی مسائل و موضوعات راهبردی مؤثر بر جهت‌گیری و اقدام و عمل کلان سازمان صداوسیما در حوزه‌های کارکردی رسانه در افق پیشرو است.

**اهمیت و ضرورت** پژوهش از این باب است که با توجه به شرایط متغیر و پر ابهام حاکم بر محیط سپهر رسانه‌ای با رقابت فزاینده و تغییر ذائقه و نقش مخاطبان در آن، رسانه‌ها همواره با چالش‌ها و موضوعات راهبردی متعدد و متنوعی روبه‌رو هستند و شناسایی، تبیین و اولویت‌بندی آنها جزء الزامات توفیق و اثربخشی هر یک در تحقق اهداف و تأثیرگذاری بر مخاطبان است. در غیر این صورت، نه تنها ممکن است مدیریت رسانه بخصوص رسانه ملی، دچار غافلگیری راهبردی شود بلکه حتی این احتمال وجود دارد که تأثیرات غیرقابل جبرانی بر حرکت انقلاب اسلامی گذاشته شود؛ بنابراین تا رسانه ملی نتواند چالش‌ها و مسائل راهبردی خود را در افق ۱۴۰۴ شناسایی و اولویت‌بندی کند امکان تحقق اهداف چشم‌انداز و مدیریت منابع و تولید سرمایه‌های استراتژیک، برای مقابله با موانع و اتخاذ تصمیم‌های هوشمندانه در مقابل رقبا امکان‌پذیر نخواهد بود.

با عنایت به مطالب یاد شده، موضوع اصلی این پژوهش پاسخ به این پرسش است که چالش‌های موضوعات کلان و راهبردی رسانه ملی در افق ۱۰ سال آتی چیست، پرسش فرعی نیز به این صورت مطرح می‌شود که اولویت آنها در این برهه زمانی چگونه است؛ بنابراین، به طور مشخص می‌توان هدف اصلی پژوهش حاضر را شناسایی چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴ و هدف فرعی را نیز اولویت‌بندی آنها در این برهه زمانی ذکر کرد.

### ادبیات و مبانی نظری پژوهش

مدیریت رسانه. تعاریف مختلفی از مدیریت رسانه از جانب اندیشمندان ارائه شده است؛ برخی مدیریت رسانه را از منظر مالکیت، کارکرد و رویکرد و برخی از منظر هدف، مخاطب و نوع تعریف کرده‌اند که به نظر می‌رسد از جامعیت لازم برخوردار نیست. از نظر خاشعی، مدیریت رسانه به لحاظ ماهیت نوعی علم میان‌رشته‌ای است که به شرح و بیان چگونگی تأثیر چهار رشته «اقتصاد رسانه»، «اقتصاد سیاسی»، «ارتباطات جمعی و خبرنگاری» و رشته «مطالعات رسانه» می‌پردازد (۱۳۹۱، ص ۹) و وظیفه آن ایجاد پلی میان اصول نظری مدیریت و ویژگی‌های خاص صنعت رسانه است؛ همچنان که چیستی آن نیز بر پایه تبیین مدیریت رسانه در حوزه‌های راهبردها، ساختار، منابع، فرهنگ سازمانی، فناوری و بودجه قرار دارد. اما در تعریف عملیاتی این پژوهش، «مدیریت رسانه در رسانه ملی» به لحاظ ماهیت، فرهنگی است و وظیفه آن هدایت افکار عمومی مردم و مسئولان برای تمدن‌سازی نوین اسلامی ایرانی و تعمیق سبک زندگی ایرانی اسلامی بر پایه پیشرفت (نرم‌افزاری و سخت‌افزاری) و عدالت است که در حوزه‌های ششگانه «طراحی و مهندسی محتوا»، «فناوری و زیرساخت»، «مخاطبان و ذینفعان»، «ساختار و قالب برنامه‌سازی»، «مدیریت سازمان و محیط رقابت» و در نهایت، «مدیریت منابع (مالی و سرمایه‌های انسانی)» تبیین می‌شود (پژوهشگر ساخته).

**رقابت رسانه‌ای.** رسانه‌ها فرصت مناسبی برای تسهیل و تسریع ارتباط بین مردم،

حاکمیت و محیط فراهم می‌آورند و یک پل ارتباطی میان نیاز، میل و مصلحت مخاطبان ایجاد می‌کنند. به همین دلیل، در این فضا همواره شاهد رقابت بین رسانه‌های دولتی یا شبه‌دولتی و رسانه‌های خصوصی به لحاظ سرمایه‌گذاری و همچنین دسترسی به اطلاعات و تأثیرگذاری بر مخاطبان و محیط بوده‌ایم. رسانه‌های عمومی، تخصصی و بویژه اختصاصی، با موضوعات کلیدی برای هر کشور، مانند حوزه‌های فرهنگ و هنر، سلامت و اقتصاد، به دلیل قرابت با حیات و پیشرفت جامعه، از اولویت‌های ممتازی برخوردار هستند. هرچند که ممکن است برخی رقابت رسانه در سپهر انبوهی از رسانه‌های صوتی و تصویری، چاپی و مجازی را در برخورداری از حمایت بودجه‌های دولتی که فضای ناعادلانه اطلاعاتی و اقتصادی برای رسانه‌های خصوصی ایجاد کرده است بدانند؛ اما باید دانست که دیگر رقابت نابرابر بین رسانه‌های دولتی و خصوصی معنا ندارد، زمین رقابت اصلی جای دیگری است؛ رقابتی جدیدی به میدان آمده‌اند و موجب رقابت بین رسانه‌های رسمی و غیررسمی شده‌اند. حال دیگر فضای نابرابر فقط در اقتصاد رسانه‌ها و دسترسی‌های ناهمگون به اطلاعات نیست بلکه ورود به ممیزی‌ها و حیطه نظارتی است. رسانه‌های غیررسمی که بیشتر به دلیل دسترسی راحت و بدون نظارت، در فضای وب و شبکه‌های اجتماعی فعالیت می‌کنند، با اسامی مختلف حضور جدی دارند و بدون نظارت‌های معمول و رعایت اخلاق رسانه‌ای با پرداختن به حواشی، موج جدیدی از رقابت با رسانه‌های رسمی و مؤدی به آداب و اخلاق رسانه‌ای را آغاز کرده‌اند. شاید بتوان گفت که تنها راه برتری در این میدان رقابت، بالا بردن سطح سواد رسانه‌ای مردم و حضور جدی رسانه‌های رسمی و اخلاق‌مدار در عرصه‌ها و ابزار جدید اطلاع‌رسانی است. همه این ابزارها اعم از فضای وب و شبکه‌های اجتماعی و ارتباطی، وسیله‌هایی هستند که می‌توانند برای تولید محتوای ارزشمندی که هدف رسانه‌های رسمی است، مورد استفاده آنها قرار گیرند. در مجموع، رقابت رسانه‌ای را می‌توان تلاشی در راه جلب، جذب و تأثیرگذاری بر

مخاطبان<sup>۱</sup> از طریق بهره‌مندی هوشمندانه، به موقع و مؤثر از ابزارهای رسانه‌ای طبیعی<sup>۲</sup>، ساخته‌شده<sup>۳</sup> و مکانیکی - الکترونیکی<sup>۴</sup> برای تولید، توزیع و پخش محتوا و پیام دانست. **کلان چالش**. کاربرد این واژه در متون علمی نشان می‌دهد که در اغلب موارد، معانی متفاوت و مختلفی از این لفظ مدنظر بوده که با معنای آن انطباق کامل نداشته است. مفهوم چالش عبارت است از «شرایط و وضعیت جدیدی که مسیر آینده جامعه یا سازمان را از بیرون مورد هجوم قرار می‌دهد و حفظ تعادل آن را دچار مشکل و مستلزم تلاشی سخت و سرنوشت‌ساز می‌سازد». چالش‌ها ناظر به واقعیاتی عینی، جدید، معطوف به آینده و بیرونی‌اند که فراگیری و تأثیر آنها، کل جامعه یا سازمان را به مبارزه می‌طلبد و تلاش سختی را برای پشت سر نهادن آن می‌طلبد. با این تحدید و تعریف، میان معنی چالش و معانی تعبیر و اصطلاحات مشابه و نزدیک، تفکیک حاصل می‌شود و جامعیت و مانعیت آن تأمین می‌گردد (ذوعلم، ۱۳۸۴، ص ۳۷). در این پژوهش، منظور از معنا و مفهوم کلان چالش «شرایط و وضعیتی اعم از مشکلات و مسائل عینی و ذهنی، داخلی و خارجی، فراگیر و محدود، ریشه‌دار و جدید است که می‌تواند حرکت سازمان را به سمت اهداف کند یا متوقف سازد و مستلزم تلاش و تدبیر برای چاره‌اندیشی در سطح مدیران ارشد باشد». همچنین تعریف عملیاتی موضوع راهبردی یا استراتژیک عبارت است از «عوامل و عناصر مهمی که منافع و کارکردهای اصلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر موفقیت کلیدی سازمان مؤثر است».

**صداوسیما (رسانه ملی)**. از منظر امام خمینی رضوان‌الله تعالی علیه سازمان صداوسیما (رسانه ملی) یک دانشگاه عمومی است (ج ۵، ص ۲) این تعریف، به تمامی

۱. فرد یا گروه‌های هدف تولیدات محتوا و ارائه خدمات رسانه‌ای که به لحاظ سنی بین نوزادی (۰-۲)، خردسالی (۳-۵)، کودکی (۶-۱۱)، نوجوانی (۱۲-۱۵)، جوانی (۱۶-۲۴)، بزرگسالی (۲۵-۴۰)، میانسالی (۴۱-۶۰)، کهنسالی (۶۵ سال به بعد) تقسیم می‌شوند (مک‌کوئیل، ترجمه منتظر قائم، ۱۳۸۷، ص ۲۶).

۲. بازنمایی و انتقال پیام به شیوه زیست‌شناختی (از طریق صدا، حالات چهره، اشارات دست، محیط پیرامونی و غیره) (همان).

۳. بازنمایی و انتقال پیام به وسیله مصنوعات ساخته شده (کتاب، نقاشی، مجسمه، نامه و غیره) (همان).

۴. انتقال ایده‌ها به وسیله اختراعات مکانیکی الکترونیکی مانند تلفن، رادیو، تلویزیون، رایانه و غیره (همان).

کارکردهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره قابل تعمیم است. از منظر مقام معظم رهبری نیز صداوسیما متولی «مدیریت افکار عمومی» است (۱۳۷۵/۵/۹). ایشان در جمع خبرگان رهبری، سازمان صداوسیما را یک مجموعه پیچیده فنی هنری سیاسی سازمانی دانسته‌اند و برآورده شدن انتظارات از این سازمان را منوط به نگاه بلندمدت مسئولان آن و پرهیز از نگاه‌های مقطعی و کوتاه‌مدت بیان کرده‌اند (۱۳۹۱/۱۲/۱۹). در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران، رسانه ملی، به سازمانی رسانه‌ای اطلاق می‌شود که خود را متعلق به عموم مردم سرزمین و منطقه خود بداند و آگهانه و برنامه‌ریزی شده، تأمین منافع، مصالح، امنیت، آرمان‌ها و ارزش‌های مشترک آحاد مردم را مبنای تصمیم‌گیری، موضع‌گیری، تولید، تأمین، پخش، توزیع و ارائه خدمات خود قرار دهد. رسانه ملی علاوه بر اینکه امید، آگاهی، اخلاق و احترام به کرامت انسان را یک اصل می‌داند، برای نظر مخاطبان خود ارزش قایل است و با حرمت و انصاف، به افراد، گروه‌ها، احزاب، نهادها، مشکلات و رویدادها نگاه می‌کند. رسانه ملی، رسانه‌ای است که با بهره‌گیری از دانش و تجارب رسانه‌ای و توجه به اهداف و اصول و ارزش‌های اعتقادی و ملی، سعی در حفظ و ارتقای مستمر اعتماد، اقتدار، قدرت و امنیت ملی، اعتلای ارزش‌های ناب اسلام محمدی (ص) و ترویج سبک زندگی ایرانی اسلامی در همه عرصه‌ها دارد (پژوهشگر ساخته).

### واکای محیط راهبردی رسانه ملی

برخی از عوامل مؤثر بر رسانه ملی، برگرفته از مؤلفه‌های مؤثر بر انقلاب اسلامی است؛ از این رو، ضرورت دارد که مدیریت رسانه در محیط انقلاب اسلامی تعبیر و تفسیر شود. به این ترتیب، پیش از بررسی محیط راهبردی رسانه ملی، مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر آینده انقلاب اسلامی باید مرور شوند. انقلاب اسلامی ایران به دلیل ماهیت اسلامی، مردمی و انقلابی، از مهم‌ترین رخداد‌های قرن بیستم است؛ به همین دلیل، پیش از بررسی هر زیر نظامی ذیل نظام انقلاب اسلامی، باید مؤلفه‌های فرا روی آن را

شناخت؛ در غیر این صورت، شناخت دچار اخلال در معنا و عرض است. از منظر امام خمینی (ره)، مهم‌ترین موضوعات کلیدی مدیریت فرهنگی و کنش مناسب در قبال آن، عبارت‌اند از «اختلاف بین شیعه و سنی (ج ۶، ص ۹۵)»، «اختلاف و تضعیف دستگاه‌ها و قوای دیگر کشور» (ج ۱۸، صص ۴۷۶ - ۴۷۵ و ج ۱۹، صص ۶۷ - ۶۶)، «اعمال خلاف به اسم اسلام» (ج ۱۱، صص ۲۳۴ - ۲۳۳ و ج ۱۲، صص ۴۷۱ - ۴۷۰)، «ایجاد اختلاف و تشتت در دانشگاه‌ها» (ج ۸، صص ۴۴۱ - ۴۴۰)، «بی‌صبری در برابر کمبودها» (ج ۱۷، صص ۳۹۲ - ۳۹۱، ج ۲۱، صص ۱۵۹ - ۱۵۸ و ج ۱۰، صص ۳۴۸ - ۳۴۷)، «خروج از ساده‌زیستی و گرایش به اشرافی‌گری» (ج ۱۸، ص ۴۷۱ و ج ۱۶، صص ۲۱۶ - ۲۱۵)، «خودرأیی و خارج از مقررات و قانون عمل کردن» (ج ۱۸، ص ۲۴۲، ج ۸، ص ۲۵۶ و ج ۱۸، ص ۲۰۶)، «سستی در پیاده کردن احکام و مقررات اسلام» (ج ۸، صص ۱۰-۱۲، ج ۱۱، صص ۲۵۲ - ۲۵۱، ج ۱۱، ص ۳۱۶، ج ۱۷، صص ۱۶۲ - ۱۶۱ و ج ۱۸، ص ۲۴۲)، «عدول از حمایت از محرومین و پابرنه‌ها» (ج ۲۱، ص ۲۸۱ و ج ۲۱، صص ۱۰۰ - ۹۹ و ج ۲۱، ص ۸۷)، «گسترش فرهنگ غرب و غرب‌زدگی» (ج ۱۰، ص ۳۶۱ و ج ۱۳، صص ۲۱۲ - ۲۱۱)، «مخالفت با اسلام ناب تحت عنوان آزادی و دموکراسی» (ج ۱۴، صص ۴۹۹ - ۴۹۸ و ج ۷، ص ۴۸۷)، «نفوذ افراد غیر صالح در مراکز قدرت» (ج ۱۴، ص ۳۶۲، ج ۱۶، ص ۱۷۲ و ج ۱۰، ص ۶۵)، «وجود روحانیت متحجر و مقدس‌نما و روحانی‌نمایان» (ج ۲۱، صص ۲۷۸ - ۲۷۷، ج ۱۲، ص ۴۶۸ و ج ۲۰، صص ۲۴ - ۲۳)، «یک‌بعدی نگریستن به اسلام» (ج ۳، صص ۲۲۲ - ۲۲۱ و ج ۲۱، صص ۲۸۱) می‌باشد. از منظر آیت‌الله خامنه‌ای نیز موضوعات پیش‌روی کشور به دو بخش داخلی و خارجی تقسیم می‌شوند و کنش میان انقلاب اسلامی و استکبار جهانی، تقابلی مستمر و ادامه‌دار است (۱۳۹۰/۳/۸). با جستجو در اندیشه مقام معظم رهبری، مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر انقلاب اسلامی ایران را می‌توان در جدول ۱ جمع‌بندی کرد.



**جدول ۱. چالش‌های پیش روی انقلاب اسلامی از منظر مقام معظم رهبری  
(پژوهشگر جمع‌بندی شده)**

واکنش خشن و خصمانه قدرت‌های مسلط دنیا (۱۳۹۳/۳/۱۴)	چالش‌های خارجی
رقیق کردن اعتقادات اسلامی (۱۳۹۰/۳/۸) - ایجاد حاکمیت دوگانه (۱۳۸۸/۸/۲۲)	
ایجاد خطا در محاسبات مردم و مسئولان (۱۳۹۰/۵/۳)	
کوچک نشان دادن توان ملت ایران و بزرگنمایی توان جبهه استکبار (۱۳۹۰/۵/۳)	چالش‌های داخلی
نزدیک شدن به صاحبان قدرت و ثروت برای کسب پست و مقام (۱۳۹۰/۳/۸)	
ایمان و اعتقاد نداشتن به وعده‌های الهی (۱۳۹۱/۵/۲۵)	
اشتباه در شناخت دشمن (۱۳۹۳/۳/۱۴) - دل‌بستگی به دنیا و ضعف‌های نفسانی (۱۳۹۱/۵/۳)	
مردمی نبودن مسئولان (۱۳۸۴/۱۲/۸) - ندیدن همه مسائل واقعی در کنار یکدیگر (۱۳۹۱/۵/۳)	
سرگرم شدن به اختلافات در داخل کشور (۱۳۹۳/۳/۱۴)	
چالش بین حفظ خطوط اصلی نظام و دستاوردهای پیشرفت مادی (۱۳۹۰/۶/۱۷)	
ایجاد توقعات غیرقابل تحقق و توقف در کارهای زیربنایی و اساسی (۱۳۸۴/۱۲/۸)	
فراموش کردن روحیه و جهت نهضت امام (ره) (۱۳۹۴/۳/۱۴)	
نبود اخلاص در کارها (۱۳۸۴/۱۲/۸) - غلبه ما نمی‌توانیم بر ما می‌توانیم (۱۳۹۳/۳/۱۴)	
مقدم کردن منافع بیگانگان بر منافع ملت (۱۳۹۲/۳/۱۴) - از بین رفتن انسجام ملی (۱۳۹۴/۳/۱۴)	

نتایج پژوهش در خصوص بررسی نسبت انقلاب اسلامی ایران و زیر نظام‌های آن با این تحولات و چالش‌های پیرامونی نشان می‌دهد که جهان امروز دچار سونامی تغییر در عرصه اجتماعی است و سرعت این تغییر قابل مقایسه با گذشته نیست. موضوعات

راهبردی نظیر رشد بی‌سابقه زندگی فست‌فودی و مک‌دونالدیسم به نوعی مکتب فکری تبدیل شده و کنایه از این است که مخاطبان رسانه آستانه تحمل پایینی دارند و می‌خواهند همه چیز را با عجله و شتاب انجام دهند؛ ضمن اینکه رابطه معناداری میان پیر شدن جوامع با گرایش‌های انقلابی وجود دارد. از سوی دیگر، در ۳۰ سال آینده، متوسط عمر به ۱۳۰ سال افزایش پیدا می‌کند و بخش قابل توجهی از جوامع (مخاطبان) رسانه، مخاطبان کهنسال خواهند بود (دارابی، ۱۳۹۵، ص ۱۲). پیچیدگی شرایط محیطی رسانه‌های جهان به قدری است که مدیریت رسانه را بسیار دشوار کرده است و به تبع آن، تحت تأثیر این شرایط، به نوعی فضای رسانه‌ای، دچار «اکنون‌زدگی» شده است. توسعه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در دهه اخیر، خیل عظیمی از رسانه‌های نوینی را به وجود آورده که از کارکردهای رسانه‌های اجتماعی برخوردارند. تنوع رسانه‌ها و به همراه آن تغییر الگوهای استفاده از آنها، مفاهیم جدیدی را مانند «اقتصاد توجه»<sup>۱</sup> به حوزه رسانه اضافه کرده است (ساروخانی، ۱۳۹۰). از سوی دیگر، بسترهای ارتباطی نظیر اینترنت به عنوان شیوه جدید توزیع محتوا به همراه دیجیتال شدن محتواهای صوتی - تصویری، مفهومی بنام «سرزمین فراوانی محتوا» را ایجاد کرده و موجب شده است تا مدیریت رسانه‌ها از سازمان‌های بسته و محتوای کنترل شده به سمت سازمان‌های رسانه‌ای باز با فوران محتوا و خدمات متنوع تغییر یابد. مدل‌های جدید کسب و کار و زنجیره ارزش رسانه با پیدایش خدمات متنوع و متکثر «صوت و تصویر درخواستی»<sup>۲</sup>، «تلویزیون اینترنتی»<sup>۳</sup> و رشد سرسام‌آور «گوشی‌ها و تجهیزات خانگی هوشمند و اینترنت اشیا»<sup>۴</sup> از اهمیت جدی برخوردار شده است و آینده‌ای پر تغییر و پویا در فضای رسانه‌های صوتی و تصویری در جهان ترسیم کرده است (اتحادیه اروپا، ۲۰۱۴).<sup>۵</sup> با توجه به ویژگی‌های رسانه‌های نوین در فضای مجازی می‌توان سلسله مراتب توجه به محتوا را بر اساس رسانه‌های دولتی ارزش و مصلحت جامعه‌محور و رسانه‌های

- 
1. attention economy
  2. VoD (Video on Demand)
  3. IPTV(Internet Protocol Television)
  4. internet of things
  5. European Union

## چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴ ❖ ۴۱

غیردولتی نیاز و میل مخاطب‌محور دسته‌بندی کرد و بقیه را نیز بین این دو طیف قرار داد (صادقی، ۱۳۹۲، ص ۱۴۹).

در ادامه پژوهش مبادرت، به واکاوی چالش‌های کلان و موضوعات راهبردی رسانه ملی به عنوان الزامات شناخت آینده‌پژوهانه مدیریت رسانه در افق ۱۴۰۴ رسانه ملی پرداخته خواهد شد چراکه موفقیت رسانه ملی در تحقق اهداف نظام و سازمان صداوسیما در شناخت و تدبیر هوشمند در مواجهه با آنها تفسیر می‌شود. رسانه ملی در طول پنج دوران ریاست آقایان هاشمی، لاریجانی، ضرغامی، سرافراز و علی‌عسکری قابل بررسی است. در دوره اول، محمد هاشمی باید صداوسیما را با خواسته‌های انقلاب تطبیق می‌داد و جهت آن را ۱۸۰ درجه عوض می‌کرد. در آن زمان، سازمان قدرت چندانی در تولید تأثیرگذار و جریان‌ساز نداشت. در دوران لاریجانی، دو حادثه مهم اتفاق افتاد؛ تمام شدن جنگ و درگذشت حضرت امام. همه رهبران فکری سعی می‌کردند چارچوب‌های انقلاب را نشان دهند. آن زمان اهمیت جدی به این موضوعات داده می‌شد و مناظره‌های رادیویی و تلویزیونی نیز از همین دوران آغاز شد. در دوره ضرغامی، چند ویژگی ممتاز در سپهر رسانه‌ای وجود داشت. در این دوران شبکه‌های ماهواره‌ای که پیش‌تر، به شکل ساده‌ای آغاز به کار کرده بودند، از حوزه‌های سیاسی خارج شدند و به سایر کارکردهای رسانه نظیر ورزش، سرگرمی، سریال و... رسیدند. شبکه‌های معاند بسیاری هم وجود داشتند که با تجزیه‌طلبی مشغول فعالیت بودند. در این دوره، فضای مجازی به صحنه جدی رقابت رسانه‌ای آمد و به عنوان ابزاری برای ضدیت با انقلاب مورد استفاده قرار گرفت. سومین اتفاقی که در این دوران رخ داد، ساخت فیلم‌های ضدایرانی در عرصه بین‌الملل و حمله‌های سیاسی - رسانه‌ای متعدد نظیر تبلیغات برای حمله نظامی بود. در این دوران با استفاده از مبانی معرفتی شهید مطهری و با ایجاد تعاملات مناسب با جامعه هنری، مبادرت به تولید برنامه و مقابله با بازنشر روایت‌های ضدانقلاب شد و در چارچوب ایده انقلاب، تولید برنامه‌های انقلابی مورد توجه قرار گرفت برای مثال، تغییر روایت و برداشت مردم از بحران سوریه، بین

چند سال پیش و اکنون بسیار متفاوت است. ایجاد روایت‌های ناب از جنگ تحمیلی نیز حاصل سریال‌های تلویزیونی در این عرصه بود. در این دوران، حوزه برون‌مرزی به عنوان یکی از عناصر «دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران» و «مقابله با تهاجم رسانه‌ای بین‌المللی دشمنان انقلاب» نقشی برجسته داشت. راه‌اندازی شبکه‌های آی‌فیلم، العالم، هیسپان تی‌وی و پرس تی‌وی نقش بسیار مهمی در بیداری اسلامی، فلسطین و... ایفا کرد (خجسته، ۱۳۹۳، صص ۳-۵). دوران چهارم که همزمان با دوره سرفراز نیز دوران رقابت فراگیر، ارتقای کیفیت، اثربخشی و جلب حداکثری مخاطبان گوناگون در هر نقطه از سپهر رسانه بود همچنان که مسئولیت تاریخی رسانه ملی در مقطع کنونی، حفظ و ارتقای استقلال فرهنگی و هویت انقلاب اسلامی ایران است. تحقق عزم ملی، ابتهاج معنوی و نشاط انقلابی آحاد جامعه در مسیر اهداف بلند نظام اسلامی، درگرو آگاهی و معرفت عمیق و گسترده عمومی و نیازمند پیوند با سرچشمه‌های تولید فکر ناب دینی و خیل دل‌بستگان فرهیخته و پرانگیزه انقلاب اسلامی است (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳/۸/۱۵). در دوران کنونی، توجه به موضوعات مورد توصیه رهبر معظم انقلاب اسلامی در دوران قبل و تأکید به برنامه‌ریزی، رعایت راهبردهای کلان، جذب و حفظ و تربیت نیروهای انقلابی و کارآمد و حضور مؤثر در فضای مجازی، از مهم‌ترین موضوعات ابلاغ شده به سازمان صداوسیماست (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۵/۲/۲۲). از منظر آینده‌پژوهی، دهه آینده رسانه عصر پردازش اطلاعات و اخبار و مدیریت رسانه جهانی خواهد بود و رسانه‌ها با ابزار علوم شناختی که ترکیبی از دانش‌های گوناگون است، به تسخیر قلب و افکار مخاطبان خواهند پرداخت. اشراف اصحاب رسانه بر این علوم و نیز شناخت قدرت اثرگذاری آن بر روح و جسم مخاطبان، لازمه زندگی در این عرصه است. فعالیت برخی شبکه‌های اجتماعی همچون فیس‌بوک و خدمات رایگان آنها با هدف تحقق بخشیدن به اهداف امنیتی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی صاحبان آنها صورت می‌گیرد و اغلب آنها، با بهره‌گیری از علوم شناختی، به قصد سلطه بر عواطف، احساسات و اندیشه مردم راه‌اندازی و مدیریت

می‌شوند. همچنین مهم‌ترین آسیب‌های رسانه‌ای این دوران، شعاعزدگی، پراکنده‌کاری و غلبه بوروکراسی اداری بر مأموریت‌های رسانه‌ای است و به این ترتیب، مهم‌ترین وظیفه رسانه ملی نیز تبدیل فضای اداری به مدیریت رسانه‌ای تأثیرگذار اسلامی - ایرانی با رسالت جهانی برای پیشبرد اهداف تلقی می‌شود. ضمن اینکه لازمه این دوران، اتخاذ رویکرد «چابک‌سازی ساختاری و تشکیلاتی، برون‌سپاری وظایف غیرذاتی و ارتقای بهره‌وری، افزایش کیفی ضریب نفوذ رسانه ملی، جذب مخاطبان جدید به منظور اعتلای فرهنگ و تقویت سبک زندگی اسلامی ایرانی، ایجاد انگیزه ملی با هدف افزایش اقتدار، وحدت و امنیت ملی، ایجاد امید و نشاط در جامعه با هدف پیشرفت علمی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی کشور، تعاملی شدن رسانه‌های ملی و استانی، استقرار آرایش رسانه‌ای کارآمد و مؤثر مبتنی بر رسانه‌های نوین، ارائه خدمات چندرسانه‌ای فراگیر فضای مجازی، تحکیم و افزایش مزیت‌های رقابتی رسانه ملی در سپهر رسانه‌ای، کاهش تصدی‌گری، گذار از SD به HD، تکمیل زنجیره سیگنال‌رسانی پایدار و ایمن کشور، تکمیل فرایند دیجیتال‌سازی و پوشش حداکثری شبکه‌های رادیو تلویزیونی» است (علوی و فاء، ۱۳۹۴، صص ۴-۲). در عصر امروز که مبتنی بر فناوری اطلاعات در رسانه است، تأکید بر تمرکززدایی و عبور از بخشی‌نگری در سیاست‌گذاری‌ها، از تدوین تا اجرا، مهم‌ترین شاخص نظام رسانه در افق ۱۴۰۴ است. بر همین اساس، خارج شدن سازمان صداوسیما از قالب تک رسانه‌ای، رگلاتوری و مقررات‌گذاری، امنیت سیگنال‌رسانی، ساماندهی نیروی انسانی و اصلاح زیرساخت‌ها از مهم‌ترین مؤلفه‌های اقدام در این عرصه است (موسوی‌مقدم، ۱۳۹۳). تعدد و تنوع انواع رسانه‌ها و گسترش پلتفرم‌های<sup>۱</sup> گوناگون پخش، تقسیم‌بندی جدیدی از مخاطب امروز رسانه‌ها ارائه کرده است که تفاوت‌های بارزی با تقسیم‌بندی معمول مخاطب در سال‌های نه‌چندان دور - بیننده تلویزیون، شنونده رادیو و خواننده مطبوعات - دارد.

---

۱. پلتفرم (Platform) در وسایل الکترونیکی و رایانه‌ها به سخت‌افزار و نرم‌افزاری گفته می‌شود که به عنوان زیرساخت در یک سیستم وجود دارد. پلتفرم در واقع سکو یا بستری است که نرم‌افزارهای دیگر می‌توانند بر روی آن اجرا شوند یا به طور کلی تر چارچوبی از فناوری است که به فناوری‌های دیگر اجازه اجرا می‌دهد (Webopedia, 2013).

افزایش تعداد رسانه‌های در دسترس با استفاده از فناوری‌های ماهواره و دیجیتال و راه‌اندازی رادیو - تلویزیون‌های اختصاصی و تخصصی برای گروه‌های اجتماعی ویژه نظیر کودکان، نوجوانان و جوانان، با موضوع‌های تخصصی مانند تجارت، سلامت و ورزش و نیز حضور اعضای جدید خانواده ارتباطات مانند، اینترنت، شبکه‌های اجتماعی، بازی‌های رایانه‌ای و نرم‌افزارهای کاربردی تلفن همراه که توانایی جذب کاربران بسیاری را به عنوان مخاطب دارند و رسانه‌های به نسبت تأثیرگذاری هم هستند؛ قدرت انتخاب مخاطب را افزایش و قدرت چانه‌زنی رسانه‌ها را کاهش داده است. بر این اساس می‌توان گفت که در دهه اول، سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران عموماً درصدد تحکیم یا حفظ جمهوری اسلامی، استقلال، آزادی، بسیج مردم در حفظ آرمان‌ها و مردم‌سالاری بود و در دهه دوم، ارتقای مؤلفه‌های رقابت‌پذیری و حضور مؤثر در سبب مصرف رسانه‌ای را مدنظر داشت؛ همچنان که دهه کنونی نیز چشم‌انداز رسانه ملی، بر پایه «سازمان رسانه‌ای چابک» و «توسعه محور»، «گفتمان‌سازی انقلاب اسلامی»، «ترویج سبک زندگی ایرانی اسلامی»، «حفظ و تعمیق هویت اسلامی ایرانی» و «افزایش مؤلفه‌های قدرت درون‌زا و برون‌گرای نظام» قرار دارد.

بر اساس پژوهش روش‌شناسی و همکاران، مهم‌ترین مسائل و گزینه‌های راهبردی رسانه عبارت‌اند از: عصر اوقات فراغت و سرگرمی، فناوری ارتباطی و رسانه‌های نوین، جهانی‌شدن فرهنگ و نقش رسانه، انحصار اعلامیه‌های تولید و پخش رسانه‌ای در جهان، محوریت فزاینده جایگاه و نقش مخاطب، مصرف رسانه‌ای متفاوت نسل جوان، رقابت با ماهواره، رادیوهای بیگانه، سایت‌ها و شبکه‌های موبایل (۱۳۹۳، صص ۷۷ - ۶۹). اگر حکومت‌های قدیم در شأن خود نمی‌دانستند که درباره سیاست‌هاشان توضیح دهند و به طور معمول نیازی نداشتند که ذهن مردم را برای قبول این سیاست‌ها آماده کنند، امروزه که رسانه‌های جمعی گسترش بسیار یافته‌اند و افکار عمومی نقش بزرگی در تصمیم‌گیری حکومت‌ها ایفا می‌کنند؛ حاکمان برای آماده کردن و در اختیار گرفتن ذهن مردم به استفاده وسیع از رسانه‌ها روی می‌آورند و با تبلیغات

برنامه‌ریزی شده سعی دارند بیشترین مشارکت عمومی را در جهت سیاست‌های خود به دست آورند و در مقابل، بیشترین مقاومت مردمی را در برابر مخالفان خود برانگیزند... این در واقع، نوع دیگری از کنترل اجتماعی است که آن را کنترل تلقینی نیز می‌نامند. در کنترل تلقینی از اعمال خشونت، زور و به‌کارگیری قوای انتظامی برای کنترل رفتار مردم خبری نیست و به جای آن، بر ایجاد و تقویت تمایل آگاهانه در افراد نسبت به سیاست‌های حکومت تأکید می‌شود (آشنا، ۱۳۸۷، صص ۱۳-۱۲). بر اساس نتایج به دست آمده از مطالعات کونگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های امروزی بویژه رسانه‌ها که هم ذات و هم کارکردهایشان موجب بروز موضوعات راهبردی در آنها می‌شود، مشتمل بر «انسجام داخلی سازمانی»، «مشروعیت و مقبولیت عمومی»، «کمیاب منابع»، «وابستگی مدیریتی»، «تصمیم‌گیری و سیاست‌سازی»، «وابستگی اقتصادی»، «اشراف و زیرساخت‌های اطلاعاتی»، «مصون‌سازی»، «تغییر سیاست‌های کلان کشور و یا دولت»، «بازنگری و تحول در مأموریت‌های رسانه»، «ظهور فرصت‌ها و تهدیدهای نوظهور»، «ظهور مخاطبان و رقبای جدید»، «سرعت پیدایش فناوری‌های نوظهور»، «آرمان، نگرش و ارزش‌های مردم، مدیران و کارکنان رسانه»، «خلق الزامات و اقتضائات تازه و ایده‌های جدید» و «ابداع راهکارهای ابتکاری پر ریسک» است. همچنین برای شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار و عملکرد رسانه و بویژه رسانه ملی باید مهم‌ترین عوامل مؤثر بر فضای سیاسی و اقتصادی حاکم بر جهان و رسانه ملی را شناسایی کرد. بر اساس مطالعات انجام شده، عمده‌ترین روندها و موضوعات حاکم بر این محیط عبارت‌اند از «افزایش مصرف محصولات و بهره‌مندی از خدمات»، «انباشت سرمایه»، «افزایش تولید انبوه»، «پر کردن بازار»، «رقابت بازاریابی و بازار دارای در بسترهای نوین ارتباطی و اطلاعاتی»، «بحران مشروعیت دولت‌های محلی»، «حقوق بشر سیاسی، توسعه نابرابری‌های سیاسی»، «تسریع سرعت فرایند بی‌هویتی و هویت‌سازی»، «تخت شدن هرم قدرت سیاسی و افزایش نظارت سازمان‌های فراملی» (مؤسسه آینده‌پژوهی

---

1. kung

صنایع دفاعی، ۱۳۹۳، ص ۱۵). از سوی دیگر، در شرایط حاکم بر فضای مخاصمه بین جهان استکبار و ایران، رسانه‌ها در خط مقدم مقابله با جنگ روانی و تهاجم فرهنگی دشمنان قرار دارند و مطابق راهبرد دفاع همه‌جانبه مردمی، سازمان صداوسیما نقش یک شبکه ارتباطی را بین فرماندهان عالی دفاع و رهبری با بدنه نظام و آحاد مردم و جمعیت‌های وفادار بر عهده دارد. از منظر راهبرد امنیت ملی نیز این سازمان جایگاه ویژه‌ای در مدیریت عمومی و کنترل بحران‌های امنیتی و دفاعی دارد. به همین دلیل، تداوم فعالیت‌های مراکز صداوسیما می‌تواند به عنوان سدی محکم و مزاحم در برابر راهبرد تهاجمی دشمن عمل کند. از این رو، مراکز صداوسیما و فعالیت‌های آن در صدر اهداف مورد تهدید و تهاجم دشمن قرار دارند. در پژوهشی دیگر، سازمان صداوسیما در برابر طیف گسترده‌ای از تهدیدها و بحران‌ها آسیب‌پذیر است. این آسیب‌ها در پنج دسته کلی، آسیب‌پذیری به دلیل تمرکزگرایی، نبود توسعه‌یافتگی، راهبرد و مدیریت، امنیت و پایداری و وابستگی فناوری به خارج از کشور دسته‌بندی شده‌اند (جلالی فراهانی و علوی وفا، ۱۳۹۰، ص ۳۹). بر اساس نتایج اجلاس فناوری رسانه با موضوع واکاوی فرصت‌ها و چالش‌های فنی در خصوص دیجیتال‌سازی و رسانه‌های نوین، مهم‌ترین محور راهبردی مورد توجه رسانه ملی، حرکت از سازمان یکسویه محور به سازمان رسانه‌ای تعاملی در چهار ساحت شناسایی شد، فرایند گذر از سامانه‌های پخش و تولید آنالوگ به دیجیتال، زیرساخت‌های مورد نیاز رسانه‌های تعاملی و اتوماسیون‌سازی تولید و آرشیو صداوتصویر و الزامات مدیریت بهینه کالبدی سازمان صداوسیما و آینده‌نگاری رسانه فراگیر صداوتصویر در چشم‌انداز ۱۴۰۴ (جهاد خودکفایی، ۱۳۹۳، ص ۲).



جدول ۲. جدول چالش‌های پیشروی رسانه ملی در حوزه فناوری رسانه  
(همان، صص ۸-۳)

موضوعات	مقوله‌ها
فرایند گذر از سامانه‌های پخش و تولید آنالوگ به دیجیتال	چگونگی گذر از فناوری آنالوگ به دیجیتال، مدیریت بهینه فناوری رسانه، کاهش هزینه‌های نت، توانمندسازی و بهره‌مندی از قابلیت‌های فناوری نوین
زیرساخت‌های مورد نیاز رسانه‌های تعاملی و اتوماسیون‌سازی تولید و آرشیو	بهره‌مندی از فناوری‌های ICT محور، بومی‌سازی، یکپارچگی، پیچیدگی معماری، به‌روزرسانی و مدیریت زنجیره تأمین، تولید، پخش و مصرف
الزامات مدیریت بهینه کالبدی سازمان صداوسیما	هزینه نت، تخصیص بهینه، تغییر کاربری، مصون‌سازی در برابر مخاطرات، مدیریت تولید، توزیع و مصرف انرژی و کالا
آینده‌نگاری رسانه فراگیر صداوتصویر در چشم‌انداز ۱۴۰۴	رگولاتوری رسانه، رسانه‌های نوین، تغییر و تطور دائمی مخاطبان، سرعت تغییر فناوری‌های ارتباطی، اطلاعاتی و رسانه‌ای، افزایش رقابت، گسترش بازار رسانه، محدودیت سهم بازار

با بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر رسانه ملی در برش رسانه رادیو در دو دهه قبل می‌توان به چالش‌ها و موضوعات راهبردی مدیریت رسانه رادیوی رسانه ملی، طی دهه ۸۰ اشاره کرد. بر این اساس، ۴ چالش کلان در این سپهر، عبارت از «ریزش مخاطب»، «قدرت گرفتن بیش‌ازپیش رقیبان رسانه‌ای»، «کاهش شدید ارزش و اعتبار ذات رسانه رادیو در سازمان» و «ایجاد فضای مملو از یأس ناشی از احساس شکست در میان دست‌اندرکاران رادیو» است. مدیریت رسانه در رسانه ملی با اعلام شعار «حفظ مخاطب فعلی و جذب مخاطب جدید» مبادرت به تدوین و اجرای اقدامات راهبردی، نظیر «توسعه متنوع رادیوهای عمومی، اختصاصی و تخصصی»، «اصلاح رویکردهای تولید بر مبنای میل، مصلحت و نیاز»، «نظارت درون‌زای کیفی»، «ایجاد ساختار ارتباطی مناسب میان ستاد معاونت و صف رادیوها»، «ایجاد اتحاد در رادیو»، «تصفیه و کوچک‌سازی رادیو»، «بهره‌مندی از ظرفیت فناوری‌های جدید در رادیو»، «توسعه

حوزه‌های نظری رادیو»، «آموزش بهنگام برنامه‌ریزان و برنامه‌سازان رادیو»، «پرواز و خروج از درون‌گرایی»، «تحول پایدار» و «حرکت به سمت چندرسانه‌ای شدن و رقابت به کمک هواداران» کرده است. در ادامه نیز رسانه ملی به منظور مواجهه هوشمند با این چالش‌ها «حذف انسداد ارتباط با مخاطبان» در قالب «توسعه متنوع»، «دستیابی به نظارت درون‌زای کیفی»، «اتخاذ رویکرد تولید مبتنی بر میل، مصلحت و نیاز مخاطبان»، «ایجاد ساختار ارتباطی مناسب میان صف و ستاد»، «ایجاد اتحاد در رادیو»، «تصفیه و کوچک‌سازی»، «تحول در بهره‌گیری از شیوه‌ها و فناوری‌های نوین»، «توسعه حوزه‌های نظری»، «بروز آموزش و توانمندسازی»، «پرواز رادیو»، «تحول همه‌جانبه» و «حرکت رادیو به سمت وسوی چندرسانه‌ای شدن» را سرلوحه تدابیر هوشمند خود قرار داده است. (خجسته، ۱۳۹۲، صص ۹-۲). همچنین برخی از چالش‌های رسانه ملی در عرصه مدیریت رسانه در حوزه پیام به انطباق نداشتن بازنمایی رسانه‌ای با ملاحظات امنیت ملی برمی‌گردد؛ به این معنا که رسانه در موضوعاتی نظیر «بزرگ‌نمایی (امنیتی کردن پدیده‌های عادی)، کوچک‌نمایی (غیرامنیتی کردن پدیده‌های تهدیدآمیز)، شکاف انتظارات (تغییر انتظارات شهروندی و قدرت پاسخگویی سیستم)، شکاف سیاسی (مأیوس ساختن مردم نسبت به حاکمیت)، شکاف اجتماعی (ایجاد بحران‌های کاذب)، شکاف اطلاع‌رسانی و آگاهی (رسانه‌های بیگانه) و شکاف فرهنگی (بازتعریف انسان دینی، ارتباطات اسلامی، ایرانی و جهانی)» به دلیل نبود تحلیل‌های صحیح محیطی، نبود تحلیل صحیح از منافع ملی و نیز فقدان سیاست‌ها و راهبردهای اقتضایی، دچار پدیده‌ای چالش‌برانگیز به نام نبود انطباق در بازنمایی صحیح و هوشمند می‌شود. در مطالعه‌ای دیگر، مسائل و چالش‌های عمده پیش روی رسانه که از سوی اداره کل مطالعات راهبردی رسانه ملی صورت گرفته، از ۱۱ منظر عمده مخاطب، رقابت، فناوری، مالی، حقوقی، پژوهشی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و امنیتی و نظامی بررسی و جمع‌بندی شده است (معاونت برنامه‌ریزی و نظارت، ۱۳۹۲، صص ۲۹-۲۴).

جدول ۳. چالش‌های اساسی پیش روی سازمان صداوسیما  
(دسته‌بندی پژوهشگر ساخته)

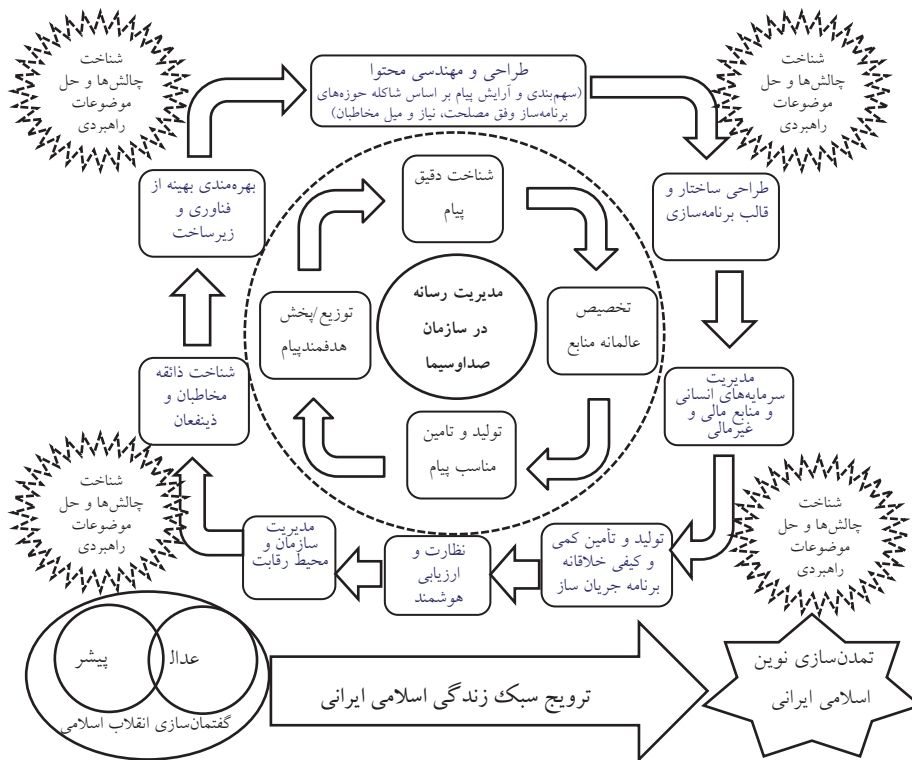
چالش‌ها	موضوع
سازمانی و مدیریتی	غلبه رویکرد کمی‌گرایی بر کیفی‌گرایی چه در تأسیس شبکه‌ها و چه در پخش برنامه‌ها
	رویکرد نامشخص به تولید. چه در تولید برنامه‌های سرگرمی و چه برنامه‌های سیاسی بویژه در هر انتخابات
	حرفه‌ای نبودن برخی از تولیدات و خدمات در استان‌ها - نبود اتکای اثربخش به دیده‌بانان خبره درون و برون‌سازمانی
	چابک نبودن در تصمیم‌گیری و انطباق با تحولات به دلیل ساختار سنگین و بسیار گسترده سازمان صداوسیما
	پژوهش مبنا نبودن تولیدات برنامه‌ها و شکاف عمیق بین پژوهش‌های برنامه و تولیدات و محصولات رسانه‌ای
مخاطب	تغییرات ذهنی مخاطبان (میل، ذائقه، توقع، ارزش‌ها) و ضرورت ایجاد تغییر در فرم و محتوای برنامه‌ها
	تغییرات نسلی مخاطبان (افزایش سن مخاطبان و بروز پدیده سالمندی جمعیت) و لزوم تغییر در فرم و محتوا
	پیچیده شدن حفظ مخاطب و دشواری افزایش ضریب نفوذ بر اثر تشدید فضای رقابتی و ظهور رقبای جدید
	سست شدن پایه‌های نهاد خانواده - رشد گرایش به انحرافات اجتماعی و مکاتب انحرافی در جامعه
رقابت	آرایش رسانه‌ای متنوع کشورهای بیگانه و شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی رقیب بویژه شبکه‌های فارسی‌زبان
	ظهور رقبای جدید رسانه‌ای (شبکه‌های ماهواره‌ای، اینترنت و رسانه‌های فضای مجازی)
	ظهور شرکت‌های رگلاتوری در عرصه ارائه خدمات رسانه‌ای و ضرورت ایجاد تعاملات رسانه‌ای

ادامه جدول ۳

چالش‌ها	موضوع
فناوری	توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و تسهیل دسترسی به انواع تولیدات و پخش محصولات رسانه‌ای
	نارسایی فنی و هماهنگ نبودن امکانات فنی سازمان با تغییرات سریع فناوری‌های جدید رسانه‌ای
	تکیه صرف شبکه ارتباطی و تجهیزاتی بر فناوری رو به انقراض آنالوگ
	فراهم نبودن زیرساخت‌های ارتباطی لازم نظیر شبکه ملی اطلاعات وجود نقاط کور جمعیتی در چتر پوشش کشور و نبود آرایش کامل رسانه‌ای در سطح کشور
مالی، حقوقی و پژوهشی	کاهش درآمد آگهی‌های رادیویی و تلویزیونی و ضرورت تغییر روش‌های تبلیغ و درآمدزایی
	کمبود اعتبارات در نظر گرفته‌شده برای سازمان صداوسیما از مجموع منابع عمومی دولت
	نبود تناسب میان منابع انسانی و مالی سازمان با اهداف و مأموریت‌های محول
سیاسی	جنگ روانی و رسانه‌ای قوی غرب علیه نظام جمهوری اسلامی - تحریم‌های بین‌المللی علیه کشور
	تسلط نسبی استکبار جهانی و صهیونیسم بر رسانه‌ها و فضای مجازی وابستگی پخش برنامه‌ها به ماهواره‌های خارجی و تهدید قطع سیگنال رسانی ماهواره‌ای
اجتماعی و فرهنگی	بی‌پاسخ ماندن مسائل برخی مخاطبان با نیازها، خواسته‌های متفاوت، متنوع و گاه متعارض با گفتمان رسمی
	نبود هم‌افزایی در دستگاه‌ها و نهادهای متولی فرهنگ
	اثربخشی اقدامات مقابله مؤثر با تهاجم و ناتوی فرهنگی و جنگ رسانه‌ای نبود تعامل و همکاری مناسب بین صداوسیما و برخی از دستگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات ارتباطی و فرهنگی
امنیتی و نظامی	اشراف دشمن بر شناسایی مراکز تولید، پخش و توزیع رسانه ملی
	تجهیزات نظامی بسیار پیشرفته، دقیق و هوشمند دشمنان در رصد عملکرد رسانه ملی
	سرعت زیاد امنیتی شدن موضوعات مرتبط با عملکرد رسانه ملی افزایش روند حملات رسانه‌ای بسیار زیاد به رسانه ملی

همچنین در پژوهشی از منظر برش ابزارهای رسانه‌ای می‌توان زیرساخت‌های چالش‌زای رسانه ملی را در قالب ماهواره، شبکه‌های خانگی رسمی و غیررسمی و شبکه اینترنتی بخش‌بندی کرد (حسینی پاک‌دامنی و صفاریان، ۱۳۹۰، ص ۳). از منظر سیاسی، چالش رسانه ملی، کاهش نسبی اعتماد افکار عمومی است چراکه عملکرد سازمان صداوسیما در دهه‌های گذشته بخصوص در مقاطع انتخابات، منجر به کاهش نسبی اعتماد مخاطبان شده و در عرصه سیاسی تا حد زیادی از جایگاه بی‌طرفی فاصله گرفته است. با توجه به اینکه رسانه‌های خارجی و ماهواره‌ای در عرصه فرهنگ و هنر عموماً مرزها و ارزش‌های فرهنگی و اسلامی ما را در تولید برنامه رعایت نمی‌کنند، برای برخی از مخاطبان جذابیت دارند اما سازمان صداوسیما ناچار است که به لحاظ اعتقادات سیاسی و مذهبی، این مرزها و ارزش‌ها را رعایت کند و به همین دلیل، در عرصه فرهنگی با هر تفکر و دیدگاهی نمی‌تواند همه مخاطبان، بویژه مخاطبان علاقه‌مند به هنجارشکنی‌های ارزشی و ایرانی را راضی نگه دارد. از این رو، جلب اعتماد مخاطبان در بعد سیاسی آسان‌تر از عرصه فرهنگی است در صورتی که اخبار رسانه ملی صادقانه، جامع و بی‌طرفانه باشد، مخاطبان نیازی به دریافت خبر از خارج کشور نخواهند داشت. از این رو، می‌توان مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان صداوسیما را وجود میزانی از بی‌اعتمادی نزد افکار عمومی دانست هرچند که برخی چالش‌ها نظیر تعریف جایگاه سیاسی سازمان، مدیریت تعامل با دولت یا بودجه و تأمین مالی را نیز باید به آن اضافه کرد (ایمانی، ۱۳۹۳، صص ۳-۴). بر اساس مبانی نظری یاد شده، مدل مفهومی عوامل مؤثر بر مدیریت رسانه در سازمان صداوسیما را می‌توان با رویکرد شناخت‌شناسی چالش‌های کلان و موضوعات راهبردی پیشروی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴ در شکل ۱ بازنمایی کرد.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع روش توصیفی پیمایشی بوده است. برای شناسایی کلان چالش‌ها و موضوعات راهبردی، از مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی، برای انتخاب چالش‌ها و مسائل راهبردی تأثیرگذار بر رسانه ملی، از مشارکت جامعه خبرگان و برای اولویت‌بندی و سطح‌بندی نتایج از روش دلفی و امتیازدهی استفاده شده است. خبرگان این پژوهش را کارشناسان و مدیران با بیش از ۱۵ سال تجربه در حوزه برنامه‌ریزی، سیاستگذاری و برنامه‌سازی رسانه ملی با مدرک فوق‌لیسانس و بالاتر تشکیل می‌دهند که از مجموع ۶۱ خبره شناسایی شده ۴۹ نفر از آنان در فرایند پژوهش مشارکت فعال داشته‌اند. در این پژوهش از گروه خبرگی و پرسشنامه شناسایی

### چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴ ❖ ۵۳

چالش‌های راهبردی مؤثر بر جهت‌گیری و عملکرد رسانه ملی استفاده شده است. پرسشنامه مورد استفاده در قالب مقیاس لیکرت مشتمل بر چالش‌های راهبردی در قالب ۱۵ کلان‌چالش و ۹۹ موضوع استراتژیک بود که با روش دلفی به ۸ چالش راهبردی و ۴۳ موضوع استراتژیک تفهید و تجرید شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۸۹ به دست آمد و برای تعیین روایی نیز روش روایی محتوایی به‌کار رفت که از شاخص تعداد داوران موافق به کل داوران استفاده شد. این شاخص با اجماع نظر صاحب‌نظران همراه بود. به عبارتی ۴۸ نفر از مجموع ۴۹ نفر به اعتبار پرسشنامه رأی مثبت دادند. سیمای پاسخگویان در جدول ۴ آمده است:

جدول ۴. سیمای خبرگان پژوهش

ابعاد	ویژگی	فراوانی	میانگین
تحصیلات	دکتر یا دانشجوی دکترا	۱۸	۳۶/۷۳
	کارشناسی ارشد/دانشجو کارشناسی ارشد	۳۱	۶۳/۲۷
	مجموع	۴۹	۱۰۰
تجربه تخصصی	۲۰ - ۱۵ سال	۲۸	۵۷/۱۴
	۲۵ - ۲۰	۱۳	۲۶/۵۳
	بالتر از ۲۵ سال	۸	۱۶/۳۳
	مجموع	۴۹	۱۰۰
نقش و مسئولیت	رئیس / معاون مرکز یا شبکه	۶	۱۲/۲۵
	مدیرکل	۱۸	۳۶/۷۳
	مدیر	۱۴	۲۸/۵۷
	استاد / مشاور ارشد	۱۱	۲۲/۴۵
	مجموع	۴۹	۱۰۰

### یافته‌های پژوهش

در مرحله تجزیه و تحلیل آنچه اهمیت دارد این است که پژوهشگر اطلاعات و داده‌ها را در مسیر هدف پژوهش، پاسخگویی به پرسش یا پرسش‌های پژوهش و نیز ارزیابی فرضیه‌های خود جهت داده، مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد (حافظ‌نیا، ۱۳۸۲، ص ۲۳۱). در این بخش، یافته‌های پژوهش که با کسب نظر از خبرگان و تجزیه و تحلیل‌های مربوط، همچنین با رویکرد شناسایی چالش‌ها و موضوعات استراتژیک رسانه ملی و با نگاه آینده‌نگاری در بازه ۱۰ سال آتی، در حوزه‌های ششگانه «مدیریت محتوا»، «فناوری و زیرساخت»، «مخاطبان و ذی‌نفعان»، «ساختار و قالب برنامه‌سازی»، «مدیریت رسانه و محیط رقابت» و «مدیریت منابع مالی و سرمایه‌های انسانی» حاصل شده است ارائه می‌شود. به استناد مطالعات اسنادی، مفاهیمی و محیط راهبردی انجام شده مهم‌ترین چالش‌ها با تکیه بر مشارکت جامعه آماری، حداقل ۴۹ نفر، شناسایی شد و اولویت‌بندی چالش‌های عمده فراوری رسانه ملی صورت گرفت. برای این منظور ابتدا فهرستی از چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی احصا و به جامعه خبره بر اساس پرسشنامه محقق ساخته، ارائه شد تا مورد تأیید یا رد قرار گیرد و در این پرسشنامه در مرحله اول سؤال شد که آیا این موضوعات از چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی هست یا خیر و در مرحله دوم، آیا نیاز به اصلاح دارد یا خیر ضمن اینکه نظرهای اصلاحی نیز درخواست شد و در مرحله سوم، ضریب اهمیت هر یک از چالش‌ها و موضوعات راهبردی مورد پرسش قرار گرفت و پرسشنامه‌ها پس از تکمیل، از سوی خبرگان برگشت داده شد و با کمک نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به این ترتیب، مهم‌ترین چالش‌ها و موضوعات راهبردی پیش روی رسانه ملی در قالب ۸ کلان‌چالش و ۴۳ موضوع راهبردی در افق ۱۴۰۴ به شرح زیر شناسایی، اعتباردهی و اولویت‌بندی شد: تشدید رقابت رسانه‌ای، اثربخشی محتوایی رسانه، تغییرات فناوری رسانه - آرایش سپهر رسانه، مدیریت سازمانی، ذائقه شناسی مخاطبان، محدودیت‌های منابع مالی، هم‌افزایی نهادهای عمومی، کشوری و لشکری و مسائل حقوقی و سیاسی.



- بر همین اساس، موضوعات راهبردی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴ در قالب ۴۳ موضوع به شرح زیر شناسایی و اولویت‌بندی شد:
۱. تولید، تأمین و پخش محتوای اثرگذار وفق «گفتمان انقلاب اسلامی و اهداف نظام» و «نیاز، میل و مصلحت مخاطبان»
  ۲. توانمندسازی و بهره‌مندی از نیروی انسانی کارآمد و متعهد رسانه‌ای
  ۳. ظهور و سقوط سریع سپهرهای نوین رسانه‌ای و نظام‌های رگلاتوری زیرساخت، خدمات و محتوایی
  ۴. گستره، تنوع و تکثر رسانه‌های رقیب بویژه شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی ماهواره‌ای و اینترنتی فارسی‌زبان
  ۵. توسعه و تنوع تولیدات رسانه‌ای مبتنی بر سبک زندگی غربی
  ۶. توان رسانه‌های غربی در جنگ نرم در گسترده وسیع جهانی
  ۷. تغییرات فکری و ترجیحی مخاطبان (میل، انگیزه، توقع و ارزش‌های مخاطبان) (پیچیدگی تأثیرپذیری مخاطبان)
  ۸. پیش‌بینی/آینده‌نگاری فناوری‌های متنوع و متکثر رسانه آینده
  ۹. به‌روزرسانی تجهیزات و زیرساخت‌های رسانه‌ای
  ۱۰. کاهش نسبت درآمدهای آگهی‌های بازرگانی به هزینه‌ها
  ۱۱. تأمین و تخصیص بودجه به طرح‌های برنامه‌سازی، توسعه‌ای و مصون‌سازی رسانه ملی
  ۱۲. مصون‌سازی و پایدارسازی زیرساخت‌های فنی رسانه و شبکه برق‌رسانی در مقابل تهدیدات نوین و آسیب‌پذیری‌ها
  ۱۳. انتقال صحیح مفاهیم محتوایی مبتنی بر هویت و سبک زندگی ایرانی - اسلامی به مخاطبان
  ۱۴. نفوذ امپراتوری رسانه‌ای غرب در نظام رگلاتوری خدمات متنوع رسانه‌ای جهان
  ۱۵. واکنش مؤثر و بهنگام به استراتژی‌های نوین رسانه‌ای رقیبان / دشمنان

۱۶. طراحی و استقرار چرخه مدیریت عملکرد کارآمد، متناسب و چالاک رسانه‌ای
۱۷. تنوع و پیچیدگی تهدیدات رسانه‌ای / مخفی بودن لایه عملیاتی و تاکتیکی تهدیدات رسانه‌ای
۱۸. مدیریت بحران و ریسک‌های رسانه‌ای در شرایط بحران
۱۹. سازماندهی و استقرار آرایش سپهر رسانه خطی و غیرخطی بهینه بر اساس ویژگی‌های جمعیتی و جغرافیایی
۲۰. پیچیدگی حفظ و نفوذ در گروه‌های مختلف مخاطبان (پیچیدگی تأثیرگذاری بر مخاطبان)
۲۱. پایش، نظارت و بهبود عملکرد به موقع و بهینه
۲۲. پدیده ستاره‌دار و چهره‌های جذاب (فرهنگ سلبریتی‌ها و مدل‌ها)
۲۳. تلاش گروه‌های سیاسی برای سهم‌خواهی و اعمال نفوذ بر رسانه ملی
۲۴. اعمال نفوذ سیاسی و قانونی صاحبان ماهواره‌ها در ارائه خدمات رسانه‌ای به کشور
۲۵. هم‌افزایی خدمات و تولیدات محتوایی نهادهای متولی فرهنگ، هنر، رسانه و دفاعی
۲۶. کارآمدسازی نظام پدافند غیرعامل و مدیریت بحران رسانه‌ای در کشور
۲۷. طراحی و استقرار مدل جامع دفاع رسانه‌ای و فرهنگی
۲۸. یکپارچگی برنامه‌های پیشرفت مدار و مصون‌ساز
۲۹. تعامل بهینه نهادهای فرهنگی و شرکت‌های فناورانه رسانه‌ای
۳۰. طراحی و استقرار سازمان رسانه مجازی
۳۱. ارتقای محبوبیت و برند رسانه ملی نزد افکار عمومی جامعه
۳۲. افزایش هزینه‌های مالی نگهداری زیرساخت‌های فناورانه
۳۳. هم‌افزایی عملکرد فرارگاه‌های اقتصاد مقاومتی، ماهواره، دفاعی و رسانه‌ای در کشور
۳۴. تغییر اساسنامه رسانه ملی / قوانین رگلاتوری رسانه در کشور
۳۵. تغییرات نسلی مخاطبان (افزایش سن مخاطبان و بروز پدیده سالمندی جمعیت)
۳۶. کاهش سهم رسانه‌های رادیویی و تلویزیونی از سبد رسانه‌ای مخاطبان

۳۷. تحریم‌های گسترده علیه کشور، مسئولان و رسانه ملی
۳۸. جایگاه و نقش رسانه ملی در ساختار کلان صوت و تصویر فراگیر و رسانه‌های خطی و غیرخطی
۳۹. استمرار وابستگی مالی به بودجه دولتی
۴۰. گسترش و تعمیق گفتمان اقتصاد مقاومتی و پایدارسازی در جامعه
۴۱. بهره‌برداری و گذر از تجهیزات رو به انقراض آنالوگ و مستهلک
۴۲. برون‌سپاری و واسپاری تولیدات و خدمات رسانه‌ای غیرحیاتی
۴۳. خروج برخی از سیاستمداران و هنرمندان در قالب فتنه ۸۸ و جذب آنان در شبکه‌های رسانه‌ای معاند

### بحث و نتیجه‌گیری

سازمان صداوسیما به عنوان رسانه‌ای انحصاری در کشور، در یک محیط پویا، مبهم و پیچیده داخلی و بین‌المللی فعالیت دارد و رقبای بین‌المللی آن که هر روز بر تعدادشان افزوده می‌شود، متکی بر منابع گسترده‌اند. از این رو، شناخت چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توفیق آن، همواره مطرح بوده است. مواجهه با چالش‌ها در صورتی که بر اساس مبانی فکری و چارچوب عملی و رفتاری مبتنی بر حقیقت، عقلانیت و منطق صورت گیرد، هرگز آنها را، به تهدید و بحران تبدیل نخواهد کرد و محلی برای نگرانی و یاس باقی نخواهد گذاشت بلکه حتی فرصتی استثنایی برای رشد و توسعه فراهم خواهد کرد. هرگاه فرازوفرودها و تحولات جوامع بشری، بخشی از روند تکاملی بشر تلقی شود و بروز چالش‌ها، نه امری غریب و ناخواسته که بخشی از برنامه کلان و طراحی معقول و منطقی سرنوشت جامعه و سازمان قلمداد گردد، نوع نگاه به چالش‌ها، تغییر خواهد یافت و هر چالشی، نویدبخش مرحله‌ای نوین در سیر تکاملی انسان تعبیر و تفسیر خواهد شد؛ بنابراین می‌توان گفت که نقش چارچوب‌های فکری و بینشی در مواجهه با چالش‌ها، در قالب مدیریت رسانه

بسیار مهم است. همچنین امروزه تعداد رقبای رسانه‌ای داخلی و خارجی فارسی‌زبان، قابل مقایسه با گذشته نیست و این روند رو به رشد نیز مرتب در حال افزایش است. رقبای خارجی سازمان با استفاده از منابعی گسترده در تلاش‌اند با تثبیت و گسترش جایگاه راهبردی خود، مخاطبان ایرانی و جهانی را جلب و از برنامه‌های پاک و ارزشی رسانه ملی محروم کنند. از سوی دیگر نیز در هم تنیدگی و پیچیدگی عوامل مؤثر بر کارکرد رسانه نظیر تشدید روند تغییرات فناوری، تغییرات ذائقه و کنش مخاطبان در سپهر رسانه‌ای و تغییرات زیست‌بوم فرهنگی، اجتماعی و سیاسی و امنیتی جهان باعث شده است که سازمان صداوسیما با چالش‌ها و موضوعات راهبردی متعددی روبه‌رو باشد که مهم‌ترین اولویت‌بندی آنها دغدغه این پژوهش است که در بخش‌های قبلی به طور کامل به آن پرداخته شد.

در بخش قبل، مطابق با روش پژوهش و تجزیه و تحلیل اطلاعات، به تمامی پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شد. بر این اساس، چالش‌ها و موضوعات راهبردی سازمان صداوسیما با رویکرد آینده‌نگاری در افق ۱۴۰۴ شناسایی و در قالب زیر اولویت‌بندی شد:

#### **چالش اول، تشدید رقابت رسانه‌ای: موضوعات راهبردی مرتبط با چالش اول،**

- گستره، تنوع و تکثر رسانه‌های رقیب بویژه شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی ماهواره‌ای و اینترنتی فارسی‌زبان
- ظهور و سقوط سریع سپهرهای نوین رسانه‌ای و نظام‌های رگلاتوری زیرساخت، خدمات و محتوایی
- تنوع و پیچیدگی تهدیدات رسانه‌ای / مخفی بودن لایه عملیاتی و تاکتیکی تهدیدات رسانه‌ای

- نفوذ امپراتوری رسانه‌ای غرب در نظام رگلاتوری خدمات متنوع رسانه‌ای جهان

**چالش دوم، اثربخشی محتوایی رسانه: موضوعات راهبردی مرتبط با چالش دوم،**

## چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴ ❖ ۵۹

- تولید، تأمین و پخش محتوای اثرگذار وفق «گفتمان انقلاب اسلامی و اهداف نظام» و «نیاز، میل و مصلحت مخاطبان»
  - انتقال صحیح مفاهیم محتوایی مبتنی بر هویت و سبک زندگی ایرانی - اسلامی به مخاطبان
  - توان رسانه‌های غربی در جنگ نرم در گسترده وسیع جهانی
  - توسعه و تنوع تولیدات رسانه‌ای مبتنی بر سبک زندگی غربی
  - ارتقای محبوبیت و برند رسانه ملی نزد افکار عمومی جامعه
  - پدیده‌ی ستاره‌سازی و چهره‌های جذاب (فرهنگ سلبریتی‌ها و مدل‌ها)
  - گسترش و تعمیق گفتمان اقتصاد مقاومتی و پایدارسازی در جامعه
  - واکنش مؤثر و بهنگام به استراتژی‌های نوین رسانه‌ای رقیبان/ دشمنان
- چالش سوم، تغییرات فناوری رسانه - آرایش سپهر رسانه: موضوعات راهبردی مرتبط با چالش سوم،**
- سازماندهی و استقرار آرایش سپهر رسانه خطی و غیرخطی بهینه بر اساس ویژگی‌های جمعیتی و جغرافیایی
  - بهره‌برداری و گذر از تجهیزات رو به انقراض آنالوگ و مستهلک
  - به‌روزرسانی تجهیزات و زیرساخت‌های رسانه‌ای
  - پیش‌بینی/آینده‌نگاری فناوری‌های متنوع و متکثر رسانه آینده
  - مصون‌سازی و پایدارسازی زیرساخت‌های فنی رسانه و شبکه برقرسانی در مقابل تهدیدات نوین و آسیب‌پذیری‌ها
- چالش چهارم، مدیریت سازمانی: موضوعات راهبردی مرتبط با چالش چهارم،**
- طراحی و استقرار چرخه مدیریت عملکرد کارآمد، متناسب و چالاک رسانه‌ای
  - یکپارچگی برنامه‌های پیشرفت مدار و مصون‌ساز
  - پایش، نظارت و بهبود عملکرد به‌موقع و بهینه
  - مدیریت بحران و ریسک‌های رسانه‌ای در شرایط بحران
  - برون‌سپاری و واسپاری تولیدات و خدمات رسانه‌ای غیرحیاتی

- توانمندسازی و بهره‌مندی از نیروی انسانی کارآمد و متعهد رسانه‌ای
- طراحی و استقرار سازمان رسانه مجازی
- طراحی و استقرار مدل جامع دفاع رسانه‌ای و فرهنگی
- چالش پنجم، ذائقه‌شناسی مخاطب:** موضوعات راهبردی مرتبط با چالش پنجم،
- تغییرات فکری و ترجیحی مخاطبان (میل، انگیزه، توقع و ارزش‌های مخاطبان)  
(پیچیدگی تأثیرپذیری مخاطبان)
- تغییرات نسلی مخاطبان (افزایش سن مخاطبان و بروز پدیده سالمندی جمعیت)
- پیچیدگی حفظ و نفوذ در گروه‌های مختلف مخاطبان (پیچیدگی تأثیرگذاری بر مخاطبان)
- کاهش سهم رسانه‌های رادیویی و تلویزیونی از سبد رسانه‌ای مخاطبان
- چالش ششم، محدودیت‌های منابع مالی:** موضوعات راهبردی مرتبط با چالش ششم،
- کاهش نسبت درآمدهای آگهی‌های بازرگانی به هزینه‌ها
- استمرار وابستگی مالی به بودجه دولتی
- افزایش هزینه‌های مالی نگهداری زیرساخت‌های فناورانه
- تأمین و تخصیص بودجه به طرح‌های برنامه‌سازی، توسعه‌ای و مصون‌سازی رسانه ملی
- چالش هفتم، هم‌افزایی نهادهای عمومی، کشوری و لشکری:** موضوعات راهبردی مرتبط با چالش هفتم،
- هم‌افزایی خدمات و تولیدات محتوایی نهادهای متولی فرهنگ، هنر، رسانه و دفاعی
- تعامل بهینه نهادهای فرهنگی و شرکت‌های فناورانه رسانه‌ای
- هم‌افزایی عملکرد قرارگاه‌های اقتصاد مقاومتی، ماهواره، دفاعی و رسانه‌ای در کشور
- کارآمد سازی نظام پدافند غیرعامل و مدیریت بحران رسانه‌ای در کشور
- چالش هشتم، مسائل حقوقی و سیاسی:** موضوعات راهبردی مرتبط با چالش هشتم،
- تحریم‌های گسترده علیه کشور، مسئولان و رسانه ملی
- تغییر اساسنامه رسانه ملی / قوانین رگلاتوری رسانه در کشور

- جایگاه و نقش رسانه ملی در ساختار کلان صوت و تصویر فراگیر و رسانه‌های خطی و غیرخطی

- تلاش گروه‌های سیاسی برای سهم خواهی و اعمال نفوذ بر رسانه ملی

- اعمال نفوذ سیاسی و قانونی صاحبان ماهواره‌ها در ارائه خدمات رسانه‌ای به کشور

برخلاف تصور برخی از مدیران سازمان «محدودیت‌های مالی» اگرچه از چالش‌های مهم رسانه ملی است، در مقام مقایسه با سایر موضوعات راهبردی در افق چشم‌انداز دارای اولویت بالایی نیست و طبق نتایج به دست آمده، اهمیت و اولویت این موضوع راهبردی بعد از موضوعاتی نظیر «مدیریت فضای رقابت رسانه‌ای»، «آرایش سپهر رسانه‌ای و اثربخشی محتوا»، «مخاطب‌شناسی» و «مدیریت سازمانی» قرار دارد. همچنین ضروری به نظر می‌رسد که سازمان صداوسیما، ایجاد الگوهای رسانه‌ای با سازوکارهای پویا، تعیین قلمرو ژئوکالچریک و سازوکار ایجاد همگرایی و هم‌افزایی بین مجموعه‌های برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی درون و برون سازمان را برای نیل به رسانه هویت‌ساز، پیشرفت مدار و سرآمد مدنظر قرار دهد. در نهایت، برخی راهکارهای رسانه‌ای برای مدیریت رسانه هوشمند ملی و مواجهه عالمانه با چالش‌ها و موضوعات راهبردی پیشنهاد می‌شوند که عبارت‌اند از: «طراحی الگوی هنجاری رسانه تراز تمدن‌ساز نوین ایرانی اسلامی» مبتنی بر گفتمان انقلاب اسلامی و سبک زندگی ایرانی اسلامی، «تغییر ساختار سازمانی از جغرافیا محور سلسله مراتبی به ساختار مدیریت رسانه محور پویا و ماتریسی» مبتنی بر مؤلفه‌های اصلی مدیریت رسانه مدل‌سازی شده در این پژوهش، «محور قرار دادن مدیریت و مهندسی پیام به عنوان فرایند کلیدی سازمان» به همراه بازتعریف فرایندهای پشتیبان در سازمان برای تقویت این جریان اصلی، «برنامه محور کردن آینده‌پژوهانه در همه حوزه‌ها» با استفاده از روش‌های آینده‌پژوهی و سناریو پردازی برای مواجهه با رویدادها و هدایت روندها، «تشکیل اتاق‌های فکر با رویکرد حل مسائل راهبردی» با تمرکز بر روش‌های نوآوری و ارزش افزودنی برای عمق‌بخشی و کیفی‌سازی برنامه‌ها، «اتصال عملی برنامه به بودجه» برای

التزام عملی و نهادی به برنامه و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در سازمان، «ایجاد تفاهم‌های راهبردی با سایر حوزه‌های پشتیبان رسانه ملی» در سطح درون و برون‌سازمانی، «رصد و پایش هوشمند و مستمر محیط راهبردی» با استفاده از تمام ظرفیت‌های نخبگی در همه بخش‌های داخل و خارج از کشور»، «تعریف پژوهش‌های راهبردی شناخت‌شناسی راهکارهای حل مسائل راهبردی» از طریق ظرفیت‌های دانشگاه و مراکز پژوهشی صداوسیما و سرانجام، «ایجاد قرارگاه رسانه فضای مجازی» برای آزادسازی و هدایت همه ظرفیت‌ها و توانمندی‌های حوزه‌های برنامه‌ساز و گروه‌های فرهنگی و هنری آحاد جامعه.

### منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی* (ترجمه سیدمحمد اعرابی و امید مهدیه). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آشنا، حسام‌الدین. (۱۳۸۷). *مجموعه گفتگو با صاحب‌نظران رسانه پیرامون حال و آینده رادیو*، به کوشش سعیده الفت. تهران: تحقیق و توسعه رادیو.
- امام خمینی. (۱۳۸۲). *صحیفه نور*. تهران: دفتر حفظ و نشر آثار امام (ره)، چاپ سوم.
- ایمانی، ناصر. (۱۳۹۳). *ضرورت تغییر در رویکرد سیاسی رسانه ملی در دوره جدید*. بازیابی شده از: سایت فرارو، ۱۴ آبان.
- جلالی‌فراهانی، غلامرضا و علوی‌وفا، سعید. (۱۳۹۰). *تدوین راهبردهای پدافند غیرعامل حوزه فرهنگ*. مجموعه مقالات سومین همایش ملی ایلام.
- جهاد خودکفایی*. (۱۳۹۳). ویژه‌نامه دوازدهمین اجلاس سراسر فناوری رسانه. تهران: معاونت توسعه و فناوری سازمان صداوسیما.
- حافظ‌نیا، محمدرضا. (۱۳۸۲). *قدرت و منافع ملی* (مبانی مفاهیم و روش‌های سنجش). تهران: انتخاب.



## چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴ ❖ ۶۳

---

حسینی پاک‌دامنی، علیرضا و صفاریان، روبرت. (۱۳۹۰). دلیل اقبال هنرمندان به نمایش خانگی چیست؟ بازیابی شده از: سایت رسانه.

خاشعی، وحید. (۱۳۹۱). مدیریت رسانه. تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.

خامنه‌ای، سیدعلی. مجموعه بیانات. بازیابی شده از: <http://www.khamenei.ir>  
خجسته، حسن. (۱۳۹۲). کارکردهای رادیو در جنگ. مجموعه مقالات رادیو چیست، تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه.

خجسته، حسن. (۱۳۹۳). بررسی پیشینه تحول رسانه ملی. بازیابی شده از: <http://WWW.khojaste.ir>

دارابی، علی. (۱۳۹۵). آینده‌پژوهی انقلاب اسلامی بیم و امیدها. تهران: امیرکبیر.  
ذوعلم، علی. (۱۳۸۴). تأملی در مفهوم و معنای چالش در ادبیات اجتماعی فرهنگی ایران. اندیشه و تاریخ معاصر ایران، ۳۶.

روشندل اربطانی، طاهر؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی و بلالی، مجید. (۱۳۹۳). روندهای مؤثر آینده بر رسانه ملی در چشم‌انداز بیست‌ساله کشور. فصلنامه مدیریت راهبردی، ۲۰ (۵۴).

ساروخانی، باقر. (۱۳۹۰). اقتصاد توجه. تهران: انجمن ایرانی مطالعات فرهنگی و ارتباطات.

صادقی، فؤاد. (۱۳۹۲). پایان تک‌صدایی. متن چهارده گفتگو درباره تلویزیون خصوصی. تهران: میراث اهل قلم.

علوی‌وفا، سعید. (۱۳۹۴). تحلیل محیط راهبردی صدا و تصویر فراگیر. تهران: دفتر برنامه‌ریزی محتوایی، معاونت برنامه‌ریزی و منابع مالی سازمان صداوسیما.

معاونت برنامه‌ریزی و نظارت. (۱۳۹۲). بررسی مجموعه نشست‌های افق رسانه. تهران: اداره کل ارزیابی عملکرد، معاونت برنامه‌ریزی و نظارت صداوسیما.

مک‌کوئیل، دنیس. (۱۳۸۷). مخاطب‌شناسی (ترجمه مهدی منتظرقائم). تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.

مؤسسه آینده‌پژوهی صنایع دفاعی. (۱۳۹۳). *آینده رسانه‌ها*. تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی، گروه پژوهشی جنگ‌های آینده.  
موسوی‌مقدم، سیدرمضان. (۱۳۹۳). *الزامات تدوین سند نظام رسانه در افق ۱۴۰۴*. پایگاه سازمان صداوسیما.

**European Union.** (2014). *Audio Visual Markets in European Union*.

<http://www.hccmr.com/news-736.aspx>,

<http://www.uk.sagepub.com/booksProdDesc.nav>

Kung, L. (2008). **Strategic Management in the Media, Theory to Practice, Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, UK.**

**SAGE Publication Website.** (2013). Retrieved Feb 15, from . Study Prepared for the European Commission DG Communications Networks, Content & Technology.

<http://www.webopedia.com/TERM/P/platform.html>