



A Strategic Planning Model for Media Defense in the Islamic Republic of Iran

Maryam Bostan Pira

Department of Cultural and Media Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Email: mbostanpira@gmail.com

Abdolreza Sobhani

Department of Cultural and Media Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)

Email: abdsobhani@gmail.com

Seyyed Mohsen Banihashemi

Department of Cultural and Media Management, Faculty of Culture and Communication, Soore University, Tehran, Iran

Email: smohsenb@yahoo.com

Abstract

Any policymaking or strategic planning aimed at countering media threats requires a deep understanding of how new media threats operate, along with consideration of managerial factors within media organizations. The present study sought to develop and validate a strategic planning model for media defense in the Islamic Republic of Iran. This research is applied in purpose and exploratory in nature. The statistical population consisted of researchers, experts, and managers in the media sector, as well as defense specialists. Purposive sampling was used for both the qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, data were collected through interviews with 14 participants from the study population. The data were analyzed using content analysis, and coding was performed with MAXQDA software. In the quantitative phase, the results of the qualitative analysis were validated through a questionnaire using the Delphi method over two consecutive rounds. The qualitative findings led to the extraction of six main themes: (1) recognition of new media threats, (2) media defense requirements within the framework of comprehensive defense, (3) media strategic planning requirements, (4) establishment, strengthening, and conflict resolution of media defense laws, (5) weaknesses in the media structure and system, and (6) cultural attachment and socialization of the model for further development. The quantitative phase confirmed the validity of the developed model. Although some sub-components were removed during validation, all major components and the overall research model were ultimately confirmed.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Media Management Model, Media Defense, New Warfare Approaches, Media Warfare.



مدل برنامه‌ریزی راهبردی پدافند رسانه‌ای در جمهوری اسلامی ایران

مریم بستان پیرا

گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Email: mbostanpira@gmail.com

عبدالرضا سبحانی

گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: abdsobhani@gmail.com

سید محسن بنی‌هاشمی

گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، دانشکده فرهنگ و ارتباطات، دانشگاه سوره، تهران، ایران

Email: smohsenb@yahoo.com

چکیده

هرگونه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی راهبردی مقابله با تهدیدات رسانه‌ای مستلزم توجه به نحوه عملکرد تهدیدات نوین رسانه‌ای و در نظر گرفتن ملاحظات مدیریتی در سازمان‌های رسانه‌ای است. پژوهش حاضر باهدف یافتن الگویی برای برنامه‌ریزی راهبردی پدافند رسانه‌ای در کشور و اعتبارسنجی آن صورت پذیرفت. این پژوهش به‌لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نوع داده، آمیخته اکتشافی است. جامعه آماری شامل، پژوهشگران، کارشناسان و مدیران در عرصه رسانه‌ها و متخصصین حوزه دفاعی هستند. در هر دو بخش کمی و کیفی این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، با تعداد ۱۴ نفر از جامعه آماری مصاحبه انجام شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شد و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا کدگذاری گردید. در بخش کمی پژوهش، نتایج بخش کیفی با ارائه پرسش‌نامه و به‌کارگیری روش دلفی به‌صورت دو دور متوالی اعتبار سنجی شد. در بخش کیفی پژوهش شش مضمون اصلی شامل، شناخت تهدیدات نوین رسانه‌ای، بایستگی‌های دفاع رسانه‌ای در گستره دفاع همه‌جانبه، الزامات برنامه‌ریزی راهبردی رسانه‌ای، وضع، تقویت و رفع تعارض قوانین دفاع رسانه‌ای، ضعف‌های ساختار و نظام رسانه‌ای، پیوست فرهنگی و جامعه‌پذیری مدل به‌منظور تدوین الگوی پژوهش حاضر استخراج شد. در بخش کمی پژوهش مدل تدوین‌شده مورد اعتبارسنجی قرار گرفت، نتایج نشان داد علی‌رغم حذف برخی از زیرمؤلفه‌ها، کلیه مؤلفه‌های استخراج‌شده و درنهایت مدل پژوهش مورد تأیید است.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی راهبردی، الگوی مدیریت راهبردی رسانه‌ای، پدافند رسانه‌ای، رویکردهای نوین جنگی، جنگ رسانه‌ای

دانشگاه عالی دفاع ملی ♦ فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک / شاپا الکترونیک: ۲۹۸۰-۸۲۸۶



<https://Sds.sndu.ac.ir/> E-ISSN: 2980-8286



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.



مقدمه

در گذشته، نقش و کارکرد رسانه‌ها محدود به نقش خبررسانی، آموزشی، توسعه همبستگی‌های اجتماعی و در نهایت نقش تفریحی و سرگرم‌کنندگی بود؛ اما امروزه به این نقش‌های تعریف‌شده تهدید و جنگ نیز اضافه شده است. در جنگ‌های جدید بین‌المللی، رسانه‌ها نیز در کنار سایر مؤلفه‌های قدرت نقش‌آفرینی می‌کنند و غالباً این تهدید رسانه‌ای به‌صورت کاملاً آگاهانه باهدف تضعیف، تهدید و حتی فروپاشی تهدیدشونده برنامه‌ریزی می‌گردد. مهم‌ترین تهدید رسانه‌ها را می‌توان توانایی آن‌ها در به‌هم‌ریختن مرز میان واقعیت و مجاز و تحریف واقعیت دانست که باهدف هدایت افکار عمومی در جهت خواست و اهداف قدرت‌های پشتیبان رسانه‌ها و با به‌کارگیری ابزار و قواعد فنی و تکنیکی رسانه‌ای متناسب باهدف و نوع عملیات رسانه‌ای برنامه‌ریزی می‌گردد.

امروزه با ظهور جنگ‌های ترکیبی و با استفاده از رویکرد تأثیرمحوری در جنگ‌ها، حوزه تهدیدات پیش‌روی یک کشور فراتر از تهدیدات نظامی است و در منازعات علاوه بر قوای نظامی از سایر ارکان قدرت مانند، عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، علوم زیستی، پرتویی، شیمیایی و سایبری استفاده می‌شود. در این میان تهدیدات رسانه‌ای نیز در هماهنگی و تعامل با سایر حوزه‌های تهدیدآفرین به شکلی هوشمند و باهدف ایجاد هم‌افزایی و ایجاد اثرات مطلوب عمل می‌کنند. این هم‌افزایی میان ارکان قدرت ملی، رویکرد دفاعی متناسب با این رویکرد تهاجمی و نوعی دفاع همه‌جانبه را طلب می‌کند؛ بنابراین مقابله با تهدیدات ترکیبی و همه‌جانبه نیازمند داشتن دفاعی کل‌نگر و سیستمی است و رسانه خودی می‌بایست در تعامل با سایر ارکان قدرت ازجمله قدرت‌های نظامی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی نقش دفاعی خود را ایفا کند. از این‌رو به نظر می‌رسد، بهترین راه برای مقابله و پایداری در برابر تهدیدات دائم رسانه‌ای علیه جمهوری اسلامی ایران، رصد این تهدیدات، تلاش برای شناخت نحوه عملکرد آن‌ها و اتخاذ راهبردهای متناسب به‌منظور مقابله با این تهدیدات است که این امر مستلزم تدوین و پیروی از الگوی برنامه‌ریزی پدافند رسانه‌ای متناسب با این تهدیدات است. تدوین یک مدل مطلوب برنامه‌ریزی راهبردی برای رسانه‌ها



باهداف مقابله با تهدیدات رسانه‌ای در عین توجه به نحوه عملکرد تهدیدات رسانه‌ای در گستره تهدیدات همه‌جانبه و ترکیبی نیازمند توجه به شرایط محیطی و الزامات مربوط به اهداف و نقش رسانه‌ها است.

یک مدل مطلوب راهبردی در رسانه می‌بایست بتواند، با توجه به محیط ناپایدار رسانه و تغییر سریع عوامل راهبردی با تغییرات منطبق شود و راهبردهای جدیدی خلق نماید. همچنین می‌بایست هم‌زمان به سه اصل بقا و سودآوری، توسعه اجتماعی و هدایت انسانی بیندیشد و از توجه صرف به جنبه‌های بقای اقتصادی و توسعه رسانه پرهیزد و از یک چارچوب کلان‌تر که جامعیت را در تدوین مأموریت، تحلیل محیط، هدف‌گذاری، تعیین راهبردها و سپس مرحله اجرا و ارزیابی محقق سازد، استفاده کند تا خروجی‌های مدل، تولید و خلق ارزش برای سازمان رسانه‌ای، جامعه و انسان به‌صورت هم‌زمان باشد (علی‌عسگری و مکبری، ۱۳۹۰: ۵۵-۵۲).

همان‌طور که اشاره شد به‌منظور مقابله با تهدیدات رسانه‌ای نوین، تدوین و پیروی از یک الگوی برنامه‌ریزی پدافند رسانه‌ای از طریق شناخت نحوه عملکرد این تهدیدات، توجه به شرایط محیطی و اهداف رسانه ضروری است و چنانچه اقدامات پدافندی رسانه‌ای بدون تبعیت از یک الگوی جامع و یکپارچه صورت پذیرد، بدون شک اتخاذ راهبردها و متعاقب آن اقدامات دفاعی رسانه‌ای متناسب، جهت مقابله با تهدیدات رسانه‌ای صورت نخواهد گرفت و اقدامات انجام‌شده نیز به دلیل عدم انسجام و یکپارچگی، موجبات هدر رفت هزینه‌های مادی و انسانی خواهد شد.

با توجه به مطالب مطرح‌شده، این پژوهش درصدد است با بررسی انواع تهدیدات و جنگ‌های جدید بین‌المللی و نحوه آرایش توانمندی‌های رسانه‌ای در کنار سایر قدرت‌های ملی و همچنین با بررسی مکاتب و مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی مدلی مناسب جهت برنامه‌ریزی راهبردی پدافند رسانه‌ای در جمهوری اسلامی ایران بیابد. از این‌رو مسئله اصلی تحقیق حاضر این است که: «مدل برنامه‌ریزی راهبردی پدافند رسانه‌ای در جمهوری اسلامی ایران و اعتبارسنجی آن چگونه است؟»

در راستای پاسخ به سؤال مذکور سؤالات فرعی ذیل طرح گردید؛ ۱. مؤلفه‌های مدل برنامه‌ریزی راهبردی پدافند رسانه‌ای در جمهوری اسلامی ایران کدامند؟ ۲. اعتبار مدل پیشنهادی از نظر خبرگان چگونه است؟

۱. پیشینه پژوهش

در سال ۱۴۰۰ پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی مطلوب پدافند غیرعامل رسانه‌ای در ایران» با استفاده از روش داده بنیاد انجام شد، براساس یافته‌ها ابعاد اصلی الگو شامل، زمان اجرای اقدام‌ها (پیش از جنگ روانی، حین جنگ روانی، بعد از جنگ روانی)، مجریان (رسانه‌ای، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی) و نوع اقدام‌ها (جمع‌ی و فردی) است (محمّدی و دانایی، ۱۴۰۱). در سال ۱۳۹۰ پژوهشی با عنوان «مدیریت استراتژیک رسانه و ارائه مدل مفهومی جدید» انجام شد. در پژوهش مذکور با توجه به الزامات مدل مطلوب مدیریت استراتژیک برای سازمان‌های رسانه‌ای با تأکید بر رسانه‌های عمومی، الگوی مدیریت استراتژیک در رسانه بر پایه پارادایم تلفیقی پیشنهاد شد (علی‌عسگری، مکبری، ۱۳۹۰).

براساس پیشینه تحقیقات، پیش‌ازاین در خصوص ویژگی‌ها و رویکردهای نوین صحنه نبرد مقاله‌ای با عنوان «عوامل و ویژگی‌های نسل چهارم جنگ‌ها مؤثر بر صحنه جنگ‌های آینده» تهیه شد. یافته‌های پژوهش نشان داد، جنگ‌های نسل چهارم باقابلیت تحرک بالا، تأثیرمحوری، سرعت‌بالا، هماهنگی میان عملیات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی عمل می‌کنند (رشید، پوردستان، رضایی، ۱۴۰۰).

در سال ۲۰۱۹ پژوهشی با عنوان «توسعه بازدارندگی منطقه خاکستری: مفهوم‌سازی و درس‌هایی از تجربه ژاپن» انجام شد. براساس یافته‌های پژوهش، سه جنگ شامل جنگ روانی، جنگ قانونی و جنگ رسانه‌ای می‌تواند به‌عنوان بخشی از تهدیدهای منطقه خاکستری طبقه‌بندی شود که هدف آن دست‌کاری درک بین‌المللی از موضوع تعارض است (تاکاهاشی^۱، ۲۰۱۸).

1. Takahashi, S



در سال ۲۰۰۴ میلادی مقاله‌ای با عنوان «رسانه، جنگ و تبلیغ سیاسی: استراتژی‌های مدیریت اطلاعات در طول جنگ عراق در سال ۲۰۰۳» نوشته شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد دولت بوش از اطلاعات معیوب و غلط برای مواجهه جلوه دادن جنگ عراق استفاده کرده است و جریان اصلی رسانه‌ها، به دلیل کوتاهی در تفحص کافی در مورد جنگ، در این واقعه کمک‌کننده بوده‌اند (کومار^۱، ۲۰۰۴).

در سال ۲۰۲۱، مقاله با عنوان «ابهام جنگ ترکیبی: تحلیل محتوای کیفی گفتمان سیاسی-نظامی بریتانیا در مورد فعالیت‌های خصمانه روسیه» توسط «سیلوی جنیکاتوآ و پترا ملینکوآ»^۲ به رشته تحریر درآمد. این مقاله گفتمان نمایندگان سیاسی و نظامی بریتانیا پیرامون چگونگی درک آن‌ها از جنگ ترکیبی روسیه و پیامدهای آن برای سیاست دفاعی را بررسی می‌کند؛ نمایندگان جنبه‌های غیرنظامی جنگ هیبریدی را نسبت به جنبه‌های نظامی برجسته می‌کنند و نقش سیاست دفاعی را وابسته به ماهیت یک تهدید ترکیبی خاص می‌دانند (جنیکاتوآ و ملینکوآ، ۲۰۲۱).

با جمع‌بندی پیشینه پژوهش می‌توان گفت، پژوهش حاضر با پژوهش‌های ذکرشده در پیشینه در حوزه‌های موضوعی مانند، ارائه الگوی پدافند رسانه‌ای، نقش رسانه‌ها در رویکردهای نوین جنگی، همچنین پیرامون ارائه الگو به‌منظور مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در رسانه‌ها شباهت و هم‌پوشانی محتوایی دارد، با این وجود در پژوهش‌های گذشته ارائه الگوی پدافند رسانه‌ای با رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی صورت نگرفته است و وجه تمایز و نوآوری دیگر پژوهش حاضر در ارائه یک الگوی برنامه‌ریزی راهبردی به‌منظور مقابله با تهدیدات رسانه‌ای است که در تدوین آن نحوه عملکرد تهدیدات رسانه‌ای نوین به‌عنوان یک مؤلفه مهم مورد توجه قرار گرفته است.

1. Kumar, D

2. Janičatová, S., & Mlejnková, P

۲. مفهوم‌شناسی

جنگ رسانه‌ای: ماهیت اصلی جنگ رسانه‌ای نفوذ و تأثیرگذاری بر افکار و عواطف، تمایلات و درنهایت رفتار مخاطبان است که با ابزار و قواعد فنی و تکنیکی با در نظر گرفتن هدف، سطح و نوع عملیات طرح‌ریزی و به مرحله اجرا گذاشته می‌شود (نصرت‌آبادی، پسندیده، ۱۳۹۹: ۸-۹). جنگ رسانه‌ای استفاده از رسانه‌ها برای تضعیف کشور هدف و بهره‌گیری از توان و ظرفیت رسانه‌ها با استفاده از شیوه‌های جنگ روانی به منظور کسب منافع است. جنگ رسانه‌ای از برجسته‌ترین مؤلفه‌های جنگ نرم و جنگ‌های مدرن در جهان کنونی است. جنگ رسانه‌ای تنها جنگی است که حتی در شرایط صلح نیز بین کشورها به صورت غیررسمی ادامه دارد (اندیشکده برهان، ۱۳۹۶: ۳۳).

در تعبیر جنگ رسانه‌ای، جنگ با نوع ابزار آن تعریف شده است. درواقع رسانه‌ها ابزار جنگ‌اند (نصرت‌آبادی، پسندیده، ۱۳۹۹: ۸-۹). جنگ رسانه‌ای قواعد و مقررات و فنون خاص خود را دارد، تصویرسازی، افکارسازی، تحریف، دست‌کاری، مرعوب‌سازی، شایعه‌سازی، تبلیغات و پروپاگاندا، شوک‌های خبری، بزرگ‌نمایی و برجسته‌سازی ازجمله این فن‌ها هستند (نقیب‌السادات، ۱۳۸۷: ۱۲۵). به‌طورکلی می‌توان دو نوع جنگ رسانه‌ای تصور کرد، یک جنگ رسانه‌ای به‌عنوان حلقه واسطه یا حمایتی از جورچین یک راهبرد، برنامه یا تکنیک غیر رسانه‌ای برای مثال، نظامی، اقتصادی یا سیاسی انجام می‌گیرد. نوع دیگر جنگ رسانه‌ای، نبردی است که خود به‌عنوان هدف راهبردی طراحی می‌شود و اقدامات غیررسانه‌ای به صورت حمایتی یا تکمیلی در ذیل آن شکل می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۷: ۲۰).

پدافند رسانه‌ای: رسانه‌ها مداوم با وقایع و حوادثی روبرو هستند که می‌تواند توسط دشمنان طراحی و یا به نفع دشمن نتیجه‌گیری شود و مقابله با تهدیدات همواره یکی از دغدغه‌های متصدیان مسئول و دلسوز هر رسانه‌ای است. در دنیای امروز تهدیدها به اشکال گوناگون، بی‌سابقه و غافلگیرکننده‌ای درآمده‌اند، عملیات روانی، جنگ فرهنگی و اقتصادی ازجمله تهدیدهای نرم هستند که رسانه‌ها مستقیم و غیرمستقیم در آن حضور دارند و وظیفه متقابل



یعنی مقابله و خنثی‌سازی تهدیدات رسانه‌ای نیز در همین ابزار نهفته است (محمدی، دانایی، ۱۴۰۱: ۱۸۶-۱۸۵).

منظور از «پدافند رسانه‌ای در گستره دفاع همه‌جانبه»، به‌کارگیری کلیه امکانات و توانمندی‌های رسانه‌ای در سه بُعد مدیریتی، محتوایی و زیرساختی- فناوریانه در تعاملی هم‌افزا با سایر مؤلفه‌های قدرت ملی و فراملی به‌صورت هوشمند به‌منظور مقابله با تهدیدات رسانه‌ای و تهدیدات همه‌جانبه دشمن است (بستان‌پیرا، سبجانی، بنی‌هاشمی، ۱۴۰۳: ۱۰۶). همچنین منظور از «پدافند غیرعامل رسانه ملی» کلیه اقدامات و تدابیر نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و مغزافزاری و یا به‌عبارتی مدیریتی، زیرساختی و محتوایی است که موجب تحقق اهداف و مأموریت‌های رسانه ملی در تمام شرایط مختلف و در تمام بخش‌های مختلف ستادی و استانی می‌شود و بیانگر قدرت و توانایی هوشمند رسانه ملی در اتخاذ اقدامات حیاتی، حساس و مهم در رسانه ملی به‌منظور تحقق «کاتات»^۱ است (علوی‌وفا، جلالی‌فراهانی، ۱۳۹۴: ۷).

برنامه‌ریزی راهبردی: برنامه‌ریزی راهی است برای به تصویر کشیدن آینده دلخواه و شناسایی راه‌های رسیدن به آن، برنامه‌ریزی راهبردی نوعی فرایند است برای دسترسی به اهداف سازمانی از طریق تعریف راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های جزئی مرتبط با آن. برنامه‌ریزی راهبردی یک نگرش است، یک راه برای زندگی و عزمی برای داشتن برنامه‌ای دائمی و نظام‌مند به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت سیستم (استینر^۲، ۲۰۱۰: ۱۴-۱۳).

تعریف برنامه‌ریزی راهبردی: از نگاه عملیانی، برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان فرایند شناخت محیط‌های داخلی و خارجی یک سازمان، تصمیم‌گیری براساس چشم‌انداز و مأموریت، توسعه اهداف کلی، ساخت و انتخاب راهبردها عمومی که باید پیگیری شود و تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف سازمان است (رنجبر، ۱۳۸۸: ۱۶). برنامه‌ریزی راهبردی شامل سه مرحله است، اولین مرحله تجزیه و تحلیل وضع موجود است، مرحله دوم

۱. کاتات: مخفف اول اهداف پدافند غیرعامل مبتنی بر کاهش آسیب‌پذیری، ارتقای بازدارندگی، تداوم فعالیت‌های ضروری، افزایش پایداری ملی و تسهیل مدیریت بحران در مقابل تهدیدات و اقدامات نظامی دشمن است.

تجزیه و تحلیل محیطی و مرحله سوم شامل ارزیابی، گزینش و انتخاب راهبرد است (محمدی، ۱۳۹۵: ۲۱).

برنامه‌ریزی راهبردی دارای چهار گرایش، ارتجاعی یا نگاه به گذشته، گرایش غیرفعال یا نگاه به زمان حال، گرایش فعال یا نگاه به آینده و گرایش تعاملی است. چهار گرایش مذکور بندرت به صورت خالص ظاهر می‌شوند و معمولاً در آن‌ها یکی از گرایش‌ها غالب است. مدیران در سازمان‌های گذشته نگر از روش‌های مدیریتی بالا به پایین استفاده می‌کنند ولی سازوکار برنامه‌ریزی آن‌ها از پایین به بالا است. برنامه‌ریزی ارتجاعی با مسائل به صورت جداگانه و نه سیستمی برخورد می‌کند بنابراین ویژگی‌های ضروری و پراهمیت بسیاری را از دست می‌دهد. در گرایش غیرفعال یا گرایش به حال، مدیران همانند موج‌سوارانی هستند که سرنوشت خود را به جریان باد و تلاطم امواج سپرده‌اند غافل از اینکه تغییری در جریان باد و افراشت موجی متلاطم، ایشان را واژگون خواهد ساخت (گروسی، ۱۳۹۱: ۶۳). مدیران در گرایش فعال یا آینده‌نگری، خواستار بهتر ساختن وضع موجود هستند، از فناوری به عنوان یک عامل تغییر استقبال می‌کنند، آن‌ها شیفته استفاده از روش‌های علمی مقداری، مثل برنامه‌ریزی خطی، طرح‌ریزی، بودجه‌بندی، تجزیه و تحلیل ریسک و مطالعات کاهش هزینه هستند و راه‌ها و روش‌های جدید را آزمایش می‌کنند (کارنال^۱، ۱۳۸۱: ۲۸). طرفداران گرایش تعاملی اعتقاد دارند که آینده عمدتاً تحت تأثیر آفرینندگی است. لذا مفهوم برنامه‌ریزی تعاملی را می‌توان طراحی آینده دلخواه و ابداع راه‌های پدید آوردن آن دانست. مدیرانی که به این گرایش اعتقاد دارند نمی‌خواهند زیربناها را نیز همچون روبناها تغییر دهند. ایشان در برابر موج مقاومت نمی‌کنند بلکه بر آن سوار می‌شوند و سعی می‌کنند جهت موج را تغییر دهند (گروسی، ۱۳۹۱: ۶۶).

1. Carnall, Colin A



۳. روش‌شناسی پژوهش

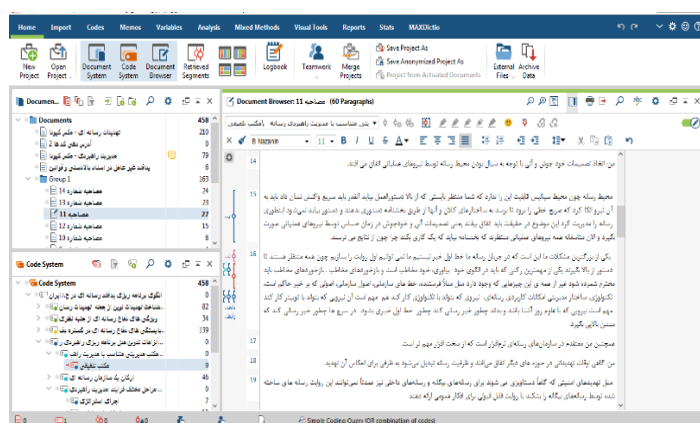
روش‌شناسی این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نوع داده، آمیخته اکتشافی است. در طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی پژوهشگر درصدد زمینه‌یابی درباره موقعیت نامعین است برای این منظور ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد پس‌از آن در مرحله بعدی پژوهشگر می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار دهد (بازرگان، ۱۳۸۷: ۱۶۶-۱۶۱). پژوهش حاضر در بازه زمانی بهار ۱۴۰۲ تا بهار ۱۴۰۳ انجام شد. جامعه آماری این پژوهش در هر دو بخش کمی و کیفی شامل، پژوهشگران، کارشناسان ارشد، مدیران رسانه‌ای و متخصصین حوزه دفاعی دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری هستند. در بخش کیفی پژوهش حاضر از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها با تعداد ۱۴ نفر از متخصصان، مدیران و کارشناسان مربوطه مصاحبه حضوری انجام شد. به‌منظور گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، از مطالعات کتابخانه‌ای شامل کتب داخلی و خارجی، پایان‌نامه‌های مرتبط و مقالات از سه پایگاه داده «مگ‌ایران» به‌عنوان بزرگ‌ترین پایگاه مرجع نشریات کشور، «نورمگز» به‌عنوان بزرگ‌ترین بانک مقالات علوم اسلامی و انسانی و پایگاه «تیلور اند فرنسیس»^۱ به‌عنوان پایگاه مقالات لاتین در زمینه موضوعات علوم انسانی و اجتماعی و همچنین ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته به‌صورت حضوری استفاده شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون «کینگ و هاروکز»^۲ (۲۰۱۰) در تلفیق با روش «فریر»^۳ (۲۰۲۲) استفاده شد. فرایند کدگذاری در تحلیل مضمون به روش کینگ و هاروکز شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر است (مختاریان‌پور، ۱۳۹۰: ۱۷۰). در مرحله کدگذاری توصیفی محقق ضمن بهره‌گیری از منطق کلی روش کینگ و هاروکز از مراحل سه‌گانه کدگذاری توصیفی در روش فریر شامل «اعمال کدها»، «توسعه کدها» و «بررسی کدها» بهره‌گیری کرد (فریر، ۲۰۲۲: ۱۵-۳) بخش بررسی کدها در روش فریر بر

1. Taylor & Francis Group

2. Horrocks, C., & King, N

3. Fryer, Tom.

اعتبار کدها و بررسی روایی توصیفی و تفسیری آن‌ها تمرکز دارد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار «مکس کیودا»^۱ (۲۰۲۰) کدگذاری گردید. در ادامه نتایج حاصل از بخش «کیفی پژوهش با استفاده از روش کمی مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت. فرآیند اعتبارسنجی به مدل‌ساز کمک می‌کند مطمئن شود که مدل صحیح ساخته شده است و اعتبارسنجی فرآیندی است برای اطمینان از اینکه مدل تا حد ممکن دنیای واقعی را نشان دهد. در طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی پژوهشگر ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد پس از آن در مرحله بعدی می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار دهد. در این نوع طرح‌های تحقیق آمیخته به داده‌های کیفی اهمیت بیشتری داده می‌شود علاوه بر آن در توالی گردآوری داده‌ها، ابتدا داده‌های کیفی سپس داده‌های کمی گردآوری می‌شوند، بالاخره پژوهشگر بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی سعی بر آن دارد که داده‌های کمی را گردآوری کند تا تعمیم‌پذیری یافته‌ها را میسر سازد (بازرگان، ۱۳۸۷: ۱۶۶-۱۶۱).



شکل ۱: نمونه تصویر از نرم‌افزار مکس کیودا هنگام کدگذاری

در بخش کمی این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این بخش پرسش‌نامه‌ای حاوی ۳۳ سؤال در اختیار ۲۸ نفر از جامعه آماری قرار گرفت. ۲۰ پرسش‌نامه در دور اول و ۱۸ پرسش‌نامه در دوم دلفی بازگشت داده شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق ارائه پرسش‌نامه



الکترونیکی گردآوری شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از روش دلفی به صورت دو دور متوالی استفاده شد و برای تعیین تعداد دورهای دلفی و میزان وحدت نظر از ضریب هماهنگی «کندال»^۱ استفاده گردید. ضریب هماهنگی کندال در دور اول دلفی معادل، ۱۴۵ و در دوم دلفی معادل، ۱۵۱. محاسبه گردید. با توجه به رشد ناچیز ضریب هماهنگی کندال در دور دوم که میزان ۰/۰۰۶ درصد محاسبه شد، ادامه ارائه پرسش‌نامه به منظور افزایش وحدت نظر پس از اجرای دو دور دلفی متوقف شد و براساس میانگین دور دوم دلفی به غربال مقوله‌ها پرداخته شد. در تأمین روایی پرسش‌نامه مورد استفاده در این پژوهش، روایی محتوا^۲ مدنظر قرار گرفت. روایی محتوا توسط افراد متخصص و اساتید تعیین می‌شود. در پژوهش حاضر پرسش‌نامه محقق ساخته توسط دو نفر از اساتید دانشگاه بررسی و پس از اعمال اصلاحات تأیید شد. همچنین به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه از ضریب «آلفای کرونباخ»^۳ استفاده شد. معمولاً آلفای حداقل ۰/۷۰ قابل قبول است (میرزایی، ۱۳۸۸: ۳۲۰-۳۲۱). داده‌ها نشان داد ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹ است که نشان از پایایی پرسش‌نامه مورد استفاده است.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

همان‌طور که ذکر شد، در پژوهش حاضر از روش آمیخته اکتشافی استفاده شد. بر این اساس داده‌های حاصل از بخش کیفی پژوهش با استفاده از روش کمی مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شد و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا (۲۰۲۰) کدگذاری گردید. در مجموع تعداد ۴۱۸ کد توصیفی ۲۸ کد تفسیری و شش مضمون استخراج گردید، سپس مدل پژوهش براساس مضامین استخراج شده تدوین و با به کارگیری روش دلفی در دو دور متوالی مدل اعتبارسنجی شد. جدول کدگذاری داده‌ها به صورت ذیل است:

1. Kendell's Coefficient of Concordance
2. Content Validity
3. Cronbach's alpha coefficient

جدول ۱: مضامین فراگیر و کدهای تفسیری

مدل برنامه‌ریزی پدافند رسانه‌ای در جمهوری اسلامی ایران					
مضامین	کدهای تفسیری	فراوانی کدهای توصیفی	مضامین	کدهای تفسیری	فراوانی کدهای توصیفی
شناخت تهدیدات نوین رسانه‌ای	توجه به ارتباط سیستمی میان عناصر مختلف قدرت	۵	وضع، تقویت و رفع تعارض قوانین و مقررات دفاع رسانه‌ای	قوانین وضع شده در خصوص دفاع رسانه‌ای	۶
	نرم‌افزارگرایی	۲۶		تقویت و رفع تعارض قوانین و مقررات دفاع رسانه‌ای	۱۸
	هوشمندی تهدیدات	۹			
	هم‌افزایی میان ارکان مختلف قدرت در تهدیدات	۴			
	مرکب بودن تهدیدات	۲۷			
	استفاده از راهبرد تأثیرمحور در تهدیدات	۱۰			
بایستگی‌های دفاع رسانه‌ای در گستره دفاع همه‌جانبه	راهبردهای دفاعی حوزه محتوا و مغز افزار	۴۰	ضعف‌های ساختار و نظام رسانه‌ای	آسیب‌شناسی سیستم ارزیابی عملکرد	۱۱
	راهبردهای دفاعی حوزه نرم‌افزار و مدیریتی	۳۸		آسیب‌شناسی ساختار و روابط	۳۵
	راهبردهای دفاعی حوزه سخت‌افزار، فناوری و زیرساخت	۱۰			
	ایجاد ائتلاف‌های رسانه‌ای در سطح محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی	۹			
	تدوین راهبردهای دفاع رسانه در سطح مدیریت عالی	۱۶			
	تدوین راهبردهای دفاع رسانه‌ای در سطح مدیریت میانی	۱۳			



	تدوین راهبردهای دفاع رسانه‌ای در سطح مدیریت عملیاتی	۴			
	مقابله با تهدیدات رسانه‌ای در چهارچوب مفهوم دفاع همه‌جانبه	۷			
الزامات برنامه‌ریزی راهبردی رسانه‌ای	مکتب مدیریتی متناسب با مدیریت راهبردی رسانه	۸	پایست فرهنگی و جامعه‌پذیری مدل	عدم هماهنگی میان رسانه‌های دولتی، حاکمیتی و حزبی برای منافع ملی	۶
	ارکان یک سازمان رسانه‌ای	۴۶		عملکرد ناموفق در جنگ روایت‌ها	۹
				عدم آماده‌سازی افکار عمومی پیش از اقدامات مهم	۳
	مراحل مختلف فرایند مدیریت راهبردی به‌صورت عمومی	۴۰		عدم پرداخت ماهرانه موضوعات	۵
				وجود خطوط قرمز فراوان	۶
				سیاست‌گذاری‌های مبتنی بر شخص	۱
				عدم توجه به نیاز مخاطب	۶

بررسی مؤلفه‌های مدل: در بخش کیفی پژوهش با استفاده از تحلیل مضمون ادبیات نظری و مصاحبه‌ها و باهدف پاسخ به اولین سؤال فرعی مبنی بر اینکه «مؤلفه‌های مدل برنامه‌ریزی راهبردی پدافند رسانه‌ای در جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟» این مؤلفه‌ها به شرح ذیل استخراج گردید:

شناخت تهدیدات نوین ازجمله تهدیدات رسانه‌ای

۱. مرکب بودن تهدیدات: در رویکردهای نوین صحنه نبرد ارکان مختلف قدرت شامل: قدرت نرم و سخت، توانمندی‌های سیاسی، نظامی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی،

بازیگران دولتی، فرادولتی و فرودولتی^۱، روش‌های کلاسیک و نوین و شیوه‌های متعارف و نامتعارف، باهدف دستیابی به یک برتری، مزیت و ارزش افزوده در صحنه جنگ با یکدیگر ترکیب می‌شوند.

۲. توجه به ارتباط سیستمی میان عناصر مختلف قدرت: در رویکردهای نوین جنگی مانند راهبرد انهدام مراکز ثقل، راهبردهای تأثیرمحوری و جنگ‌های ترکیبی روابط سیستمی و نظام‌مندی میان عناصر مختلف قدرت وجود دارد. درک این رابطه سیستمی در به‌کارگیری نحوه استفاده از این عوامل برای رسیدن به هدف دلخواه در هرگونه عملیات جنگی و دفاعی حائز اهمیت است.

۳. نرم‌افزار گرایي: سیر تحول قدرت از سخت‌افزار گرایي به‌سوی نرم‌افزار گرایي است. در رویکردهای نوین جنگی استفاده از قدرت نرم بر استفاده از قدرت سخت و نظامی اولویت دارد و به نقل از تاکاهاشی (۲۰۱۸) از جنگ قانونی، جنگ رسانه‌ای و جنگ روانی به‌عنوان ابزارهای جنگ نرم در شیوه‌های نوین نبرد مانند جنگ‌های ترکیبی استفاده می‌گردد.

۴. هوشمندی تهدیدات: قدرت هوشمند به معنای ترکیب هدفمند و خردمندانه قدرت سخت و نرم در مقابله با تهدیدات است. در اعمال قدرت به‌صورت هوشمند توانایی‌ها و برتری‌های نظامی، اقتصادی، فرهنگی و ایدئولوژیک باید در یک‌جهت هماهنگ و همگرا شوند تا برآیند آن تداوم برتری یک کشور را تضمین کند.

۵. هم‌افزایی میان ارکان مختلف قدرت در تهدیدات: در رویکردهای نوین صحنه نبرد حوزه‌های تهدیدآفرین در عرصه‌های اقتصادی، فرهنگی، نظامی، سیاسی، امنیتی و ... ضمن اینکه با یکدیگر در ارتباط هستند اثر یکدیگر را نیز تقویت می‌کنند

۶. استفاده از راهبرد تأثیرمحور در تهدیدات: یکی از ویژگی‌های مهم در رویکردهای اخیر صحنه نبرد این است که عملیات متمرکز بر اهداف خاص یا تخریب فیزیکی نیست بلکه بر ایجاد اثرات مطلوب متمرکز است.

۱. بازیگران فرو دولتی شامل سازماندهی‌های اجتماعی خودجوش مانند سمن‌ها و انجمن‌های دوستی و ... هستند.



بایستگی‌های دفاع رسانه‌ای در گستره دفاع همه‌جانبه

تهدیدات رسانه‌ای سعی دارند در هماهنگی با سایر تهدیدات نظامی، سیاسی، اجتماعی و تحریم‌های اقتصادی دشمن بیش‌ترین قدرت تخریبی ممکن را ایجاد نمایند. از این رو می‌توان گفت: است ضروری است برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های دفاع رسانه‌ای در سطوح سه‌گانه مدیریت عالی، میانی و عملیاتی با به‌کارگیری کلیه ابزار و امکانات رسانه‌ای در سه حوزه مدیریتی، محتوایی، زیرساختی - فناوریانه در بخش‌های مختلف رسانه‌ای اعم از صدا، سیما، مطبوعات، صنعت نشر و فضای مجازی به‌صورت هماهنگ، در تلاشی هم‌افزا با سایر ارکان قدرت ملی به‌صورت هوشمند به نبرد با تهدیدات رسانه‌ای و تهدیدات همه‌جانبه بپردازد.

الزامات برنامه‌ریزی راهبردی رسانه‌ای

۱. پیروی از مکتب تلفیقی: با توجه به تحلیل ادبیات نظری و مصاحبه‌ها مکتب یا پارادایم متناسب با مدیریت استراتژیک در رسانه‌ها به‌عنوان یک فرایند پیچیده و خلاق، دارای چهارچوبی مختلط و تلفیقی است. در این رویکرد که ترکیبی از دو پارادایم توصیفی و تجویزی است، استراتژی تابعی از شرایط اقتضایی است بدین معنی که در مواجهه با تغییرات، ابعاد مختلف سازمان باهم ترکیب می‌شوند تا مدل موردنظر برای تطابق با این تغییرات را ایجاد کنند، پس از اینکه مدل جدید ایجاد شد و سازمان در وضعیت جدید قرار گرفت مجدداً به دنبال پایداری در مسیر جدید است. در این راستا در مصاحبه شماره ۱۱، در خصوص موضوع بیان شد «محیط رسانه چون محیطی سیال است نمی‌توان مدت‌زمان طولانی منتظر صدور دستورالعمل از بالا ماند و باید سریع واکنش نشان داد؛ بنابراین می‌توان گفت، ضروری است در عین وجود یک مدیریت متمرکز و نظارت کلان، نیروهای عملیاتی امکان اتخاذ تصمیمات آنی و خودجوش در زمان حساس را داشته باشند.»

۲. ارکان یک سازمان رسانه‌ای: نتایج حاصل از مطالعه مصاحبه‌ها و ادبیات نظری به‌ویژه بررسی ویژگی‌های سه الگوی فراگیر مدیریت رسانه، روش‌ن‌دل اربطانی (۱۳۸۵)، مدل استراتژیک مدیریت رسانه، فرهنگی (۱۳۹۰)، مدل شش‌وجهی ابعاد مدیریت

رسانه، خاشعی (۱۳۹۰) نشان داد، هر سازمان رسانه‌ای متأثر از عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و یا محیط داخلی و محیط خارجی خودش است. بر این اساس مؤلفه‌های مشترک محیط داخلی یک سازمان رسانه‌ای عبارتند از: امکانات و فناوری، سرمایه انسانی، اهداف، ساختار و روابط، فرهنگ سازمانی؛ همچنین مؤلفه‌های مشترک محیط خارجی یک سازمان رسانه‌ای عبارتند از: دولت و گروه‌های ذی‌نفوذ، سهامداران، تأمین‌کنندگان، رقبا، مخاطبان و مشتریان، عوامل فرهنگی، سیاسی، فناورانه، اجتماعی، حقوقی، اقتصادی، ائتلاف‌ها و تشکل‌های رسانه‌ای.

۳. مراحل مختلف فرایند مدیریت راهبردی به‌صورت عمومی: ده مدل مدیریت استراتژیک شامل، مدل «ویلیام گلوئیک و لارنس جاچ»^۱، مدل «برایسون»^۲، مدل «دی‌جان پیرس و ریچارد رابینسون»^۳، مدل «ایگور انسوف»^۴، مدل «هنری میتزبرگ»^۵، مدل مدیریت راهبردی پدافند غیرعامل، مدل مفهومی مدیریت استراتژیک رسانه، مدل برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان صداوسیما، مدل برنامه‌ریزی استراتژیک روزنامه همشهری بررسی شد و مؤلفه‌های مشترک این مدل‌ها شامل موارد ذیل استخراج شد: مأموریت و اهداف کلان سازمان، بررسی عوامل محیطی داخلی و خارجی، تدوین و انتخاب استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها، ارزیابی استراتژی‌ها.

وضع، تقویت و رفع تعارض قوانین و مقررات دفاع رسانه‌ای

در پژوهش حاضر با بررسی قوانین وضع‌شده در خصوص دفاع رسانه‌ای شامل، اصل ۱۷۶ قانون اساسی پیرامون تشکیل شورای عالی امنیت ملی و مواد قانونی، ۱۰۶ و ۱۰۷ و ۱۰۹ قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه و مصاحبه با نخبگان، به‌روزرسانی قوانین، لزوم فاصله

1. William Glueck and Lawrence Jauch
2. Bryson
3. D. John Pearce and Richard Robinson
4. Igor Ansoff
5. Henry Mintzberg



گرفتن از ویژگی اقتدارگرایی در رسانه، ایجاد نظام صنفی رسانه‌ای در جهت تقویت قوانین رسانه‌ای مدنظر قرار گرفت.

ضعف‌های ساختار و نظام رسانه‌ای

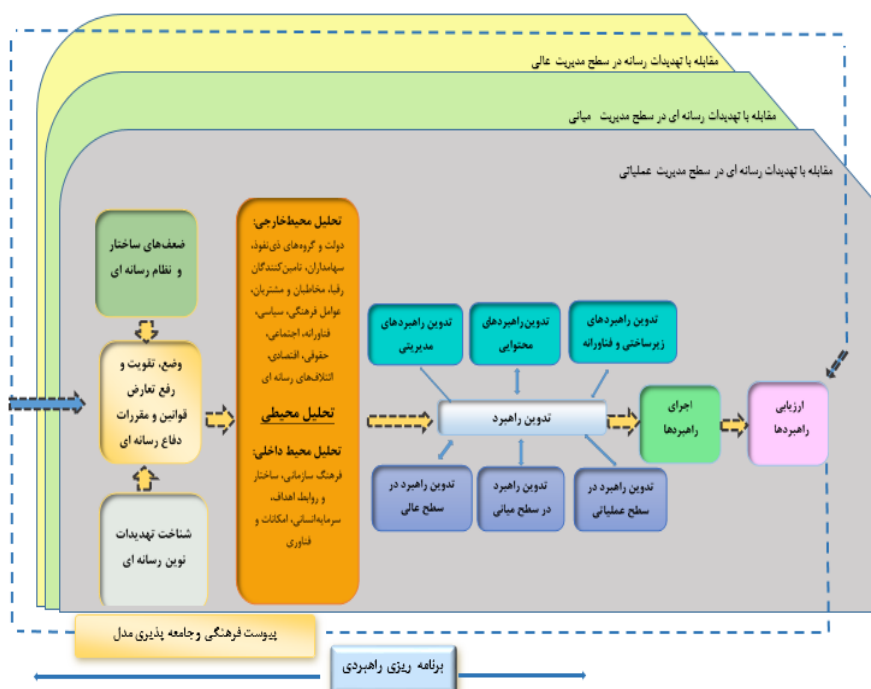
۱. آسیب‌شناسی سیستم ارزیابی عملکرد: یکی از مشکلات زیر سیستم‌ها در نظام دیوان‌سالاری جمهوری اسلامی ایران عدم وجود نظام ارزیابی کارآمد است. در یک نظام ارزیابی کارآمد ورودی‌های سیستم، خروجی‌های سیستم و بازخوردها کنترل می‌شوند از این‌رو ضروری است تولیدات رسانه‌ای متناسب با نیاز مخاطب تولید شود و پس از ارائه تولیدات رسانه‌ای بازخوردهای مخاطب دریافت شود و براساس بازخوردهای گرفته‌شده، اصلاحات و تغییرات متناسب اعمال گردد؛

۲. آسیب‌شناسی ساختار و روابط: دولتی و حاکمیتی بودن رسانه‌ها، توسعه کمی رسانه‌ها و غفلت از کیفیت، تعدد مراکز تصمیم‌گیری و جزیره‌ای عمل کردن بخش‌های مختلف رسانه‌ای و ضرورت بازآرایی روابط میان بخش‌های مختلف رسانه‌ای از مهم‌ترین آسیب‌های ساختار نظام رسانه‌ای کشور شناخته شد. در این زمینه در مصاحبه شماره ۱۴ عنوان شد «داشتن تعداد زیاد رسانه در کشور یا تعداد بالای خبر لزوماً به معنای قدرت رسانه نیست هر رسانه‌ای محتوایی تولید و منتشر کند که مخاطب بیشتری داشته باشد آن رسانه قدرتمندتر تلقی می‌شود، اکنون دوران انتخاب اطلاعاتی رسیده و مردم انتخاب می‌کنند حتی در تولید محتوا مشارکت می‌کنند.»

پیوست فرهنگی و جامعه‌پذیری مدل

اجرای شدن هرگونه طرح، الگو و یا پیشنهادی مستلزم پذیرش آن از سوی افراد درون آن سیستم است از این‌رو می‌توان اذعان داشت، توجه به ایجاد هماهنگی میان رسانه‌های دولتی، حاکمیتی و حزبی برای حفظ منافع ملی و پرهیز از رقابت‌های کاذب، تلاش برای عملکرد موفق در جنگ روایت‌ها شامل عدم صدور روایت‌های متفاوت و متناقض، عدم تأخیر در خلق روایت، خلق ماهرانه روایت یک رویداد، آماده‌سازی افکار عمومی پیش از اقدامات مهم

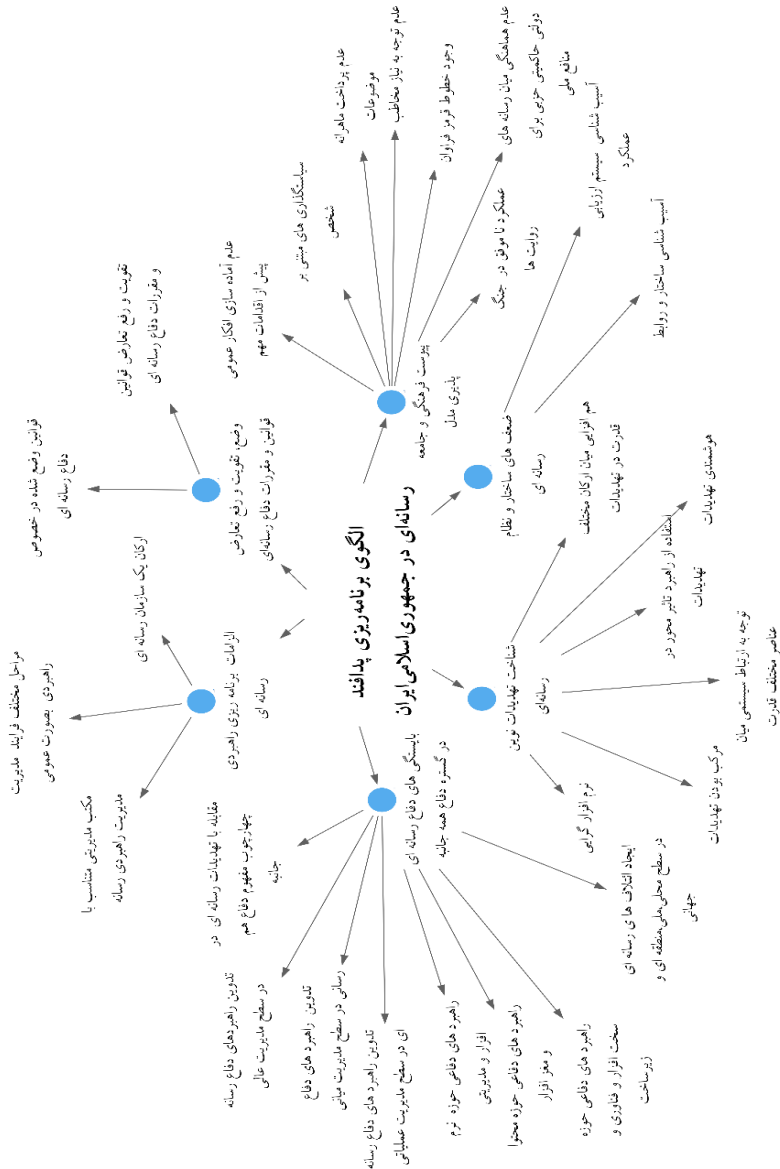
و نه بعدازآن، پرداخت ماهرانه موضوعات، عدم وضع خطوط قرمز فراوان خارج از محدوده منافع ملی و عدم وضع سیاست‌های مبتنی بر شخص یا منافع حزبی و نیز توجه به نیازهای مخاطب در جامعه‌پذیری و اجرای یک مدل رسانه‌ای به‌منظور مقابله با تهدیدات رسانه‌ای حائز اهمیت است. چنانچه در مصاحبه شماره ۱۲ برخی از موارد فوق مورد اشاره قرار گرفته است «طرح روایت اول در رسانه مهم است، وقتی روایت اول از دست رفت؛ بعدازآن هرچقدر تلاش شود، مخاطب نمی‌پذیرد، همچنین قبل از تصمیم‌گیری برای اجرای اقدامات مهم باید رسانه را در جریان گذاشت نه اینکه در جامعه بعدازاینکه یک اقدام به انجام رسید تازه به دنبال اقناع افکار عمومی بود.»



نمودار ۱: شبکه مضامین پژوهش



مدل برنامه‌ریزی راهبردی پدافند رسانه‌ای در جمهوری اسلامی ایران



نمودار ۲: مدل برنامه‌ریزی راهبردی پدافند رسانه‌ای در جمهوری اسلامی ایران

اجزای مدل پیش‌رو برگرفته از شش مضمون اصلی: ۱. وضع، تقویت و رفع تعارض قوانین دفاع رسانه‌ای؛ ۲. شناخت تهدیدات نوین رسانه‌ای؛ ۳. ضعف‌های ساختار و نظام رسانه‌ای؛ ۴. الزامات برنامه‌ریزی راهبردی رسانه‌ای؛ ۵. بایستگی‌های دفاع رسانه‌ای در گستره دفاع همه‌جانبه و ۶. پیوست فرهنگی و جامعه‌پذیری مدل است. براساس یافته‌های پژوهش، مدل برنامه‌ریزی راهبردی پدافند رسانه‌ای در جمهوری اسلامی ایران از مکتب تلفیقی پیروی می‌کند؛ از این‌رو خطوط خط‌چین در مدل نمادی از ساختاری است که به اقتضای شرایط ناپایدار رسانه در آن ارکان ساختار بازترکیب می‌شوند تا با تغییرات منطبق شوند و پس از آن ساختار مجدداً به دنبال پایداری در مسیر جدید قرار می‌گیرد بنابراین لزوماً مراحل مختلف دارای توالی مشخصی نیستند. مناسب است قوانین بالادستی در زمینه پدافند رسانه‌ای که مبنایی است برای مأموریت و رسالت سازمان‌ها و نهادهای رسانه‌ای با توجه به نحوه عملکرد تهدیدات نوین رسانه‌ای و همچنین ضعف‌های ساختار و نظام رسانه‌ای تدوین شود، از این‌رو مضمون «وضع، تقویت و رفع تعارض قوانین دفاع رسانه‌ای» در ارتباط با دو مضمون «شناخت تهدیدات نوین رسانه‌ای» و «ضعف‌های ساختار و نظام رسانه‌ای» در مدل جای گرفت. از مهم‌ترین بخش‌های یک مدل برنامه‌ریزی رسانه‌ای تحلیل محیطی است. اجزای محیط خارجی یک سازمان رسانه‌ای شامل، دولت و گروه‌های ذی‌نفع؛ سهامداران؛ تأمین‌کنندگان؛ رقبای مخاطبان و مشتریان؛ عوامل فرهنگی، سیاسی، فناورانه، اجتماعی، حقوقی و اقتصادی و ائتلاف‌ها و تشکلهای رسانه‌ای است و اجزای محیط داخلی یک سازمان رسانه‌ای را امکانات و فناوری؛ سرمایه انسانی؛ اهداف؛ ساختار و روابط و فرهنگ سازمانی تشکیل می‌دهد. همچنین در مدل حاضر تدوین راهبردها در سه سطح مدیریت عالی، میانی، عملیاتی و در سه حوزه موضوعی مدیریتی، محتوایی و زیرساختی-فناورانه متناظر با مضمون «بایستگی‌های دفاع رسانه‌ای در چهارچوب دفاع همه‌جانبه» در مدل جای گرفت.

اعتبار سنجی مدل: با به‌کارگیری روش تحلیل مضمون شش مؤلفه برای تدوین مدل پژوهش استخراج شد؛ و به‌منظور پاسخ به دومین سؤال فرعی تحقیق مبنی بر اینکه «اعتبار مدل پیشنهادی از نظر خبرگان چگونه است؟» مؤلفه‌های به دست آمده با استفاده از روش



دلفی و ارائه دو دور پرسش‌نامه مورد اعتبارسنجی قرار گرفتند. همچنین برای تعیین تعداد دوره‌های دلفی و میزان وحدت نظر از ضریب هماهنگی کندال استفاده گردید.

جدول ۲: جدول ضرایب هماهنگی کندال

ضریب هماهنگی کندال مربوط به دور اول دلفی		ضریب هماهنگی کندال مربوط به دور دوم دلفی	
تعداد	۱۸	تعداد	۱۸
ضریب کندال	۰.۱۴۵	ضریب کندال	۰.۱۵۱
رشد ضریب هماهنگی کندال در دوم نسبت به دور اول: ۰/۰۰۶			

با توجه به رشد ناچیز ضریب هماهنگی کندال در دوم که میزان ۰/۰۰۶ درصد محاسبه شد، ادامه ارائه پرسش‌نامه به‌منظور افزایش وحدت نظر پس از اجرای دو دور دلفی متوقف گردید.

در پرسش‌نامه پژوهش حاضر از طیف پنج درجه لیکرت استفاده شد و هر مؤلفه با چندین پرسش مورد آزمون قرار گرفت. در استفاده از طیف پنج درجه لیکرت، سؤالاتی که میانگین زیر چهار کسب کرده‌اند می‌بایست حذف گردند و مبنای محاسبه، میانگین آخرین دور دلفی است. بنابراین پس از محاسبه میانگین نظر خبرگان برای هر سؤال در دور دوم دلفی، پاسخ‌هایی که میانگین پایین‌تر از چهار کسب کرده بودند، طبق جدول ذیل حذف شدند.

جدول ۳: بررسی میانگین نظر خبرگان برای هر سؤال در دور دوم دلفی

مؤلفه	تعداد سؤالات معرف مؤلفه	تعداد سؤالات با میانگین بالای ۴	وضعیت اعتبار اعتبارسنجی مؤلفه
۱ شناخت تهدیدات نوین رسانه‌ای	۳ سؤال	۳ سؤال	مؤلفه معتبر است
۲ بایستگی‌های دفاع رسانه‌ای در گستره دفاع همه‌جانبه	۳ سؤال	۳ سؤال	مؤلفه معتبر است
۳ الزامات برنامه‌ریزی راهبردی رسانه‌ای	۵ سؤال	۵ سؤال	مؤلفه معتبر است

وضعیت اعتبار اعتبارسنجی مؤلفه	تعداد سؤالات با میانگین بالای ۴	تعداد سؤالات معرف مؤلفه	مؤلفه	
مؤلفه معتبر است	۳ سؤال	۴ سؤال	وضع، تقویت و رفع تعارض قوانین و مقررات دفاع رسانه‌ای	۴
مؤلفه معتبر است	۵ سؤال	۶ سؤال	ضعف‌های ساختار و نظام رسانه‌ای	۵
مؤلفه معتبر است	۷ سؤال	۷ سؤال	پیوست فرهنگی و جامعه‌پذیری مدل	۶

از چهار سؤال معرف مؤلفه «وضع، تقویت و رفع تعارض قوانین و مقررات دفاع رسانه‌ای» یک سؤال حذف شد. با وجود کسب امتیاز بالای چهار در سایر سؤالات، این مؤلفه معتبر تشخیص داده شد. از شش سؤال معرف مؤلفه «ضعف‌های ساختار و نظام رسانه‌ای» یک سؤال حذف شد. با وجود کسب امتیاز بالای چهار در سایر مؤلفه‌ها، این مؤلفه معتبر تشخیص داده شد. کلیه مؤلفه‌های مدل با عنایت به کسب میانگین بالاتر از چهار در بیش از سه سؤال مربوط به هر مؤلفه، تأیید و ابقا شدند.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با پیدایش الگوهای جدید جنگی که با به‌کارگیری هم‌زمان قدرت سخت و نرم به‌صورت هوشمند و هم‌افزا به شکل یورش هم‌جانبه عمل می‌کنند و نیز ظهور روزافزون فناوری‌های جدید رسانه‌ای و پویایی محیط رسانه‌ها، بازآرایی و بروز رسانی ساختارهای مدیریتی، متناسب این تغییرات و تحولات ضروری است. در جنگ‌های جدید بین‌المللی، تهدیدات رسانه‌ای در هماهنگی با سایر تهدیدات نظامی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و تحریم‌های اقتصادی عمل می‌کنند از این‌رو در تدوین الگوهای مدیریتی و برنامه‌ریزی راهبردی مقابله با تهدیدات رسانه‌ای، قرارگیری دفاع رسانه‌ای در منظومه دفاع هم‌جانبه حائز اهمیت است. بر این اساس برای یافتن الگوی موردنظر ادبیات موضوعی و متن مصاحبه با نخبگان با استفاده



از روش تحلیل مضمون بررسی و مدل به دست آمده با بهره‌گیری از روش دلفی اعتبارسنجی شد.

شش مضمون جهت تدوین مدل شامل: شناخت تهدیدات نوین رسانه‌ای، بایستگی‌های دفاع رسانه‌ای در گستره دفاع همه‌جانبه، الزامات برنامه‌ریزی راهبردی رسانه‌ای، وضع، تقویت و رفع تعارض قوانین دفاع رسانه‌ای، ضعف‌های ساختار و نظام رسانه‌ای، پیوست فرهنگی و جامعه‌پذیری مدل شناسایی شد. جهت تدوین الگوی برنامه‌ریزی راهبردی پدافند رسانه‌ای در جمهوری اسلامی ایران، در ذیل مضمون الزامات برنامه‌ریزی راهبردی رسانه‌ای سه پارادایم مدیریتی تجویزی، توصیفی و تلفیقی بررسی شدند؛ بررسی و مطالعه مکاتب مدیریت استراتژیک و مصاحبه با نخبگان نشان داد، ساختار تلفیقی، ساختاری است که برای تدوین الگوی پژوهش مناسب است که این امر در مدل حاضر به صورت خطوط و پیکان‌های خط‌چین بین مؤلفه‌های مدل نمایش داده شده است. این خطوط بیانگر این نکته است که این ساختار، ساختاری منعطف و غیرثابت است که در صورت لزوم، توالی مؤلفه‌ها براساس شرایط قابلیت تغییر دارد. همچنین با بررسی ده مدل مدیریت راهبردی، وجوه مشترک مدل‌ها و الگوها به صورت ذیل استخراج شد:

۱. اهداف یا رسالت سازمان؛

۲. تحلیل محیطی:

❖ محیط داخلی سازمان: امکانات و فناوری، سرمایه انسانی، اهداف، ساختار و

روابط، فرهنگ سازمانی.

❖ محیط خارجی سازمان: دولت و گروه‌های ذی‌نفوذ، سهامداران، تأمین‌کنندگان،

رقبا، مخاطبان و مشتریان، عوامل فرهنگی، سیاسی، فناورانه، اجتماعی، حقوقی

و اقتصادی، ائتلاف‌ها و تشکلهای رسانه‌ای.

۳. تدوین راهبردها؛

۴. اجرای راهبردها؛

۵. ارزیابی راهبردها.

با بررسی مضمون بایستگی‌های دفاع رسانه‌ای در گستره دفاع همه‌جانبه شش زیر مؤلفه به بخش تدوین راهبردها به ترتیب ذیل افزوده شد: تدوین راهبردهای محتوایی؛ تدوین راهبردهای مدیریتی؛ تدوین راهبردهای زیرساختی و فناوریانه؛ تدوین راهبردها در سطح مدیریت عملیاتی؛ تدوین راهبردها در سطح مدیریت میانی؛ تدوین راهبردها در سطح مدیریت عالی؛ افزوده شدن زیر مؤلفه‌های فوق متناظر با مفهوم ضرورت قرارگیری دفاع رسانه‌ای در چارچوب دفاع همه‌جانبه در مدل جای‌داده شد. در بخش تعیین اهداف و رسالت‌های سازمان می‌توان اشاره کرد، سیاست‌گذاری‌های کلان و تعیین رسالت یک نظام رسانه‌ای در جهت مقابله با تهدیدات مستلزم بررسی وضع، تقویت و رفع تعارض قوانین و مقررات رسانه‌ای است. بر این اساس قوانین وضع‌شده در خصوص دفاع رسانه‌ای، ضعف‌ها و تعارضات قانونی موجود مانند عدم به‌روزرسانی قوانین رسانه‌ای، لزوم تقویت قوانین تخصصی در حوزه رسانه‌ها در قالب یک مضمون جداگانه موردبررسی قرار گرفت. با عنایت به اینکه برای مقابله و مواجهه با تهدیدات، شناخت ویژگی‌های تهدیدات و نیز درک نقاط ضعف موجود برای تدوین سیاست‌های کلان رسانه‌ای و اتخاذ راهبردهای متناسب ضروری است؛ دو مؤلفه ضعف‌های ساختار و نظام رسانه‌ای و ویژگی‌های تهدیدات نوین از جمله تهدیدات رسانه‌ای با پیکان به مؤلفه وضع، تقویت و رفع تعارض قوانین و مقررات دفاع رسانه مرتبط شد. در انتها با توجه به اینکه ضروری است هر مدل مدیریتی متناسب با محیط و جامعه موردبررسی، تدوین و اجرا گردد، پیوست فرهنگی و جامعه‌پذیری مدل به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدل مد نظر قرار گرفت. با توجه به بهره‌گیری از روش آمیخته اکتشافی در پژوهش حاضر، پس از تدوین مدل با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون، مدل به دست آمده، با استفاده از روش کمی و از طریق به‌کارگیری دو دور متوالی دلفی مورد اعتبار سنجی قرار گرفت. در هر دور دلفی مؤلفه‌های مدل با استفاده از ارائه پرسش‌نامه به نخبگان مورد ارزیابی قرار گرفت. علی‌رغم حذف برخی از زیر مؤلفه‌ها نتایج نشان داد کلیه مؤلفه‌های پژوهش مورد تأیید هستند.



پیشنهادهای پژوهش

- ✓ با توجه به ضرورت تدوین راهبردهای پدافند رسانه‌ای در سه سطح مدیریت عالی، میانی و عملیاتی که در بخش بایستگی‌های دفاع رسانه‌ای در چهارچوب دفاع همه‌جانبه مورد بررسی قرار گرفت، ایجاد سازوکاری قانونی جهت تشکیل شورای عالی رسانه‌ای باهدف هماهنگی و هم‌افزایی اقدامات بخش‌های مختلف رسانه‌ای اعم از صدا، سیما، مطبوعات، صنعت نشر و فضای مجازی در تعامل و هماهنگی با سایر ارکان قدرت ملی برای مقابله با تهدیدات رسانه‌ای پیشنهاد می‌گردد. این ساختار به‌عنوان ساختاری که امکان اشراف به کلیه تهدیدات رسانه‌ای را دارد و به سطوح پایین‌تر اجرایی نیز متصل است، فقدان زنجیره مدیریتی برنامه‌ریزی راهبردی پدافند رسانه‌ای در سطح مدیریت میانی را جبران خواهد کرد و ضمانت اجرای خوبی برای پیگیری مصوبات شورای عالی امنیت ملی در سطوح پایین‌تر مدیریتی و اجرایی خواهد بود. ایجاد انسجام و وحدت فرماندهی میان بخش‌های مختلف رسانه‌ای در کشور از طریق ایجاد چنین ساختار مدیریتی می‌تواند ضعف هماهنگی میان رسانه‌های فعال داخلی و خارجی کشور را نیز جبران و امکان صف‌آرایی رسانه‌های خودی در نبرد نامتقارن رسانه‌ای در مقابل مجموعه‌ای از رسانه‌های بزرگ، قوی و جهانی را فراهم آورد. در این سطح ساختاری برای مدیریت رسانه‌ها مناسب است که هم‌زمان هم کارویژه مقابله با تهدیدات و هم کارویژه بهره‌گیری از فرصت‌ها را داشته باشد بدین معنا که هم آفندی و هم پدافندی عمل نمایند و دستورات صادرشده در این ساختار می‌بایست ضمانت اجرا داشته باشند.
- ✓ در راستای پیشنهاد ذکرشده در بالا، تشکیل کمیته دیپلماسی رسانه‌ای کشور به‌عنوان یکی از کمیته‌های زیرمجموعه شورای عالی رسانه‌ای باهدف منسجم کردن اقدامات بخش‌های مختلف رسانه‌ای مانند صدا، سیما، مطبوعات، صنعت نشر و فضای مجازی با سیاست‌های خارجی کشور توصیه می‌گردد.

✓ با توجه به مطالب مطرح شده در بخش پیوست فرهنگی و جامعه‌پذیری مدل، تلاش برای تولید روایت‌های رسانه‌ای بهنگام، برخوردار از گفتمانی هم‌راستا با منافع ملی و درعین حال متنوع، متکثر و بایبانی منحصربه‌فرد در مقابل روایت‌های دروغین رسانه‌ای علیه کشورمان از طریق آموزش و تقویت نیروی انسانی نخبه و فعال در رسانه‌ها پیشنهاد می‌گردد.

✓ پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی مطالعه تطبیقی میان مدیریت راهبردی رسانه‌ای در جمهوری اسلامی ایران با مدیریت راهبردی رسانه‌ها در سایر کشورها صورت گیرد.



فهرست منابع

- اندیشکده برهان (۱۳۹۶). *رسانه و راهبردهای جدید آن از دریچه اندیشکده‌های غربی*، تهران: دیده‌مان.
- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری*، تهران: دیدار.
- بستان پیرا، مریم؛ سبحانی، عبدالرضا؛ بنی‌هاشمی، سید محسن (۱۴۰۳). *بررسی ادبیات نظری و راهبردهای پدافند رسانه‌ای با توجه به ویژگی‌های تهدیدات نوین: مرور نظام‌مند، امنیت ملی*، ۱۴ (۵۰) ۱۱۸-۸۹.
- رشید، غلامعلی؛ پوردستان، احمدرضا؛ رضایی، محسن (۱۴۰۰). *عوامل و ویژگی‌های نسل چهارم جنگ‌ها مؤثر بر صحنه جنگ آینده*، مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۹ (۸۳)، ۱۸۴-۱۵۹.
- رضائیان، علی (۱۳۸۷). *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: سمت.
- رنجبر، رضا (۱۳۸۸). *طراحی یک مدل کمی برای پشتیبانی از برنامه‌ریزی استراتژیک با تلفیق تکنیک‌های SWOT، BSC، CSF، QFD*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه شهید باهنر کرمان.
- علوی‌وفا، سعید؛ جلالی‌فراهانی، غلامرضا (۱۳۹۴). *طراحی محیط راهبردی فضای تخصیص رسانه‌ای دشمنان علیه رسانه جمهوری اسلامی ایران با رویکرد پدافند غیرعامل*، مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۳ (۵۹)، ۲۶-۵.
- علی‌عسگری، عبدالعلی؛ مکبری، امیرحسین (۱۳۹۰). *مدیریت استراتژیک رسانه و ارائه مدل مفهومی جدید (ملاحظات بر کاربست مدل‌های مرسوم در سازمان‌های رسانه‌ای)*، پژوهش‌های ارتباطی، ۱۸ (۶۵)، ۷۱-۴۱.
- کارنال، کالین (۱۳۸۱). *مدیریت تغییر*، ترجمه سید امین‌الله علوی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
- گروسی، امیر (۱۳۹۱). *الگوی مدیریت راهبردی پدافند غیرعامل*، پایان‌نامه دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
- محمدی، علیرضا؛ دانایی، ابوالفضل (۱۴۰۱). *تدوین الگوی مطلوب پدافند غیرعامل رسانه‌ای در ایران*، رسانه، ۳۳ (۱۲۹)، ۲۰۲-۱۸۱.

- محمدی، مهران (۱۳۹۵). برنامه‌ریزی استراتژیک براساس تحلیل SWOT و اولویت‌بندی استراتژی‌ها با استفاده از تحلیل رتبه‌بندی چند شاخصه مقایسه‌ای (MAPPAC) مورد مطالعه: شرکت شرق سازه کویر یزد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد.
- مختاریان‌پور، مجید (۱۳۹۱). طراحی مدل اجرای سیاست‌های فرهنگی مبتنی بر برنامه‌های توسعه کشور، پایان‌نامه دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
- میرزایی، حمیدرضا (۱۳۸۸). روش تحقیق: مفاهیم و نکات کلیدی برای مدرسان، پژوهشگران و دانشجویان، مشهد: شایسته گستر.
- نصرت‌آبادی، جمشید؛ پسندیده، جواد (۱۳۹۹). اقدامات حفاظتی در مواجهه با جنگ رسانه‌های اجتماعی در فضای سایبر، پدافند غیرعامل و امنیت، ۸ (۳۰)، ۵-۳۴.
- نقیب‌السادات، سیدرضا (۱۳۸۷). تهدیدهای رسانه‌ای و مدیریت بحران، پژوهش‌های ارتباطی، ۱۵ (۵۵)، ۱۳۹-۱۱۳.



References

- Fryer, T. (2022). A critical realist approach to thematic analysis: producing causal explanations. *Journal of Critical Realism*, 21(4), 365-384.
- Janičatová, S., & Mlejnková, P. (2021). The ambiguity of hybrid warfare: A qualitative content analysis of the United Kingdom's political-military discourse on Russia's hostile activities. *Contemporary security policy*, 42(3), 312-344.
- Kumar, D. (2006). Media, war, and propaganda: Strategies of information management during the 2003 Iraq war. *Communication and critical/cultural studies*, 3(1), 48-69.
- Takahashi, S. (2018). Development of gray-zone deterrence: concept building and lessons from Japan's experience. *The Pacific Review*, 31(6), 787-810.
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning*. Simon and Schuster.

