

## ***Providing a strategic model for the interaction of news organizations and social networks (case study: Sima News)***

**By:** Akbar Nasrollahi, Ph.D.<sup>✉</sup>,  
Mohammad Reza Rasouli, Ph.D.<sup>\*</sup>, Seyyed Mehdi Sharifi, Ph.D.<sup>\*\*</sup>  
& Seyyed Mohammad Mousavi, M.A.<sup>\*\*\*</sup>

### **Abstract:**

The rapid growth of social media and the changing patterns of media consumption have posed a significant challenge to traditional news organizations, including the News Division of the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB), resulting in a decline in audience engagement. This study aims to identify the barriers to effective interaction between IRIB News and social media platforms and to propose strategies for fostering synergy and developing a value network. The research is developmental–applied in purpose and exploratory in nature, employing a qualitative approach through the analysis of policy documents and semi-structured interviews with experts in journalism and media. The data were analyzed using thematic analysis and three-stage coding. The findings reveal that the barriers to effective interaction fall into three categories: structural, content-related, and cultural–human resource barriers. The study further proposes strategies including redefining the role of news personnel as “professional citizen journalists,” developing an integrated content-sharing system, establishing real-time feedback mechanisms, and utilizing audience-generated content. Prerequisites for building a value network include transparent news redistribution processes, user-generated content verification mechanisms, and operational partnerships with domestic social media platforms. The findings suggest that transitioning from a passive to an interactive approach can reduce audience decline, strengthen the social capital of the national broadcaster, and enhance the effectiveness of IRIB News within the evolving digital media ecosystem.

**Keywords:** *Strategy, Interaction, Sima News, Social Networks, Digital Convergence, Citizen Journalism*

✉ Assistant of Prof. in Communication Science, Communication, Journalism and Media, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran      Email: akbar.nasrollahi@gmail.com

<sup>\*</sup> Associate of Prof. in Communication Sciences and Media Studies, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran      Email: Moh.rasouli@yahoo.com

<sup>\*\*</sup> Associate of Prof. in Management, University of Tehran, Tehran, Iran      Email: sharifee@ut.ac.ir

<sup>\*\*\*</sup> Ph.D Student in Communication Sciences and Media Studies, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran      Email: 204060@gmail.com

## ارائه الگوی راهبردی تعامل سازمان‌های خبری و شبکه‌های اجتماعی (مورد مطالعه: اخبار سیما)

اکبر نصراللهی<sup>✉</sup>، سید مهدی شریفی<sup>\*</sup>، محمدرضا رسولی<sup>\*\*</sup> و سید محمد موسوی<sup>\*\*\*</sup>

### چکیده

رشد شبکه‌های اجتماعی و تغییر الگوی مصرف رسانه‌ای، سازمان‌های خبری سنتی از جمله اخبار سیما را با چالش کاهش مخاطب مواجه کرده است. این پژوهش با هدف شناسایی موانع تعامل مؤثر میان اخبار سیما و شبکه‌های اجتماعی و ارائه راهکارهایی برای ایجاد هم‌افزایی و شکل‌دهی شبکه ارزش انجام شده است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی - توسعه‌ای و از نظر ماهیت، اکتشافی بوده و با رویکرد کیفی، از طریق تحلیل اسناد بالادستی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه خبر و رسانه انجام شده است. داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون و کدگذاری سه مرحله‌ای تحلیل شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد موانع تعامل در سه سطح ساختاری، محتوایی و فرهنگی - نیروی انسانی قرار دارند. همچنین راهکارهایی مانند بازتعریف نقش کارکنان خبر، ایجاد سامانه یکپارچه اشتراک محتوا، توسعه بسترهای بازخورد لحظه‌ای و بهره‌گیری از ظرفیت تولید مشارکتی مخاطبان، همراه با پیش‌نیازهایی نظیر اعتبارسنجی محتوای کاربران و شفاف‌سازی فرایند بازنشر اخبار، زمینه شکل‌گیری شبکه ارزش را فراهم می‌کند. نتایج نشان می‌دهد گذار از رویکرد منفعلانه به رویکرد فعال و تعاملی، ضمن کاهش ریزش مخاطب، می‌تواند به تقویت سرمایه اجتماعی رسانه ملی و ارتقای اثربخشی اخبار سیما در اکوسیستم رسانه‌ای منجر شود.

**واژه‌های کلیدی:** راهبرد، تعامل، اخبار سیما، شبکه‌های اجتماعی، همگرایی

دیجیتال، شهروند خبرنگاری

✉ استادیار، گروه ارتباطات، روزنامه‌نگاری و رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

akbar.nasrollahi@gmail.com

sharifee@ut.ac.ir

Moh.rasouli@yahoo.com

204060@gmail.com

\* دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\* دانشیار، علوم ارتباطات و مطالعات رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\*\*\* دانشجوی دکتری دانشکده ارتباطات و مطالعات رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### مقدمه

گسترش و نفوذ روزافزون شبکه‌های اجتماعی در دهه‌های اخیر، الگوهای سنتی تولید، توزیع و مصرف اخبار را در سطح جهانی و به‌ویژه در بستر ایران دستخوش تحولاتی چندبعدی و عمیق کرده است. (علی‌محمدی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). این پلتفرم‌ها با فراهم‌سازی دسترسی فوری به اطلاعات، تسریع فرایندهای تولید محتوا از طریق فرمت‌های تعاملی و کاربرمحور، و واگذاری نقش فعال به کاربران عادی به‌عنوان مشارکت‌کنندگان، ساختار خطی و یک‌جانبه جریان خبر را به فضایی پویا، چندصدایی، و مخاطب‌محور تبدیل کرده‌اند (هنریکس و اپننهافن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴؛ اکپن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). در ایران، سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران (بخش تلویزیونی، اخبار سیما) به‌عنوان یکی از ارکان اصلی اطلاع‌رسانی رسمی، با این دگرگونی‌ها روبه‌رو است و به نظر می‌رسد نیازمند بازنگری در رویکردهای تعاملی خود با شبکه‌های اجتماعی باشد تا بتواند به انتظارات متنوع مخاطبان، به‌ویژه نسل جوان، در زیست‌بوم دیجیتال پاسخ دهد. (خیامی و همکاران، ۱۴۰۰)

سند تحول رسانه ملی در افق ۱۴۰۵ بیان می‌کند که «سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، در طلیعه گام دوم انقلاب اسلامی، نیاز جدی به تحول نرم‌افزاری دارد تا خود را متناسب باهدف گیری نظام جمهوری اسلامی برای حرکت تمدنی‌اش بازسازی و بازآرایی کند.» تحول در حوزه خبر نیز، یکی از محورهای این سند محسوب می‌شود که مانند سایر محورهای آن، مبتنی بر سه مؤلفه تحول در رویکرد، تحول در محتوا و تحول در سازوکار تبیین شده است. در محور هفتم تحول رویکردی این سند هم به ورود جدی به عرصه فضای مجازی تأکید شده است «تغییر رویکرد از (تمرکز بر حوزه برودکست) به (شکل دهی به صداوسیما دوم در فضای مجازی) و ایفای نقش فعال در حوزه برودبند، در کنار حفظ و گسترش مزیت‌های موجود در حوزه برودکست از جمله تغییرات رویکردی در دوره تحول است.» (سند تحول رسانه ملی، ۱۴۰۰). با این حال، تحلیل‌های موجود نشان می‌دهد تعامل کنونی اخبار سیما با شبکه‌های اجتماعی ممکن است به‌صورت محدود و عمدتاً متمرکز بر انتشار یک‌جانبه محتوا باشد که این امر می‌تواند به کاهش جذابیت رسانه ملی برای

1. Alimohammad et al.

2. Hendrickx & Opgenhaffen

3. Akpan et al.

مخاطبان و افزایش فاصله با جامعه هدف منجر شود (نامداریان و خدمتگزار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴؛ یودتادی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). بر اساس مرور ادبیات، این تعامل با موانعی نظیر ناهماهنگی‌های سازمانی، محدودیت‌های فناوری (مانند کمبود زیرساخت‌های دیجیتال و فیلترینگ) و چالش‌های نگرشی (مانند تردید در ارزش تعامل دوسویه) روبه‌رو است که بهره‌گیری اثربخش از ظرفیت‌های شبکه‌های اجتماعی را با مشکل مواجه کرده است (خوانساری<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴؛ فرزاد و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). بر اساس تحلیل‌های سیاستی موجود، چهارچوبی برای غلبه بر موانع مانند ابهامات نظارتی (سانسور و اطلاعات غلط)

(هنریکس و اپژنهایف<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴؛ اکین و همکاران، ۲۰۲۴) و ناکارآمدی‌های حکمرانی ارائه می‌دهد، اما شواهد حاکی از آن است که رویکرد کنونی ممکن است فاقد یکپارچگی جامع در ابعاد محتوایی، مخاطب‌محور و سیاستی باشد. (خوانساری: ۲۰۲۴)

علاوه بر این، عدم هم‌راستایی محتوا با نیازهای مخاطبان (مانند شخصی‌سازی و معیارهای تعامل)، جایگاه رقابتی سیما را در برابر رسانه‌های مستقل و بین‌المللی تضعیف کرده است (تقوی رضانی و همکاران، ۱۴۰۲). این شرایط، لزوم شناسایی فرصت‌هایی مانند بهره‌گیری از تولیدات مردمی، توسعه شهروند خبرنگاری، و تبدیل روابط یک‌سویه به تعاملی را برجسته می‌سازد، درحالی‌که تهدیدهایی نظیر رقابت با رسانه‌های خصوصی، گسترش اخبار جعلی و محدودیت‌های اجتماعی - سیاسی نیز باید مورد توجه قرار گیرند (اولسن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۵). پژوهش حاضر باهدف ارائه الگوی راهبردی برای تعامل مؤثر اخبار سیما با شبکه‌های اجتماعی، ابتدا وضعیت موجود را با تکیه بر داده‌های کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرنگاران، دبیران، و مدیران سیما ارزیابی می‌کند. سپس با تحلیل چهارچوب‌های سیاستی مانند سند تحول رسانه ملی و بررسی عوامل محیطی داخلی و خارجی در بستر ایران، راهکارهایی برای ایجاد هم‌افزایی میان مأموریت رسانه ملی و حضور فعال در شبکه‌های اجتماعی پیشنهاد می‌دهد. اتخاذ این راهبردها می‌تواند جایگاه سیما را در عرصه اطلاع‌رسانی تقویت کند، کیفیت و سرعت خبررسانی را در محیط چندکاناله بهبود بخشد و از پیامدهای منفی ناشی از بی‌توجهی به تعامل دیجیتال مانند کاهش اعتماد عمومی و افت مرجعیت رسانه‌ای، پیشگیری کند.

1. Namdarian & Khedmatgozar

2. Yoedtadi et al.

3. Khonsari

4. Farzam et al.

5. Olsen et al.

### تعاریف کاربردی

در این پژوهش، اصطلاحات کلیدی به شرح زیر تعریف می‌شوند:

#### تعامل

تعریف نظری: تعامل فرایندی دوسویه و چندجانبه است که در آن تبادل پیام، اطلاعات، و بازخورد میان سازمان خبری و مخاطبان از طریق کانال‌های دیجیتال صورت می‌گیرد و به تفاهم و همکاری منجر می‌شود. (یودتادی و همکاران؛ ۲۰۲۴)

تعریف عملیاتی: ارتباط فعال و دوسویه میان اخبار سیما و مخاطبان از طریق شبکه‌های اجتماعی، شامل بازخوردگیری و تولید مشترک محتوا.

#### راهبرد

تعریف نظری: راهبرد مجموعه تصمیمات کلان و برنامه‌ریزی‌های سازمانی است که اهداف را در محیط‌های متغیر محقق می‌سازد، و در حوزه رسانه، بر سیاست‌های تولید و توزیع محتوا برای تأثیرگذاری بر مخاطبان تمرکز دارد. (خیامی و همکاران، ۱۴۰۰)

تعریف عملیاتی: برنامه‌های جامع رسانه ملی برای بهبود تعامل اخبار سیما با شبکه‌های اجتماعی، با تأکید بر هم‌افزایی داخلی و خارجی.

#### شهروند خبرنگاری

تعریف نظری: شهروند خبرنگاری، مشارکت شهروندان عادی در تولید و انتشار خبر از طریق ابزارهای دیجیتال است که مرزهای سنتی خبرنگاری را محو می‌کند. (دیوز، ۲۰۰۳)

تعریف عملیاتی: بهره‌گیری از تولیدات مردمی و کاربران شبکه‌های اجتماعی در فرایند خبری اخبار سیما برای تعامل دوسویه و افزایش تنوع محتوا.

#### خبرگزاری شهروند خبرنگار<sup>۲</sup>

خبرگزاری شهروند خبرنگار به نهادی اطلاق می‌شود که با ترکیب ظرفیت‌های رسانه‌ای حرفه‌ای و مشارکت مردمی، محتوای خبری تولید و منتشر می‌کند. در این مدل، شهروندان عادی (غیر خبرنگار حرفه‌ای) در فرایند تولید خبر نقش فعالی دارند، اما این مشارکت در چهارچوبی ساختاریافته و با نظارت

1. Deuze

2. Citizen Journalism News Agency

تیم‌های حرفه‌ای انجام می‌شود. این مفهوم در ادبیات جهانی با عناوین مختلفی مانند «شبکه خبرنگاری شهروندی»<sup>۱</sup>، «خبرگزاری مشارکتی»<sup>۲</sup> یا «پلتفرم مستندسازان شهروندی»<sup>۳</sup> شناخته می‌شود.

### مبانی نظری

توسعه فناوری‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی، الگوهای تولید، توزیع و مصرف اخبار را در سطح جهانی و به‌ویژه در بستر رسانه‌های ملی مانند سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران (بخش تلویزیونی، اخبار سیما) در ایران، به طور اساسی دگرگون ساخته است (علی‌محمدی و همکاران، ۲۰۲۴). در این بخش، مبانی نظری پژوهش، بر زنجیره ارزش خبر، مدل‌های توزیع و انتشار، گونه‌شناسی استفاده از شبکه‌های اجتماعی و تأثیر فضای مجازی بر ساختارهای تحریریه تمرکز دارد. این چهارچوب، با تأکید بر بومی‌سازی برای رسانه ملی ایران به تحلیل همگرایی سنتی و دیجیتال می‌پردازد و به شناسایی شکاف‌های پژوهشی و پیشنهاد‌های راهبردی کمک می‌کند. مبانی نظری به‌عنوان چهارچوبی روش‌شناختی در سه سطح زیر به کار گرفته شده است: سطح طراحی<sup>۴</sup>: نظریه زنجیره ارزش خبر، چهارچوب اصلی طراحی پروتکل مصاحبه را فراهم کرد.

سطح تحلیل<sup>۵</sup>: گونه‌شناسی دوز، مبنای تحلیل وضعیت موجود و شناسایی شکاف‌ها قرار گرفت.

سطح تدوین و ارزیابی راهبرد<sup>۶</sup>: مدل توزیع Siaper & Veglis در تحلیل SWOT و نظریه جامعه شبکه‌ای کاستلز در تفسیر موانع ساختاری به‌کار رفت. این رویکرد یکپارچه، انطباق نظریه و عمل (Theory-Practice Alignment) را در پژوهش تضمین کرده و اطمینان می‌دهد که یافته‌ها صرفاً مبتنی بر داده‌های تجربی نیستند، بلکه در چهارچوبی نظری معتبر تفسیر شده‌اند.

### زنجیره ارزش خبر در بستر رسانه ملی

زنجیره ارزش خبر، به‌عنوان مدلی مفهومی، فرایندهای تولید تا مصرف را توصیف می‌کند و در شرایط دیجیتال، با ادغام فناوری‌های نوین، بازتعریف می‌شود (شوماخر و واس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). در مورد صدا این زنجیره باتوجه به ساختار

1. Citizen Journalism Network  
2. Participatory News Agency  
3. Documenters Program  
4. Design

5. Analysis  
6. Strategy Formulation & Evaluation  
7. Shoemaker & Vos

سازمانی و سیاست‌های کلان فرهنگی - سیاسی، بومی‌سازی شده و بر شناسایی موضوعات خبری اولویت‌دار آغاز می‌شود. این مرحله، توسط شورای خبر و تیم‌های تحریریه هدایت می‌گردد، جایی که خطوط سیاستگذاری سازمانی با تحلیل داده‌های شبکه‌های اجتماعی ترکیب می‌شود تا رویدادهای مرتبط با مأموریت ملی اولویت‌بندی شوند (یودتادی، ۲۰۲۴؛ مارکز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). در مرحله تولید محتوا، خبرنگاران و گزارشگران از منابع میدانی، شبکه‌های استانی، و شهروند خبرنگاران بهره می‌گیرند، درحالی که ابزارهای دیجیتال مانند تحلیل داده‌های اجتماعی و صحت‌سنجی آنلاین، فرایند جمع‌آوری و ویرایش را تسریع می‌کنند (کوهی‌کمالی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). این رویکرد، با تمرکز بر استانداردهای اخلاقی و فرهنگی ایران، از مدل‌های جهانی الهام می‌گیرد؛ اما با حساسیت‌های محلی تطبیق می‌یابد (خوانساری، ۲۰۲۴). مرحله پردازش و بسته‌بندی، شامل ویرایش دیجیتال و قالب‌بندی چندرسانه‌ای است که سردبیران با استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی و ابزارهای تحلیلی، محتوا را برای توزیع چندکاناله (تلویزیون، وب و شبکه‌های اجتماعی) آماده می‌کنند (ولورتون<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). توزیع و انتشار، با بهره‌گیری از سامانه‌های نوین مانند پخش زنده دیجیتال و الگوریتم‌های شخصی‌سازی، بهینه‌سازی می‌شود و بر اساس رفتار مخاطبان هدفمند می‌گردد (دویر - گویرزمن و تسوریل<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). در نهایت، تعامل با مخاطب و دریافت بازخورد، به‌عنوان حلقه پایانی، کانال‌های دوسویه مانند نظرسنجی‌های آنلاین و هشتگ‌ها را شامل می‌شود که بازخورد را به چرخه تولید بازمی‌گرداند و اعتماد عمومی را تقویت می‌کند (کوهی‌کمالی و همکاران، ۲۰۲۴). این مدل، جایگزینی مدل‌های سنتی یک‌سویه با رویکردهای مشارکتی را نشان می‌دهد. شکل ۱ مراحل شناسایی، تولید، پردازش، توزیع و تعامل را به‌صورت خطی با تأکید بر ادغام دیجیتال در هر مرحله نشان می‌دهد.

1. Marks

2. Koohikamali et al.

3. Wolverson

4. Dvir-Gvirsman & Tsuril

ارائه الگوی راهبردی  
تعامل سازمان‌های خبری  
و شبکه‌های اجتماعی  
(مورد مطالعه: اخبار سیما)

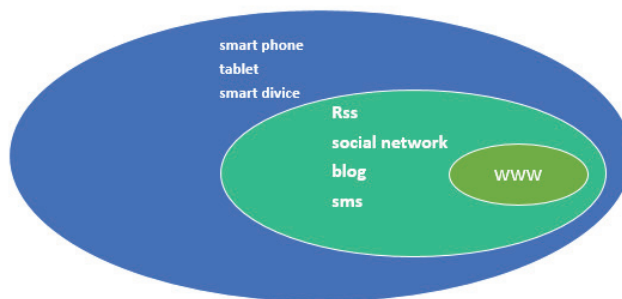
شکل ۱. زنجیره ارزش خبر (برگرفته و اقتباس شده از Shoemaker & Vos, 2009)



### مدل توزیع و انتشار اخبار

در عصر دیجیتال، توزیع اخبار از کانال‌های سنتی به بسترهای چندرسانه‌ای و تعاملی منتقل شده است که این تغییر، مزیت رقابتی برای سازمان‌های خبری ایجاد می‌کند (کوهی کمالی و همکاران، ۲۰۲۴). بر اساس مدل اقتباسی، انتشار اخبار از طریق کانال‌های خبری با فناوری‌های نوین (مانند مالتی مدیا و اطلاعات ارزش افزوده) تسهیل می‌شود و دسترسی به تجهیزات متصل به اینترنت (مانند دستگاه‌های هوشمند خانگی) روند را شتاب می‌بخشد (فرهادی و مروسی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). در مورد اخبار سیما این مدل با تمرکز بر پخش زنده و تحلیل رفتار مخاطبان به توزیع هدفمند در شبکه‌های اجتماعی می‌پردازد که فرصت جذب مخاطبان جدید را فراهم می‌آورد (ولورتون، ۲۰۲۳). شکل ۲ مدل توزیع و انتشار خبر را از طریق کانال‌های خبری، با استفاده از فناوری‌های جدید، نشان می‌دهد.

شکل ۲. مدل توزیع اخبار کانال‌های خبری (Siapera & Veglis, 2012)

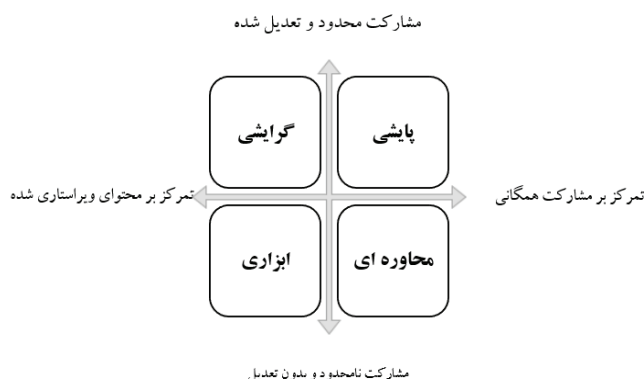


### گونه شناسی استفاده از شبکه‌های اجتماعی در حوزه خبر

گونه‌شناسی خبرنگاری دیجیتال، تحول از مدل‌های سنتی به مشارکتی را برجسته می‌کند. دانیل بل<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) نخستین جامعه‌شناس بود که اثرات اجتماعی رسانه‌های دیجیتال را پیش‌بینی کرد و سازمان‌های ناشی از فناوری‌های ارتباطی را چالش اصلی جوامع پسا صنعتی دانست (اولسن و همکاران، ۲۰۲۴). مانوئل کاستلز<sup>۲</sup> مفهوم «جامعه شبکه‌ای» را به‌عنوان محصول جهانی شدن اطلاعات معرفی کرد، جایی که قدرت جریان‌ها بر جریان‌های قدرت غلبه می‌کند و پویایی شبکه‌ها منبع سلطه اجتماعی است (حاجی‌محمدی و بیچرانلو، ۸۳:۱۳۹۳). جف جارویس<sup>۳</sup> با ابداع «خبرنگاری شبکه‌ای»، ماهیت مشارکتی را توصیف کرد، جایی که حرفه‌ای‌ها و غیر حرفه‌ای‌ها در تولید واقعیت‌ها، سؤالات و دیدگاه‌ها همکاری می‌کنند. (بودتادی و همکاران، ۲۰۲۴)

ابزارهای نوین، شیوه‌های گردآوری، انتشار و مصرف محتوا را تغییر داده و اصل «ما می‌نویسیم، شما می‌خوانید» را زیر سؤال برده‌اند (نامداریان و خدمتگزار<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). دوز<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) خبرنگاری اینترنتی را به چهارگونه تقسیم کرد: گرایشی<sup>۶</sup> (ارائه جهت‌گیری‌های کلی با مشارکت ساختاریافته)، ابزاری<sup>۷</sup> (اطلاعات ویژه با بازنویسی بر اساس بازخورد)، پایشی<sup>۸</sup> (ارائه دیدگاه‌های متنوع بدون کنترل) و محاوره‌ای<sup>۹</sup> (تولید کاملاً تعاملی بدون تمایز تولیدکننده-مصرف‌کننده)

شکل ۳. انواع خبرنگاری در وب (Deuze, 2003)



1. Daniel Bell

2. Manuel Castells

3. Jeff Jarvis

4. Namdarian & Khedmatgozar

5. Deuze

6. Orienting journalism

7. Instrumental journalism

8. Monitorial journalism

9. Dialogical journalism

### تأثیر فضای مجازی بر اتاق‌های خبر

فضای مجازی، ساختارهای سنتی اتاق‌های خبر را به چالش کشیده و تسلط گذشته بر اخبار را کاهش داده است (نامداریان و خدمتگزار، ۲۰۲۴). مدت توجه مخاطبان کوتاه شده و پخش تأخیری اخبار (مانند صبحگاهی در شب) ناکارآمد است که اتاق‌های خبر را به رقابت با فضای مجازی واداشته است (یودتادی، ۲۰۲۴). در اخبار سیما فقدان راهبردهای دیجیتال (مانند تولید محتوای هشتگ دار یا استفاده صحیح از مطالب مجازی) مشهود است، درحالی‌که بنگاه‌های جهانی مانند BBC بر خلق محتوا برای نسل جدید و تغییرات رسانه‌ای تمرکز دارند (ولورتون، ۲۰۲۳). این امر، سؤالاتی درباره تغییرات ساختار تحریریه‌ها و مدیریت منابع انسانی برای حفظ موقعیت رقابتی مطرح می‌کند (خیامی و همکاران، ۱۴۰۰). مرور ادبیات نشان می‌دهد که ادغام فضای مجازی، نیازمند تحول در فرهنگ خبرنگاری و پذیرش شهروند رسانه‌ای است، اما در ایران، محدودیت‌های اجتماعی - سیاسی این فرایند را پیچیده می‌کند. (یودتادی و همکاران، ۲۰۲۴؛ نامداریان و خدمتگزار، ۲۰۲۴)

این مبانی نظری، پایه‌ای برای تحلیل تجربی پژوهش فراهم می‌کند و بر لزوم الگویی راهبردی برای همگرایی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران (بخش تلویزیونی، اخبار سیما) با شبکه‌های اجتماعی تأکید دارد که در بخش‌های بعدی بررسی می‌شود.

### پیشینه پژوهش

مطالعات پیشین در حوزه تعامل سازمان‌های خبری با شبکه‌های اجتماعی، بر تحولات زیست‌بوم رسانه‌ای، نقش فناوری‌های دیجیتال در تولید و توزیع خبر و چالش‌های راهبردی همگرایی تمرکز کرده‌اند. این پژوهش‌ها، با روش‌های کیفی و کمی، شباهت‌هایی با مطالعه حاضر در بررسی تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر الگوهای خبری دارند، اما اغلب از تمرکز صداوسیما و ارائه الگوی راهبردی بومی غفلت کرده‌اند. مرور سیستماتیک ادبیات نشان می‌دهد که شکاف‌های کلیدی شامل عدم توجه به موانع سیاسی - اجتماعی محلی (مانند سانسور و فیلترینگ در ایران)، فقدان مدل‌های تجربی برای تعامل دوسویه در سازمان‌های دولتی و نادیده گرفتن تحلیل SWOT برای راهبردهای داخلی است. در ادامه، مطالعات داخلی و خارجی مرتبط بررسی می‌شوند.

پژوهش‌های داخلی اغلب بر تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر رسانه‌های سنتی و سیاستگذاری تمرکز دارند، اما به‌طور عمده کمی یا توصیفی هستند و از عمق راهبردی برای رسانه ملی غفلت می‌ورزند. نیکنام و همکاران (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای آینده‌پژوهانه با عنوان «آینده‌پژوهی فعالیت سازمان‌های خبری ایران با تأکید بر پساکرونا»، با روش کیفی (مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ مدیر رسانه و اساتید ارتباطات، و تحلیل محتوای اسناد مرتبط با فعالیت‌های خبری) نقش همه‌گیری کرونا در تحول فعالیت‌های خبری و فناوریانه سازمان‌های خبری ایران را در دوران پساکرونا بررسی کردند. نتایج نشان داد که افزایش سرعت تولید محتوا، گرایش مخاطبان به اطلاعات کیسولی، کاهش رسانه‌های چاپی، و گسترش فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، پادکست‌ها و اینترنت اشیا از مهم‌ترین تحولات است؛ همچنین، مرگ رسانه‌های رسمی و ظهور اینفلوئنسرها به‌عنوان مرجع خبری برجسته شد. شباهت این مطالعه با پژوهش حاضر در تأکید بر تأثیر فناوری و شبکه‌های اجتماعی بر سازمان‌های خبری ایران است، اما تفاوت در عدم ارائه الگوی راهبردی عملی و تمرکز صرف بر آینده‌پژوهی پساکرونا (به‌جای تعامل جاری) است. (نیکنام و همکاران، ۱۴۰۳)

کارانجام و همکاران (۱۴۰۱) در «حکمرانی بر شبکه‌های اجتماعی: مدل نگاشت شناختی ذهنی با استفاده از تکنیک استخراج استعاره زالتمن (ZMET)»، با مصاحبه عمیق ۱۲ خبره و تحلیل با Atlas.ti، مدل شناختی برای سیاستگذاری بر شبکه‌های اجتماعی پیشنهاد کرده‌اند. نتایج نشان داد که ۶۷ مفهوم استخراج‌شده (مانند تعامل پویا، مدیریت رسانه‌ای، و سیاستگذاری مؤثر) در یک نقشه اجماعی ساختاریندی شدند که می‌تواند به سیاستگذاری کارآمد کمک کند. شباهت این مطالعه با پژوهش حاضر در تأکید بر نقش شبکه‌های اجتماعی در مدیریت رسانه‌ای و سیاستگذاری است، اما تفاوت در عدم تمرکز بر سازمان‌های رسانه‌ای (اخبار سیما) و ارائه مدل شناختی (به‌جای الگوی راهبردی عملی) است. محدودیت این مطالعه، محدودیت این مطالعه، عدم ارزیابی عملی مدل در سازمان‌های خبری، شکاف پژوهشی را برای تحلیل دلفی پژوهش حاضر آشکار می‌کند. (کارانجام و همکاران، ۱۴۰۱)

احراری و همکاران (۱۴۰۲) در «شناسایی مولفه‌های تأثیرپذیری سیاستگذاری رسانه‌ای از داده‌های پارادایمیک فضای مجازی»، با روش کیفی (پدیدارشناسی و تحلیل مضمون، شامل مصاحبه با ۲۵ کارشناس رسانه و سیاستگذاری) تأثیر

پارادایم فضای مجازی بر رسانه‌ها را بررسی کردند. نتایج نشان داد که ۶۴ درون‌مایه پارادایمی استخراج شده، با تأکید بر غلبه حق‌مداری بر تکلیف‌مداری، تحولات رسانه‌ای را شکل داده‌اند. شباهت این مطالعه با پژوهش حاضر در بررسی تحولات پارادایمیک تعامل با فضای مجازی است، اما تفاوت در تمرکز کلی بر رسانه‌ها (به جای تمرکز خاص بر سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران) و رویکرد توصیفی (به جای راهبردی) است. محدودیت این مطالعه، عدم پیشنهاد راهبردهای عملی برای همگرایی رسانه‌ای، شکاف پژوهشی را برای الگوی راهبردی و روش ترکیبی (SWOT و دلفی) پژوهش حاضر ایجاد می‌کند. (احراری و همکاران، ۱۴۰۲)

پژوهش‌های خارجی نیز بر همگرایی دیجیتال و تعامل رسانه‌ها با پلتفرم‌ها تمرکز دارند، اما اغلب در زمینه‌های لیبرال و بدون توجه به محدودیت‌های کشورهای در حال توسعه انجام شده‌اند. روسوک - دال و اولسن (۲۰۲۵) در مقاله‌ای با عنوان «گرفتن خبر: دروازه‌بانی پویا در اتاق خبر رسانه عمومی برای دسترسی جوانان به اخبار در اسنپ‌چت»، با بهره‌گیری از روش قوم‌نگارانه<sup>۱</sup> در گروه تحریریه «NRK UNG» رسانه عمومی نروژ، به کاوش فرایندهای دروازه‌بانی پویا در تولید و انتشار اخبار برای مخاطبان جوان در اسنپ‌چت پرداختند. نتایج نشان داد خبرنگاران با تطبیق قالب‌های بصری و تعاملی اسنپ‌چت، الگوهای سنتی دروازه‌بانی را بازسازی می‌کنند، اما با چالش‌های الگوریتمی (نظیر پرچم‌گذاری محتوا)، محدودیت‌های پلتفرمی و کاهش وابستگی به پلتفرم‌های خارجی (مانند فیس‌بوک) مواجه‌اند. شباهت با پژوهش حاضر در تأکید بر تعامل با نسل جوان، چالش‌های الگوریتمی و ضرورت کاهش وابستگی به پلتفرم‌هاست؛ تفاوت در پلتفرم خاص (اسنپ‌چت)، روش قوم‌نگارانه موردی و زمینه نروژی در برابر بومی (اخبار سیما) رویکرد مصاحبه محور (۱۸ نفر) و روش SWOT+دلفی برای ارائه الگویی راهبردی عملی نظیر خبرگزاری شهروند خبرنگار است، با محدودیت عدم توجه به موانع سیاسی - اجتماعی محلی (فیلترینگ و سانسور) که پژوهش حاضر جبران می‌نماید. (دال و اولسن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۵)

دویر - گویرسمان و تسوریل<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان «در رابطه‌ای باز: پلتفرم‌سازی روابط میان تمرین‌کنندگان خبر و مخاطبان‌شان» با بهره‌گیری از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ ویراستار شبکه‌های اجتماعی و ۲۴ خبرنگار در

1. Ethnography

2. Dahl & Olsen

3. Dvir-Gvirsman & Tsuriel

رسانه‌های اسرائیلی، به بررسی پلتفرم‌سازی روابط خبرنگار - مخاطب پرداختند. نتایج نشان داد پلتفرم‌های اجتماعی با منطق اقتصادی (داده‌محوری)، حکومتی (الگوریتم‌ها) و زیرساختی خود، باورهای حرفه‌ای نسبت به نقش مخاطب، انتظارات تعاملی و تماس مستقیم را دگرگون می‌کنند و رابطه‌ای نیمه‌مستقل میان خبرنگار و مخاطب ایجاد می‌نمایند که تنش‌های جدیدی در اتاق خبر به وجود می‌آورد. شباهت با پژوهش حاضر در تحلیل تعامل دوسویه و تأثیر منطق پلتفرمی بر روابط حرفه‌ای است؛ تفاوت در تمرکز بر سطح فردی (خبرنگاران و ویراستاران) در رسانه‌های تجاری/خصوصی اسرائیلی در برابر سطح سازمانی در اخبار سیما، روش مصاحبه‌ای صرف (۴۲ مصاحبه) در برابر رویکرد ترکیبی مصاحبه محور (۱۸ نفر) با تحلیل SWOT، دلفی و زمینه غیر رسانه عمومی در برابر رسانه دولتی است؛ محدودیت عدم توجه به تنش‌های درون‌سازمانی ناشی از اهداف متعارض رسانه عمومی (حفظ مرجعیت رسمی در برابر فشارهای تعاملی مخاطب‌محور) و فقدان چهارچوب راهبردی برای مدیریت پلتفرم‌سازی در سازمان‌های دولتی است که پژوهش حاضر با ارائه الگویی بومی مبتنی بر تحلیل SWOT و دلفی و پیشنهادهایی عملی نظیر خبرگزاری شهروند خبرنگار پر می‌کند. (دویر - گویرسمان و تسوریل، ۲۰۲۲)

به‌طورکلی مطالعات پیشین، هرچند بر اهمیت تعامل تأکید دارند، از شکاف‌هایی مانند عدم تمرکز بر سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران (بخش تلویزیونی، اخبار سیما)، فقدان مدل‌های راهبردی تجربی، و نادیده گرفتن موانع محلی رنج می‌برند. پژوهش حاضر، با رویکرد کیفی و تحلیل SWOT بر اساس مصاحبه‌ها، این خلأها را پر کرده و الگویی بومی ارائه می‌دهد که تمایز اصلی آن با پیشینه است.

## روش شناسی

این پژوهش از نوع کاربردی با هدف ارائه الگوی راهبردی تعامل سازمان‌های خبری با شبکه‌های اجتماعی (با تمرکز بر اخبار سیما) انجام شده است. از نظر رویکرد، پژوهش توصیفی-تبیینی و مبتنی بر داده‌های کیفی-کمی است. طرح پژوهش در سه فاز مجزا و به ترتیب زیر طراحی شده است:

فاز اول - مطالعه کیفی اکتشافی (مستقل از دلفی): انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق برای کشف مؤلفه‌ها و گویه‌های اولیه.

فاز دوم - تحلیل راهبردی SWOT (مستقل از دلفی): تبدیل یافته‌های کیفی به ماتریس SWOT و تدوین راهبردهای چهارگانه (SO, WO, ST, WT) با رویکرد TOWS.

فاز سوم - اجرای تکنیک دلفی در سه دور (صرفاً برای اعتبارسنجی راهبردها): ارزیابی و اولویت‌بندی راهبردهای مستخرج از فاز دوم توسط پنل خبرگان. نکته روش‌شناختی مهم: دو فاز اول مقدمه و پیش‌نیاز طراحی پرسش‌نامه‌های دلفی هستند و جزء دورهای دلفی محسوب نمی‌شوند. خود تکنیک دلفی تنها در فاز سوم و در قالب سه دور مجزا اجرا گردیده است.

فاز اول: مصاحبه‌های اکتشافی (نمونه ۱۸ نفره)

جامعه آماری این فاز شامل نیروی انسانی شاغل در تحریریه‌های رسانه ملی، یعنی خبرنگاران، دبیران و سردبیران است. این جامعه به دلیل نقش محوری در فرایند تولید، انتشار و مدیریت محتوای خبری انتخاب شد.

نمونه‌گیری برای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با روش هدفمند و بر اساس اصول کفایت نظری و قاعده اشباع داده‌ها انجام شد (کروول و پات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). برای مصاحبه‌ها، ابتدا حداقل ۱۵ نفر برآورد شد، اما با توجه به نوآوری موضوع و نیاز به پوشش دیدگاه‌های متنوع، تعداد نمونه به ۱۸ نفر (۱۰ خبرنگار، ۵ دبیر و ۳ سردبیر) افزایش یافت. معیارهای انتخاب شامل: (۱) حداقل ۵ سال تجربه کاری در رسانه ملی، (۲) نقش فعال در تولید، ویرایش یا مدیریت محتوای خبری و (۳) آگاهی از تعاملات رسانه‌ای با شبکه‌های اجتماعی بود. اشباع داده‌ها پس از تحلیل اولیه ۱۵۷ کد استخراج شده تأیید شد، زیرا مصاحبه‌های جدید اطلاعات تازه‌ای اضافه نکردند. تأکید می‌شود که این فاز، یک مطالعه مقدماتی و مجزا از فرایند دلفی بوده و صرفاً به منظور طراحی پرسش‌نامه دور اول دلفی انجام شده است.

فاز دوم و سوم: پنل دلفی (نمونه ۱۲ نفره)

برای اجرای تکنیک دلفی، ۱۲ خبره به صورت هدفمند انتخاب شدند. معیارهای ورود به پنل دلفی شامل: (۱) حداقل ۱۰ سال تجربه در مدیریت رسانه یا سیاستگذاری خبری، (۲) سابقه همکاری با رسانه ملی در سطوح تصمیم‌گیرنده و (۳) آگاهی از تعاملات رسانه‌ای با شبکه‌های اجتماعی در سطح کلان بود. فرایند انتخاب از طریق دعوت مستقیم و تأیید صلاحیت توسط تیم پژوهش انجام شد.

تفاوت تعداد نمونه در دو مرحله (۱۸ نفر در مصاحبه و ۱۲ نفر در دلفی) به دلیل تفاوت در هدف و ماهیت این دو مرحله است: مرحله اول به دنبال تنوع حداکثری دیدگاه‌ها برای کشف مؤلفه‌ها بود، در حالی که مرحله دلفی نیازمند خبرگانی با تجربه تخصصی‌تر برای قضاوت و ارزیابی راهبردها بود.

## فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها

پژوهش در سه مرحله اصلی و مجزا انجام شد:

مرحله اول: مطالعه کیفی اکتشافی (مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته). این مرحله، پیش‌نیاز اجرای دلفی و باهدف استخراج شاخص‌ها و گویه‌های اولیه برای طراحی پرسش‌نامه دور اول دلفی انجام شد. ابزار گردآوری آن مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۸ نفر از خبرگان تحریریه بوده است. سؤالات بر اساس چهارچوب نظری (زنجیره ارزش خبر و مدل‌های توزیع، برگرفته از شوماخر و واس، ۲۰۰۹ و سیاپرا و وگلیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) و اهداف راهبردی طراحی شد. در مجموع، ۱۵۷ کد اولیه به ۹۰ کد مفهومی و ۷ تم اصلی فشرده‌سازی شد. این مؤلفه‌ها مبنای طراحی پرسش‌نامه SWOT و سپس پرسش‌نامه دور اول دلفی قرار گرفتند.

مرحله دوم: تحلیل SWOT (تدوین راهبردها) است و با تبدیل یافته‌های کیفی به یک چهارچوب ساختاریافته برای شناسایی راهبردها انجام شده است. یافته‌های مصاحبه‌ها (۷ تم اصلی و ۹۰ کد مفهومی) به‌عنوان ورودی برای تدوین ماتریس SWOT استفاده شد. ماتریس SWOT سپس برای استخراج راهبردهای ترکیبی (SO ST, WO, WT) استفاده شد. تحلیل SWOT یک ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است که به شناسایی و ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) می‌پردازد. این تحلیل در قالب یک ماتریس ۲×۲ سازماندهی می‌شود که هر ربع آن به یکی از چهار مؤلفه اختصاص دارد. قدرت اصلی این روش در توانایی آن برای تبدیل تحلیل وضعیت به راهبردهای عملیاتی از طریق رویکرد TOWS است. ابتدا اقدام به استخراج عوامل از یافته‌های کیفی (مصاحبه‌ها): بر اساس استانداردهای روش‌شناختی، نخستین گام در تحلیل SWOT، جمع‌آوری اطلاعات زمینه‌ای از طریق مرور ادبیات و مصاحبه شده است. در این پژوهش، عوامل SWOT مستقیماً از یافته‌های مصاحبه‌های

نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان تحریریه استخراج شدند. مجموعاً ۱۵۷ کد اولیه به ۹۰ کد مفهومی و ۷ تم اصلی فشرده‌سازی شدند. سپس طبقه‌بندی عوامل در چهار ربع ماتریس که کدهای استخراج شده بر اساس ماهیتشان به چهار دسته طبقه‌بندی شدند: پس از شناسایی عوامل، مهم‌ترین آن‌ها بر اساس فراوانی تکرار در مصاحبه‌ها و تأکید خبرگان اولویت‌بندی شدند. این کار مطابق با رویکرد «Power Swot» انجام شد که شامل تعیین وزن (Weighting) برای هر عامل است. برای هر عامل، درصد اهمیت نسبی محاسبه شد تا عوامل کلیدی برای تدوین راهبرد انتخاب شوند. سپس تدوین راهبردهای ترکیبی با رویکرد TOWS در این مرحله، از رویکرد TOWS برای ایجاد راهبردهای ترکیبی استفاده شد. این رویکرد، عوامل داخلی و خارجی را به صورت جفتی ترکیب می‌کند تا چهار نوع راهبرد ایجاد شود: مرحله پنجم به امتیازدهی و اولویت‌بندی راهبردها در پنل دلفی اختصاص دارد. راهبردهای تدوین شده از مرحله قبل، برای ارزیابی کمی به پنل دلفی متشکل از ۱۲ خبره ارائه شدند. فرایند امتیازدهی به شرح زیر انجام شد:

برای هر راهبرد، سه معیار اصلی تعریف شد: امکان‌پذیری (Feasibility): قابلیت اجرا در شرایط فعلی، میزان تأثیر (Impact): اثربخشی بالقوه بر تعامل با شبکه‌های اجتماعی و همخوانی با سیاست‌های ملی و سند تحول رسانه ملی. از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (۱=کاملاً مخالف تا ۵=کاملاً موافق) استفاده شد. بر اساس معیار هسو و سندفورد<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، توافق ۷۰ درصدی (میانگین  $\leq 4$  از ۵) به عنوان آستانه اجماع تعیین شد. برای هر راهبرد، میانگین نمرات سه معیار محاسبه گردید. برای اطمینان از ثبات نتایج، تحلیل حساسیت با تغییر وزن معیارها (به میزان  $\pm 10$  درصد) انجام شد که تغییری در رتبه‌بندی ایجاد نکرد. راهبردهایی که در دور سوم دلفی، میانگین امتیاز بالاتر از ۴ (از ۵) و سطح اجماع بیش از ۷۰ درصد کسب کردند، به عنوان راهبردهای مطلوب نهایی انتخاب شدند. براین اساس، راهبردهای تهاجمی (SO) و تقویتی (WO) با میانگین امتیاز ۴.۴ از ۵ به عنوان مناسب‌ترین گزینه‌ها شناسایی شدند.

تحلیل SWOT در این پژوهش در پنج مرحله مشخص انجام شده است:  
(۱) استخراج عوامل از مصاحبه‌های کیفی، (۲) طبقه‌بندی در ماتریس  $2 \times 2$ ،  
(۳) اولویت‌بندی عوامل، (۴) تدوین راهبردهای ترکیبی با رویکرد TOWS و (۵)

امتیازدهی و اولویت‌بندی راهبردها در پنل دلفی با استفاده از مقیاس لیکرت و آستانه اجماع ۷۰ درصد. این فرایند با استانداردهای روش‌شناختی تحلیل SWOT مطابقت کامل دارد.

مرحله سوم: اجرای تکنیک دلفی در سه دور (ارزیابی راهبردها) تکنیک دلفی در این پژوهش صرفاً از این مرحله به بعد آغاز شد و مصاحبه‌های مرحله اول جزئی از دوره‌های دلفی محسوب نمی‌شوند. در دور اول دلفی برای آشنایی خبرگان با گویه‌ها و دریافت بازخورد کیفی برای اصلاح و تکمیل راهبردها.

پرسشنامه‌ای حاوی راهبردهای مستخرج از ماتریس SWOT (همراه با توضیحات کامل) برای ۱۲ عضو پنل خبرگان ارسال شد. سؤالات به صورت باز طراحی شدند تا خبرگان ضمن آشنایی با راهبردها، نظرات اصلاحی خود را ارائه دهند. در دور دوم دلفی با هدف کمی‌سازی نظرات و سنجش میزان توافق اولیه، پرسشنامه‌ای با مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (برای سه معیار: امکان‌پذیری، میزان تأثیر و همخوانی با سیاست‌های ملی و سند تحول رسانه ملی) طراحی و برای خبرگان ارسال شد. در این پرسشنامه، خلاصه‌ای از نظرات دور اول نیز برای آگاهی خبرگان درج شده بود (بازخورد کنترل شده). دور سوم دلفی برای دستیابی به اجماع نهایی. آستانه اجماع، توافق ۷۰ درصدی (میانگین  $\leq 4$  از ۵) در نظر گرفته شد (هسو و سندفورد، ۲۰۰۷) پرسشنامه دور دوم به همراه میانگین نظرات هر خبره و میانگین کل گروه برای بازبینی مجدد ارسال شد. از خبرگان خواسته شد در صورت تمایل، نظرات خود را اصلاح کنند.

راهبردهایی که در دور سوم دلفی، میانگین امتیاز بالاتر از ۴ (از ۵) و سطح اجماع بیش از ۷۰ درصد کسب کردند، به‌عنوان راهبردهای مطلوب نهایی انتخاب شدند. برای اطمینان از ثبات نتایج، تحلیل حساسیت با تغییر وزن معیارها (به میزان  $\pm 10$  درصد) انجام شد که تغییری در رتبه‌بندی ایجاد نکرد. مبانی نظری این پژوهش بر دو نظریه اصلی استوار است که در تمام مراحل پژوهش (طراحی سؤالات مصاحبه، تحلیل داده‌ها و تفسیر یافته‌ها) جهت‌دهنده بوده‌اند:

۱. نظریه زنجیره ارزش خبر (شوماخر و واس، ۲۰۰۹): برای تفکیک فرایند تولید خبر به مراحل شناسایی رویداد، گردآوری، انتخاب، ویرایش، انتشار و بازخورد. این نظریه مبنای طراحی سؤالات مصاحبه درباره چالش‌های هر حلقه از زنجیره در تعامل با شبکه‌های اجتماعی بود.

۲. مدل‌های توزیع محتوا (سیاپرا و وگلیس، ۲۰۱۲): برای تحلیل شیوه‌های توزیع محتوای خبری در بستر شبکه‌های اجتماعی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو.

این نظریه‌ها در مرحله کدگذاری (به‌عنوان چهارچوب اولیه)، در تحلیل SWOT (برای طبقه‌بندی عوامل) و در تدوین پرسشنامه دلفی (برای تعریف دقیق گویه‌ها) به کار گرفته شده‌اند.

با عنایت به ماهیت ترکیبی پژوهش، فرایند تأمین اعتبار (روایی) و پایایی به تفکیک مراحل کمی و کیفی به شرح زیر عملیاتی شده است:

الف) روایی و پایایی در مرحله کیفی (مصاحبه‌های اکتشافی):

در این مرحله، به‌جای مفاهیم کلاسیک روایی و پایایی، از معیارهای قابلیت اعتماد (Trustworthiness) استفاده شده است. (لینکلن و گوبا<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵)

- مثلث‌سازی (Triangulation): برای افزایش اعتبار یافته‌ها، از سه‌گوش‌سازی منابع داده‌ها (مصاحبه با سه گروه خبرنگار، دبیر و سردبیر) و سه‌گوش‌سازی نظری (استفاده از دو نظریه مکمل) استفاده شد.

- بازیابی توسط مشارکت‌کنندگان (Member Check): خلاصه‌ای از کدهای استخراج‌شده از هر مصاحبه، برای تأیید نهایی به مصاحبه‌شونده بازگردانده شد.  
- توضیحات غنی (Thick Description): برای امکان قضاوت دیگران درباره انتقال‌پذیری یافته‌ها، توصیف کاملی از زمینه پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و فرایند تحلیل ارائه شد.

ب) روایی و پایایی در مرحله دلفی (بخش کمی):

- روایی محتوا (Content Validity): گویه‌های پرسش‌نامه دلفی (راهندها) مستقیماً از یافته‌های مصاحبه‌های اکتشافی و تحلیل SWOT استخراج شدند. علاوه بر این، پرسش‌نامه نهایی توسط ۳ نفر از اساتید حوزه رسانه بررسی و اصلاح شد. (روایی صوری)

- پایایی (Reliability): برای سنجش پایایی پرسش‌های لیکرتی دور دوم و سوم دلفی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب محاسبه‌شده برای کل پرسش‌نامه ۰/۸۹ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالا است. همچنین، تکرار نظرسنجی در دو مرحله (دور دوم و سوم) و مشاهده ثبات نظرات، خود تأییدی بر پایایی فرایند است.

- اجماع خبرگان: رسیدن به سطح توافق ۷۰ درصدی در دور سوم دلفی، به‌عنوان شاخص اصلی توافق بین‌ذهنی و تأیید نهایی روایی یافته‌ها در نظر گرفته شده است.

### گزارش یافته‌ها

داده‌های استخراج‌شده از ۱۸ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در قالب ۱۵۷ کد اولیه، ۹۰ کد مفهومی و ۷ تم اصلی سازماندهی و طبقه‌بندی شد. این کدها بر اساس موقعیت‌های خاص در متن مصاحبه‌ها (مانند Pos.16 برای مصاحبه‌شونده ۱۶) ردیابی گردیدند و با تمرکز بر روابط مفهومی به خوشه‌های تماتیک تبدیل شدند. جدول ۱ خلاصه‌ای از تم‌های اصلی را بر اساس فراوانی کدها (بالای ۱۰ درصد کل برای اولویت‌بندی) ارائه می‌دهد. این تم‌ها پایه ماتریس SWOT را تشکیل می‌دهند و به تدوین راهبردهای ترکیبی (SO, ST, WO, WT) منجر شده‌اند (دیوید، ۲۰۱۱). تحلیل نشان می‌دهد که ۵۵ درصد کدها (۸۶ کد) به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) اختصاص یافته که بر اهمیت محیط دیجیتال در تعامل اخبار سیما تأکید دارد.

ارزیابی راهبردها (تعیین راهبرد مطلوب از طریق محاسبه کمی) به منظور تعیین اینکه کدام یک از چهار دسته راهبرد (تهاجمی/SO، رقابتی/ST، تقویتی/WO، تدافعی/WT) به عنوان راهبرد مطلوب انتخاب می‌شوند، فرایند محاسبه زیر بر اساس نظرات ۱۲ خبره در پنل دلفی (دور سوم) انجام گرفت: گام اول: مقیاس و معیارها: هر راهبرد بر اساس سه معیار «امکان‌پذیری»، «میزان تأثیر» و «همخوانی با سیاست‌های ملی» در مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (۱=کاملاً مخالف تا ۵=کاملاً موافق) نمره‌دهی شد. گام دوم: محاسبه میانگین هر راهبرد: برای هر راهبرد منفرد، میانگین نمرات سه معیار فوق در بین ۱۲ خبره محاسبه گردید.

$$\text{امتیاز استراتژی} = \frac{\sum_{i=1}^{12} \left( \frac{\text{امکان‌پذیری}_i + \text{تأثیر}_i + \text{همخوانی}_i}{3} \right)}{12}$$

ارائه الگوی راهبردی  
تعامل سازمان‌های خبری  
و شبکه‌های اجتماعی  
(مورد مطالعه: اخبار سیما)

گام سوم: محاسبه میانگین هر دسته راهبرد.

چهار دسته راهبرد شامل:

تهاجمی (SO) راهبرد (استفاده از نقاط قوت برای بهره‌گیری از فرصت‌ها)،  
رقابتی/تنوع‌بخشی (ST) راهبرد (استفاده از نقاط قوت برای مقابله با تهدیدها)،  
تقویتی (WO) راهبرد (کاهش نقاط ضعف با بهره‌گیری از فرصت‌ها)،  
تدافعی (WT) راهبرد (کاهش نقاط ضعف و اجتناب از تهدیدها).

جدول ۱. نتایج عددی محاسبات (خروجی دور سوم دلفی)

| درصد اجماع خبرگان | انحراف معیار | میانگین امتیاز (از ۵) | دسته استراتژیک |
|-------------------|--------------|-----------------------|----------------|
| ۹۳%               | ۰.۳۳         | ۴.۴                   | تهاجمی (SO)    |
| ۸۷%               | ۰.۴۱         | ۴.۳                   | تقویتی (WO)    |
| ۴۵%               | ۰.۵۵         | ۳.۳                   | رقابتی (ST)    |
| ۳۳%               | ۰.۶۰         | ۲.۸                   | تدافعی (WT)    |

| W <sup>6</sup>                                                                                                       | W <sup>7</sup>                                 | W <sup>8</sup>                | W <sup>9</sup>                          | W <sup>10</sup>        | W <sup>11</sup>           | S <sup>1</sup>                                                                                                                                      | S <sup>2</sup>                       | S <sup>3</sup>      | S <sup>4</sup> | S <sup>5</sup>                     | SWOT<br>ماتریس  |                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|----------------|------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نیود                                                                                                                 | مطالعات<br>برای تغییر در الگوهای مصرف رسانه‌ای | نیود<br>در ارتقاء ساختار لازم | فقدان<br>قدردانی و مشارکت دولتی و عمومی | فقدان<br>گوشه ۴۰۰ درجه | رابطه<br>گشادگسترده جهانی | ضعف<br>مدیریت استراتژی                                                                                                                              | فرزندان<br>مردمان و گسترش<br>فرزندان | دانش<br>مدیریت عالی | آزمایش<br>نیو  | موقع<br>نیو در بازار<br>سازمان ملی |                 |                                                                                                                                             |
| راهبردی توتالیته                                                                                                     |                                                |                               |                                         |                        |                           | راهبردی تاجمانی - توسعه‌ای                                                                                                                          |                                      |                     |                |                                    |                 |                                                                                                                                             |
| O <sup>1</sup> , O <sup>2</sup> , S <sup>1</sup> , S <sup>2</sup> , S <sup>3</sup> , S <sup>4</sup> , S <sup>5</sup> |                                                |                               |                                         |                        |                           | تولید محتوا و جذب ایده‌آثار برای سایر تولیدات محتوایی ویژه فضای مجازی به زبان‌های مختلف بین‌المللی.                                                 |                                      |                     |                |                                    | O <sup>1</sup>  | تعامل با مخاطبان<br>برقراری ارتباط و حفظ ارتباط با دوستان و علاقت با افراد جدید                                                             |
| W <sup>1</sup> , O <sup>1</sup> , O <sup>2</sup>                                                                     |                                                |                               |                                         |                        |                           | طراحی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای همه کارکنان به منظور آشنایی با اصول و مهارت‌های فضای مجازی؛ تئوریک و عملی و سیاست جامع برای حضور در فضای مجازی. |                                      |                     |                |                                    | O <sup>2</sup>  | بستر کار آفرینی<br>تبلیغ و بازاریابی                                                                                                        |
| W <sup>2</sup> , O <sup>3</sup> , S <sup>1</sup>                                                                     |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>3</sup>  | انتشار سریع محتوا (تغییر<br>فرآیندهای توزیع)<br>امکان تعامل با فناوری‌های<br>نوین ارتباطی                                                   |
| W <sup>3</sup> , O <sup>4</sup> , S <sup>1</sup>                                                                     |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>4</sup>  | راستی آزمایی<br>بستر روزنامه‌نگاری<br>اهداف آموزشی                                                                                          |
| W <sup>4</sup> , O <sup>5</sup> , S <sup>1</sup>                                                                     |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>5</sup>  | توان بالا در ایجاد موج در<br>سطح جامعه                                                                                                      |
| W <sup>5</sup> , O <sup>6</sup> , S <sup>1</sup>                                                                     |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>6</sup>  | شخصی‌سازی فرایند تولید و<br>توزیع محتوا                                                                                                     |
| W <sup>6</sup> , O <sup>7</sup> , S <sup>1</sup>                                                                     |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>7</sup>  | حضور پررنگ شبکه‌های<br>معدنه و جریان‌های غیرمستقیم<br>با نظام                                                                               |
| W <sup>7</sup> , O <sup>8</sup> , S <sup>1</sup>                                                                     |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>8</sup>  | انتقال تفکر فرهنگ،<br>آرزو، روش، مقررات،<br>سیاست‌های نظام و رسانه<br>ملی                                                                   |
| W <sup>8</sup> , O <sup>9</sup> , S <sup>1</sup>                                                                     |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>9</sup>  | خطر حملات سایبری                                                                                                                            |
| W <sup>9</sup> , O <sup>10</sup> , S <sup>1</sup>                                                                    |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>10</sup> | غلبه روایت بر واقعیت                                                                                                                        |
| W <sup>10</sup> , O <sup>11</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>11</sup> | غلبه هیجان و احساس بر منطق                                                                                                                  |
| W <sup>11</sup> , O <sup>12</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>12</sup> | حاکمیتی بودن صداوسیما                                                                                                                       |
| W <sup>12</sup> , O <sup>13</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>13</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>13</sup> , O <sup>14</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>14</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>14</sup> , O <sup>15</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>15</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>15</sup> , O <sup>16</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>16</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>16</sup> , O <sup>17</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>17</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>17</sup> , O <sup>18</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>18</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>18</sup> , O <sup>19</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>19</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>19</sup> , O <sup>20</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>20</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>20</sup> , O <sup>21</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>21</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>21</sup> , O <sup>22</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>22</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>22</sup> , O <sup>23</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>23</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>23</sup> , O <sup>24</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>24</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>24</sup> , O <sup>25</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>25</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>25</sup> , O <sup>26</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>26</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>26</sup> , O <sup>27</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>27</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>27</sup> , O <sup>28</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>28</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی. |
| W <sup>28</sup> , O <sup>29</sup> , S <sup>1</sup>                                                                   |                                                |                               |                                         |                        |                           | پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی.                                           |                                      |                     |                |                                    | O <sup>29</sup> | تسریع در ارائه ایده‌های ملی با<br>پروژه‌های ارتقاء ساختار لازم، سرمایه‌گذاری در فضای مجازی و معرفی سرمایه به منظور بر                       |

جدول ۳. خلاصه تم‌های اصلی و فراوانی کدها

| تم                                                  | توضیح مختصر                                                                         | فراوانی کدها    | و مقایسه با SWOT ارجاع به مطالعات پیشین                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱. ضرورت تعامل سازمان‌های خبری و شبکه‌های اجتماعی   | ویژگی‌های فرازمانی/ فرامکانی، تغییر الگوی مصرف و کاهش رغبت جوانان به رسانه‌های سنتی | ۲۲<br>(۱۴ درصد) | پایه کلی (O1-O3): تعامل مخاطبان): مقایسه با دوز (۲۰۰۳): همخوانی در گونه‌شناسی، اما تمرکز بومی بر مخاطبان جوان ایرانی.                        |
| ۲. وضعیت کنونی تعامل اخبار سیما با شبکه‌های اجتماعی | فقدان راهبرد بلندمدت و رویکرد تشریفاتی، با تمرکز بر انتشار یک‌جانبه.                | ۱۹<br>(۱۲ درصد) | W8: نبود راهبرد استفاده از شبکه‌ها: مقایسه با اکبرزاده جهرمی (۱۳۹۶): همسویی در ناآرامی همگرایی، اما پیشنهادهای عملی بیشتر در یافته‌های حاضر. |
| ۳. عوامل محیط خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها)             | فرصت: تولیدات مردمی و تعامل دوسویه؛ تهدید: فیلترینگ و رسانه‌های معاند               | ۴۲<br>(۲۷ درصد) | O1-O11 و T1-T9: (مقایسه با اولسن و همکاران (۲۰۲۴)) مشابه چالش‌های PSM، اما برجسته‌سازی فیلترینگ به‌عنوان تهدید منحصربه‌فرد ایرانی.           |
| ۴. عوامل محیط داخلی (ضعف‌ها و قوت‌ها)               | قوت: آرشو غنی و مرجعیت؛ ضعف: ناآشنایی مدیران و کمبود متخصصان.                       | ۳۵<br>(۲۲ درصد) | S1-S5 و W1-W8: مقایسه با خیامی و همکاران (۱۴۰۰): همخوانی در ضعف‌های مدیریتی، اما تأکید بیشتر بر نیروی انسانی در یافته‌های فعلی.              |
| ۵. موانع و مشکلات استفاده از ظرفیت فضای مجازی       | دسته‌بندی به فناوری (فیلترینگ)، نگرشی (عدم اعتقاد به بازخورد) و ساختاری (صحت‌سنجی)  | ۲۵<br>(۱۶ درصد) | T4-T5 و W5-W7: مقایسه با کارانجام و همکاران (۱۴۰۱): مشابه موانع حکمرانی، اما دسته‌بندی سه‌گانه نگرشی - فناوری - ساختاری نوآورانه‌تر است.     |
| ۶. راهبردهای پیشنهادی                               | استخراج ترکیبی از SWOT برای تعامل اثربخش                                            | ۱۸<br>(۱۱ درصد) | SO/ST/WOWT: مقایسه با یودتادی و همکاران (۲۰۲۴): همسویی در همگرایی، اما الگوی بومی با تمرکز بر شهروند خبرنگاری.                               |
| ۷. ارزیابی راهبردها                                 | اجماع خبرگان بر راهبردهای مطلوب (Delphi)                                            | ۴<br>(۳ درصد)   | اولویت‌بندی بر اساس امتیازات: مقایسه با احاراری و همکاران (۱۴۰۲): همخوانی در پارادایم‌های سیاستی، اما ارزیابی کمی Delphi تمایز ایجاد می‌کند. |

### • ضرورت تعامل سازمان‌های خبری و شبکه‌های اجتماعی

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که تعامل سازمان‌های خبری با شبکه‌های اجتماعی، به دلیل ویژگی‌های فرا زمانی و فرامکانی، عدم رغبت جوانان به اخبار تلویزیونی، تنوع مخاطبان، تغییر الگوی تولید، توزیع و مصرف رسانه‌ای، گرایش به محتوای استیکی (محتوای کوتاه و جذاب برای مصرف سریع)، تحول اکوسیستم رسانه‌ای و گسترش رسانه‌های اجتماعی و تلفن‌های هوشمند، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. این یافته با مدل توزیع سیپرا و وگلیس (۲۰۱۲) هم‌خوان است که بر تغییر الگوهای توزیع تأکید دارد. در مقایسه با کووچ و روزنستیل<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) که بر تقاضای تعاملی تمرکز دارد، یافته‌های حاضر نقش فیلترینگ را به‌عنوان مانع بومی برجسته می‌کنند که تمایل جوانان ایرانی به پلتفرم‌های فیلترشده را افزایش داده است. بر خلاف تندوک و توماس<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) که اشتراک اجتماعی را ابزاری برای بازتولید اخبار سنتی می‌دانند، یافته‌های ما بر تأثیرگذاری سریع شبکه‌های اجتماعی (مانند X) بر تولید خبر تمرکز دارند که با گونه‌شناسی دیجیتال دوز (۲۰۰۳) همسو است. این تم (۲۲ کد) پایه فرصت‌های O1-O3 (تعامل مخاطبان) در ماتریس SWOT را تشکیل می‌دهد.

### • وضعیت کنونی تعامل اخبار سیما ج.ا.ا با شبکه‌های اجتماعی

اکثریت مصاحبه‌شوندگان (۸۵ درصد) بر فقدان تعامل واقعی تأکید کردند، اخبار سیما با رویکردی تشریفاتی و بدون راهبرد بلندمدت عمل می‌کند و بر اساس علایق سازمانی، نه نیاز مخاطب، جریان می‌یابد. مشارکت مردمی در انتخاب مجریان یا موضوعات خبری حداقل است (Pos.16) این یافته با نامداریان و خدمتگزار (۲۰۲۴) همخوان است که تأثیر فضای مجازی بر اتاق‌های خبر را ناکارآمد توصیف می‌کنند. در مقایسه با اکبرزاده جهرمی (۱۳۹۶) که بر ناکارآمدی همگرایی صداوسیما تمرکز دارد، یافته‌های حاضر پیشنهادی عملی مانند آموزش سواد رسانه‌ای و حذف پارازیت‌ها را ارائه می‌دهند که در مقایسه با احراری و همکاران (۱۴۰۲) برای پارادایم‌های سیاستی، نوآورانه‌تر هستند، زیرا بر تعامل دوسویه تأکید می‌کنند.

1. Kovach & Rosenstiel

2. Tandoc & Thomas

### • عوامل محیط خارجی (تهدیدات و فرصت‌ها) مؤثر بر تعامل اخبار سیما با شبکه‌های اجتماعی

مصاحبه‌شوندگان فرصت‌ها را در تولیدات مردمی و تعامل دوسویه (مانند شهروند خبرنگاری) دانستند که فراتر از تغییر تکنولوژیک است و روابط فناوری، بازار و مخاطب را بازسازی می‌کند (جنکینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)؛ همخوان با دوز (۲۰۰۳)). در مقایسه با یودتادی و همکاران (۲۰۲۴) که همگرایی را در سطح جهانی بررسی می‌کنند، یافته‌های ما بر زیرساخت‌های بومی (مانند آپارات) تأکید بیشتری دارند که راهکاری عملی برای کاهش تأثیر فیلترینگ است. تهدیدها (فیلترینگ و رسانه‌های معاند، ۶۰ درصد) پایگاه رسانه ملی را تضعیف کرده‌اند. در مقایسه با اولسن و همکاران (۲۰۲۴) که چالش‌های رسانه‌های عمومی (PSM) را جهانی می‌دانند، یافته‌های ما فیلترینگ را به عنوان تهدیدی بومی برجسته می‌کنند که با مسائل حکمرانی کارانجام و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد. این تم (۴۲ کد، ۲۷ درصد) با O11-O1 و T9-T1 در SWOT پیوند دارد و راهبرد رقابتی (ST) را پیشنهاد می‌کند.

### • عوامل محیط داخلی (ضعف‌ها و قوت‌ها) مؤثر بر تعامل اخبار سیما با شبکه‌های اجتماعی

ضعف اصلی (۶۰ درصدکدها) نیروی انسانی است: ناآشنایی مدیران با شبکه‌های اجتماعی (دیدگاه پیام‌رسان) و کمبود متخصصان دیجیتال. در مقایسه با خیامی و همکاران (۱۴۰۰) که بر موانع مدیریتی تمرکز دارند، یافته‌های ما بر نگرش سنتی مدیران تأکید بیشتری می‌کنند که مانع تعامل دیجیتال است. قوت‌ها (آرشیو غنی و مرجعیت) برای تولید محتوای مجازی مفیدند (نیکنام و همکاران، ۱۴۰۳، برای تحولات فناورانه). این تم (۳۵ کد، ۲۲ درصد) پایه S5-S1 و W8-W1 را فراهم کرده و راهبرد تقویتی (WO) را اولویت می‌دهد.

### • موانع و مشکلاتی برای استفاده از ظرفیت فضای مجازی در جهت تعامل با مخاطب

موانع در سه دسته فناوری (فیلترینگ)، نگرشی (عدم اعتقاد به بازخورد)، و ساختاری (چالش صحت‌سنجی) طبقه‌بندی شده‌اند. پیشنهاد استفاده از داده‌های بزرگ داخلی مطرح شد. در مقایسه با کارانجام و همکاران (۱۴۰۱) که بر موانع حکمرانی تمرکز دارند، دسته‌بندی سه‌گانه ما نوآورانه‌تر است و به عدم اعتماد بومی به پلتفرم‌ها می‌پردازد، مشابه چالش‌های جهانی اولسن و همکاران (۲۰۲۴). این تم (۲۵ کد، ۱۶٪) با T4-T5 و W5-W7 همخوان است و راهبرد دفاعی (WT) را پیشنهاد می‌کند. (سیاپرا و وگلیس، ۲۰۱۲)

### • راهبردهای پیشنهادی

چهار راهبرد ترکیبی از SWOT استخراج شد: تهاجمی (SO): خبرگزاری شهروند خبرنگاری، رقابتی (ST): فکت‌چکینگ، تقویتی (WO): آموزش سواد رسانه‌ای، و دفاعی (WT): اصلاح بوروکراتیک). در مقایسه با یودتادی و همکاران (۲۰۲۴) که همگرایی جهانی را بررسی می‌کنند، الگوی ما بر شهروند خبرنگاری بومی تمرکز دارد که با احراری و همکاران (۱۴۰۲) برای سیاست‌های بومی همخوان است. این تم (۱۸ کد، ۱۱٪) راهبردهای ترکیبی را پشتیبانی می‌کند.

### • ارزیابی راهبردها

روش Delphi (۱۲ خبره، اجماع ۷۰ درصد) نشان داد راهبردهای تهاجمی (SO) و تقویتی (WO) با امتیاز ۴،۴/۵ (مقیاس لیکرت برای امکان‌پذیری، تأثیر، و همخوانی با سند تحول رسانه ملی، ۱۴۰۱) مطلوب‌ترین هستند. در مقایسه با احراری و همکاران (۱۴۰۲) که بر پارادایم‌های سیاستی تمرکز دارند، ارزیابی کمی ما تمایز ایجاد می‌کند. چالش اصلی بودجه آموزش (۳/۹) است. این تم (۴ کد، ۳ درصد) الگو را تجربی می‌سازد.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با تحلیل ۱۵۷ کد استخراج‌شده از ۱۸ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و تلفیق تحلیل SWOT با ارزیابی خبرگان از طریق روش دلفی، تصویری جامع از وضعیت تعامل اخبار سیما با شبکه‌های اجتماعی ارائه می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهند که تعامل کنونی رسانه ملی عمدتاً تک‌جهت و تشریفاتی است و موانعی سه‌گانه — فناوری (مانند فیلترینگ)، نگرشی (عدم باور مدیریتی به ارزش تعامل دوسویه) و ساختاری (چالش‌های صحت‌سنجی و بوروکراسی) — کارآمدی همگرایی دیجیتال را محدود کرده‌اند. در مقابل، قوت‌هایی مانند «آرشیو غنی» و فرصت‌هایی مانند «تولیدات مردمی / شهروند خبرنگاری» شواهدی از ظرفیت بازتعریف جایگاه رسانه ملی در اکوسیستم دیجیتال فراهم کرده‌اند. ماتریس SWOT استخراج‌شده و تحلیل دلفی (۱۲ خبره؛ آستانه اجماع ۷۰ درصد) نشان داد که راهبردهای تهاجمی (SO: محور شهروند خبرنگاری) و تقویتی (WO: آموزش و ظرفیت‌سازی) از نظر امکان‌پذیری و اثرگذاری از اولویت برخوردارند؛ اما محدودیت‌های اجرایی مانند تأمین بودجه آموزش و نیاز به اصلاحات ساختاری باید هم‌زمان مدیریت شوند. نتایج پژوهش از این‌رو پیشنهاد می‌کند که هر برنامه تحول دیجیتال باید سه رکن موازی داشته باشد: (۱) طراحی مقررات و چهارچوب‌های صحت‌سنجی، (۲) توانمندسازی نیروی انسانی و تغییر نگرش مدیریتی و (۳) استقرار سازوکارهای مشارکت مردمی مدیریت‌شده که هم مصونیت سازمانی را حفظ کند و هم سطح تعامل را افزایش دهد.

## پیشنهادهای

بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها و اجماع خبرگان در فرایند دلفی، مجموعه‌ای از راهکارهای عملی برای بهبود تعامل رسانه ملی با شبکه‌های اجتماعی تدوین شد. این پیشنهادها مستقیماً از راهبردهای استخراج‌شده در ماتریس SWOT و ارزیابی‌های دلفی ناشی می‌شوند و به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که ضمن حفظ اصول سازمانی، امکان اجرا و سنجش‌پذیری داشته باشند.

### راه‌اندازی سامانه «خبرگزاری شهروند خبرنگار»

پیشنهاد می‌شود راه‌اندازی سامانه‌ای تحت عنوان «خبرگزاری شهروند خبرنگار» در دستور کار معاونت سیاسی قرار گیرد. این سامانه راهی برای تولید محتوا و افزایش مشارکت مخاطبان در اخبار سیما ایجاد می‌کند؛ براین اساس

مخاطبان می‌توانند اخبار موردنظر خود را قالب و استانداردهای تعیین شده از سوی اخبار سیما تهیه کنند و در نهایت بعد از اعتبارسنجی بخشی از سبد محصولات خبری را به خود اختصاص دهند.

«خبرگزاری شهروند خبرنگار (Citizen Journalism News Agency) یک مدل اثبات‌شده بین‌المللی است که نمونه‌های موفق آن در شهرهایی مانند شیکاگو (City Bureau)، کلیولند (Signal Cleveland) و کشورهایی مانند آلمان (COR-RECTIV) و بریتانیا (Bylines Network) فعالیت می‌کنند. این مدل، مشارکت ساختاریافته شهروندان در تولید اخبار محلی را با نظارت حرفه‌ای ترکیب می‌کند و در موارد متعدد، توانسته است شکاف پوشش خبری ناشی از کاهش نیروهای حرفه‌ای را پر کند. در بستر رسانه ملی ایران نیز باتوجه به وجود آرشیو غنی و ظرفیت بالایی مشارکت مردمی، این مدل با بومی‌سازی مناسب قابل اجراست.» یافته‌های پژوهش نشان دادند که مشارکت مخاطبان در تولید محتوا، ضمن تقویت پیوند رسانه با افکار عمومی، می‌تواند بخشی از کمبود منابع خبری در حوزه‌های محلی را جبران کند. طراحی چنین سامانه‌ای با محوریت صحت‌سنجی و نظارت تحریریه، سبب افزایش تنوع خبری و ارتقای اعتماد مخاطب خواهد شد. در چهارچوب راهبردهای تهاجمی (SO)، این اقدام با استفاده از ظرفیت آرشیو غنی سازمان و بهره‌گیری از فرصت تولیدات مردمی می‌تواند جایگاه رسانه ملی را در فضای دیجیتال تقویت کند.

### توسعه آموزش و ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان و مدیران رسانه

در گام دوم، توسعه برنامه‌های آموزشی و ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان و مدیران رسانه ضروری است. تحلیل یافته‌ها نشان داد که ضعف نگرش مدیریتی نسبت به اهمیت تعامل دوسویه، از موانع اصلی تحول رسانه‌ای به شمار می‌رود. براین اساس، طراحی دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت در زمینه مدیریت محتوا، تحلیل داده‌های مخاطب و اصول تعامل با شبکه‌های اجتماعی می‌تواند آگاهی و مهارت نیروی انسانی را افزایش دهد. این اقدام که در قالب راهبردهای تقویتی (WO) قابل اجراست، پیش‌شرط موفقیت سایر برنامه‌های تحول دیجیتال محسوب می‌شود.

### ایجاد سامانه بومی صحت‌سنجی اخبار

از سوی دیگر، ایجاد یک سامانه بومی صحت‌سنجی اخبار به‌عنوان بخش مکمل نظام تولید محتوا پیشنهاد می‌شود. داده‌های پژوهش نشان داد که ضعف در فرایند فکت‌چکینگ و نبود سازوکار منسجم برای اعتبارسنجی اخبار، از تهدیدهای جدی در برابر اعتبار رسانه ملی است. راه‌اندازی واحدی مستقل برای بررسی صحت اخبار، با استفاده از ابزارهای تحلیل محتوای دیجیتال و نظارت انسانی، می‌تواند سرعت و دقت در واکنش به اخبار جعلی را افزایش دهد. این پیشنهاد در چهارچوب راهبردهای رقابتی (ST) قرار گرفته و از نظر خبرگان دارای امکان‌پذیری بالا ارزیابی شده است.

### بازنگری در ساختارهای تصمیم‌گیری و کاهش بوروکراسی

به‌طور کلی یکی از الزامات تغییر نقش‌ها و بازنگری در چهارچوب شرح وظایف عوامل تحریریه‌ها و حتی عوامل فنی است؛ به عبارتی هر یک از کارکنان و البته نظام تصمیم‌گیری و رویه‌های کاری باید مبتنی شرایط جدید تغییر کنند. نمی‌توان همچنان با ساختار هرمی و سلسله‌مراتبی انتظار داشت اخبار سیما بتواند در زمان مناسب و به‌صورت مناسب علاوه بر آنتن در فضای مجازی هم مؤثر واقع شود.

در نهایت، بازنگری در ساختارهای تصمیم‌گیری و کاهش بوروکراسی سازمانی از الزامات اجرای موفق راهبردهای فوق است. یافته‌ها نشان دادند که طولانی‌بودن فرایندهای اداری و تمرکز تصمیم‌گیری، مانع واکنش سریع رسانه در شرایط بحرانی می‌شود. اصلاح این ساختار باهدف تفویض اختیار و کوتاه‌سازی زنجیره تصمیم، زمینه تسریع در تولید و انتشار محتوا را فراهم می‌آورد. این اقدام در قالب راهبردهای دفاعی (WT) تعریف شده و تکمیل‌کننده سایر راهکارهاست. در مجموع، اجرای هم‌زمان این چهار محور؛ تقویت مشارکت مردمی، آموزش نیروی انسانی، صحت‌سنجی سریع و اصلاح ساختار اداری، می‌تواند مسیر حرکت رسانه ملی به‌سوی تعامل مؤثر و پایدار با شبکه‌های اجتماعی را هموار سازد. این پیشنهادها مبتنی بر اجماع خبرگان در فرایند دلفی و هم‌خوان با فرصت‌ها و نقاط قوت شناسایی‌شده در تحلیل SWOT هستند و قابلیت پیاده‌سازی در چهارچوب سیاست‌های کلان رسانه ملی را دارند.

## منابع

- اکبرزاده جهرمی، سید جمال‌الدین. (۱۳۹۵). پیامدهای هم‌گرایی اینترنت و تلویزیون. *فصلنامه علمی مطالعات فرهنگ - ارتباطات*، ۱۷(۳۴)، ۷-۴۵.
- احراری، ابراهیم، خرازی محمودندی آذر، زهرا، و مجیدی قهرودی، نسیم. (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های تأثیرپذیری سیاستگذاری رسانه‌ای از داده‌های پارادایمی فضای مجازی. *مطالعات رسانه‌های نوین*، ۹(۳۳)، ۳۲۳-۳۶۱.
- اسمعیلیان، ملیحه. (۱۳۹۴). نحوه استفاده از تولیدات مردمی و رسانه‌های اجتماعی در حوزه خبر (مطالعه موردی: بی‌بی‌سی). *فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی*، ۲۲(۸۱)، ۱۴۸-۱۲۹.
- حاجی‌محمدی، رقیه و بیچرانلو، عبدالله. (۱۳۹۳). رسانه‌های نوین و تحولات بین‌المللی. تهران: مرکز پژوهش‌های اسلامی صداوسیما.
- خیامی، عبدالکریم، حسینی، سید جمال‌الدین، و عباد اردستانی، لیلا. (۱۴۰۰). شناسایی مسائل صداوسیما در سیاستگذاری برای تعامل با رسانه‌های جدید. *دین و ارتباطات* (دانشگاه امام صادق/نامه صادق)، ۲۸(۲)، ۴۵۹-۴۷۹.
- تقوی‌رمضانی، فاطمه، سلطانی‌فر، محمد، درزبان رستمی، حسن، و حسینی دانا، حمیدرضا. (۱۴۰۲). دیپلماسی دیجیتال ابزار قدرت‌سازی دولت‌ها باهدف تدوین راهبرد برای جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش‌های راهبردی سیاست*، ۱۲(۴۷)، ۲۱۹-۲۶۸.
- کارانجام، سیده شیماء، سید جوادین، سید رضا، اسفیدانی، محمدرحیم، و علی محمدلو، مسلم. (۱۴۰۱). حکمرانی بر شبکه‌های اجتماعی: مدل نگاشت شناختی ذهنی با استفاده از تکنیک استخراج استعاره زالتمن (زیمت). *سامانه مدیریت نشریات علمی*، ۸(۳۲)، ۹۷-۱۵۳.
- مونسی، نعیمه، رزمجو، علی‌اکبر، و فتحی، ابراهیم. (۱۴۰۱). طراحی مدل تعاملی معاونت سیاسی سازمان صداوسیما با دولت. *فصلنامه علوم خبری*، ۱۱(۱)، ۴۷-۷۲.
- نیکنام، احمد، نصراللهی، اکبر، جلیلود، محمدرضا، و احمدی، ثریا. (۲۰۲۴). آینده‌پژوهی فعالیت سازمان‌های خبری ایران با تأکید بر پسا کرنا. *فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی*، ۳۱(۱۱۸)، ۴۷-۷۵.

Akpan, U., Udoudom, U., Nwokeocha, I., & John, I. (2024). Mikailal Sys. *Journal Mikailalsys is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike*, 2(2), 146-159.

Alimohammad, R., Ezzatzadeh, M., Sajjadi Jaghargh, S. A., & Mozaffari, A. (2024). Studying the Requirements of The Digital Interactive And Transformational Model in the Virtual Space At The Islamic Republic of Iran Broadcasting Organization. *International Journal of Digital Content Management*, 5(9), 35-62.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage publications.

Deuze, M. (2003). The Web and Its Journalisms: Considering The Consequences of Different Types of Newsmedia Online. *New media & society*, 5(2), 203-230.

David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts And Cases*. Prentice hall.

Dvir-Gvirsman, S., & Tsuriel, K. (2022). In An Open Relationship: Platformization of Relations Between News Practitioners and Their Audiences. *Journalism Studies*, 23(11), 1308-1326.

Farhadi, D., & Maroosi, A. (2022). Impact of Social Media Application Qualities on Using Them for Daily News. *Acta Informatica Pragensia*, 11(1), 48-61.

Farzam, A., Moradi, P., Mohammadi, S., Padar, Z., & Siegel, A. A. (2023). Opinion Manipulation on Farsi Twitter. *Scientific reports*, 13(1), 333.

Hendrickx, J., & Opgenhaffen, M. (2024). Introduction: Understanding Social Media Journalism. *Journalism studies*, 25(9), 919-930.

Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical assessment, research, and evaluation*, 12(1).

Jenkins, H. (2004). The cultural logic of media convergence. *International journal of cultural studies*, 7(1), 33-43.

Jones, C. (2023). Representations and privacy: Methodological questions for social media data. In *Proceedings of the 41st ACM International Conference on Design of Communication* (96-102).

Khonsari, S. (2024). The Role of Social Media in the Amplification of Disinformation and Hate Speech against Afghan Refugees in Iran: Challenges and Mitigation Strategies.

Koohikamali, M., Kermani, H., & Rabiei-Dastjerdi, H. (2024). Social Media Engagement and Disclosure in the Iranian Setting. *Authorea Preprints*.

Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2021). The Elements of Journalism, Revised and Updated 4th Edition: What Newspeople Should Know And The Public Should Expect. Crown.

Marks, E. J. (2023, September). The Role of Social Media in Iran: Finding Community Through The Death of Jina (Mahsa) Amini. In *Compass* 3(1), 20-27.

Namdarian, L., & Khedmatgozar, H. R. (2024). An Institutional Approach to Analyze The Multi-Level Policymaking System of Online Social Networks: A Case Study of Iran. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 26(3), 267-294.

Olsen, R. K., Tenenboim, O., Hess, K., Westlund, O., Lindén, C. G., & Broersma, M. (2025). Platform Paradoxes and Public Service Media Legitimacy: A Cross-National Study. *Information, Communication & Society*, 28(10), 1818-1835.

Røsok-Dahl, H., & Kristine Olsen, R. (2025). Snapping the News: Dynamic Gatekeeping in A Public Service Media Newsroom Reaching Young People With News on Snapchat. *Journalism*, 26(9), 2000-2019.

Siapera, E., & Veglis, A. (Eds.). (2012). The Handbook of Global Online Journalism. John Wiley & Sons.

Shoemaker, P. J., & Vos, T. (2009). *Gatekeeping theory*. Routledge.

Tandoc Jr, E. C., & Thomas, R. J. (2015). The Ethics of Web Analytics: Implications of Using Audience Metrics in News Construction. *Digital journalism*, 3(2), 243-258.

Van der Haak, B., Parks, M., & Castells, M. (2012). The future of Journalism: Networked Journalism. *International journal of communication*, 6, 16.

Yoedtadi, M. G., Ronda, A. M., & Wahid, U. (2024). Issues in Television and Social Media Convergence Process. *ProTVF*, 8(1), 1-19.

ارائه الگوی راهبردی  
تعامل سازمان‌های خبری  
و شبکه‌های اجتماعی  
(مورد مطالعه: اخبار سیما)

Wang, Y., & Mark, G. (2013, February). Trust in Online News: Comparing Social Media And Official Media Use By Chinese Citizens. In *Proceedings of the 2013 conference on Computer supported cooperative work* (pp. 599-610).

Wolverton, M. (2023). Effective Use of Social Media in A Digitalizing Landscape. *The Journal of Innovations* null. <https://doi.org/10.62470/2c242964>