فصلنامه‌ی مطالعات توسعه‌ی اجتماعی- فرهنگی، دوره‌ی ششم، شماره‌ی ۲، پاییز ۹۶، صفحات ۲۱۰-۱۷۷

راهبردهای تحولیِ سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان

سیاوش صلواتیان[۱]، محمد قلی‌میناوند[۲]، ایمان خدابنده[۳]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۵

چکیده

افزایش سواد رسانه‌ای مخاطب عاملی است که مخاطب و رابطه‌ی مخاطب با رسانه را برای همیشه دگرگون می‌کند و در نتیجه رسانه نیز باید برای ادامه‌ی نیل به اهداف و انجام مأموریت‌های خود دگرگون گردد.پس از انتخاب سازمان صداوسیما به‌عنوان رسانه‌موردنظر در این پژوهش و شناسایی چالش‌های افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان برای سازمان صداوسیما (تحوّل در مخاطب و رابطهٔ مخاطب با رسانه)،راهبردهای تحوّلی برای سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان شناسایی شد.در این پژوهش از روش مصاحبهٔ عمیقبهره گرفته شد. پژوهشگر با در اختیار قرار دادن «چالش‌های افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان برای سازمان صداوسیما» از مصاحبه‌شونده‌ها درخواست کرد تا راهبردهای خود را برای تحوّلدر سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان بیان کنند. پس از انجام ۱۵ مصاحبه و کدگذاری یافته‌ها ۹۵ راهبردبرای تحوّل سازمان صداوسیمابه دست آمد که در ۱۷ بخش با عناوین: اعتماد مخاطب و بی‌طرفی رسانه، مخاطب‌پژوهی؛تکثّر،تنوّع و چندصدایی در رسانهٔ ملّی، اقناع مخاطبان، درآمدزایی و کاهش هزینه‌ها، محصولات نمایشی، نیروی انسانی، فضای مجازی و رسانه‌های اجتماعی، سیاست‌گذاری، رقبا، مطالعات آینده‌پژوهی، محتوای تولیدشده توسط مخاطب، آسیب‌شناسی و اثرسنجی، مزیّت رقابتی، نخبگان، برنامه‌ریزی پخش و سرعت طبقه‌بندی شدند.

واژگان کلیدی: سواد رسانه‌ای، راهبرد، سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، مخاطب، تحوّل

[۱] استادیار گروه مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران salavatian@iribu.ac.ir

[۲] استادیارگروه مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران(نویسنده مسئول) minavandm@gmail.com

[۳] دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران imankhodabandeh@gmail.com

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

مقدّمه

سواد رسانه‌ای به معنای افزایش دسترسی، استفاده، فهم انتقادی (شامل رمزگشایی، تحلیل و ارزیابی) و تولیدپیام‌های رسانه‌ای (باهنر و چابکی درزابی، ۱۳۹۲, ص. ۳)، مسأله‌ای است که اوّلین بار توسط مارشال مک لوهان[1] در کتاب «برای درک رسانه‌ها» در بیش از ۵۰ سال پیش مطرح شد؛ با این رویکرد که زندگی در جامعهٔ اطلاعاتییا به تعبیری دهکدهٔ جهانی (به‌منظور استفاده از مزایا و دوری از معایب آن) نیازمند سواد جدیدی است که سواد رسانه‌ای نامیده می‌شود (بصیریان جهرمی و بصیریان جهرمی، ۱۳۸۵).

افزایش سواد رسانه‌ای موجب تحوّل مخاطب و رابطه‌ی مخاطب با رسانه می‌شود و این ضرورت را برای رسانه پدید می‌آورد که برای ادامه‌ی دستیابی به اهداف و استمرار انجام مأموریت‌های خود،همگام با این تحوّلات، متحوّل شود.تحوّلات پدید آمده در مخاطب و رابطه‌ی مخاطب با رسانه در پژوهشی مجزا با عنوان «شناسایی چالش‌های افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان برای سازمان صداوسیما» که حاصل آن شناسایی ۵۶ چالشِ افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان برای سازمان صداوسیما بود،شناسایی وسپس در ۳ دسته با عناوین: چالش‌های افزایش دسترسی و استفاده، چالش‌های افزایش فهم انتقادی و چالش‌های افزایش تولید پیام‌های رسانه‌ای طبقه‌بندی شدند.

با نگاهی عمیق و دقیق به اجزای تشکیل‌دهندهٔ تعریف سواد رسانه‌ای (دسترسی، استفاده، فهم انتقادی و تولید پیام‌های رسانه‌ای) درمی‌یابیم که افزایش دسترسی، گسترهٔ بی‌شماری از انتخاب‌ها را در اختیار مخاطب می‌گذارد، مخاطب را با جهانی از رسانه‌ها روبه‌رو می‌کند که رسانه‌هادر آن برای جذب مخاطب به رقابت با یکدیگر می‌پردازند و برای جذب مخاطب بیشتر تمام مرزها و محدودیت‌هایی را که در ذهن مخاطب وجود دارد در هم می‌شکنند.

افزایش استفاده، به مخاطب نگاهی بهره‌ورانه نسبت به رسانه می‌دهد و موجب می‌شود مخاطب برایشروع مصرف رسانه‌ای از معادلهٔ هزینه–فایده استفاده کند و مخاطب را به منزلتی می‌رساند که به‌جای آنکه ابزاری در دست رسانه باشد، رسانه را ابزار رسیدن به اهداف خود می‌کند.

[1] Marshall McLuhan

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

افزایش فهم انتقادی موجب می‌شود مخاطب نگاهی انتقادی نسبت به رسانه و محتوای رسانه پیداکند و به مخاطبیفعّال تبدیل‌شده که کنجکاو و پرسش‌گر است. مخاطبی که فهم انتقادی بالایی دارد، با نگاهی عمیق به رسانه می‌نگرد و با نگاه به زیرساخت سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی رسانه، هر رسانه را نه نمایانگر حقیقت بلکه ابزارِ رسیدن به اهداف سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی یک فرد،یک گروه،یک گفتمان،یک کشور و یا آمیخته‌ای از آن‌ها می‌داند.

افزایش تولید پیام‌های رسانه‌ای، مصرف‌کنندگان رسانه را به تولیدکنندگان رسانه تبدیل می‌کند و میلیون‌ها رسانهٔ کوچک و بزرگ را در کنار ابررسانه‌ها می‌آفریند. افزایش تولید پیام‌های رسانه‌ای؛ افراد، موضوعات، مکان‌ها و زمان‌هایی را به زیر چتر رسانه می‌کشاند که تا به امروز نظیر نداشته است و یک شبکهٔ ارتباطی گسترده، سریع، پیچیده، چندلایه و غیرقابل‌کنترل را در بین مخاطبان پدید می‌آورد که دنیای رسانه‌ها را دگرگون می‌کند.

تحوّلات پدیدآمده در این ۴ بخش که برابر با تحوّل در سواد رسانه‌ای مخاطبان است، آن‌قدر گستردهاست که سازمان صداوسیما را که آن‌چنان‌که باید متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبانش در طی سال‌های اخیر تغییر و تحوّل نیافته است با چالش‌هاییحیاتی مواجه می‌کند.

داده‌های عینی توانِ بیش‌ازپیش رقبای سازمان صداوسیما و اقبال بیش از هر زمان دیگر مخاطب به رقبای سازمان صداوسیما را نشان می‌دهد به‌طوری‌که طبق نظرسنجی‌های به‌دست‌آمده حدود ۶۰ درصد مردم، مخاطب ماهواره هستند و۵۸/۸ درصد مردم سریال‌های شبکه نمایش خانگی را از نظر کیفیّت بهتر از سریال‌های تلویزیون دانسته‌اند. همچنین آماری که در تیرماه ۱۳۸۹به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که در کشور ۴۳/۲ درصد ضریب نفوذ در اینترنت وجود دارد که بعد از بحرین در خاورمیانه رتبه دوّماست؛ اوّلین کارکرد اینترنت در ایران برای سرگرمی است و اطلاع‌گرفتن و آموزش در رتبه‌های بعدی قرار دارند، بنابراین تهدید اینترنت در راه است و این اعتبار منبع تلویزیون را کاهش می‌دهد (بیچرانلو، ۱۳۹۰).

این تحوّلاتِ پدیدآمده که تنها بخش اندکی از تحوّلات شگرف رخ‌داده در چند دههٔ اخیر است هم خود چالش‌هایی برای سازمان صداوسیماهستند و هم پدیدآورندهٔ چالش‌های عمیق، عظیم و گستردهٔ دیگری برای رسانهٔ ملّی شده‌اند که آمار عینی نیز آن را تأیید می‌کند. بخشی از آن به شرح زیر است:

۶۵ درصد جوانان معتقدند تصویری که صداوسیما از زندگی مردم ارائه می‌دهد واقعی نیست. ۷۳ درصد آن‌ها گله‌مند از نبودتنوّع در برنامه‌های رادیو و تلویزیون در ایران هستند و ۶۴ درصد

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

آنان می‌گویند که صداوسیما در انعکاس مسائل و مشکلات جامعه عملکرد مناسبی نداشته است. کمی بیش از نیمی از جوانان بر این باورند که صداوسیما در پخش اخبار، موجب گرایش‌های مردم به رسانه‌های بیگانهشده است. ۶۰ درصد جوانان می‌گویند که اگر امکان استفاده از ماهواره را داشته باشند ترجیح می‌دهند برنامه‌های تلویزیونی دیگر کشورها را تماشا کنند. ۵۷ درصد جوانان برنامه‌هایصداوسیما را شادی‌بخش و نشاط‌آفرین نمی‌دانند (روزنامه ابتکار، ۱۳۹۴).

سازمان صداوسیما بایدبه این باور برسد که به‌گونه‌ای تمامی چالش‌هایی که امروز و در آینده برایش پدید می‌آید بی‌واسطه و باواسطه در نتیجهٔ افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان است. تمرکز بر اجزای تشکیل‌دهندهٔ تعریف سواد رسانه‌ای (دسترسی، استفاده، فهم انتقادی و تولید محتوای رسانه‌ای) ما را به این نتیجه می‌رساند که افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان یک روند مستمر است که نقطهٔ پایانی نداشته و نخواهد داشت و به همین دلیل چالش‌های پدیدآمده برای سازمان صداوسیما (در نتیجهٔ افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان) هم پایان‌پذیرنیست و نخواهد بود. اینچالش‌ها زنگ خطر را برای سازمان صداوسیما به صدا درمی‌آورد و همگان را هوشیار می‌سازد که دیگر با ادامه‌یوضعیّت گذشته نمی‌توان به اهداف و آرمان‌های تعیین‌شده و موردنظر برای این سازمان دست‌یافت، زیرا مخاطبان متحوّل شده‌اند پس سازمان صداوسیما هم برای ادامه‌ی حیات خود باید متحوّل شود. به همین دلیل پژوهشگر تصمیم گرفت با توجّهبه چالش‌های افزایش سواد رسانه‌ای برای سازمان صداوسیما (تحوّلات پدید آمده در مخاطب و رابطهٔ مخاطب با رسانه)، تحوّلات موردنیاز رسانه را نیز در قالب پژوهشی با عنوان «راهبردهایتحوّلیِ سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان» شناسایی کند.

پیشینه‌ی پژوهش

حوزه پژوهشی سواد رسانه‌ای طیّ چند سال اخیر در داخل و خارج کشور بسیار موردتوجّه بوده است اما تا به امروز پژوهشی دربارهٔ راهبردهای تحوّلی یک سازمان رسانه‌ای متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان، نه برای سازمان صداوسیما به‌صورت اخص و نه برای سایر رسانه‌ها به‌صورت اعم صورت نپذیرفته است. در ادامه برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام‌شده در این زمینه مختصراً معرفی خواهند شد.

آمنه کلاته آقا محمدیدر پایان‌نامهٔ خودبه «بازطراحی سازوکار سیاست‌گذاری رسانه‌ای متأثر از رویکرد ارتقا سواد رسانه‌ای» پرداخته است. از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش شناسایی عوامل

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

مؤثّر بر سواد رسانه‌ای شامل: جنس، میزان استفاده از رسانه، نحوهٔ استفاده از رسانه، میزان آشنایی با زبان انگلیسی و میزان استفاده از اینترنت است.طراحی یک مدل تلفیقی برای خط‌مشی‌گذاری رسانه‌ای (تلفیقی از مدل ای‌سی[1]، مدلالیزابت تامن[2] و مدل سیستمی) از دیگر یافته‌های این پژوهش است (کلاته آقامحمدی، ۱۳۹۳).

محمد بنکاردر پایان‌نامهٔ خود به «بررسی تأثیر میزان سواد رسانه‌ای مخاطبان بر انتخاب سبک زندگی متأثّر از برنامه‌های شبکه‌های ماهواره‌ای (شبکه من و تو)» پرداخته است. از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش نقش مؤثّر میزان سواد رسانه‌ای مخاطبان در انتخاب سبک زندگی متأثّر از برنامه‌های ماهواره است (بنکار، ۱۳۹۲).

سمیه طیّبیدر پایان‌نامهٔ خود به «بررسی توجّه متصدیّان سیما به معیارهای سواد رسانه‌ای در برنامه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه دانشجویان کارشناسی ارشد» پرداخته است. از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش عدم رعایت معیارهای سواد رسانه‌ای در برنامه‌های تلویزیون است. وجود رابطه‌ی معنادار و همسومیان رعایت معیارهای سواد رسانه‌ای در برنامه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران و توجّه برنامه‌سازان به تفکّر انتقادی در مخاطبان و همچنین توجّه سیاست‌گذاران آن به سواد رسانه‌ای به‌عنوان اولویّت سیاست‌گذاری و برنامه‌سازی از دیگر یافته‌های این پژوهش است (طیبی، ۱۳۸۷).

عباس تقی‌زاده در پایان‌نامهٔ خود به «نقش دورهٔ آموزش سواد رسانه‌ای بر توانایی پردازش پیام‌های رسانه‌ای دانش‌آموزان مقطع متوسطّه؛ مطالعه‌ی موردی دانش‌آموزان سال اوّل متوسطّه‌ی شهر کرمان در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۲» پرداخته است. از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش این است که دانش‌آموزان گروه آزمایش با اجرای دوره، در شاخص‌های گزینشگری، معنایابی و معناسازی پیام‌های رسانه‌ای به‌عنوان شاخص‌های توانایی پردازش پیام‌های رسانه‌ای نسبت به دانش‌آموزان گروه کنترل، با ۹۹ درصد اطمینان در سطح بالاتر قرار گرفتند(تقی زاده، ۱۳۹۳).

با مرور پژوهش‌های پیشین در بخش فارسی به این نتیجه می‌رسیم که این پژوهش‌ها به ترتیب به مسائل افزایش سواد رسانه‌ای توسط سازمان صداوسیما، بررسی تأثیر سواد رسانه‌ای بر میزان تأثیرپذیری از شبکه‌های ماهواره‌ای، بررسی میزان توجّه به معیارهای سواد رسانه‌ای در برنامه‌های صداوسیما و نقش دورهٔ سواد رسانه‌ای در توانایی پردازش پیام‌های رسانه‌ای پرداخته‌اند و تا به

[1] EC
[2] Elizabeth Thoman

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

امروز هیچ پژوهشی به موضوع شناسایی راهبردهایی برای تحوّلسازمان صداوسیمایا هر سازمان رسانه‌ای دیگر متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان نپرداخته است.

در سطح بین‌الملل نیز پژوهش‌های زیادی در زمینهٔ سواد رسانه‌ای انجام‌شده است. پژوهش‌هایی چونپایان‌نامهٔ پائولوس میهایلیدیس[۱] با عنوان «آن‌سوی بدبینی؛ چگونه سواد رسانه‌ای می‌تواند دانشجویان را شهروندانی بسیار متعهد سازد[۲]». در خلاصه‌ی این تحقیق عنوان‌شده است: این تحقیق به دنبال آن چیزی است که دوره‌های سواد رسانه‌ای به‌طور واقعی به دانشجویان آموزش می‌دهد. فوکوس گروپ بیشترین داده را برای این پایان‌نامه فراهم آورده است. این پایان‌نامه از ۲۳۹ دانشجوی دوره‌ی کارشناسی دانشگاه مریلند به‌عنوان نمونه برای آزمایش‌ها قبل و بعد و نیز گروه کنترل استفاده کرد. این مطالعه به دنبال اندازه‌گیری اثربخشی دوره‌های آموزش سواد رسانه‌ای بر کسب مهارت‌ها است و به این نتیجه دست‌یافت که دانشجویانی که در کالج روزنامه‌نگاری فیلیپ مریل در دوره‌های سواد رسانه‌ای ثبت‌نام کردند، افزایشی در توانایی‌هایشان درباره‌ی درک، ارزیابی و تجزیه‌وتحلیل پیام‌های رسانه‌ای در روزنامه‌ها و رسانه‌های دیداری و شنیداری ایجادمی‌شود (میهایلیدیس,۲۰۰۸).

پایان‌نامهٔ کریستین ام آنتونی[۳] با عنوان«تصاویر دختران و زنان در رسانه‌ها: یک پروژهٔ سواد رسانه‌ای درباره‌ی کاهش نفوذ تأثیر تبلیغ محصول برای سازمان پیشاهنگی دختران[۴]». درچکیدهٔ این تحقیق آمده است: این طرح قصد داشته است که نفوذ تبلیغ محصولات زیبایی را بر دختران نونهال و نوجوان به‌وسیله‌ی آموزش مهارت‌های سواد رسانه‌ای که به آن‌ها امکان نگاه انتقادی به تبلیغات می‌دهد، تقلیل دهد و زنان کامل را در آن‌ها مشخص کند. این برنامه‌ی آموزشی به‌گونه‌ای طراحی‌شده است که به دختران آموزش دهد که چگونه آگهی‌دهندگان و صاحبان آگهی تصاویر را ماهرانه دست‌کاری و تحریف کرده و درباری فواید محصولات زیبایی تحت عنوان بازاریابی مبالغه می‌کنند (آنتونی,۲۰۰۹).

[1] Paul Mihailidis
[2] Beyond Cynicism: How Media Literacy Can Make Students More Engaged Citizens
[3] Christine M.Anthony
[4] Images of Girls and Women In The Media:A Media Literacy Project To Mitigate The Influence of Beauty Product Advertising for Girls Scouts

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

پایان‌نامه‌ی تامار ماکسیم هانری[1] با عنوان «بررسی تأثیرات رسانه‌ای؛ دانش‌آموزان دبیرستانی درباره‌ی قدرت روزنامه، تلویزیون و مجلات چه می‌گویند؟[2]». برای بررسی آگاهی دانش‌آموزان دبیرستانی از رسانه‌ها، یک پیمایش از ۳۵۵ دانش‌آموز در فلوریدا و پنسیلوانیا در طی سال‌های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۵ انجام شد. گروه اصلی در هر دو ایالت در مِی و ژوئنِ سال ۲۰۰۵ در پیمایش شرکت کردند. هم پیمایش و هم فوکوس گروپ به یک سؤال اصلی پژوهش پاسخ دادند: «چگونه دانش‌آموزان دبیرستانی از تأثیرات رسانه‌ها به‌خصوص روزنامه، تلویزیون و مجلات، بر زمینه‌های مختلف زندگی‌شان، شناخت پیدا می‌کنند؟». درنهایت، این مطالعه به این نتیجه رسید که باوجوداینکه دانش‌آموزان قدرت رسانه را بر جنبه‌های اصلی زندگی‌شان انکار می‌کنند، درصد زیادی از دانش‌آموزان تأیید کردند که بعضی‌اوقات تسلیم پیام‌هایی شدند که به‌وسیله‌ی رسانه ارائه می‌شد. دانش‌آموزان به‌طور وسیعی اقرار کردند ایده‌های آن‌ها از برنامه‌های تلویزیونی یا مطلبی که خوانده بودند، سرچشمه گرفته بود. تعداد زیادی گفتند آن‌ها مایل‌اند تا از تلویزیون و مطبوعات استفاده کنند تا تصمیمشان را راجع‌به اینکه، چه چیزی در جهان مهم است،بگیرند (هانری,۲۰۰۵).

سواد رسانه‌ای

دسترسی: مؤلّفه‌ی دسترسی، بر یک فرایند اجتماعی و پویا استوار است و یک عمل صفر و یک نیست. پس‌ازآنکه دسترسی اوّلیه ایجاد شود، توسعه‌ی سواد منجر به این می‌گردد که کاربران پیوسته و به‌طرز معنی‌داری شیوهٔ دسترسی خود را تغییر دهند. درمجموع این مؤلّفه به فرصت‌های استفاده از رسانه مربوط می‌شود (لیوینگ‌استون[3],۲۰۰۴).

استفاده: مؤلفه‌ی استفاده، واسطه‌ای برای برقراری ارتباط بین افراد و رسانه‌هاست. این مؤلّفه به بعد تکنیکی سواد رسانه اشاره دارد. با استفاده از این مهارت‌ها، مخاطب می‌تواند به‌طور مؤثّر از وسایل ارتباطی و رسانه‌ای استفاده کند. به عبارتی این مهارت‌ها توانایی مخاطب را در استفاده از رسانه موردتوجّه قرار می‌دهد (یوروپین کامیشن[4],۲۰۰۹).

[1] Tamara Maxine Henry
[2] Media Influences Explored: What High School Students Say About the Power of Newspapers, Television and Magazines
[3] Livingstone
[4] European Commission

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

فهم انتقادی: این مؤلّفه به فهم و ارزیابی انتقادی از رسانه‌ها و محتوای رسانه‌ای اشاره دارد. این قابلیّت‌ها واسطه‌ای بین افراد و محتوا هستند و درمجموع بعد شناختی سواد رسانه‌ای را موردتوجّه قرار می‌دهند. این مؤلّفه شامل رمزگشایی، تحلیل و ارزیابیاست (سِلوت[1],۲۰۰۹).

تولید پیام‌های رسانه‌ای: توانایی مخاطب در تولید پیام‌های رسانه‌ای به‌صورت چاپی یا الکترونیکی است. مهارت‌هایی که به افراد اجازه می‌دهند پیام‌هایی با رمزگان مختلف خلق، تولید و منتشر کنند و آن‌ها را برای رسانه‌های مختلف موجود به کارگیرند (تیلور[2],۲۰۰۲).

ویژگی‌های مخاطب فعّال

فرانک بیوکا[3] پنج ویژگی مخاطب فعّال را که نظریّه‌های این گرایش بر آن‌ها دلالت دارند مورد بحث قرار می‌دهد.اوّلین ویژگی **گزینشی** است. انتظار می‌رود مخاطبان فعّال در رسانه‌هایی که برای استفاده انتخاب می‌کنند گزینشی عمل کنند. ویژگی دوّم **سودگرایی** است. گفته می‌شود مخاطبان فعّال برای رفع نیازها و رسیدن به اهداف خاصی از رسانه استفاده می‌کنند. ویژگی سوم **قصدی بودن یا نیّت‌مندی** است که عبارت است از استفاده نیّت‌مند و هدف‌دار از محتوای رسانه‌ها. ویژگی چهارم دیگری، **تلاش** است. دراینجا مخاطبان به‌طورفعّال به رسانه‌ها توجّه می‌کنند، در مورد آن‌ها فکر می‌کنند و از آن‌ها استفاده می‌کنند. سرانجام گفته می‌شود که مخاطبان فعّال **تأثیرناپذیر** هستند یا تنها به وسیلهٔ رسانه‌ها خیلی آسان تأثیر نمی‌پذیرند(نوربخش، ۱۳۹۲: ۴۲۷-۴۲۸).

تحوّل سازمانی

تحوّل سازمانی به تحوّلی اطلاق می‌شود که در نهایت منجر به ایجاد تحوّل در شخصیت و هویت سازمان شود، به‌طوری‌که رفتار و عملکرد را در سازمان متحوّل نماید. دو جزء اساسی در این تعریف وجود دارد:

جزء اوّل تغییر شخصیت و هویت سازمان و جزء دوّم تأثیر این تغییر بر عملکرد و رفتار در سازمان است (محمدزاده، ۱۳۸۲).

[1] Celot
[2] Taylor
[3] Frank Biocca

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

مدیریّت تحوّل

مدیریّت تحوّل عبارت است از فرایند اصولی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اعمال تغییر از مرحله‌ی به هم زدن وضع موجود تا تحقّق حالت کاملاً آماده‌به‌کار در آینده (مورهد[1] و گریفین[2]، ۱۳۸۰).

هر نوع حرکت و اقدامی به‌سوی تحوّل معمولاً ازنظر هدف شناختی قابل تجزیه‌وتحلیل بوده، مقاصد مشخصی را به شرح زیر دنبال می‌کند:

۱. دست‌یابی به بالاترین اثربخشی ممکن در شرایط کنونی سازمان و هر یک از مراحل بعدی.

۲. ایجاد فضا و زمینه‌ی مناسب برای فعّالیّت‌های خودجوش.

۳. اتخاذ تصمیمات بر پایه‌ی آخرین دستاوردهای علمی.

۴. هماهنگی و همکاری کامل بین افراد و بخش‌ها.

۵. کاهش و یا از بین بردن اختلافات در سازمان(تسلیمی، ۱۳۸۱).

الگوی عمومی تحوّل

ارزیابی محیطی: تمایز برجسته‌یمدیریّت نوین با مدیریّت متداول، توجّه نخستین آن به محیط برون‌سازمانی است که اساس تصمیم‌گیری‌ها و استراتژی‌های پایه‌ای سازمان را شکل می‌دهد. ارزیابی محیطی یک سلسله ارزشیابی‌های منظّم و مداوم از محیط پویا و در حال تغییری است که دربرگیرندهٔ عامل‌های چشمگیری مانند رقابت، تکنولوژی، بافت فرهنگی و سیاسی و نوسان‌های اقتصادی در سطح جهانی است. ارزیابی محیطی به‌ویژه در تعیین استراتژی‌های تحوّل در سطح کلان، الزام اوّلیه است.

تعیین خلأکارایی (مقایسهٔ وضع موجود با وضع مطلوب): این مرحله دربرگیرندهٔ مقایسه‌ای میان سطح کارایی موجود و آنچه موردنظر است (سطح مطلوب) می‌باشد. وجود خلأ کارایی در دو حالت بسیار چشمگیر خواهد بود. اوّل، زمانی که سازمان با یک تحوّل اساسی و پیش‌بینی‌نشده در محیط بیرونی روبه‌رو می‌شود. دوّم زمانی که مدیریّت سازمان به وضع درونی سازمان توجّهمنظّم و دائمی نداشته و از اقدام در سمت همسازی آن با محیط غفلت ورزیده است. تعیین خلأ کارایی در تصمیم‌گیری نسبت به استراتژی‌های تحوّل چه در سطح کلان چه در سطح خُرد الزامی است.

[1] Moorhead
[2] Griffin

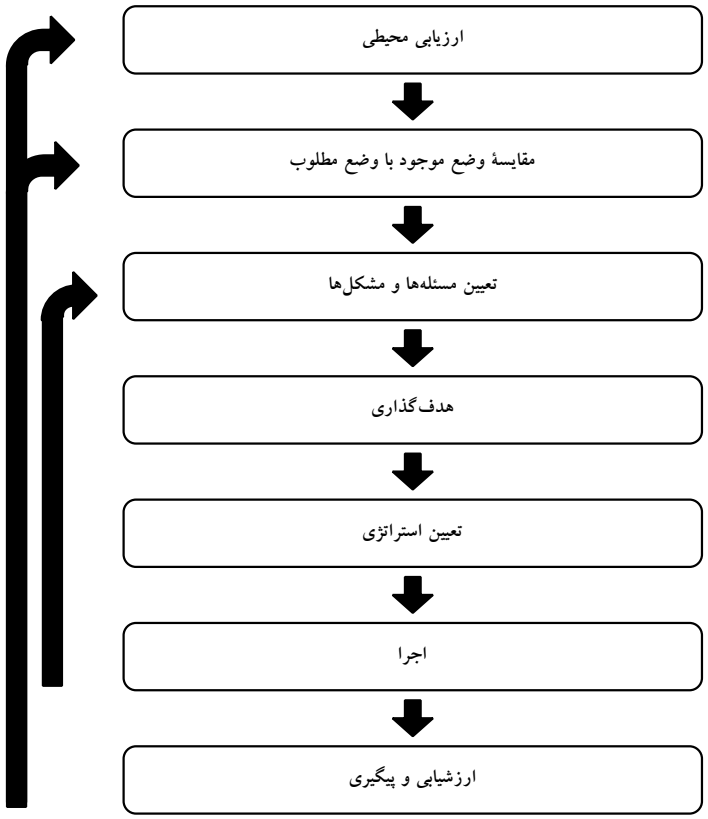
[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

تبیین مسأله‌ها و مشکل‌ها: دست زدن به تغییرهای پیش‌هنگام و بدون مطالعه در بسیاری موارد باعث هرز رفتن منابع و از دست رفتن فرصت‌های مناسب است. حتی زمانی که استراتژی‌های تحوّل بر پایه‌ی نیازهای راستین تعیین می‌شوند، چنان‌چه زمینه‌های تغییر و سدهای موجود و بالقوه در برابر آن شناخته نشوند و برای آن‌ها راهگشایی نشود هیچ نوع نتیجه‌ی مطلوبی برای این برنامه‌ها پیش‌بینی نمی‌شود.

هدف‌گذاری و استراتژی‌های تحوّل: اجرای ثمربخش برنامه‌های تحوّل در حدّ نهایی به دو جنبه‌ی بسیار حیاتی یعنی هدف‌گذاری و تعیین راهکارهای مناسب یا استراتژی‌های کارآمد، بستگی پیدا می‌کند. هدف‌ها نخست در سطح استراتژیک گذارده می‌شود و سپس به سطح‌های دیگر سازمانی گسترش می‌یابد. در سطح استراتژی‌های خُرد که یک زیرسیستم و یا زیرسیستم‌های ویژه‌ای را در برمی‌گیرد، موضوع اساسی ارتباط‌دادن و هماهنگ‌ساختن هدف‌های تغییر یا هدف‌های استراتژیک در سطح کلّ سازمان است.

اجرا و پیگیری: مرحله‌ی اجرا، مستلزم آموزش‌دادن و آماده‌ساختن سیستم موردنظر به‌ویژه کارکنان و دست‌اندرکاران برنامه‌یتحوّل است. فراهم ساختن زمینه‌های انگیزشی، پاداش، علاقه‌مندی، مشارکت و دیگر تدبیرهای اجرایی، رابطه‌ی تنگاتنگی با نوع استراتژی‌های انتخاب‌شده دارد. آگاهی از چگونگی اجرای برنامه‌های تحوّل و نتیجه‌های آن بدون داشتن یک سیستم پیگیری و ارزشیابی از این برنامه‌ها میسّر نخواهد بود (زمردیان، ۱۳۷۷: ۱۰۹-۱۱۱).

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]



شکل ۱: الگوی عمومی تحوّل(زمردیان، ۱۳۷۷: ۱۰۸)

بر مبنای الگوی عمومی تحوّل،هدف این مقاله، ناظر به مرحله‌ی ۵ این مدل یعنی تعیین استراتژی‌های لازم برای تحوّل در نحوه‌ی تعامل رسانه با مخاطبانش است. شناسایی این راهبردها الزام اصلی برای دستیابی به هدف افزایش کمّی و کیفی مخاطبان صداوسیما است. رسانه‌ای که آمارهای مختلف بیانگر افت جدّی تعداد مخاطبانش از یک سو و کاهش اعتماد آن‌ها به پیام‌های ارائه‌شده توسط این رسانه صوتی و تصویری از سوی دیگر است. برای رسیدن به راهبردهایی عملّیاتی و واقعی لازم است مسائل و مشکلاتی که ناشی از مقایسه‌ی وضع مطلوب و موجود است به‌خوبی شناسایی شوند. قطعاً ارزیابی محیط درونی و بیرونی سازمان صداوسیما و ارتباط دوسویه‌ی مخاطبان و این رسانه، هر اندیشمندی را به فهرستی مفصّل از مشکلات و مسائل می‌رساند؛ اما همان‌گونه که در مقدمه‌ی مقاله نیز بیان شد،آنچهمسأله‌ی اصلی این پژوهش است

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

بحث تغییرات رفتاری ناشی از افزایش سواد رسانه‌ای در مخاطبان است. تغییراتی که این تعامل دوسویه را به‌کلّی دچار تحوّل کرده و نیازمند تغییر در رفتار دیگر بازیگر این تعامل یعنی رسانه است. برای همین منظور چالش‌ها و مشکلات ناشی از تغییرات رفتاری مخاطبان و تحوّلات رخ‌داده در مصرف رسانه‌ای ایشان شناسایی و در قدم بعد نسبت به پیشنهاد راهبردهایی تحوّلی برای سازمان صداوسیما اقدام شد.

روش پژوهش

هدف این پژوهش شناسایی راهبردهای تحوّلی سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان است. پژوهشگر برای رسیدن به این هدف روش مصاحبهٔ عمیق را برگزید. این نوع از مصاحبه به نام‌های مصاحبه‌های «باز»، «غیراستاندارد»، «ژرفانگر»، «بی‌ساختار» و «آزاد» نیز شناخته‌شده است. دکتر ساروخانی در تعریف این شیوه از روش تحقیق می‌گوید: «پرسشگر در بیان پرسش‌ها و پاسخگو در طرح آن آزادی کامل دارند، یعنی پرسشگر آنچه را که به نظرش ضروری می‌رسد مطرح می‌کند و در طرح سؤال خود هیچ‌گونه محدودیتی احساس نمی‌نماید و پاسخگو در جواب دادن به سؤال‌ها آزادی کامل دارد»(ساروخانی، ۱۳۸۷).

برای شناسایی راهبردهای تحوّلی سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان، پژوهشگر در ابتدا به شناسایی خبرگانآشنا و آگاه از موضوع پرداخت و چالش‌های افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان برای سازمان صداوسیما به بیش از ۲۵ نفر از خبرگان جهت موّافقت در مشارکت ارسال شد. در نهایت پژوهشگر با انجام۱۵ مصاحبه با خبرگان شامل اساتید دانشگاه، مدیران رسانهٔ ملّی، کارشناسان رسانه و سواد رسانه‌ای به پژوهش پایان بخشید.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

جدول ۱: مشخصات شرکت‌کنندگان در مصاحبهٔ عمیق

ردیف	سابقه‌ی کاری	تحصیلات
۱	مدیر گروه ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی	دکترای علوم ارتباطات/ استادیار
۲	عضو هیأت‌علمی دانشکدهٔ ارتباطات دانشگاه صداوسیما	دکترای علوم سیاسی/استادیار
۳	عضو هیأت‌علمی دانشگاه علامه طباطبایی	دکترای علوم ارتباطات/استادیار
۴	عضو هیأت‌علمی دانشکدهٔ علوم اجتماعی دانشگاه تهران	دکترای مدیریّت رسانه/استادیار
۵	مدیرکلّ تأمین برنامه‌ی خارجی سازمان صداوسیما	کارشناسی ارشد تبلیغات و بازاریابی
۶	مدیرکلّ پژوهش و سنجش مرکز پژوهش‌ها و سنجش افکار سازمان صداوسیما	کارشناسی ارشد مشاوره
۷	مدیرکلّ پشتیبانی و اجرای نظرسنجی مرکز پژوهش‌ها و سنجش افکار سازمان صداوسیما	کارشناسی ارشد روابط بین‌الملل
۸	مدیر واحد فرهنگ مردم مرکز پژوهش‌ها و سنجش افکار سازمان صداوسیما	دکترای زبان‌شناسی
۹	مدیر گروه آینده‌پژوهی رسانه‌های مرکز پژوهش‌ها و سنجش افکار سازمان صداوسیما	دانشجوی دکترای مدیریّت رسانه
۱۰	مدیر گروه سنجش افکار و پژوهش‌های سیاسی و اقتصادی مرکز پژوهش‌ها و سنجش افکار سازمان صداوسیما	کارشناسی ارشد علوم ارتباطات اجتماعی
۱۱	مدیر واحد رصد و پایش مرکز پژوهش‌ها و سنجش افکار سازمان صداوسیما	کارشناسی ارشد مدیریّت رسانه
۱۲	مدیر گروه سنجش افکار و پژوهش‌های اجتماعی و فرهنگی مرکز پژوهش‌ها و سنجش افکار سازمان صداوسیما	دانشجوی دکترای علوم ارتباطات
۱۳	مدیر گروه پژوهش‌های رسانه‌های نوین و ماهواره مرکز پژوهش‌ها و سنجش افکار سازمان صداوسیما	کارشناسی ارشد علوم ارتباطات اجتماعی
۱۴	پژوهشگر مرکز پژوهش‌ها و سنجش افکار سازمان صداوسیما	دانشجوی دکترای مدیریّت رسانه
۱۵	پژوهشگر مرکز پژوهش‌ها و سنجش افکار سازمان صداوسیما	دانشجوی دکترای علوم ارتباطات

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

پس از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه عمیق، از کدگذاری کیفی استفاده شد. متن ۱۵ مصاحبهٔ صورت‌پذیرفته که ضبط‌شده بود، در مرحلهٔ اوّل به‌صورت دست‌نویس پیاده‌سازی شد.

در مرحلهٔ بعد، یافته‌های هر مصاحبه به‌صورت مجزا کدگذاری شد و پس از چندین مرحله دسته‌بندی، بازنویسی، تجمیع و همچنین حذف متشابهات، ۹۵ راهبرد برای تحوّل سازمان صداوسیما، متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان در ۱۷ بخش با عناوینِ؛ اعتماد مخاطب و بی‌طرفی رسانه، مخاطب پژوهی، تکثّر و تنوّع و چندصدایی در رسانهٔ ملّی، اقناع مخاطبان، درآمدزایی و کاهش هزینه‌ها، تولیدات، نیروی انسانی، فضای مجازی و رسانه‌های اجتماعی، سیاست‌گذاری، رقبا، آینده‌پژوهی، محتوای تولیدشده توسط کاربر، آسیب‌شناسی و اثرسنجی، مزیّت رقابتی، نخبگان، برنامه‌ریزی پخش (کنداکتور) و سرعت طبقه‌بندی شدند.



شکل ۲:فرآیند پژوهش در یک نگاه

یافته‌های پژوهش

پس از پایان بخش اوّل پژوهش، بخشدوّمبا هدف اکتشاف راهبردهای تحوّلی سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان با روش مصاحبه‌ی عمیق آغاز شد. در این بخش یافته‌های بخش اوّل (چالش‌های افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان برای سازمان صداوسیما) در اختیارِ مصاحبه‌شونده‌های بخش دوّم گذاشته شد و پس از انجام ۱۵ مصاحبه با اساتید دانشگاه،

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

مدیران سازمان صداوسیما، کارشناسان و صاحب‌نظران رسانه،۹۵ راهبرد برای تحوّل سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان به‌دست آمد که در ۱۷ بخش طبقه‌بندی شد.

۱- اعتماد مخاطب و بی‌طرفی رسانه

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند، راهبردهای مربوط به اعتماد مخاطب و بی‌طرفی رسانه است که به دلیل اینکه رابطهٔ دوسویه‌ای با هم دارند در یک بخش در کنار هم بیان‌شده است. اعتماد مخاطب و بی‌طرفی رسانه عواملّی هستند که در راه تحوّل سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان باید به‌صورت جدّی بر آن‌ها متمرکز شد، زیرا افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان، سازمان صداوسیما را در این بخش دچار چالش‌هایی می‌کند که می‌تواند هم برای رسانهٔ ملّی و هم برای نظام جمهوری اسلامی بحران ایجاد کند.

۱. لزوم در نظر گرفتن اعتماد مخاطبان به رسانه به‌عنوان بزرگ‌ترین سرمایه‌ی بیرونی رسانه و عدم عملکرد بر مبنای منافع آنی، کوتاه‌مدت، گروهی و جناحی و پاسداشت و افزایش اعتماد مخاطبان به رسانه‌یملّی از تمامی راه‌های ممکن.

❖ نگهداشت و افزایش اعتماد مخاطبان نسبت به رسانه‌یملّی و همچنین بی‌طرفی (به‌صورت نسبی نه مطلق)، راهکارهای گسترده‌ای دارد اما راهبردهای کلّی زیر به نظر برای رسیدن به اهداف ذکرشده راهگشا می‌رسند:

❖ لزوم بی‌طرفی سازمان صداوسیما نسبت به جناح‌هایفعّال در کشور و تعهد به منافع ملّی جامعه و مخاطبان و وکیل‌العموم بودن رسانه برای مخاطبان (حرکت به سمت رسانه‌ی خدمت عمومی).

❖ لزوم اختصاص تریبون به احزاب و گروه‌هایفعّال در کشور متناسب با پایگاه مردمی آن‌ها.

❖ عدم به‌وجود آوردن حاشیهٔ امن برای افراد و اقشار خاص مثلاً صاحب‌منصبان یا نظامیان و انتقاد از آنان به‌صورت موردی که باعث ایجاد اعتماد نسبت به سازمان صداوسیما می‌شود.

❖ لزوم کاهش دخالت نهادهای دیگر در سازمان صداوسیما به‌منظور امکان فعّالیّت حرفه‌ای و عمل به مأموریت‌های قانونی که باعث نگهداشت مخاطبان فعلی و جذب مخاطبان جدید می‌شود (اگر رسانهٔملّی خودش را قربانی دیگر نهادها کند، خودش دیگر اعتباری نخواهد داشت).

❖ لزوم حرکت در جهت خروج یا کاهش وابستگی بودجه‌ی سازمان به بودجه‌ی دولت جهت کاهش امکان تأثیرگذاری آن بر عملکرد سازمان صداوسیما و کاهش تصور دولتی بودن رسانهٔملّی.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

❖ لزوم شکستن تصور و برداشت مخاطبان از سازمان صداوسیما به‌عنوان تریبون نظام جمهوری اسلامی ایران و بازنمایی و بازتعریف سازمان صداوسیما به‌عنوان رسانه‌ای مستقل (تغییر گفتمان غالب رسانهٔملّی از حمایت از ایدئولوژی حاکم به رسانهٔ خدمت عمومی).

❖ لزوم حرکت به سمت بی‌طرفی از طریق حرفه‌ای‌گرایی مانند استفاده از زبان بی‌طرف در خبر، استفاده از تحلیل‌گران متنوّع سیاسی و فرهنگی و دیگر موارد که باعث به وجود آمدن احساس بی‌طرفی در مخاطبان می‌شود.

❖ لزوم کاهش میزان جانب‌داری پیام‌ها و بازنمایی‌ها به‌منظور جذب افرادی که با رسانه‌ی ملّی فاصله‌ی فکری دارند.

❖ ایجاد برنامه‌هایی به‌منظور پاسخگویی به انتقادات مردمی از سازمان صداوسیما و پخش انتقادات آن‌ها از رسانه‌ی ملّی در رسانه‌ی ملّی.

۲. اقرار به ضعف‌ها و اشتباهات رسانه‌یملّی توسط خود رسانه‌یملّی که باعث اعتمادسازی در مخاطبان و اعتبارسازی برای رسانه است.

۳. توجّه ویژه به مخاطبانی که به سازمان صداوسیما بی‌اعتمادند و با رسانه‌یملّی قهر سیاسی کرده‌اند و واکاوی دلایل اقدام آن‌ها و تلاش در جهت بازگرداندن آن‌ها.

۴. لزوم تحوّل در محتوای خبری در سازمان صداوسیما به‌منظور تحوّل در اعتماد مخاطب.

۲- مخاطب‌پژوهی

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند، راهبردهای مربوط به مخاطب‌پژوهی است. مخاطب‌پژوهی یکی از اصلی‌ترین عواملی است که سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و به‌صورت کلّی تمامی اقدامات رسانه را هوشمند، هدفمند، اثربخش و متناسب با شرایط می‌کند. مخاطب‌پژوهی یک عامل کلیدی در راه تحوّل سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان است.

۱. لزوم سنجش سواد رسانه‌ای مخاطبان و اعلام آن به مدیران و کارکنان و سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی بر مبنای آن.

۲. لزوم مخاطب‌پژوهی مخاطبانی با سواد رسانه‌ای بالا به‌منظور استفاده از نتایج پژوهش در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

۳. افزایش تمرکز بر مخاطب‌پژوهی و استفاده از نتایج آن در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی.

۴. لزوم استفاده از ظرفیّت‌های فضای مجازی برای مخاطب‌پژوهی و همچنین شناخت مطالبات مخاطبان از طریق پایش فضای مجازی.

۵. لزوم شناخت مدیریّت زمانی زندگی مخاطبان.

۳- تکثّر و تنوّع در رسانه‌ی ملّی

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند، راهبردهای مربوط به تکثّر و تنوّع در رسانهٔ ملّی است. تکثّر و تنوّع، هم لازمهٔ رسانه‌ای است که داعیه‌ی ملّی بودن را دارد و هم در شرایط افزایش سواد رسانه‌ای به ویژه افزایش دسترسی، شرط مشروعیت و مقبولیّت سازمان صداوسیما برای تمامی ملّت است.

۱. لزوم در نظر گرفتن بخش‌های مختلف جامعه مانند اقلیت‌های قومی، نژادی و مذهبی و تریبون دادن به آن‌ها به‌منظور ایجاد چندصدایی و چندجانبه‌گرایی و ایجاد احساس چندصدایی و چندجانبه‌گرایی.

۲. ارائه‌ی کامل اخبار و خروج از منطق کتمان که باعث جذب مخاطبان و بی‌نیازی آنان از رسانه‌های دیگر می‌شود و لزوم چندصدایی در خبر که باعث جلب‌توجّه و اعتماد مخاطبان می‌شود و مطلوب‌نظر مخاطبانی با سواد رسانه‌ای بالا است.

ایجاد چندصدایی در رسانه‌ی ملّی و تحوّل سازمان صداوسیما به رسانه‌ای متنوّع و متکثّر راهکارهای متفاوتی دارد که بخشی از آن‌ها به شرح زیر است:

- ❖ لزوم حاکمیّت دیدگاه‌ها و فکرهای گوناگون بر شبکه‌های گوناگون و نزدیکی شبکه‌ها به گروه‌های فکری متفاوت در جامعه به‌منظور ترویج چندصدایی که هم احساس آزادی را منتقل می‌کند و هم موردنظر مخاطبانی با سواد رسانه‌ای بالا است.
- ❖ لزوم توجّه به تفاوت‌ها و تکثّر سیاسی، اجتماعی و فرهنگی در جامعه، به رسمیت شناختن آن‌ها و سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی بر مبنای آن‌ها.
- ❖ لزوم استفاده از طیف‌های مختلف فکری در رسانه‌یملّی به‌منظور ایجاد میزانی از چندصدایی و میزان بیشتری از تصور چندصدایی در رسانه‌یملّی.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

❖ لزوم توجّه به مطالبات اقشار و گروه‌های متفاوت از رسانه‌ی ملّی و تریبون‌دهی به مخالفان ضمن در نظر گرفتن خطوط قرمز.

❖ لزوم پیام‌رسانی دوسویه و تعاملی در رسانه‌ی ملّی که موجب ایجاد چندصدایی و احساس چندصدایی است.

❖ لزوم فرصت دادن به مخاطبان برای نقد تولیدات رسانه‌ی ملّی در خود رسانه‌ی ملّی و ایجاد امکان انتقاد برای مخاطبان نسبت به سازمان صداوسیما.

❖ لزوم حرفه‌ای‌گرایی که موجب ایجاد احساس چندصدایی و آزادی در رسانه‌ی ملّی می‌شود؛ مانند عدم وجود گویندگان و مفسّران ثابت خبری که موجب ایجاد تصور تک‌صدایی در رسانه‌ی ملّی می‌شود.

۳. تمرکز بر تحلیل و تفسیر و چارچوب‌سازی وقایع و اخبار به‌عنوان هدف اصلی جنگ رسانه‌ای در دنیای امروز (جنگ رسانه‌ای امروز بر سر خبر دادن یا خبر ندادن نیست).

۴- اقناع مخاطبان

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند راهبردهای مربوط به اقناع مخاطبان هستند. سازمان صداوسیما باید در نظر داشته باشد که اقناع مخاطبانی با سواد رسانه‌ای بالا با اقناع دیگر مخاطبان (مخاطبانی ناآشنا به سواد رسانه‌ای) تفاوت‌های اساسی دارد و ادامه‌ی روند گذشته در حوزه‌ی اقناع نه تنها برای رسانه‌ی ملّی راهگشا نیست بلکه زمینه‌ی تنزّل وجهه‌ی رسانه و تنفّر مخاطب از رسانه را پدید می‌آورد.

۱. پذیرش فهم انتقادی مخاطب و سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی برای اقناع مخاطبانی با سواد رسانه‌ای بالا به‌منظور دستیابی به اقناع تمامی مخاطبان (در این شرایط مخاطبانی با سواد رسانه‌ای پایین هم اقناع خواهند شد).

تحوّل رسانه‌ی ملّی متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان و یاتحوّل رسانه‌ی ملّی برای اقناع مخاطبانی با سواد رسانه‌ای بالا راهکارهای متعددی دارد که برخی از آن‌ها به شرح زیر است:

❖ حرکت به سمت تبلیغات غیرمستقیم در سازمان صداوسیما مانند استفاده از پیام‌های ارزشی در برنامه‌های سرگرمی.

❖ استدلال‌محوری به‌جای شعارمحوری و عدم تکیه‌ی صرف بر مسائل اعتقادی به هنگام تبلیغ موضوعات.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

❖ توجّه به ادراک مخاطبان به‌عنوان نقطهٔ شروع اقناع (مثلاً توجّه به اینکه برخی از مخاطبان جمهوری اسلامی را قبول ندارند).

❖ شناسایی استدلال‌های مخاطب در برابر پیام‌های تبلیغی سازمان صداوسیما و پاسخ به آن‌ها در برنامه‌ها.

❖ مطرح کردن سؤالات ذهنی مخاطبان به هنگام طراحی و تهیه‌ی پیام و گنجاندن پاسخ‌های آن‌ها در پیام به‌منظور اقناع مخاطبان مثلاً درزمینه‌ی افزایش جمعیت.

❖ تصویرسازی خاکستری و عدم سیاه‌وسفید نمایی شخصیت‌ها (زیرا این نوع تصویرسازی مناسب مخاطبانی با سواد رسانه‌ای بالا است).

❖ واگذاری نتیجه‌گیری به مخاطبان و عدم اذعان نتایج به‌صورت مستقیم.

❖ استفاده از زبان بی‌طرفانه در خبر به‌منظور القای احساس آزادی.

۲. لزوم تحوّل در روش‌های تبلیغ و اقناع در رسانه‌یملّی و سپس تغییر مستمر آن به‌منظور تداوم اقناع مخاطبان و اقدام برای شناسایی روش‌های اقناع و تبلیغ نوین و پیچیده.

۵- درآمدزایی و کاهش هزینه‌ها

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند، راهبردهای مربوط به درآمدزایی است. بخش درآمدزایی به‌صورت مستقیم با تحوّل سازمان صداوسیما، متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان مرتبط نیست اما به سبب اینکه بخشی از چالش‌های افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان از جنس افزایش هزینه برای سازمان صداوسیما و همچنین بخشی از راهبردها نیازمند منابع مالی است، راهبردهای بخش درآمدزایی به‌عنوان پشتوانهٔ راهبردهای سایر بخش‌ها (که به آن‌ها امکان اجرایی شدن را می‌دهد) از اهمّیّت بسیار زیادی برخوردار است.

۱. استفاده از تمامی ظرفیّت‌های سازمان صداوسیما برای درآمدزایی.

۲. مطالعه‌ی تطبیقی شیوه‌های درآمدزایی سازمان‌های رسانه‌ای و استفاده از یافته‌های آن برای حداکثرسازی درآمدهای سازمان صداوسیما.

۳. لزوم به‌هم‌پیوستگی سیاست‌های اقتصادی و فرهنگی و پشتیبانی هر یک از دیگری برای حداکثرسازی درآمدهای سازمان صداوسیما.

۴. شناسایی و مدل‌برداری از نمونه‌های موّفق همگامی سیاست‌های اقتصادی و فرهنگی باهم و استفاده از نتایج آن برای حداکثرسازی درآمدهای سازمان صداوسیما، در کنار کاهش هزینه‌ها.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

۵. لزوم نگاه به سازمان صداوسیما به‌عنوان سازمانی اقتصادی و فرهنگی و داشتن طرح کسب‌وکار[1] برای رسانه‌یملّی به‌صورت کلّی و هریک از بخش‌ها به‌صورت مجزا.

۶. لزوم کاوش راه‌های نوین تبلیغات و گسترش درآمدهای تبلیغاتی سازمان صداوسیما برای حداکثرسازی درآمدهای رسانه‌یملّی.

۷. لزوم توجّه به حق مالکیت معنوی به‌عنوان یکی از راه‌های جدّی درآمدزایی برای سازمان صداوسیما و کاوش برای به‌دست آوردن راه‌های درآمدزایی از طریق آن و استفاده از نتایج پژوهش برای حداکثرسازی درآمدهای رسانه‌یملّی.

٦- تولیدات

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند، راهبردهای مربوط به تولیدات است. تولیدات سازمان صداوسیما به‌عنوان بخشی که بیشترین ارتباط را با مخاطب دارند (ویترین رسانه محسوب می‌شوند) در راه تحوّل سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان نقش اساسی را ایفا می‌کنند.

۱. تحوّل سازمان صداوسیما به رسانهٔ تراز درزمینه‌ی کیفیّت تولیدات، ایجاد یک نظام حداقل کیفیّت برای پخش محتوا و حذف تولیدات درجه ۲ و ۳.

۲. ایجاد سیستم پاداش‌دهی و ارزشیابی مناسب و تقدیر و سپاس‌گزاری مادّی و معنوی از خالقان آثار برتر.

۳. هدفمندی برنامه‌های سازمان صداوسیما از طریق تدوین منشور محتوایی، تولید برنامه بر مبنای آن و تعیین جامعه‌ی هدف برای برنامه‌های رسانه‌یملّی.

۴. پذیرش تقلید به‌عنوان راهی برای پیشرفت و تقلید از آثار دست‌اوّل و فاخر.

۵. توجّه به فرم‌ها و ساختارهای خلّاقانه و استفاده از فرم‌ها و قالب‌های جدید و افزایش بی‌حدوحصر و مستمر نوآوری و میدان دادن به ایده‌های نو به‌منظور جلب نظر مخاطبانی با سواد رسانه‌ای بالا.

۶. ارتباط با برجستگان عرصه‌ی رسانه به‌منظور افزایش حرفه‌ای‌گری و تولید محتوای فاخر که باعث بهبود عملکرد سازمان صداوسیما می‌شود.

[1] Business Plan

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

۷. تلاش جدّی برای رفع اشتباهات فاحش مانند غلط‌های املایی در خبر، تصاویر اشتباهی و دیگر موارد در کنار دقّت مضاعف و همچنین رفع تناقضات آشکار (تبلیغ محصولات خوراکی مضر در میانِ برنامه‌ی سلامتی) به جهت بازنشر وسیع این موارد در رسانه‌های رقیب.

۸. حرکت به سمت پاسخ به خواسته‌های مخاطبان و تغییر بر مبنای نظرات مخاطبان (تولید برنامه‌هایی مانند دیده‌بان در بی‌بی‌سی[1]).

۹. شناخت حوزه‌های مغفول اما موردنظر مخاطب در رسانه‌یملّی (آموزش کارآفرینی) و ورود سازمان صداوسیما به این حوزه‌ها.

۱۰. پایان دادن به فعّالیت‌های واکنش‌گرایانه هم در خبر و هم در محتوای سرگرمی که باعث دل‌زدگی مخاطب و تنزّل وجهه‌ی رسانه‌ی ملّی در نزد مخاطب می‌شود.

۱۱. افزایش نظارت بر تولیدات سازمان صداوسیما و تأکید بر نظارت در مرحلهٔ پیش از تولید.

۱۲. بازبینی و بازنگری در محدودیت‌های سازمان صداوسیما.

۱۳. ستاره‌سازی در سازمان صداوسیما به‌منظور ایجاد جذابیت در برنامه‌ها.

۱۴. استفاده از تحوّلات روز فناوری در رسانه‌یملّی و همگامی با فناوری‌های نوین و پیشرفته.

۱۵. تغییر در فرایند برنامه‌سازی هم ازنظر فرم و هم ازنظر قالب[2] به‌منظور تولید برنامه‌هایی که قابلیّت پخش در بسترهای گوناگون رسانه‌ای را داشته باشند (مانند شبکه‌های اجتماعی و پخش بر روی موبایل).

۱۶. تعدد بسترهای پخش تولیدات سازمان صداوسیما (با توجّه به وضعیّت فعلی این بسترها و گسترش این بسترها در آینده)، به‌منظور کسب حداکثر مقدار توجّه مخاطبان.

۱۷. تبلیغ برنامه‌های سازمان صداوسیما در بسترهای گوناگون به‌صورت مستمر.

۱۸. افزایش کیفیّت فنّی محصولات رسانه‌ای به دلیل پیشتازی رقبا در این عرصه و حرکت به سمت اچ‌دی[3] و اولترا اچ‌دی[4].

۱۹. آموزش کارکنان با تابوهای فرهنگی با توجّه به تکثّر قومی، دینی و نژادی در کشور به‌منظور جلوگیری از توهین به اقوام و گروه‌ها.

۲۰. ذائقه‌سازی مخاطبان متناسب با مزیّت‌های رقابتی رسانه و خطوط قرمز آن.

---

[1] BBC
[2] Format
[3] HD
[4] UHD

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

۲۱. حرکت به سمت بسترهایی که انتخاب‌گری محتوا را برای مخاطب بیشتر می‌کند و محدودیّت زمانی برای مصرف را ندارند مانند آی‌پی‌تی‌وی[1].

۲۲. کاهش محتوای تأمینی بی‌کیفیّت (پایان نگرش آنتن پرکنی نسبت به تولیدات تأمینی) و ارائه‌ی تولیدات شاخص.

۲۳. شناخت مزیّت‌های رقابتی سازمان صداوسیما در پخش تولیدات تأمینی مانند دوبله‌ی فارسی باکیفیّت و تأکید بر آن در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی.

۷- نیروی انسانی

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند، راهبردهای مربوط به نیروی انسانی است. بدیهی است که تحوّل در هر سازمانی بدون تحوّل در نیروی انسانی آن سازمان امکان‌پذیر نیست (توجّه به اهمّیّت غیرقابل وصف نیروی انسانی برای سازمان‌های رسانه‌ای). تحوّل در نیروی انسانی سازمان صداوسیما، راه تحوّل رسانه‌یملّی متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبانش را هموار می‌کند.

۱. افزایش سطح سواد رسانه‌ای مدیران و کارکنان سازمان صداوسیما و آشنایی آن‌ها با علم ارتباطات و رسانه و آشنایی با تحوّلات صنعت رسانه و مخاطب (مدیران و کارکنان بخش‌های خبری و تولیدی الویّت دارند).

۲. توجّه به نیروی انسانی متخصّص به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه‌ی درونی رسانه و جذب نیروهای نخبه برای افزایش کیفیّت تولیدات رسانه‌ای از راه‌های مختلف.

۳. رصد تجربه‌ی دیگر رسانه‌ها درزمینه‌ی جذب و نگهداشت نیروهای نخبهٔ رسانه‌ای و جلوگیری از خروج آن‌ها و همچنین رصد تجربه‌ی آن‌ها در زمینهٔ خروج نیروی انسانی ناکارآمد و استفاده از نتایج آن.

۴. تدوین مقررات و امضای قرارداد با نخبگان رسانه‌ای سازمان صداوسیما.

۵. استفاده از کارکنانی متخصّص و متعهد و همچنین جایگزینی نیروهای قدیمی با نیروهای جدید به دلیل درک بهتر این نیروها از مخاطبانی با سواد رسانه‌ای بالا.

[1] IPTV

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

۶. مشورت‌گیری از افراد صاحب‌نظر و باسابقه در رسانه برای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی.

۷. آموزش کارگروهی و ترویج آن، زیرا کار جمعی و خرد جمعی لازمه‌ی افزایش کیفیّت تولیدات رسانه‌ای در شرایط نیاز به این نوع تولیدات است.

۸. استفاده از نیروی انسانی و خصوصاً مجریانِ معتقد به اصول اسلامی برای برنامه‌های خاص، زیرا مخاطبانی با سواد رسانه‌ای بالا این افراد را در خارج از چارچوب رسانه هم می‌بینند.

۸- فضای مجازی و رسانه‌های اجتماعی

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند، راهبردهای مربوط به فضای مجازی و رسانه‌های اجتماعی است. فضای مجازی و رسانه‌های اجتماعی با اجزای سواد رسانه‌ای (دسترسی، استفاده، فهم انتقادی و تولید پیام‌های رسانه‌ای) رابطه‌ی تنگاتنگ و چندجانبه‌ای دارند (که تشریح آن نیازمند پژوهشی مجزا، مبسوط و مفصل است). این رابطه‌ی خاص باعث می‌شود تحوّل سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان بدون تحوّل در زمینهٔ فضای مجازی و رسانه‌های اجتماعی میسّر نباشد و لازم باشد راهبردهای مربوط به آن به‌صورت مجزّا در یک بخش بیان شوند.

۱. استفاده از فضای مجازی و رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان رسانه‌ی مکمل توسط سازمان صداوسیما.

۲. مطالعه‌ی تطبیقی استراتژی‌های ورود و حضور سازمان‌های رسانه‌ایبر بستر وب و بررسی استراتژی‌های ورود سازمان‌های رسانه‌ای بزرگ دنیا به شبکه‌های اجتماعی و بومی‌سازی و بهره‌گیری از آن در راه اهداف سازمان صداوسیما.

۳. رصد شبکه‌های اجتماعی و نگاه به فضای مجازی به‌عنوان بستری برای مخاطب‌پژوهی.

۴. نگاه به فضای مجازی به‌عنوان بستری برای جمع‌آوری نظر، عکس و ایده و استفاده از آن‌ها در تولیدات رسانه‌ای با توجّه به هزینه و زمان کم برای جمع‌آوری داده و همچنین جلب نظر مخاطبانی با سواد رسانه‌ای بالا.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

۹- سیاست‌گذاری

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند، راهبردهای مربوط به سیاست‌گذاری است. بدیهی است که تحوّل در هر سازمانی بدون تحوّل در سیاست‌گذاری‌های آن سازمان امکان‌پذیر نیست. با توجّه به لزوم تحوّل سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان ضروری است که یک بخش از راهبردهای تحوّلی به سیاست‌گذاری -که لازمهٔ تحوّل است-،اختصاص پیدا کند.

۱. تغییر در نحوه‌ی سیاست‌گذاری و حرکت به سمت سیاست‌گذاری از پایین به بالا (لزوم تحوّل در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی بر مبنای خواست و نیاز مخاطبان و تبلیغ و برجسته‌سازی تغییراتی که به دلیل خواست و نیاز مخاطب انجام‌شده است).

۲. تدوین برنامه‌ی کلان مشخص برای سازمان صداوسیما به‌منظور پایبندی همگان به آن و عدم‌تغییر ماهیت برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها با تغییرمدیریّت کلان سازمان (برای مثال سیاست افزایش شبکه‌ها در یک دوره و سیاست کاهش شبکه‌ها در دوره‌ی دیگریکی از این موارد است).

۳. تشکیل هیأت‌مدیره برای سازمان صداوسیما.

۴. وجود ارتباط ساختاری قوی بین سیاست‌گذاران محتوایی و تولیدکنندگان به‌منظور انجام بهتر مأموریت‌های رسانه‌یملّی.

۵. الزام ساختاری بخش‌های مختلف سازمان صداوسیما (سیاست‌گذاران، برنامه ریزان و برنامه‌سازان) به رجوع به مرکز پژوهش‌ها و سنجش افکارِ این سازمان به‌منظور آشنایی با نظرات و دیدگاه‌های مخاطب و افکار عمومی به‌منظور درک بهتر مخاطبان، تحوّلات جامعه و گرایش‌های اجتماعی و سیاسی، میزانموّفقیّت تولیدات قبلی و بازخورد اقدامات رسانه‌یملّی در بین مخاطبان.

۶. بازنگری در بیانیه‌ی مأموریت و اهداف سازمان صداوسیما با توجّه به افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان (تحوّل در مخاطب)، فضای رسانه‌ایجدید و دیگر تغییرات.

۷. حرکت به سمت ادغام گروه‌های موضوعی (ورزشی، اجتماعی، سیاسی و دیگر گروه‌ها) به دلیل افزایش توان رقابت آن‌ها با رسانه‌های رقیب، بهبود کیفیّت تولیدات و کاهش هزینه‌ها.

۸. تقسیم‌کار ساختاری بین شبکه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان به‌منظور جلوگیری از موازی کاری که موجب کاهش هزینه‌ها و بهبود عملکرد خواهد شد.

۹. سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی برای ستاره‌سازی در رسانه‌ی ملّی.

۱۰. اتخاذ رویکرد مخاطب‌محوری از راه‌های گوناگون که باعث اشاعه‌ی مخاطب‌سالاری و تصور مخاطب‌سالاری می‌شود.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

۱۰- رقبا

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند، راهبردهای مربوط به رقبا است. افزایش دسترسی، استفاده و تولید پیام‌های رسانه‌ای که از اجزای سواد رسانه‌ای هستند یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری، تقویّت و تعدّد رقبای سازمان صداوسیما است. باتوجّه به سیر صعودی و در بعضی‌اوقات تصاعدی افزایش تعداد رقبای سازمان صداوسیما و همچنین بهبود مستمر کیفیّت و گسترش حیطه‌یفعّالیّت آن‌ها اختصاص یک بخش از راهبردها به موضوع رقبا ضروری است.

۱. به رسمیت شناختن رقبا، باور به پایان یافتن دوره‌ی انحصار رسانه‌ای سازمان صداوسیما و سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی برای دوران تکثّر و تنوّع رسانه‌ای و بازار پیام (لزوم بازتعریف خطوط قرمز، استراتژی‌ها و حیطه‌های کاری رسانه‌ی ملّی با توجّه به شرایط جدید و افزایش توان و گسترش فعّالیّت رقبا).

۲. شناساندن پشت پرده‌ی رسانه‌های رقیب مانند گروه تلویزیونی جم[1] و دیگر رقبا به مخاطبان و شناساندن عوارض مصرف رسانه‌ی آن‌ها به‌منظور بی‌میلی مخاطبان به برخی رقبای سازمان صداوسیما و اجتناب از آن‌ها (لزوم واکاوی و تحلیل شخصیت‌ها، سبک زندگی، ارزش‌ها و هنجارهای ارائه‌شده در برنامه‌ها و محتوای نمایشی رسانه‌های رقیب رسانه‌ی ملّی به‌منظور شناساندن نقاط ضعف و مخرّب آن‌ها برای زندگیِ مخاطبان).

۳. تحلیل و مهندسی معکوس برنامه‌های موفق رسانه‌های رقیب مانند شبکه‌های ماهواره‌ای، شبکه‌ی نمایش خانگی، محتوا بر بستر وب و دیگر رقبا به منظور شناختن نقاط قوّت و ضعف آن‌ها و بهره‌گیری از آن‌ها برای تولیدات سازمان صداوسیما (کشف دلایل موّفقیّت و اقبال مخاطب به آن‌ها و استفاده از یافته‌ها در رسانه‌ی ملّی).

۴. شناخت بسترهای رسانه‌ای موفق و نوین در چندسالهٔ گذشته و بررسی امکان و گسترهٔ استفاده از آن‌ها در سازمان صداوسیما (مانند کانال‌های تلگرام و شبکه‌های اجتماعی).

۵. رصد برنامه‌های موّفق خارج از ساختار سازمان صداوسیما و تلاش برای جذب مواردی از آن‌ها که قابلیّت پخش در رسانه را دارند.

۶. پژوهش در خصوص فرصت‌ها و آسیب‌های تکثّر رسانه‌ای، همگرایی رسانه‌ای یا بازار پیام و استفاده از نتایج آن در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی.

[1] Gem Group

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

۷. شناسایی راهکارها و مجاری درآمدی رسانه‌های رقیب و معاند مانند گروه تلویزیونی جم و انجام اقدامات محدودکننده‌ی درآمدهای آن‌ها با همکاری دیگر دستگاه‌ها.

۸. تهیه و تدوین سازوکارهای ویژه برای حفظ نیروهای نخبه‌ی رسانه‌ی ملّی به دلیل عطش رقبا برای جذب نیروی انسانی برتر سازمان صداوسیما.

۱۱- آینده‌پژوهی

راهبردی که در این بخش بیان می‌شود مربوط به آینده‌پژوهی است. شتاب تحوّلات در جهان و لزوم همگامی با تحوّلات به دلیل حضور در یک بازار رقابتی با بازیگران متعدد که هر بازیگر آن باید به‌سختی برای جذب، نگهداشت و جلب رضایت مخاطب تلاش کند، آینده‌پژوهی را برای سازمان صداوسیما به یک ضرورت تبدیل کرده است.

۱. آینده‌پژوهی دقیق، مستمر و برنامه‌ریزی‌شده برای شناخت بستر و محتوای مطلوب مخاطب در آینده، پیش‌بینی بسترها و ژانرهای نوظهور، شناخت ویژگی‌های مخاطبانِ آینده، توسعهٔ زیرساخت‌های مرتبط با رسانه به‌منظور سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی برای حضور پیشرو و فعّال در بسترهای جدید.

با توجّه به یافته‌های این پژوهش محورهای زیر برای آینده‌پژوهی ضروری به نظر می‌رسند:

- آینده‌پژوهی دقیق، مستمر و برنامه‌ریزی‌شده برای شناخت بستر و محتوای مطلوب مخاطب در آینده و پیش‌بینی بسترها و ژانرهای نوظهور.
- شناخت ویژگی‌های مخاطبانِ آینده (به‌عنوان مثال تغییر از مخاطب[1] به کاربر[2]) درزمینه‌ی نوع مصرف رسانه‌ای، نگاه آنان به رسانه، هدف آنان از مصرف رسانه، انتظار آنان از رسانه و دیگر ویژگی‌ها و سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی بر مبنای آن.
- آینده‌پژوهی توسعه‌ی زیرساخت‌های مرتبط با رسانه مانند ضریب نفوذ اینترنت، تحوّلات آیندهٔ ماهواره و تحوّلات تکنولوژیکی مرتبط با رسانه به‌منظور سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی بر مبنای آن.

[1] Audience
[2] User

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

❖ آینده‌پژوهی دربارهٔ اکوسیستم[1] رسانه‌ای آینده و شناخت جایگاه فعلی سازمان صداوسیما در آن اکوسیستم (رسانه صوتی تصویری بر مبنای برودکست[2] در آینده).

۱۲- محتوای تولیدشده توسط کاربر

راهبردی که در این بخش بیان می‌شود مربوط به محتوای تولیدشده توسط کاربر است. محتوای تولیدشده توسط کاربر موضوعی است که به‌صورت مستقیم با تولید پیام‌های رسانه‌ای که یکی از اجزای تشکیل‌دهندهٔ سواد رسانه‌ای است ارتباط دارد. تحوّل سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان بدون تحوّل در نگاه به محتوای تولیدشده توسط کاربر امکان‌پذیر نیست.

۱. توجّه جدّی به حضور مخاطب در قاب رسانه و استفاده‌ی جدّی از محتوای تولیدشده توسط کاربر و اختصاص زمان و حجم لازم به تولیدات مردمی.

برای بهره‌برداری رسانه‌ی ملّی از محتوای تولیدشده توسط کاربر علاوه بر توجّه جدّی به آن در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، برنامه‌سازی و اختصاص زمان و حجم لازم به آن ۳ اقدام زیر ضروری است:

❖ سازمان صداوسیما باید به شناخت کامل مزایای استفاده از محتوای تولیدشده توسط کاربر و معایب عدم استفاده از آن به‌منظور درک ضرورت موضوع بپردازد.

❖ لزوم جستجوی راهکارهای افزایش حضور مخاطب و تولیدات مخاطب در رسانه‌ی ملّی (پژوهش دربارهٔ راه‌های استفاده از محتوای تولیدشده توسط کاربر)؛ برای این کار اقداماتی مانند مطالعه‌ی استراتژی‌های انجام‌شده توسط دیگر رسانه‌ها برای افزایش حضور مخاطب و تولیدات مخاطب در قاب رسانه و واکاوی برنامه‌های موفق استفاده‌کننده از محتوای تولیدشده توسط کاربر مانند آی ریپورت[3] و یا سالی تاک[4].

❖ لزوم آموزش چگونگی تولید محتوای رسانه‌ای به مخاطبان؛ برای بهره‌برداری از محتوای تولیدشده توسط کاربران، لازم است چگونگی تولید محتوای رسانه‌ای به مخاطبان آموزش داده

[1] Ecosystem
[2] Broadcast
[3] I Report
[4] Sali Talk

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

شود که علاوه بر فراهم آوردن پیش‌نیاز استفاده از محتوای تولیدشده توسط کاربر، به‌نوعی آموزش سواد رسانه‌ای نیز محسوب می‌شود.

۱۳- آسیب‌شناسی و اثرسنجی

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند، راهبردهای مربوط به آسیب‌شناسی و اثرسنجی است. آسیب‌شناسی و اثرسنجی، یک الزام همیشگی برای هر سازمانی است که می‌خواهد به‌صورت مستمر پیشرفت کند و دسترسی گستردهٔ مخاطبان و شرایط بازار رقابتی رسانه، سازمان صداوسیما را ملزم به پیشرفت مستمر می‌کند.

۱. آسیب‌شناسی تولیدات قبلی سازمان صداوسیما و اقداماتی که منجر به کاهش مخاطبان رسانه‌ی ملّی شد و استفاده از نتایج آسیب‌شناسی برای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی در آینده.

۲. اثرسنجی فعّالیت‌های سازمان صداوسیما به‌منظور شناخت فعّالیت‌های مؤثّر و تمرکز بر آن‌ها در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی و شناخت برنامه‌های غیرموثر و تعیین تکلیف برای آن‌ها.

۳. آسیب‌شناسی اقدامات قبلی رسانه که منجر به کاهش اعتماد مخاطبان به سازمان صداوسیما شده است و استفاده از نتایج آسیب‌شناسی برای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی.

۱٤- مزیّت رقابتی

راهبردی که در این بخش بیان می‌شود مربوط به مزیّت رقابتی است. باید در نظرداشت که حضور در بازار رقابت رسانه‌ای مستلزم رعایت قواعد و الزامات آن است و یک عامل کلیدی درتعیین موّفقیّت یا شکست در یک بازار رقابتی محسوب می‌شود.

۱. شناخت مزیّت‌های رقابتی سازمان صداوسیما و حفظ آن‌ها و تمرکز هر چه بیشتر بر آن‌ها در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی.

۱۵- نخبگان

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند، راهبردهای مربوط به نخبگان است. جذب و جلب رضایت مخاطبان، ترسیم تصویرِ مطلوبی از رسانه در ذهن مخاطبان، کنترل افکار عمومی و

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

بحران‌ها، ایجاد امکان آموزش و هنجارسازی و دیگر موارد دلایل اختصاص یک بخش از راهبردها به موضوع نخبگان بود.

۱. تسهیل ورود نخبگان به رسانه‌یملّی و تعریف رسانه‌یملّی به‌عنوان خانه‌ی اصلی نخبگان (سیاسی، فرهنگی، هنری و دیگر حوزه‌ها).

۲. کاوش دلایل خروج نخبگان از سازمان صداوسیما در چندسال گذشته و استفاده از نتایج پژوهش برای مقابله با خروج نخبگان در آینده.

۳. استفاده از نخبگان در شرایط حساس به‌منظور بهره‌گیری از اعتبار آنان بین مردم و اعتماد مردم به آنان به جهت تأثیرگذاری بر افکار عمومی و کنترل اجتماع در شرایط بحرانی.

۴. انجام اقداماتی در جهت بازنمایی سازمان صداوسیما به‌عنوان رسانه‌ی نخبگان، مانند برگزاری جشن چهره‌های ماندگار.

۵. ترسیم چشم‌انداز برای سازمان صداوسیما برای حرکت به سمت رسانه‌ای که مشروعیت‌زا و مشروعیت‌زدا باشد.

۶. تعیین نظام برخورد با نخبگان به‌منظور جلوگیری از برخوردهای جناحی و سلیقه‌ای ضمن توجّه به توان جوسازی نخبگان علیه رسانه‌یملّی در شرایطجدید و همچنین امکان خروج آن‌ها و پیوستن به رسانه‌های رقیب (لزوم تعریف نظام مدیریّت بر نخبگان و کاوش چگونگی بهره‌مندی از آن برای نظام‌مند کردن تعامل سازمان صداوسیما با نخبگان).

۷. سنجش نظرات مردمی راجع به نخبگان، سنجش میزان محبوبیّت نخبگان، سطح‌بندی آن و تدوین برنامه‌ی برخورد و نظام رفتاری با آنان بر مبنای میزان محبوبیت و تأثیرگذاری آنان.

۸. ساخت شخصیت‌های رسانه‌ای با محبوبیت فراگیر و فراجناحی برای کنترل اجتماع و تأثیرگذاری بر افکار عمومیِ مخاطبان در شرایط حسّاس.

۹. تنظیم قراردادهایی بین نخبگان رسانه‌ای با سازمان صداوسیما به‌منظور افزایش قدرت کنترل سازمان صداوسیما بر این افراد و کاهش امکان جوسازی این افراد علیه رسانه‌یملّی.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

۱۶- برنامه‌ریزی پخش (کنداکتور[1])

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند، راهبردهای مربوط به برنامه‌ریزی پخش (کنداکتور) هستند که باوجوداینکه در نگاهِ اوّل ساده و بدیهی به نظر می‌رسند اما در بازار رقابتی رسانه و برای جذب، نگهداشت و جلب رضایت مخاطبانی که دسترسی گسترده‌ای دارند بسیار مهم است.

۱. برنامه‌ریزی صحیح پخش با توجّه به عوامل مختلف مانند زندگی مخاطبان، ساعات پرمخاطب[2]، برنامه‌های رقبا و دیگر موارد به‌منظور جذب حداکثری مخاطب.

۲. برنامه‌ریزی صحیح پخش به‌منظور حضور همیشگی تولیدات شاخص که توان رقابتی رسانه‌ی ملّی را با رقبایش افزایش می‌دهد.

۱۷- سرعت

راهبردهایی که در این بخش بیان می‌شوند، راهبردهایی هستند که باوجود اینکه حیطه‌های مختلفی را در برمی‌گیرند اما تمامی آن‌ها وجه اشتراکی به نام سرعت دارند. لازم به ذکر است به دلیل اهمّیّت عامل سرعت در بازار رقابتی رسانه برای جذب و نگهداشت مخاطب، اثرگذاری رسانه، توان انجام مأموریت‌ها و دست‌یابی به اهداف رسانه و ایجاد تصویر یک رسانه‌ی پیشرو و پویا برای راهبردهای این عامل یک بخش مجزا در نظر گرفته شده است.

۱. افزایش سرعت خبررسانی، پوشش خبری و بازنمایی وقایع در شرایط تکثّر و تنوّع رسانه‌ای و بازار پیام به‌منظور جذب مخاطبان و ایجاد تصور رسانه‌ی پیشرو و پویا از رسانه‌یملّی در ذهن مخاطبان و افزایش اثرگذاری بر ادراک و افکار عمومی مخاطبان.

۲. افزایش سرعت تطبیق محتوا و فرم رسانه‌ای رسانه‌یملّی با سرعت تغییرات در جهان رسانه.

۳. افزایش سرعت هماهنگی و همگامی رسانه‌یملّی با تغییرات جامعه.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجّه به اینکه افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان یک‌روند فزاینده، مستمر و پایان‌ناپذیر است، پس می‌توان نتیجه گرفت چالش‌های افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان برای سازمان صداوسیما نیز

[1] Conductor
[2] Prime Time

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

نه‌تنها یک بحران زودگذر نیست بلکه در آینده همگام با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان، چالش‌های شناسایی‌شده در این پژوهش با عمق و گسترهٔ بیشتری پدید می‌آیند و چالش‌های جدیدی نیز در اثر افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان برای سازمان صداوسیما ظهور پیدا می‌کنند؛ بنابراین تحوّل سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان، حتّی در صورت وقوع اگر فقط یک‌بار انجام شود کافی نخواهد بود بلکه بایستی به یک‌روند مستمر و همیشگی تبدیل شود.

یافته‌های این پژوهش یا به‌عبارتی‌دیگر راهبردهای تحوّلی سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان، طبعاً کامل و جامع نیستند. گستردگی تحوّلات موردنیاز و همچنین ارتباط آن با حوزه‌های مختلف، بین‌رشته‌ای و چنددانشی بودن آن‌ها شناسایی تمامی تحوّلات موردنیاز برای سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان را بسیار سخت می‌کند.

راهبردهای شناسایی‌شده در این پژوهش خط سیری کلّی را برای مدیران، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان سازمان صداوسیما فراهم می‌کند که موجب تسهیل پژوهش‌های بیشتر برای شناسایی راهبردهای بیشتر و دقیق‌تر به تفکیک بخش‌های مختلف و هم‌چنین با تعیین ضرورت هر راهبرد (که معلول ضرورت هر چالش است) می‌شود.

به دلیل رابطه‌ی پیچیده و چندجانبه‌ی بین راهبردهای تحوّلی سازمان صداوسیما متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان با یکدیگر نمی‌توان به یک جمع‌بندی ساده و خطی از راهبردهای شناسایی‌شده دست یافتاما به‌نظر می‌رسد سازمان صداوسیما در راه تحوّل متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان ۶ گام را در پیش روی خود دارد:

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]



شکل ۳: مسیر سازمان صداوسیما در راه تحوّل متناسب با افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان

الزام کلیدی و اساسی برای تحوّل در این سازمان نیز همچون سایر سازمان‌ها در مرحله‌یاوّل، پذیرش تحوّل در مخاطب و رابطه مخاطب با رسانه،توسط مدیران و سیاست‌گذاران رسانه‌ای این سازمان است. این تغییر ذهنیت در مدیران که می‌تواند یکی از سخت‌ترین الزامات این امر باشد، بستر لازم برای مرحله اوّل تحوّل از دیدگاه کرت لوین[1] یعنی مرحله‌ی خروج از انجماد را مهیا سازد.

آنگاه که سازمان به‌واسطه‌ی تغییر در ذهنیّت و پنداشته‌های مدیرانش از خشکی و تصلب انجماد خارج شد، زمان تغییر و تحوّل فرا می‌رسد. تغییری که نیاز به راهبردهای تحوّلی دارد. راهبردهایی کهاهمّآن‌ها در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفت. البته زمانی که بحث از مدیریّت تحوّل می‌شود بی‌گمان تحوّل در ساختار مدیریّت خود گام نخست است.پس‌ازآن برای اجرای راهبردهای شناسایی‌شده نیازمند تغییر در فرایندهایی هستیم که عمیقاً به ساختارهای سازمانی و مدیریّتی موجود سازمان گره خورده‌اند. در واقع برای اجرای این راهبردها پس از تغییر ذهنیّت مدیران و سیاست‌گذاران، در قدم بعدی باید به تغییر و تحوّل در ساختار مدیریّتدست زد؛ زیرا وقتی بحث از مدیریّت تحوّل می‌شود بی‌گمان تحوّل در ساختار مدیریّت خود گام نخست است.

[1] Kurt Lewin

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

منابع

۱. باهنر،ناصر و چابکی درزابی،رامین (۱۳۹۲) «تحلیل سیاست‌های سواد رسانه‌ای در سه نهاد فرهنگی و ارتباطی ایران»،**دو فصلنامهٔ مطالعات میان رشته‌ای در رسانه و فرهنگ**، شماره‌ی ۶, صص ۱-۲۶.

۲. بصیریان جهرمی،حسین و بصیریان جهرمی،رضا (۱۳۸۵)«درآمدی به سواد رسانه‌ای و تفکر انتقادی»،**فصلنامهٔ رسانه**،شماره‌ی ۴، صص۳۳-۵۰.

۳. بنکار،محمد (۱۳۹۲) «**بررسی تأثیر میزان سواد رسانه‌ای مخاطبان بر انتخاب سبک زندگی متأثّر از برنامه‌های شبکه‌های ماهواره‌ای (شبکه من و تو)**»،پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فرهنگ و هنر علمی و کاربردی.

۴. بیچرانلو،عبدالله (۱۳۹۰) نشست تخصصی «تلویزیون و چالش‌های پیش رو در فضای نوین رسانه‌ای ایران»، شناسه‌ی خبر: ۱۲۵۸۸۴،http://aftabnews.ir.

۵. تسلیمی،محمدسعید (۱۳۸۱)**مدیریّت تحوّل سازمانی**، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

۶. تقی زاده،عباس (۱۳۹۳) «**نقش دورهٔ آموزش سواد رسانه‌ای بر توانایی پردازش پیام‌های رسانه‌ای دانش‌آموزان مقطع متوسطه؛ مطالعه موردی دانش‌آموزان سال اوّل متوسطهٔ شهر کرمان در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۲**»، پایان‌نامه دکتری رشته‌ی علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبایی.

۷. روزنامه ابتکار (۱۳۹۴, شهریور ۱۸) صداوسیما در خاک ماهواره.

۸. زمردیان،اصغر (۱۳۷۷) **مدیریّت تحوّل**، تهران: سازمان مدیریّت صنعتی.

۹. ساروخانی،باقر (۱۳۸۷) **روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی**، تهران: صراط.

۱۰. طیبی،سمیه (۱۳۸۷) «**بررسی توجّه متصدیان سیما به معیارهای سواد رسانه‌ای در برنامه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه دانشجویان کارشناسی ارشد**»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

۱۱. کلاته آقامحمدی،آمنه (۱۳۹۳) «**بازطراحی سازوکار سیاست‌گذاری رسانه‌ای متأثر از رویکرد ارتقا سواد رسانه‌ای**»،پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت رسانه، دانشگاه تهران.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

۱۲. محمد زاده،عباس (۱۳۸۲) **مدیریّتتوسعه (تحوّل سازمان به‌مثابه استراتژی توسعه)**، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی (سمت).

۱۳. مورهدو گریفین (۱۳۸۰) **رفتار سازمانی**، ترجمه‌ی سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید.

۱۴. نوربخش،سید مرتضی (۱۳۹۲) **مفاهیم اساسی دانش ارتباطات**، تهران: جامعه‌شناسان.

15. Anthony, C. M (2009) **Images of girls and women in the media:a media literacy project to mitigate the influence of beauty product advertising for girls scouts**,master thesis,Gonzaga university.Unites States of America.

16. Celot, P (2009) **Study Assessment Criteria for Media Literacy Levels**, Brussels: European Commission.

17. European Commission (2009) **Media Literacy Study the Framework, Annex B for Study Assessment Criteria for Media Literacy Levels**, Brussels:European Commission.

18. Henry, T (2005) **Media Influences Explored: What High School Students Say About the Power of Newspapers, Television and Magazines**,Phd thesis,University of Maryland, Unites States of America.

19. Livingstone (2004) **Adult Media Literacy: A Review of the Research Literature**, London: Department of Media and Communication.

20. Mihailidis, P (2008) **Beyond Cynicism: How Media Literacy Can Make Students More Engaged Citizens**,Phd thesis,University of Maryland,Unites States of America.

21. Taylor, R (2002) **The Implemention of Media Literacy: An Analysis of the Media Literacy Curricula of Ontario,Canada, New South Wales, Australia, England**,Phd thesis,The University of Southern Mississippi,Unites States of America.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]