Open Access

Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 12 (3), (Series 47): 99-127/ 2025

https://10.30473/fmss.2025.13691

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

ORIGINAL ARTICLE

Developing an Interpretive Structural Model of the Factors Influencing Sports Program Content Production in National Media

Ahmadreza Taheri Livani[1], Leila Saffari[*2], Abbas Khodayari[3], Akbar Faridfathi[4]

[1] Department of Sport Management, Ka.C, Islamic Azad University, Karaj, Iran.
[2] Department of Sport Management, Ka.C, Islamic Azad University, Karaj, Iran.
[3] Department of Sport Management, Ka.C, Islamic Azad University, Karaj, Iran.
[4] Department of Sport Management, Ka.C, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

***Correspondence:**
Leila Saffari

Email: le.saffari@iau.ac.ir

Receive Date: 14/Aug/2025
Accept Date: 22/Sep/2025
Published Online: 22/Nov/2025

How to cite
Taheri Livani, A. , Saffari, L. , Khodayari, A. and Faridfathi, A. (2025). Developing an Interpretive Structural Model of the Factors Influencing Sports Program Content Production in National Media. Organizational Behavior Management in Sport Studies, 12(3), 100-127. doi: 10.30473/fmss.2025.13691

Background and Purpose: Mass media play a significant role in shaping public attitudes, social values, collective identity, and cultural development. Among various media contents, sports programs have a distinctive position due to their cultural, social, economic, and identity-related functions. These programs are not merely tools for broadcasting sporting events and communicating competition results; rather, they can contribute to promoting sports culture, strengthening national identity, enhancing public awareness, developing social capital, and representing important social values. In this regard, the production of sports program content in national media requires a comprehensive approach that considers the interaction of cultural, managerial, economic, technological, professional, and audience-related factors. In recent years, technological developments, the expansion of digital platforms and social networks, the emergence of online streaming services, and changes in media consumption patterns have transformed the traditional structures of sports content production and distribution. Consequently, media organizations can no longer rely exclusively on conventional television broadcasting and one-way communication models. Instead, they need to adopt innovative content production strategies, develop interactive communication mechanisms, utilize multimedia technologies, and respond to the diverse preferences and expectations of audiences. These developments have also increased competition among media platforms and highlighted the importance of content quality, professional credibility, audience engagement, and sustainable economic models. The importance of these issues is particularly evident in the context of the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB), which, as a national public-service media organization, has responsibilities beyond information dissemination and entertainment. In addition to attracting and retaining audiences, national media are expected to promote cultural values, strengthen national identity, support public education, and contribute to social development. Therefore, the production of sports programs cannot be based solely on audience ratings, the popularity of sporting events, or commercial considerations. Rather, it requires a balance between cultural missions,

professional standards, technological capabilities, economic considerations, and the diverse needs of society.

Despite the development of research on sports media, previous studies have primarily focused on describing the status of sports programs, analyzing media content, examining digital transformation, or investigating specific aspects of sports broadcasting. Relatively limited attention has been paid to identifying the structural relationships, hierarchical positions, and mutual influences of the various factors affecting sports content production within a national public-service media organization. Identifying these relationships is essential because some factors have fundamental and strategic influences on the entire production system, whereas others mainly function as operational components or outcomes influenced by higher-level factors. Accordingly, the present study aimed to identify the factors influencing the production of sports program content in national media and develop an interpretive structural model to explain the hierarchical relationships, influence power, and dependence among these factors.

Methodology: This applied research employed a mixed-methods approach using a sequential exploratory design (qualitative–quantitative). The research was conducted in three interconnected analytical stages. In the qualitative stage, the research population consisted of experts and specialists in media, communication, sports management, media management, and sports program production, including media executives, television program producers, and university faculty members with relevant academic or professional experience. Participants were selected through purposive and snowball sampling. Semi-structured interviews were conducted until theoretical saturation was achieved. After conducting 16 interviews, no new codes or themes emerged, indicating that the qualitative data collection process had reached theoretical saturation.

The qualitative data were analyzed using thematic analysis. Following transcription and repeated examination of the interviews, initial coding was performed. Similar and conceptually related codes were subsequently categorized into basic themes, organizing themes, and overarching themes. This process resulted in the identification and classification of the main factors influencing sports program content production. To enhance the trustworthiness of the qualitative findings, the criteria proposed by Lincoln and Guba (1985), including credibility, transferability, dependability, and confirmability, were considered. Repeated examination of codes, participant validation, review of the coding process by academic supervisors, and systematic documentation of analytical procedures were among the measures adopted to strengthen the quality of the findings.

In the quantitative stage, 15 experts with specialized knowledge and professional experience in media, communication, sports management, and sports content production participated in identifying the relationships among the extracted factors. A structured questionnaire was developed based on the qualitative findings, and experts were asked to assess the mutual influence relationships between the identified factors. The Interpretive Structural Modeling (ISM) technique was then employed to determine the hierarchical structure and interrelationships among the factors. This process involved

developing the Structural Self-Interaction Matrix, constructing the initial reachability matrix, applying transitivity principles, and establishing the final reachability matrix. Subsequently, the factors were classified into hierarchical levels and an interpretive structural model was developed. Finally, MICMAC analysis was conducted to examine the driving power and dependence of each factor and classify them into four categories: autonomous, dependent, linkage, and independent factors.

Results: The findings of the qualitative analysis identified ten major factors influencing the production of sports program content in national media. These factors included: (1) cultural governance and ideological alignment of productions; (2) development of modern infrastructure and technological standardization of broadcasting; (3) systematization of scientific authority and enhancement of the specialized quality of content; (4) content economics and strategic marketing; (5) diversity of sports disciplines and media justice; (6) audience interactivity and participation; (7) policymaking and management of news flows; (8) investigative journalism and intelligent criticism; (9) professional human resources and star-making; and (10) scheduling and broadcast programming management. The ISM results demonstrated that these ten factors were organized into a five-level hierarchical structure, indicating that they did not have equal positions in terms of influence and dependence. Cultural governance and ideological alignment of productions, together with policymaking and management of news flows, occupied the foundational levels of the model and played the most significant roles in directing other components of the sports content production system. These factors represented the strategic and institutional foundations upon which other managerial, technological, economic, and operational activities depended. At the intermediate levels, factors such as technological infrastructure, content economics, scientific authority, and audience interactivity served as connecting mechanisms between macro-level policies and operational processes. These factors facilitated the translation of strategic orientations into practical production capabilities and influenced the quality, accessibility, attractiveness, and effectiveness of sports programs. At the operational and outcome-oriented levels, factors such as professional human resources and star-making, sports diversity and media justice, investigative journalism and intelligent criticism, and scheduling and broadcast programming management were more strongly influenced by the decisions and conditions established at higher levels. Their effectiveness consequently depended on the quality of strategic governance, supporting infrastructure, professional resources, and managerial coordination. The findings of MICMAC analysis further demonstrated differences among the factors in terms of driving power and dependence. Cultural governance and policymaking and management of news flows were identified as factors with high driving power, highlighting their fundamental role in shaping the overall production system. In contrast, factors such as audience interactivity and participation, professional human resources and star-making, scheduling and broadcast programming management, investigative journalism and intelligent criticism, and sports diversity and media justice exhibited greater dependence on other components of the system. The results also indicated that technological infrastructure, content economics, and scientific authority played important intermediary roles in connecting strategic decisions with operational outcomes.

Discussion: The findings of the present study indicate that the production of sports program content in national media is a multidimensional and interconnected process that cannot be improved through isolated managerial or technical interventions. Rather, its effectiveness depends on the coordination of cultural governance, media policymaking, technological infrastructure, economic mechanisms, specialized knowledge, professional human resources, and audience-related strategies. The identification of cultural governance and ideological alignment as a foundational factor reflects the distinctive mission of national media in Iran. Unlike purely commercial media organizations, national broadcasting is expected to balance audience attraction and program competitiveness with cultural responsibilities, social values, national identity, and public interests. Therefore, a clearly defined cultural governance framework can provide the basis for determining content priorities, selecting sporting events, designing program formats, and establishing appropriate approaches to representing athletes and sporting achievements. Similarly, the fundamental position of policymaking and management of news flows demonstrates that decisions regarding the selection, prioritization, processing, and dissemination of sports news are not merely editorial or operational activities. They are influenced by broader institutional policies and managerial decision-making structures. Consequently, improving the quality of sports content requires transparent news policies, professional editorial standards, reliable information sources, and appropriate mechanisms for ensuring the accuracy and credibility of media outputs. Another important finding concerns the intermediary role of technological infrastructure and content economics. Modern broadcasting technologies, digital production facilities, high-quality transmission systems, and multimedia capabilities provide essential conditions for improving the technical and visual quality of sports programs. However, technological development alone cannot guarantee effective content production unless it is accompanied by sustainable financial mechanisms, strategic marketing, and appropriate resource allocation. Developing diversified revenue models, strengthening sports media brands, and utilizing advertising and sponsorship opportunities can contribute to the financial sustainability of sports content production while preserving the public-service mission of national media.

The five-level hierarchical structure provides an important managerial implication: improvement initiatives should begin with foundational factors and subsequently extend to intermediate and operational levels. Focusing exclusively on recruiting prominent presenters, changing broadcast schedules, increasing audience interaction, or introducing new program formats may produce limited and temporary improvements if the underlying governance, policymaking, financial, and infrastructural conditions remain unchanged. Accordingly, the proposed model provides a systematic framework for identifying intervention priorities and coordinating managerial decisions across different levels of the sports content production system.

Conclusions: The findings of this study demonstrate that the production of effective sports program content in national media requires an integrated and hierarchical management approach. By identifying ten major factors and explaining their structural relationships through a five-level interpretive structural model, the study provides a comprehensive framework for understanding the mechanisms influencing sports content production. Cultural

governance and ideological alignment of productions, as well as policymaking and management of news flows, were identified as the fundamental driving factors, while technological infrastructure, content economics, scientific authority, and audience interactivity played important intermediary roles. Other factors, including professional human resources, sports diversity, investigative journalism, and broadcast programming management, were more dependent on the conditions established at higher levels.

Accordingly, it is recommended that national media managers adopt the proposed model as a basis for strategic planning, resource allocation, organizational development, and performance evaluation of sports programs. Greater attention should be given to establishing coherent cultural and editorial policies, modernizing technological infrastructure, strengthening sustainable economic models, developing specialized human resources, promoting investigative and evidence-based sports journalism, and improving audience participation. Furthermore, balanced coverage of different sports disciplines and greater attention to media justice should be incorporated into content production policies. Ultimately, improving the quality and effectiveness of sports programs is not the outcome of the independent performance of a particular department or production team; rather, it requires coordinated and integrated management of the entire media system in response to cultural responsibilities, professional standards, technological developments, economic sustainability, and audience expectations.

K E Y W O R D S
Sports Content Production; National Media; Sports Programs; Interpretive Structural Modeling (ISM); MICMAC Analysis.

References

1. Attri, R., Dev, N., & Sharma, V. (2013). Interpretive structural modelling (ISM) approach: An overview. *Research Journal of Management Sciences, 2*(2), 3–8.
2. Warfield, J. N. (1974). Developing interconnection matrices in structural modeling. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, 4*(1), 81–87. https://doi.org/10.1109/TSMC.1974.5408524
3. Sushil. (2012). Interpreting the interpretive structural model. *Global Journal of Flexible Systems Management, 13*(2), 87–106. https://doi.org/10.1007/s40171-012-0008-3
4. Hutchins, B., & Rowe, D. (2012). *Sport beyond television: The internet, digital media and the rise of networked media sport*. Routledge.
5. Boyle, R., & Haynes, R. (2009). *Power play: Sport, the media and popular culture* (2nd ed.). Edinburgh University Press.

Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.
This is an open access article under the CC BY (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

فصلنامه علمی
مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

سال دوازدهم، شماره سه، پیاپی چهلو هفت، پاییز ۱۴۰۴ (۱۲۷-۹۹)

https://10.30473/fmss.2025.13691

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

«مقاله پژوهشی»

تدوین الگوی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر تولید محتوای برنامه‌های ورزشی در رسانه ملی

احمدرضا طاهری لیوانی[۱]، لیلا صفاری[۲*]، عباس خدایاری[۳]، اکبر فریدفتحی[۴]

[۱] گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.
[۲] گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.
[۳] گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.
[۴] گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

نویسنده مسئول: لیلا صفاری
رایانامه: le.saffari@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۳
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۰۱

استناد به این مقاله:
طاهری لیوانی, احمدرضا , صفاری, لیلا , خدایاری, عباس و فریدفتحی, اکبر . (۱۴۰۴). تدوین الگوی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر تولید محتوای برنامه‌های ورزشی در رسانه ملی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش, ۱۲(۳), ۱۲۷-۱۰۰. doi: 10.30473/fmss.2025.13691

چکیده

هدف پژوهش حاضر، تدوین الگوی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر تولید محتوای برنامه‌های ورزشی در رسانه ملی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا، آمیخته با طرح اکتشافی متوالی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه رسانه، ارتباطات، مدیریت ورزشی و مدیران و برنامه‌سازان رسانه ملی گردآوری شد. نمونه‌گیری به روش هدفمند و گلوله‌برفی تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در مجموع ۱۶ مصاحبه انجام شد. داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون کدگذاری و تحلیل شدند. در بخش کمی، ۱۵ نفر از خبرگان در فرایند تعیین روابط میان عوامل و تدوین مدل ساختاری تفسیری مشارکت کردند. به‌منظور ساختاربندی عوامل و تعیین روابط متقابل آن‌ها، از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) و به‌منظور تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی عوامل، از تحلیل میک‌مک (MICMAC) استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که تولید محتوای برنامه‌های ورزشی در رسانه ملی تحت تأثیر ۱۰ عامل اصلی شامل حکمرانی فرهنگی و انطباق ایدئولوژیک تولیدات، مهندسی زیرساخت‌های نوین و استانداردسازی فناورانه پخش، نظام‌مندسازی مرجعیت علمی و غنای تخصصی محتوا، اقتصاد محتوا و بازاریابی راهبردمحور، تنوع رشته‌ای و عدالت رسانه‌ای، تعامل‌پذیری و مشارکت مخاطبان، سیاست‌گذاری و مدیریت جریان‌های خبری، روزنامه‌نگاری تحقیقی و نقد هوشمند، کادر متخصص و ستاره‌سازی و زمان‌بندی و مدیریت کنداکتور است. نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد که این عوامل در قالب پنج سطح سلسله‌مراتبی سازمان‌دهی می‌شوند. حکمرانی فرهنگی و انطباق ایدئولوژیک تولیدات و سیاست‌گذاری و مدیریت جریان‌های خبری در سطوح زیربنایی و به‌عنوان عوامل پیشران قرار گرفتند؛ درحالی‌که زیرساخت‌های فناورانه، اقتصاد محتوا، مرجعیت علمی و تعامل با مخاطبان نقش واسطه‌ای در انتقال اثر سیاست‌های کلان به سطوح اجرایی ایفا کردند. همچنین، عواملی نظیر سرمایه انسانی، زمان‌بندی و مدیریت کنداکتور و کیفیت محتوایی در سطوح عملیاتی و عدالت رسانه‌ای به‌عنوان پیامد نهایی عملکرد نظام تولید محتوا شناسایی شد. در مجموع، نتایج پژوهش بر ماهیت نظام‌مند و چندسطحی تولید محتوای ورزشی تأکید دارد و نشان می‌دهد تحقق تولید محتوای اثربخش در رسانه ملی مستلزم توجه هم‌زمان به عوامل راهبردی، زیرساختی، محتوایی و اجرایی و تنظیم روابط متقابل میان آن‌هاست.

واژه‌های کلیدی

رسانه ملی، رسانه‌های ورزشی، ورزش، رسانه.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۴ © ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.
این مقاله تحت گواهی زیر منتشرشده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

مقدمه

رسانه‌های جمعی در جهان معاصر، علاوه بر نقش اطلاع‌رسانی و سرگرمی، از مهم‌ترین نهادهای اثرگذار بر شکل‌دهی به نگرش‌ها، ارزش‌ها، هویت جمعی و رفتارهای اجتماعی محسوب می‌شوند. در این میان، ورزش به دلیل برخورداری از ظرفیت‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و هویتی، جایگاه ویژه‌ای در نظام ارتباطات رسانه‌ای دارد. برنامه‌های ورزشی صرفاً ابزارهایی برای انتقال نتایج مسابقات و پوشش رویدادهای ورزشی نیستند، بلکه می‌توانند در ترویج فرهنگ ورزش، تقویت هویت ملی، بازنمایی ارزش‌های اجتماعی، آموزش عمومی، ارتقای سرمایه اجتماعی و شکل‌دهی به افکار عمومی نقش‌آفرینی کنند. از این منظر، محتوای ورزشی تولیدشده در رسانه‌ها را باید محصول تعامل میان ساختارهای فرهنگی، سیاست‌های رسانه‌ای، منافع اقتصادی، فناوری‌های ارتباطی و انتظارات مخاطبان دانست؛ تعاملی که در نهایت بر نوع و کیفیت بازنمایی ورزش در جامعه اثر می‌گذارد (بیلینگز و همکاران[1]، ۲۰۱۸).

اهمیت این موضوع در رسانه ملی، به دلیل ماهیت و مأموریت‌های چندگانه آن، دوچندان است. رسانه ملی از یک‌سو باید با تولید برنامه‌هایی جذاب، رقابتی و متناسب با تحولات صنعت رسانه، مخاطبان خود را حفظ و جذب کند و از سوی دیگر، مسئولیت‌هایی فرهنگی، آموزشی و اجتماعی بر عهده دارد که آن را از بسیاری از رسانه‌های صرفاً تجاری متمایز می‌سازد. بنابراین، تولید محتوای برنامه‌های ورزشی در چنین رسانه‌ای نمی‌تواند صرفاً بر مبنای میزان مخاطب، جذابیت لحظه‌ای رویدادها یا ملاحظات اجرایی برنامه‌سازان صورت گیرد، بلکه لازم است میان الزامات حرفه‌ای و رسانه‌ای، سیاست‌های فرهنگی، منافع عمومی و نیازهای متنوع جامعه تعادل برقرار شود. بر همین اساس، انتخاب رشته‌های ورزشی برای پوشش، اولویت‌بندی رویدادها، نحوه بازنمایی ورزشکاران، انتخاب کارشناسان، طراحی قالب‌های برنامه‌سازی و حتی زمان‌بندی پخش، تصمیم‌هایی هستند که پیامدهای فرهنگی و اجتماعی دارند و می‌توانند بر میزان دیده‌شدن رشته‌های مختلف، شکل‌گیری نگرش عمومی نسبت به ورزش و توزیع فرصت‌های رسانه‌ای اثرگذار باشند (مک‌کوئیل[2]، ۲۰۱۰).

با این حال، تولید محتوای ورزشی در سال‌های اخیر در بستری متفاوت از گذشته انجام می‌شود. گسترش فناوری‌های دیجیتال، توسعه شبکه‌های اجتماعی، ظهور پلتفرم‌های پخش برخط و تغییر الگوهای مصرف رسانه‌ای، ساختار سنتی تولید و توزیع محتوای ورزشی را دستخوش تحول کرده است. در الگوی سنتی، رسانه‌های پخشی عمدتاً تولیدکننده پیام و مخاطبان دریافت‌کنندگان آن بودند؛ اما در محیط رسانه‌ای جدید، مخاطبان صرفاً مصرف‌کننده محتوا نیستند و می‌توانند در تولید، بازنشر، تفسیر و ارزیابی پیام‌های رسانه‌ای مشارکت داشته باشند. جابه‌جایی قدرت ارتباطی از ساختارهای متمرکز به شبکه‌ای از تولیدکنندگان و کاربران، مرز میان تولیدکننده و مصرف‌کننده محتوا را کم‌رنگ کرده و ضرورت بازنگری در الگوهای برنامه‌سازی را افزایش داده است (ناپولی[3]، ۲۰۱۱).

در حوزه ورزش نیز این تغییرات به معنای آن است که رسانه‌ها دیگر نمی‌توانند تنها بر پخش تلویزیونی رویدادها و قالب‌های یک‌سویه ارتباطی تکیه کنند، بلکه باید به شیوه‌های چندسکویی تولید و توزیع، تعامل با مخاطبان، تولید محتوای متناسب با ترجیحات گروه‌های مختلف و بهره‌گیری از ظرفیت‌های رسانه‌ای نوین توجه داشته باشند از سوی دیگر، تحولات فناورانه تنها ابزارهای تولید و انتشار محتوا را تغییر نداده‌اند، بلکه بر ماهیت حرفه روزنامه‌نگاری ورزشی، نقش نیروی انسانی و سازوکارهای مدیریت رسانه نیز تأثیر گذاشته‌اند. روزنامه‌نگاران و تولیدکنندگان محتوای ورزشی در محیط جدید، علاوه بر برخورداری از دانش تخصصی ورزش و مهارت‌های حرفه‌ای روزنامه‌نگاری، باید توانایی کار با ابزارهای چندرسانه‌ای، تولید محتوای متناسب با بسترهای دیجیتال، تعامل با مخاطبان و واکنش سریع به تحولات خبری را داشته باشند. همچنین، همگرایی تحریریه‌ها و پلتفرم‌های رسانه‌ای، فرصت‌هایی برای افزایش سرعت، تنوع و گستره انتشار محتوا فراهم کرده، اما در عین حال، چالش‌هایی در زمینه حفظ کیفیت، اعتبار و استقلال حرفه‌ای تولیدات رسانه‌ای ایجاد کرده است (هاچینز و رو[4]، ۲۰۱۲؛ میر و همکاران[5]، ۲۰۲۴).

بنابراین، کیفیت تولید محتوای ورزشی را نمی‌توان صرفاً به توانایی تهیه‌کنندگان یا امکانات فنی یک شبکه محدود کرد؛ این کیفیت به مجموعه‌ای از عوامل مرتبط و وابسته به یکدیگر بستگی دارد که از سیاست‌گذاری کلان تا اجرای جزئی‌ترین مراحل تولید و توزیع را در بر می‌گیرد. بعد اقتصادی تولید محتوای ورزشی نیز از دیگر ابعاد مهم این مسئله است. گسترش صنعت ورزش و افزایش پیوند میان رسانه‌ها، لیگ‌های حرفه‌ای، باشگاه‌ها، ورزشکاران و حامیان مالی، محتوای ورزشی را به یکی از محصولات ارزش‌آفرین در اقتصاد رسانه تبدیل کرده است.

1 Billings et al
2 McQuail
3 Napoli
4 Hutchins & Rowe
5 Meier et al.,

در چنین شرایطی، حقوق پخش، تبلیغات، اسپانسرینگ، بازاریابی رسانه‌ای و بهره‌برداری از ظرفیت‌های دیجیتال، در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با تولید و توزیع برنامه‌های ورزشی اهمیت فزاینده‌ای یافته‌اند. با وجود این، غلبه منطق تجاری بر سیاست‌های تولید محتوا ممکن است به تمرکز بیش از اندازه بر رشته‌های پرمخاطب و رویدادهای درآمدزا و در مقابل، کم‌توجهی به ورزش‌های کمتر دیده‌شده، ورزش زنان و رشته‌های دارای مخاطبان محدودتر منجر شود. ازاین‌رو، یکی از چالش‌های مهم رسانه‌های عمومی، ایجاد تعادل میان الزامات اقتصادی و مسئولیت‌های فرهنگی و اجتماعی است؛ تعادلی که بدون سیاست‌گذاری منسجم و توجه به عدالت رسانه‌ای دشوار خواهد بود (آلباران[1]، ۲۰۱۷).

در ادبیات پژوهش، مطالعات متعددی به بررسی ابعاد مختلف ارتباط ورزش و رسانه پرداخته‌اند. در سطح بین‌المللی، بویل و هاینز[2] (۲۰۰۹) در کتاب بازی قدرت: ورزش، رسانه و فرهنگ عامه، پیوند میان ورزش، رسانه و مناسبات اقتصادی و فرهنگی را بررسی کرده و نشان داده‌اند که تولید و بازنمایی محتوای ورزشی از فشارهای اقتصادی و تجاری محیط رسانه‌ای تأثیر می‌پذیرد. هاچینز و روو (۲۰۱۲) نیز با تمرکز بر تحول رسانه‌های ورزشی در عصر دیجیتال، گذار از الگوی سنتی پخش تلویزیونی به رسانه‌های شبکه‌ای را تبیین کرده‌اند و بر نقش فزاینده پلتفرم‌های دیجیتال و مشارکت مخاطبان در تولید و گردش محتوای ورزشی تأکید داشته‌اند. همچنین، جنکینز[3] (۲۰۰۶) با طرح مفهوم همگرایی رسانه‌ای، نشان داده است که تحول رسانه‌ها را نباید صرفاً به ظهور فناوری‌های جدید محدود کرد، بلکه این تحول با تغییر مناسبات میان تولیدکنندگان، مخاطبان و ساختارهای توزیع محتوا همراه است. این دیدگاه‌ها نشان می‌دهند که تحلیل تولید محتوای ورزشی نیازمند توجه هم‌زمان به ابعاد فرهنگی، اقتصادی، فناورانه و مخاطب‌محور است.

در حوزه مدیریت رسانه و مخاطب‌شناسی نیز مطالعاتی انجام شده است که برای تبیین مسئله پژوهش حاضر اهمیت دارند. ناپولی (۲۰۱۱) با بررسی تحول مخاطبان رسانه‌ای در اثر فناوری‌های جدید، بر تغییر جایگاه مخاطب و ضرورت حرکت سازمان‌های رسانه‌ای به سمت شناخت دقیق‌تر رفتار و ترجیحات مخاطبان تأکید کرده است. پیکارد (۲۰۱۱) نیز با تمرکز بر اقتصاد و تأمین مالی شرکت‌های رسانه‌ای، اهمیت مدیریت منابع، مدل‌های درآمدی و ایجاد تعادل میان ارزش اقتصادی و کارکردهای رسانه‌ای را برجسته ساخته است. از سوی دیگر، لارندو و همکاران[4] (۲۰۱۶) در بررسی همگرایی اتاق‌های خبر، فرصت‌ها و محدودیت‌های ناشی از یکپارچگی ساختارهای تولید و انتشار محتوا را مورد توجه قرار داده‌اند. همچنین، مطالعات جدیدتر درباره تحول دیجیتال در روزنامه‌نگاری بر این نکته تأکید دارند که نوآوری رسانه‌ای مستلزم بازنگری در ساختارهای سازمانی، فرایندهای تولید و شیوه‌های ارتباط با مخاطبان است (میر و همکاران، ۲۰۲۴).

با وجود ارزش نظری این مطالعات، تمرکز اصلی آن‌ها بر تحولات عمومی رسانه، اقتصاد رسانه، روزنامه‌نگاری و مخاطب‌شناسی بوده و روابط ساختاری میان عوامل مؤثر بر تولید محتوای برنامه‌های ورزشی در یک رسانه عمومی ملی را به‌صورت یکپارچه تبیین نمی‌کنند.

در مطالعات داخلی نیز پژوهش‌هایی با تمرکز بر وضعیت و ابعاد مختلف برنامه‌های ورزشی رسانه ملی انجام شده است. عرب‌نرمی و همکاران (۲۰۱۸) با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، وضعیت ورزش حرفه‌ای در تلویزیون ملی ایران را بررسی کردند و ابعاد مختلف حضور و بازنمایی ورزش حرفه‌ای در رسانه ملی را مورد توجه قرار دادند. آریامنش و همکاران (۲۰۱۸) نیز به طراحی الگوی برنامه‌ریزی راهبردی برای برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما پرداختند و از این طریق بر ضرورت نگاه راهبردی به مدیریت و برنامه‌ریزی این حوزه تأکید کردند. در زمینه محتوای برنامه‌های ورزشی، عبدی‌پور (۲۰۲۱) با تمرکز بر بازنمایی ورزش زنان در برنامه‌های تلویزیونی، یکی از ابعاد مهم عدالت و تنوع رسانه‌ای را بررسی کرده است. این پژوهش‌ها، هر یک از زاویه‌ای مشخص به موضوع ورزش در رسانه ملی پرداخته‌اند و زمینه مناسبی برای شناخت وضعیت موجود فراهم آورده‌اند؛ بااین‌حال، تمرکز آن‌ها عمدتاً بر تحلیل وضعیت، برنامه‌ریزی راهبردی یا یکی از ابعاد مشخص تولید و بازنمایی محتوا بوده است و مسئله ارتباط و سلسله‌مراتب میان مجموعه عوامل اثرگذار بر تولید محتوای ورزشی همچنان نیازمند بررسی عمیق‌تر است.

در همین راستا، برخی مطالعات داخلی نیز به چالش‌های محتوایی و مخاطب‌شناختی برنامه‌های ورزشی اشاره کرده‌اند. برای نمونه، در پژوهش‌های گزارش‌شده در رساله حاضر، به تکرار قالب‌های برنامه‌سازی، محدودیت تنوع محتوایی، کم‌توجهی به نیازهای متفاوت مخاطبان و ضرورت بهره‌گیری از ظرفیت‌های فرهنگی بومی اشاره شده است (مالکی‌فر و

1 Albarran
2 Boyle & Haynes
3 Jenkins
4 Larrondo et al

همکاران، ۲۰۱۹). همچنین، تغییر ویژگی‌های مخاطبان و افزایش انتظارات آنان برای مشارکت، تعامل و دریافت محتوای متناسب با ترجیحات فردی، ضرورت بازنگری در شیوه‌های سنتی تولید برنامه‌های ورزشی را برجسته می‌کند (کاظمی، ۲۰۲۱؛ نعمتی و آقابابایی، ۲۰۲۳). از این منظر، مسئله تولید محتوای ورزشی تنها به انتخاب موضوع یا طراحی قالب برنامه محدود نیست، بلکه باید در پیوند با تحولات نسلی، تغییر رفتار مصرف رسانه‌ای و گسترش ارتباطات تعاملی تحلیل شود. به‌ویژه آنکه در محیط رقابتی امروز، مخاطبان امکان انتخاب میان طیف گسترده‌ای از رسانه‌ها و پلتفرم‌ها را دارند و حفظ ارتباط با آنان مستلزم توجه مستمر به کیفیت، تنوع، اعتبار و جذابیت محتوای تولیدشده است. مرور این مطالعات نشان می‌دهد که با وجود توسعه ادبیات علمی در حوزه رسانه‌های ورزشی، مدیریت رسانه، تحول دیجیتال و برنامه‌ریزی راهبردی، چند خلأ پژوهشی همچنان قابل تشخیص است. نخست آنکه بخش مهمی از پژوهش‌های پیشین بر توصیف وضعیت رسانه‌های ورزشی، تحلیل محتوای برنامه‌ها یا بررسی یک بُعد مشخص از عملکرد رسانه تمرکز داشته‌اند و کمتر به شناسایی هم‌زمان مجموعه عوامل فرهنگی، مدیریتی، اقتصادی، فناورانه، حرفه‌ای و مخاطب‌محور پرداخته‌اند. دوم آنکه در بسیاری از مطالعات، عوامل مؤثر به‌صورت فهرستی از مؤلفه‌ها یا شاخص‌ها مطرح شده‌اند، اما روابط متقابل، تقدم و تأخر و میزان تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر به‌روشنی تبیین نشده است. درحالی‌که در نظام پیچیده تولید محتوای ورزشی، برخی عوامل ماهیتی زیربنایی و راهبردی دارند و زمینه تحقق سایر عوامل را فراهم می‌کنند؛ در مقابل، برخی دیگر بیشتر در سطح اجرا یا به‌عنوان پیامد عملکرد کل نظام ظاهر می‌شوند. سوم آنکه الگوی جامعی که بتواند متناسب با ویژگی‌های سازمانی، فرهنگی و رسانه‌ای صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران، روابط ساختاری میان عوامل مؤثر بر تولید محتوای برنامه‌های ورزشی را مشخص کند، در پژوهش‌های مورد بررسی کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

این خلأ از آن جهت اهمیت دارد که شناسایی عوامل مؤثر، به‌تنهایی برای بهبود نظام تولید محتوا کافی نیست. مدیران و سیاست‌گذاران رسانه‌ای علاوه بر شناخت عوامل، باید بدانند کدام مؤلفه‌ها نقش پیشران دارند، کدام عوامل از سایر مؤلفه‌ها تأثیر می‌پذیرند و مداخلات مدیریتی باید از کدام سطح آغاز شوند. برای مثال، اگر مسائل مربوط به حکمرانی فرهنگی، سیاست‌گذاری خبری و جهت‌گیری‌های کلان به‌درستی تبیین نشوند، اقدامات اجرایی نظیر افزایش تنوع برنامه‌ها، بهبود زمان‌بندی پخش یا توسعه تعامل با مخاطبان ممکن است به فعالیت‌هایی پراکنده و فاقد انسجام تبدیل شوند. به همین ترتیب، توسعه زیرساخت‌های فناورانه بدون توجه به منابع انسانی متخصص، اقتصاد محتوا و نیازهای مخاطبان، الزاماً به ارتقای کیفیت و اثربخشی برنامه‌های ورزشی منجر نخواهد شد. بنابراین، مسئله اصلی نه صرفاً شناسایی عوامل، بلکه فهم ساختار روابط میان آن‌ها و تعیین جایگاه هر عامل در نظام تولید محتواست. از این منظر، مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌تواند رویکردی مناسب برای تحلیل چنین مسئله‌ای باشد؛ زیرا این روش امکان شناسایی روابط متقابل میان مؤلفه‌ها، تعیین سطوح سلسله‌مراتبی و تفکیک عوامل بر اساس نقش آن‌ها در ساختار یک نظام را فراهم می‌کند. به‌کارگیری این رویکرد در موضوع تولید محتوای برنامه‌های ورزشی می‌تواند از یک‌سو روابط میان عوامل راهبردی، ساختاری، محتوایی و اجرایی را آشکار سازد و از سوی دیگر، مبنایی برای اولویت‌بندی مداخلات مدیریتی و سیاست‌گذاری فراهم کند. به بیان دیگر، مدل ساختاری تفسیری به‌جای ارائه مجموعه‌ای منفصل از عوامل، تصویری نظام‌مند از چگونگی اثرگذاری آن‌ها بر یکدیگر ارائه می‌دهد و می‌تواند مسیر حرکت از سیاست‌های کلان به فرایندهای اجرایی و پیامدهای رسانه‌ای را روشن سازد.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی ساختاری تفسیری تولید محتوای برنامه‌های ورزشی در رسانه ملی انجام شده است. وجه تمایز اصلی این پژوهش، تمرکز بر تبیین روابط ساختاری و سلسله‌مراتبی میان عوامل مؤثر بر تولید محتوا، به‌جای محدودشدن به شناسایی یا رتبه‌بندی جداگانه آن‌هاست. انتظار می‌رود الگوی حاصل بتواند ضمن روشن‌ساختن عوامل زیربنایی و پیشران، جایگاه عوامل واسطه‌ای و اجرایی و نیز پیامدهای نهایی نظام تولید محتوا را مشخص کند. چنین الگویی می‌تواند برای مدیران، سیاست‌گذاران، برنامه‌سازان و تهیه‌کنندگان برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما چارچوبی تحلیلی فراهم آورد تا تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات اصلاحی خود را بر مبنای روابط واقعی میان مؤلفه‌ها سامان دهند. در نهایت، مسئله محوری پژوهش آن است که عوامل مؤثر بر تولید محتوای برنامه‌های ورزشی در رسانه ملی چه ساختار و سلسله‌مراتبی دارند و روابط میان این عوامل چگونه قابل تبیین است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش اجرا، از نوع پژوهش‌های آمیخته با طرح اکتشافی متوالی

(کیفی ـ کمی) است. انتخاب این رویکرد با توجه به ماهیت چندبعدی و پیچیده تولید محتوای برنامه‌های ورزشی در رسانه ملی و ضرورت شناسایی عوامل مؤثر و تبیین روابط ساختاری میان آن‌ها صورت گرفت. در این طرح، ابتدا با استفاده از روش کیفی، عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر تولید محتوای برنامه‌های ورزشی شناسایی شدند و سپس در مرحله کمی، روابط میان عوامل با بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) تحلیل و ساختار سلسله‌مراتبی آن‌ها تدوین شد. همچنین، به‌منظور بررسی قدرت نفوذ و میزان وابستگی عوامل، از تحلیل میک‌مک (MICMAC) استفاده شد. با توجه به تمرکز مقاله حاضر بر تدوین الگوی ساختاری تفسیری، گزارش روش‌شناسی بر فرایند شناسایی عوامل، مدل‌سازی روابط و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متمرکز است. پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی انجام شد. در مرحله کیفی، جامعه مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان و متخصصان حوزه رسانه، ارتباطات، مدیریت ورزشی، مدیران و برنامه‌سازان رسانه ملی و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها بود که از دانش تخصصی یا تجربه اجرایی مرتبط با تولید محتوای برنامه‌های ورزشی برخوردار بودند. نمونه‌گیری در این مرحله به‌صورت هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی انجام گرفت؛ به این ترتیب که ابتدا افراد واجد شرایط شناسایی و پس از انجام مصاحبه، از طریق معرفی مشارکت‌کنندگان، سایر خبرگان مرتبط انتخاب شدند. فرایند نمونه‌گیری و مصاحبه تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که پس از انجام ۱۶ مصاحبه، داده جدیدی که منجر به شناسایی کد یا مضمون تازه‌ای شود، به دست نیامد.

در مرحله کمی و به‌منظور تدوین مدل ساختاری تفسیری، جامعه پژوهش را خبرگان متخصص در حوزه رسانه، ارتباطات، مدیریت ورزشی و تولید محتوای برنامه‌های ورزشی تشکیل دادند. نمونه‌گیری در این مرحله به‌صورت هدفمند انجام شد و ۱۵ نفر از خبرگان در فرایند تعیین روابط میان عوامل مشارکت کردند. انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس برخورداری از دانش تخصصی، تجربه حرفه‌ای و آشنایی کافی با ابعاد و الزامات تولید محتوای ورزشی در رسانه ملی صورت گرفت؛ زیرا مدل‌سازی ساختاری تفسیری بر قضاوت آگاهانه خبرگان درباره روابط اثرگذاری میان عوامل استوار است.

در بخش کیفی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. راهنمای مصاحبه با توجه به اهداف پژوهش و مبانی نظری و پیشینه مطالعات مرتبط تدوین شد و پرسش‌های آن بر شناسایی عوامل مؤثر بر تولید محتوای برنامه‌های ورزشی در رسانه ملی متمرکز بود. پرسش‌ها به‌گونه‌ای طراحی شدند که مشارکت‌کنندگان بتوانند دیدگاه‌ها، تجربه‌ها و ارزیابی‌های تخصصی خود را درباره ابعاد فرهنگی، مدیریتی، اقتصادی، فناورانه، محتوایی و حرفه‌ای تولید برنامه‌های ورزشی بیان کنند. در جریان مصاحبه‌ها، متناسب با پاسخ مشارکت‌کنندگان، پرسش‌های تکمیلی نیز مطرح شد تا ابعاد مختلف موضوع با دقت بیشتری شناسایی شود.

در بخش کمی، از پرسشنامه تعیین روابط میان عوامل برای اجرای مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. این ابزار بر اساس عوامل استخراج‌شده از مرحله کیفی تنظیم شد و از خبرگان خواسته شد روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری میان هر یک از عوامل را ارزیابی کنند. داده‌های حاصل از این پرسشنامه مبنای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری و تدوین مدل سلسله‌مراتبی پژوهش قرار گرفت.

تحلیل داده‌ها در سه مرحله اصلی انجام شد. در مرحله نخست، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با استفاده از روش تحلیل مضمون بررسی شدند. پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، محتوای آن‌ها به‌صورت مکرر مطالعه و کدگذاری اولیه انجام شد. در ادامه، کدهای مشابه و مرتبط در قالب مضامین پایه سازمان‌دهی شدند و با بررسی ارتباط مفهومی میان آن‌ها، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج شد. در این فرایند، تلاش شد ضمن حفظ محتوای اصلی اظهارات مشارکت‌کنندگان، مفاهیم تکرارشونده و عوامل کلیدی مرتبط با تولید محتوای برنامه‌های ورزشی شناسایی و دسته‌بندی شوند. حاصل این مرحله، مجموعه‌ای از عوامل و مؤلفه‌های اصلی بود که مبنای ورود به مرحله مدل‌سازی ساختاری تفسیری قرار گرفت.

در مرحله دوم، به‌منظور شناسایی روابط متقابل و تعیین سطوح سلسله‌مراتبی عوامل، از مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. این روش با اتکا به قضاوت خبرگان، روابط میان متغیرها را مشخص و آن‌ها را در قالب یک ساختار سلسله‌مراتبی سازمان‌دهی می‌کند. اجرای مدل‌سازی ساختاری تفسیری در پژوهش حاضر با تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری آغاز شد. در این ماتریس، روابط دوتایی میان عوامل بر اساس نظر خبرگان بررسی و مشخص شد که هر عامل چه نوع رابطه‌ای با عامل دیگر دارد. پس از تکمیل و جمع‌بندی قضاوت‌ها، ماتریس دسترسی اولیه تشکیل شد. در ادامه، با اعمال اصل تعدی و انجام محاسبات لازم، ماتریس دسترسی نهایی به دست آمد. بر اساس ماتریس نهایی، سطح‌بندی عوامل انجام شد و جایگاه هر عامل در ساختار سلسله‌مراتبی مشخص گردید. در نهایت، روابط

میان عوامل در قالب مدل ساختاری تفسیری ترسیم شد تا مسیرهای اثرگذاری و ارتباط میان سطوح مختلف نظام تولید محتوای برنامه‌های ورزشی قابل تبیین باشد.

در مرحله سوم، برای تکمیل تحلیل ساختاری و تعیین جایگاه عوامل از نظر قدرت اثرگذاری و تأثیرپذیری، از تحلیل میک‌مک (MICMAC) استفاده شد. در این روش، عوامل بر اساس دو شاخص قدرت نفوذ و میزان وابستگی بررسی و در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند: عوامل مستقل یا پیشران، عوامل وابسته، عوامل پیوندی و عوامل خودمختار. عوامل مستقل از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایین برخوردارند و می‌توانند بر سایر اجزای نظام اثرگذار باشند. عوامل وابسته عمدتاً از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرند و قدرت نفوذ کمتری دارند. عوامل پیوندی هم‌زمان از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردارند و به دلیل ارتباط متقابل با سایر عوامل، تغییر در آن‌ها می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای در نظام ایجاد کند. عوامل خودمختار نیز از قدرت نفوذ و وابستگی نسبتاً پایینی برخوردارند. نتایج این تحلیل در کنار مدل ساختاری تفسیری، امکان تشخیص عوامل زیربنایی، واسطه‌ای و پیامدی را فراهم کرد.

به‌منظور اطمینان از روایی ابزارهای گردآوری داده‌ها، از روایی صوری و محتوایی استفاده شد. راهنمای مصاحبه و پرسشنامه تعیین روابط میان عوامل پس از تدوین اولیه در اختیار تعدادی از استادان دانشگاه و خبرگان حوزه مدیریت رسانه، ارتباطات و مدیریت ورزشی قرار گرفت. ابزارها بر اساس دیدگاه‌های اصلاحی آنان از نظر وضوح پرسش‌ها، تناسب با اهداف پژوهش، جامعیت و پوشش ابعاد موضوع بازبینی شدند و اصلاحات لازم در آن‌ها اعمال شد.

در بخش کیفی، برای افزایش اعتمادپذیری یافته‌ها از معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا (Lincoln & Guba, 1985)، شامل اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری استفاده شد. بازبینی مکرر کدها، کنترل نتایج توسط برخی از مشارکت‌کنندگان، بررسی فرایند کدگذاری توسط استاد راهنما و مشاور و ثبت دقیق مراحل تحلیل، از جمله اقداماتی بود که برای تقویت اعتمادپذیری یافته‌ها انجام گرفت. در بخش مدل‌سازی ساختاری تفسیری نیز روابط میان عوامل در چند مرحله مورد بازبینی قرار گرفت و پس از دستیابی به توافق نهایی خبرگان، تحلیل ساختاری انجام شد. همچنین، بازبینی مجدد روابط استخراج‌شده و کنترل منطقی مدل نهایی، به افزایش قابلیت اعتماد ساختار ارائه‌شده کمک کرد.

در مجموع، ترکیب تحلیل مضمون، مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل میک‌مک، چارچوب روش‌شناختی پژوهش را تشکیل داد. این ترکیب امکان شناسایی عوامل مؤثر بر تولید محتوای برنامه‌های ورزشی، تعیین روابط میان آن‌ها و مشخص‌کردن جایگاه هر عامل از نظر قدرت نفوذ و وابستگی را فراهم ساخت و زمینه تدوین الگویی ساختاری و متناسب با اقتضائات رسانه ملی را مهیا کرد..

یافته‌های پژوهش

یافته های توصیفی پژوهش حاضر در مورد جنسیت، تحصیلات و نوع مدرک در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱: مشخصات جمعیت شناختی

ردیف	رشته تحصیلی	سمت	مدرک تحصیلی	جنسیت	سن	سابقه خدمت
۱	مدیریت ورزشی	عضو هیات علمی دانشگاه	دکترا	مرد	۴۱	۱۲
۲	علوم ورزشی	عضو هیات علمی دانشگاه	دکترا	زن	۴۲	۱۲
۳	مدیریت ورزشی	عضو هیات علمی دانشگاه	دکترا	مرد	۴۷	۱۹
۴	مدیریت ورزشی	عضو هیات علمی دانشگاه	کارشناسی ارشد	مرد	۵۶	۲۷
۵	علوم ورزشی	عضو هیات علمی دانشگاه	کارشناسی ارشد	زن	۵۵	۲۴
۶	مدیریت رسانه	مدیر رسانه	دکترا	مرد	۵۸	۳۰
۷	مدیریت ورزشی	تهیه‌کننده برنامه ورزشی	دانشجوی دکترا	مرد	۵۵	۲۶
۸	مدیریت ورزشی	تهیه‌کننده برنامه ورزشی	دانشجوی دکترا	مرد	۵۲	۲۰
۹	مدیریت ورزشی	تهیه‌کننده برنامه ورزشی	دکترا	زن	۵۱	۱۹
۱۰	علوم ورزشی	کارشناس خبره رسانه	دانشجوی دکترا	زن	۴۶	۱۷
۱۱	مدیریت ورزشی	کارشناس خبره رسانه	دکترا	مرد	۵۳	۲۱
۱۲	علوم ورزشی	کارشناس خبره رسانه	دکترا	مرد	۵۶	۲۷

از سه مرحله کدگزاری با توجه به نتایج جدول (۲)، برای شناسایی عوامل استفاده شد.

جدول ۲. کدهای متمرکز

کد اولیه	کد متمرکز	مفهوم
استانداردسازی الگوهای رفتاری ورزشکاران در قاب رسانه	مدیریت بازنمایی ارزش‌های اخلاقی و معنوی	حکمرانی فرهنگی و انطباق ایدئولوژیک تولیدات
نهادینه‌سازی فرهنگ جوانمردی و بازی جوانمردانه (Fair Play)		
برجسته‌سازی شعائر دینی و مذهبی در میادین بین‌المللی		
الگوسازی از زیست مومنانه قهرمانان ملی برای نسل جوان		
سیاست‌گذاری در خصوص مواجهه با ناهنجاری‌های اخلاقی در ورزش		
تبیین نسبت میان ورزش حرفه‌ای و کمالات انسانی در برنامه‌های ترکیبی		
نظارت بر استانداردهای پوشش و آراستگی بصری در پخش زنده	صیانت از حریم فرهنگی و انطباق هنجاری	
مدیریت پالایش صوتی و تصویری محیط‌های ورزشی پرتنش		
کنترل و هدایت هیجانات کاذب تماشاگران در راستای نظم عمومی		
انطباق موسیقی و گرافیک برنامه‌ها با چارچوب‌های عرفی و شرعی		
پیشگیری از ترویج سبک زندگی تجملاتی و مصرف‌گرایی توسط سلبریتی‌ها		
تدوین پروتکل‌های بیانی برای مجریان و گزارشگران جهت حفظ عفت کلام		
استراتژی حماسی‌سازی در گزارشگری مسابقات ملی	بازتولید مؤلفه‌های هویت ملی و همبستگی پایداری	
نمادپردازی از پرچم و سرود ملی به مثابه ابزار انسجام اجتماعی		
تقویت غرور ملی از طریق بازنمایی فتوحات ورزشی بر رقبای استراتژیک		
تلفیق میراث فرهنگی و ابنیه تاریخی در بسته‌بندی محتوای ورزشی		
تاکید بر خودباوری و تکیه بر دانش مربیان و متخصصان بومی		
مدیریت همگرایی اقوام ایرانی حول محور تیم‌های ملی		
تجهیز استودیوهای پخش به فناوری‌های تصویربرداری با تفکیک‌پذیری بالا(UHD/4K)	مدیریت ارتقا و استانداردسازی زیرساخت‌های سخت‌افزاری	مهندسی زیرساخت‌های نوین و استانداردسازی فناورانه پخش
نوسازی ناوگان واحد سیار جهت پوشش زنده‌ی مسابقات در سطوح بین‌المللی		
بهینه‌سازی سیستم‌های صدابرداری محیطی و استودیویی برای ارتقای تجربه شنیداری		
تدوین پروتکل‌های نگهداری و به‌روزرسانی تجهیزات فنی متناسب با استانداردهای AFC و FIFA		
توسعه زیرساخت‌های فیبر نوری و انتقال سیگنال جهت پایداری پخش در شرایط محیطی سخت		
سنجش دوره‌ای کیفیت فنی خروجی شبکه‌ها براساس شاخص‌های رضایت مخاطب		
یکپارچه‌سازی بسته‌های گرافیکی (Graphic Package) در تمامی برنامه‌های ورزشی شبکه	راهبری نوآوری در هویت بصری و گرافیک رسانه‌ای	
بهره‌گیری استراتژیک از فناوری واقعیت افزوده (AR) در تحلیل‌های داخل استودیو		

کد اولیه	کد متمرکز	مفهوم
طراحی فضاهای مجازی (Virtual Set) جهت کاهش هزینه‌های دکور فیزیکی و افزایش جذابیت		
استفاده از اینفوگرافیک‌های پویا و داده‌محور برای نمایش آمارهای لحظه‌ای مسابقات		
هویت‌بخشی بصری به مسابقات ملی از طریق طراحی لوگو و تایپوگرافی اختصاصی		
تدوین شیوه‌نامه استفاده از جلوه‌های ویژه بصری (VFX) در آنونس‌ها و مستندهای ورزشی		
بازنگری در استقرار دوربین‌ها (Camera Plan) جهت پوشش جامع زوایای پنهان مسابقه	مهندسی و توسعه‌ی تکنیک‌های خلاقانه‌ی کارگردانی تلویزیونی	
ارتقای استانداردهای تقطیع تصاویر (Switching) برای حفظ ریتم و هیجان بازی		
مدیریت هوشمندانه بازپخش‌های صحنه‌های حساس (Replay)از زوایای تحلیل‌گرایانه		
نظارت بر ترکیب‌بندی قاب‌ها (Framing) جهت تمرکز بر کنش‌های اصلی و حواشی جذاب		
آموزش کارگردانان هنری برای استفاده از نماهای بسته (Close-up)در انتقال احساسات ورزشکاران		
سیاست‌گذاری در خصوص نحوه تعامل کارگردان با ناظران پخش جهت مدیریت صحنه‌های غیرمنتظره		
تدوین شیوه‌نامه احراز صلاحیت فنی و علمی کارشناسان مدعو به برنامه‌ها	انتخاب و نخبه‌گزینی کارشناسان تراز اول	نظام‌مندسازی مرجعیت علمی و غنای تخصصی محتوا
بهره‌گیری استراتژیک از ظرفیت نخبگان دانشگاهی و تئوریسین‌های جوان ورزش		
ایجاد بانک اطلاعاتی جامع از پیشکسوتان خوش‌نام و دارای قدرت بیان بالا		
جایگزینی تخصص‌گرایی به جای روابط شخصی در انتخاب تحلیل‌گران مسابقات		
اولویت‌دهی به کارشناسان دارای مدارک مربی‌گری و داوری بین‌المللی		
تولید آیتم‌های کوتاه آموزشی جهت ارتقای سواد ورزشی و قوانین داوری برای عموم	سیاست‌گذاری در رویکرد آموزشی و ترویج دانش تخصصی	
کالبدشکافی لایه‌های تاکتیکی مسابقات با استفاده از ابزارهای آنالیز مدرن		
تبیین مفاهیم پیچیده بدنسازی، تغذیه و روانشناسی ورزشی در برنامه‌های خانواده‌محور		
استفاده از سیستم‌های مانیتورینگ آنلاین جهت ارائه آمارهای لحظه‌ای و بدون خطا	نظام‌مندسازی دقت، صحت و اعتبار سنجی اطلاعات	
ایجاد واحد درستی‌سنجی (Fact-Checking) برای مقابله با شایعات فضای مجازی		
پروتکل استناد به منابع معتبر خبری و خبرگزاری‌های رسمی بین‌المللی		
بازبینی داده‌های تاریخی و آرشیوی قبل از ارائه در ویترین برنامه‌ها		
تعهد به اصلاح فوری اشتباهات اطلاعاتی در جریان پخش زنده		
بهره‌گیری از دیتابیس‌های تخصصی) مانند Opta یا (Wyscoutدر تحلیل مسابقات		

کد اولیه	کد متمرکز	مفهوم
نظارت بر تطابق بیانات گزارشگران با رویدادهای واقعی و فیزیکی مسابقه		
تدوین نظام‌نامه جامع پذیرش آگهی‌های بازرگانی (TVC) در فواصل مسابقات حساس	راهبری و استقرار مدل‌های درآمدزایی پایدار	اقتصاد محتوا و بازاریابی راهبردمحور
طراحی بسته‌های متنوع تبلیغاتی برای کسب‌وکارهای کوچک و نوپا در برنامه‌های ورزشی		
بهینه‌سازی تعرفه‌های تبلیغات زیرنویس متناسب با نرخ رشد مخاطبان(Rating)		
ایجاد ردیف‌های درآمدی جدید از طریق خدمات ارزش افزوده (VAS)و اپلیکیشن‌های هواداری		
مدیریت توازن میان حجم تبلیغات و کیفیت بصری برنامه جهت جلوگیری از دلزدگی مخاطب		
تنوع‌بخشی به منابع مالی از طریق اشتراک‌های ویژه پلتفرم‌های دیجیتال رسانه ملی		
سیاست‌گذاری در خصوص نحوه حضور برندها در دکور و چیدمان استودیویی(Product Placement)	مدیریت استراتژیک تولیدات مشترک و نظام اسپانسرینگ	
مشارکت با فدراسیون‌ها و نهادهای عمومی در ساخت مستندهای ورزشی با هدف برندینگ ملی		
جذب حامیان مالی انحصاری برای رویدادهای بزرگ (مانند جام جهانی و المپیک)		
تدوین شیوه‌نامه نظارت بر فعالیت‌های تبلیغی مجریان و کارشناسان در فضای مجازی		
ایجاد بسترهای آنلاین برای فروش محصولات فرهنگی و یادگاری‌های مرتبط با برند برنامه‌ها	تجاری‌سازی محصولات و خدمات جانبی	
مدیریت حقوق معنوی (IP) شخصیت‌های رسانه‌ای و عروسک‌های ورزشی برای تولید کالا		
واگذاری حق بازنشر قطعات کوتاه ویدئویی (VOD) به اپراتورهای تلفن همراه		
برگزاری تورهای بازدیدی و رویدادهای حضوری (Fan Zone)با رویکرد درآمدزایی		
تدوین استراتژی مذاکره برای خرید حق پخش (Media Rights)مسابقات معتبر بین‌المللی	نظام‌مندسازی مدیریت حقوق پخش و صیانت از کپی‌رایت	
تعیین سازوکار پرداخت حق پخش به لیگ‌های داخلی جهت توسعه زیرساخت‌های ملی		
مبارزه حقوقی با بازنشر غیرقانونی سیگنال‌های انحصاری در سایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی		
مدیریت تعارضات منافع میان رسانه خطی (تلویزیون) و پلتفرم‌های نمایش خانگی		
بهره‌گیری از کدهای امنیتی محرمانه (Fingerprinting) برای ردیابی منبع اصلی پخش		
تدوین شیوه‌نامه جامع پوشش تصویری مسابقات زنان با رعایت ملاحظات شرعی و عرفی	سیاست‌گذاری در بازنمایی و توسعه رسانه‌ای ورزش بانوان	تنوع رشته‌ای و عدالت رسانه‌ای
تخصیص باکس‌های خبری ویژه و تحلیل‌های کارشناسی برای رقابت‌های لیگ بانوان		
حمایت از حضور گزارشگران و مربیان زن در میزگردهای تخصصی و برنامه‌های تحلیلی		
برجسته‌سازی موفقیت‌های بین‌المللی زنان ورزشکار به عنوان		

کد اولیه	کد متمرکز	مفهوم
الگوهای موفق اجتماعی		
مدیریت تصویرسازی مثبت از نقش ورزش در سلامت و نشاط زنان و دختران خانوار		
اصلاح نظام امتیازدهی در کنداکتور برای حمایت از رشته‌های مدال‌آور (کشتی، وزنه‌برداری، تکواندو)	مدیریت راهبردی توازن در پوشش رشته‌های ورزشی	
طراحی برنامه‌های تخصصی برای معرفی ظرفیت‌های اقتصادی و فنی رشته‌های ورزشی نوظهور		
سیاست‌گذاری در توزیع عادلانه تجهیزات پخش زنده (SNG) بین فدراسیون‌های مختلف		
تولید پلاتوهای کوتاه آموزشی (Micro-Learning) برای ترویج ورزش‌های اصلاحی و خانگی	نهادینه‌سازی ترویج ورزش همگانی و سبک زندگی سلامت‌محور	
طراحی پویش‌های ملی و مسابقات همگانی با هدف کاهش نرخ کم‌تحرکی در جامعه		
مدیریت تولید محتوا برای گروه‌های خاص اجتماعی (سالمندان، کودکان و توان‌یابان)		
بهره‌گیری از سلبریتی‌های ورزشی برای ترغیب عموم به فعالیت‌های بدنی روزانه		
تدوین استراتژی توزیع محتوای خرد (Micro-content) در بسترهای اجتماعی (اینستاگرام، تلگرام، روبیکا)	همگرایی رسانه‌ای و بهره‌گیری از سکوهای مکمل دیجیتال	تعامل‌پذیری، مشارکت و همگرایی رسانه‌ای مخاطبان
ایجاد واحدهای تخصصی "Social Media" در تحریریه‌های برنامه‌های ورزشی		
سیاست‌گذاری در خصوص انتشار حواشی پشت‌صحنه و لحظات دیده نشده در فضای مجازی		
مدیریت بازخوردها و کامنت‌های کاربران برای بهبود کیفیت برنامه‌های اصلی		
ایجاد کانال‌های اختصاصی جهت پخش زنده رویدادهای همزمان بر روی اپلیکیشن‌های رسانه		
بهره‌گیری از اینفلوئنسرهای ورزشی جهت افزایش ضریب نفوذ برنامه‌ها در بین نسل زد(Gen Z)		
طراحی پلتفرم‌های پیش‌بینی نتایج و مسابقات آنلاین (Gamification)جهت افزایش وفاداری مخاطب	راهبری نظام‌های نظرسنجی و سازوکارهای مشارکت تعاملی	
بهره‌گیری استراتژیک از سیستم‌های پیامکی و کیوآرکد (QR Code)برای دریافت نظرات لحظه‌ای		
تحلیل داده‌های حاصل از نظرسنجی‌ها برای اصلاح کنداکتور و محتوای برنامه‌ها		
اختصاص بخشی از آنتن پخش به نمایش مستقیم پیام‌ها و ویدئوهای ارسالی کاربران(UGC)		
مدیریت تصویرسازی مثبت از توانمندی‌های میزبانی و زیرساختی ایران در رویدادهای جهانی	تدوین استراتژی‌های دیپلماسی رسانه‌ای در ورزش بین‌الملل	سیاست‌گذاری و مدیریت جریان‌های خبری
حمایت رسانه‌ای هوشمندانه از کرسی‌های مدیریتی ایران در کنفدراسیون‌ها و مجامع بین‌المللی		
خنثی‌سازی شیطنت‌های رسانه‌ای رقبای منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای در جریان رقابت‌های حساس		
همکاری با رسانه‌های کشورهای دوست و همسو جهت تولید محتوای مشترک ورزشی		
تبیین مواضع رسمی کشور در خصوص عدم رویارویی با نمایندگان رژیم صهیونیستی در قاب رسانه		

کد اولیه	کد متمرکز	مفهوم
بهره‌گیری از ظرفیت "سفیران ورزش" جهت تقویت تعاملات فرهنگی با سایر ملت‌ها		
پوشش گستره دستاوردهای علمی و پزشکی ورزشی ایران در سطح بین‌المللی		
اولویت‌بخشی به موضوعات استراتژیک ورزش کشور در برنامه‌های پرمخاطب(Agenda Setting)	جریان‌سازی رسانه‌ای و هدایت افکار عمومی	
ایجاد حساسیت اجتماعی نسبت به پروژه‌های نیمه‌تمام ورزشی جهت تسریع در تکمیل آن‌ها		
ترغیب بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش از طریق تولید گزارش‌های توجیهی		
مهندسی پیام جهت تقویت وفاداری هواداران به تیم‌های ملی در آستانه تورنمنت‌های بزرگ		
تدوین پروتکل‌های اطلاع‌رسانی در خصوص حوادث ناگوار استادیوم‌ها یا تلخی شکست‌های سنگین	نظام‌مندسازی مدیریت اخبار حساس و بحران‌های ورزشی	
مدیریت هوشمندانه حواشی مربوط به لژیونرها و ستاره‌های ورزش در خارج از مرزها		
اقناع مخاطب در مواجهه با احکام انضباطی یا محرومیت‌های بین‌المللی علیه ورزش ایران		
پیگیری مستمر نحوه تخصیص بودجه‌های دولتی در فدراسیون‌ها و باشگاه‌های دولتی	مطالبه‌گری و شفافیت مالی	روزنامه‌نگاری تحقیقی و نقد هوشمند
بررسی شفاف قراردادهای بازیکنان و کادر فنی جهت انطباق با سقف بودجه و قوانین مالیاتی		
نظارت بر فرآیندهای مناقصه و واگذاری پروژه‌های عمرانی ورزشی به پیمانکاران		
مطالبه‌گری در خصوص نحوه هزینه‌کرد درآمدهای حاصل از بلیت‌فروشی و تبلیغات محیطی		
تحلیل گزارش‌های سود و زیان باشگاه‌های بورسی در برنامه‌های تخصصی اقتصاد ورزش		
ایجاد بسترهای افشاگری (Whistleblowing) برای کارشناسان و منتقدان حوزه مالی		
واکاوی هزینه‌های سفرهای برون‌مرزی و اعزام‌های غیرضروری در هیئت‌های ورزشی		
ورود جسورانه به پرونده‌های شرط‌بندی، تبانی و مهندسی نتایج در لیگ‌های مختلف	فسادستیزی و مبارزه با رانت	
افشای نقش دلالان غیررسمی و ایجنت‌های فاقد مجوز در نقل و انتقالات ورزشکاران		
پیگیری پرونده‌های دوپینگ و تخلفات اخلاقی سازمان‌یافته در ورزش حرفه‌ای		
نقد صریح پدیده "خویشاوندسالاری" و انتصابات غیرتخصصی در رده‌های مدیریتی ورزش		
ارائه گزارش‌های تحقیقی از ساخت‌وسازهای غیرمجاز در اراضی با کاربری ورزشی		
بررسی تطبیقی اساسنامه‌های فدراسیون‌های داخلی با استانداردهای فدراسیون‌های جهانی	تحلیل ساختاری و زیربنایی	
نقد نظام استعدادیابی و آموزش در ورزش پایه با هدف اصلاح فرآیندهای فرسوده		
تحلیل موانع قانونی خصوصی‌سازی واقعی در ورزش و چالش‌های		

کد اولیه	کد متمرکز	مفهوم
مالکیت باشگاه‌ها		
ایجاد فضای مناظره میان مدیران ارشد ورزش و منتقدان مستقل در قاب زنده	نقد منصفانه ارکان ورزش	
پرهیز از نقد شخصی و تمرکز بر عملکرد فنی و مدیریتی مسئولین فدراسیون‌ها		
اعطای فرصت پاسخگویی به سازمان‌ها و اشخاص پس از طرح انتقادات رسانه‌ای		
تدوین پروتکل‌های اخلاقی برای منتقدان جهت پیشگیری از تخریب و سیاهنمایی		
ارتقای فن بیان، مهارت‌های ارتباطی و تسلط بر واژگان تخصصی رشته‌های مختلف	توسعه‌ی مهارت‌های تخصصی اجرا و گزارشگری	کادر متخصص و ستاره‌سازی
تقویت توانمندی در مدیریت بحران‌های پخش زنده و بداهه‌گویی هوشمندانه		
بهره‌گیری از تکنیک‌های روان‌شناسی در تعامل با مهمانان و کنترل فضای استودیو		
توسعه مهارت‌های گزارشگری توصیفی برای افزایش هیجان و داستانی‌سازی مسابقات		
استفاده از لحن و بیانی متناسب با فرهنگ بومی و پرهیز از تقلیدهای بیگانگان		
تسلط بر ابزارهای دیجیتال و آنالیزهای لحظه‌ای در حین اجرای برنامه‌ها		
تقویت کاریزمای تصویری و رعایت استانداردهای آراستگی ظاهری(Dressing Code)		
برگزاری کارگاه‌های تخصصی بین‌المللی با حضور مدرسان و گزارشگران تراز اول جهان	آموزش و بهسازی مستمر سرمایه‌های انسانی	
ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد (Appraisal) و بازخوردهای دوره‌ای برای مجریان		
استقرار نظام جانشین‌پروری جهت شناسایی و تربیت نسل جدید استعدادهای جوان		
تدوین دوره‌های دانش‌افزایی حقوقی و اخلاقی برای پیشگیری از لغزش‌های رسانه‌ای		
نمادسازی از چهره‌های محبوب برای ارتقای ضریب نفوذ و اعتبار برنامه‌ها	راهبری استراتژیک پرستیژ سازمانی و سلبریتی‌سازی رسانه‌ای	
مدیریت برند شخصی (Personal Branding) ستارگان رسانه در چارچوب ارزش‌های سازمان		
بهره‌گیری از محبوبیت مجریان در کمپین‌های مسئولیت اجتماعی و خیریه ورزشی		
تدوین مرام‌نامه تعامل مجریان با برندهای تجاری و فعالیت در فضای مجازی		
صیانت از جایگاه و منزلت پیشکسوتان عرصه گزارشگری به عنوان سرمایه‌های نمادین		
انعطاف‌پذیری در جدول پخش (کنداکتور) برای پوشش حداکثری مسابقات همزمان	اولویت‌بندی و پخش زنده رویدادهای ملی و جهانی	زمان‌بندی و مدیریت کنداکتور
مدیریت زمان‌بندی پخش رویدادهای حساس متناسب با ساعت اوج مصرف مخاطبان(Prime Time)		
تخصیص آنتن زنده به رشته‌های مدال‌آور در مسابقات المپیک و بازی‌های آسیایی		

کد اولیه	کد متمرکز	مفهوم
ایجاد کانال‌های رزرو برای جلوگیری از قطع پخش مسابقات در صورت تداخل زمانی		
هماهنگی با نهادهای برون‌مرزی جهت دریافت سیگنال‌های باکیفیت و بدون تأخیر		
تدوین شیوه‌نامه مدیریت وقایع پیش‌بینی‌نشده در جریان پخش زنده مسابقات ملی		
ثبات در زمان پخش برنامه‌های مرجع جهت حفظ وفاداری و عادت مخاطب	راهبری پایداری و حفظ تداوم در تولید برنامه‌های ورزشی روتین	
مدیریت زنجیره تأمین محتوا برای پر کردن خلأهای زمانی در فصل تعطیلات لیگ‌ها		
ایجاد آرشیو غنی و دسته‌بندی‌شده برای تولید ویژه‌برنامه‌های مناسبتی و تاریخی		
نظارت بر کیفیت تولید در طولانی‌مدت جهت جلوگیری از افت محتوایی برنامه‌های باسابقه		
طراحی وله‌ها و میان‌برنامه‌های کوتاه و جذاب (Bumper) جهت افزایش ریتم برنامه	مهندسی بسته‌بندی محتوایی و هویت رسانه‌ای (Packaging)	
تدوین حرفه‌ای هایلایت‌های مسابقات (Match Highlights)با موسیقی و تدوین مهیج		
استفاده از تیتراژهای مفهومی و ترانه‌های اختصاصی برای ایجاد برندینگ شنیداری		
تولید پکیج‌های معرفی بازیکنان و تیم‌ها با استفاده از تکنیک‌های نوین گرافیکی		
هماهنگی بصری میان دکور، گرافیک متحرک و رنگ‌بندی کلی برنامه(Color Palettes)		

لذا با توجه به نتایج، عوامل موثر بر تولید محتوی برنامه های ورزشی در رسانه ملی عبارتند از:

- حکمرانی فرهنگی و انطباق ایدئولوژیک تولیدات
- مهندسی زیرساخت‌های نوین و استانداردسازی فناورانه پخش
- نظام‌مندسازی مرجعیت علمی و غنای تخصصی محتوا
- اقتصاد محتوا و بازاریابی راهبردمحور
- تنوع رشته‌ای و عدالت رسانه‌ای
- تعامل‌پذیری، مشارکت و همگرایی رسانه‌ای مخاطبان
- سیاست‌گذاری و مدیریت جریان‌های خبری
- روزنامه‌نگاری تحقیقی و نقد هوشمند
- کادر متخصص و ستاره‌سازی
- زمان‌بندی و مدیریت کنداکتور

پس از شناسایی عوامل کلیدی، جهت ترسیم مدل ساختاری – تفسیری، ماتریس تعامل در اختیار خبرگان قرار داده شد تا بر اساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل نمایند:

به ازای هر «j و i» ارتباط میان این دو متغیر در چهارچوب بررسی زیر است.

V: عامل سطر i برای رسیدن به عامل ستون j کمک می‌کند.

A: عامل ستون j برای رسیدن به عامل سطر i کمک می‌کند.

X: عوامل ستون j و سطر i برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.

O: عوامل ستون j و سطر i بدون ارتباط هستند.

نتیجه ماتریس خودتعاملی[۱] در جدول ۳ مشخص است.

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی (SSIM)

ردیف	عوامل موثر	۱	۲	۳	٤	٦	٥	۷	۸	۹	۱۰
۱	حکمرانی فرهنگی و انطباق ایدئولوژیک تولیدات	-	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۲	مهندسی زیرساخت‌های نوین و استانداردسازی فناورانه پخش		-	X	V	O	V	A	O	V	V
۳	نظام‌مندسازی مرجعیت علمی و غنای تخصصی محتوا			-	O	V	V	A	O	V	O
٤	اقتصاد محتوا و بازاریابی راهبردمحور				-	V	O	A	O	V	V
٥	تنوع رشته‌ای و عدالت رسانه‌ای					V	-	O	V	O	A
٦	تعامل‌پذیری، مشارکت و همگرایی رسانه‌ای مخاطبان					-		O	O	O	O
۷	سیاست‌گذاری و مدیریت جریان‌های خبری							-	V	V	V
۸	روزنامه‌نگاری تحقیقی و نقد هوشمند								-	V	O
۹	کادر متخصص و ستاره‌سازی									-	V
۱۰	زمان‌بندی و مدیریت کنداکتور										-

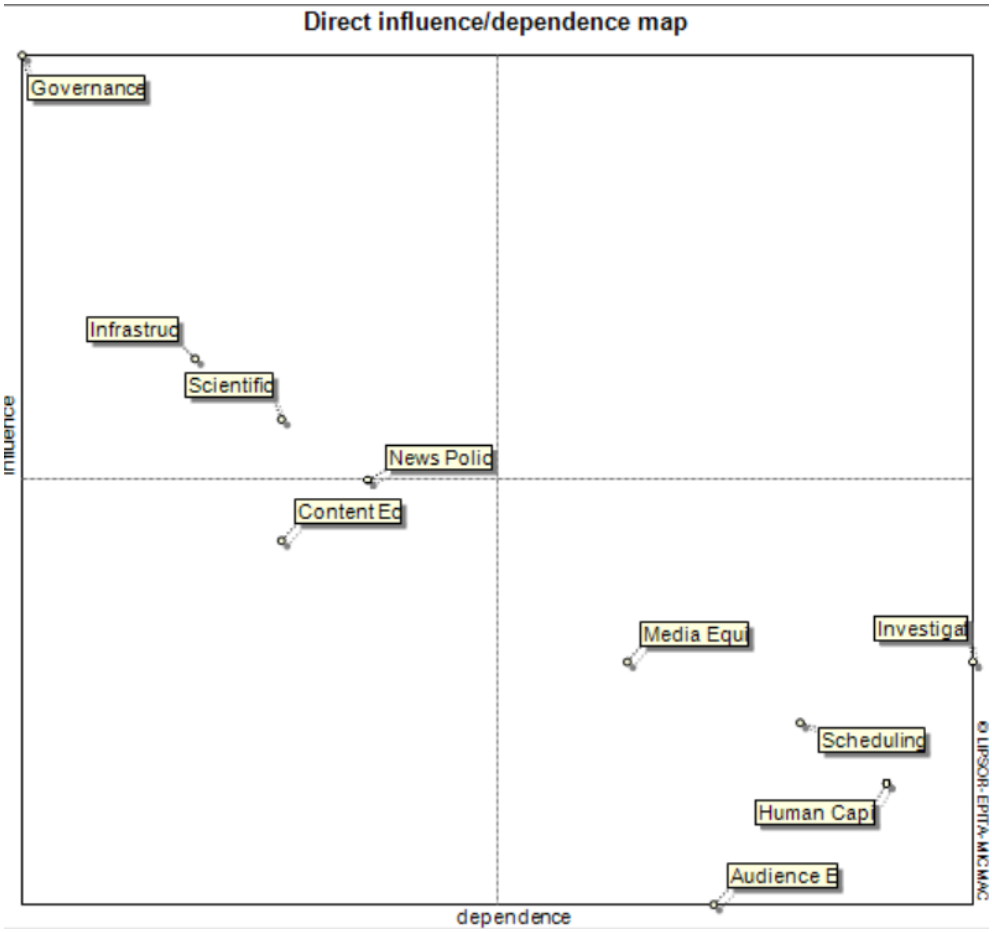
در ادامه برای دستیابی به ماتریس در دسترس‌پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در جدول ۴-۱۰ به صفر و یک تبدیل شوند. نتایج در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی اهداف استراتژیک (SSIM)

ردیف	عوامل موثر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	اثرگذاری
۱	A. حکمرانی فرهنگی و انطباق ایدئولوژیک تولیدات	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۲	B. مهندسی زیرساخت‌های نوین و استانداردسازی فناورانه پخش	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۶

[۱] Structural Self-Interaction Matrix.

ردیف	عوامل موثر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	اثرگذاری
۳	C. نظام‌مندسازی مرجعیت علمی و غنای تخصصی محتوا	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۵
۴	D. اقتصاد محتوا و بازاریابی راهبردمحور	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۴
۵	E. تنوع رشته‌ای و عدالت رسانه‌ای	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۳
۶	F. تعامل‌پذیری، مشارکت و همگرایی رسانه‌ای مخاطبان	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱
۷	G. سیاست‌گذاری و مدیریت جریان‌های خبری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۸	H. روزنامه‌نگاری تحقیقی و نقد هوشمند	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۳
۹	I. کادر متخصص و ستاره‌سازی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۲
۱۰	J. زمان‌بندی و مدیریت کنداکتور	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۲
	اثرپذیری	۱	۳	۲	۳	۴	۶	۳	۵	۷	۶	



شکل ۱. تحلیل نقشه نفوذ–وابستگی

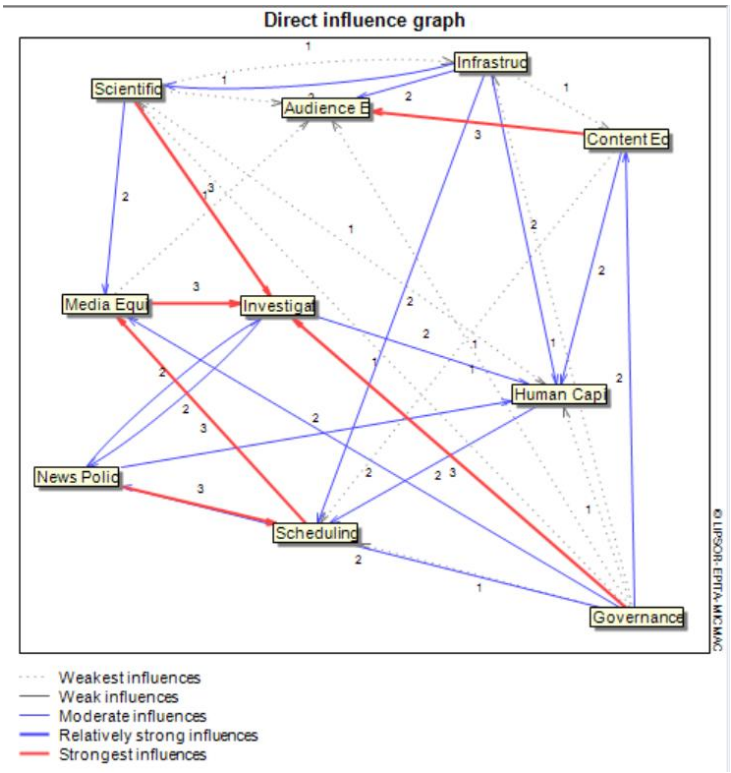
تحلیل نقشه نفوذ–وابستگی (MICMAC) در شکل ۱ نشان می‌دهد که ساختار عوامل مؤثر بر تولید محتوای برنامه‌های ورزشی در رسانه ملی، از یک منطق نظام‌مند و سلسله‌مراتبی تبعیت می‌کند. در این چارچوب، عوامل بر اساس میزان نفوذ و وابستگی به چهار دسته اصلی تقسیم می‌شوند که هر یک نقش متفاوتی در پویایی سیستم ایفا می‌کنند. نتایج حاکی از آن است که هیچ‌یک از عوامل در ناحیه خودمختار قرار نگرفته‌اند؛ این امر بیانگر آن است که سیستم مورد مطالعه، سیستمی یکپارچه و به‌شدت درهم‌تنیده است که اجزای آن به‌صورت شبکه‌ای بر یکدیگر اثر می‌گذارند.

در میان عوامل، «حکمرانی فرهنگی و انطباق ایدئولوژیک تولیدات»، «مهندسی زیرساخت‌های نوین و استانداردسازی فناورانه پخش» و «نظام‌مندسازی مرجعیت علمی و غنای تخصصی محتوا» در زمره عوامل مستقل یا پیشران قرار می‌گیرند که دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایین هستند. این عوامل نقش زیربنایی در شکل‌دهی به کل نظام تولید محتوا دارند و به‌عنوان تعیین‌کننده‌های اصلی جهت‌گیری، کیفیت و چارچوب‌های حاکم بر برنامه‌های ورزشی عمل می‌کنند. به‌ویژه حکمرانی فرهنگی، به‌عنوان مهم‌ترین پیشران، نقش هدایت‌گر کلان را ایفا کرده و سایر عوامل را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در سطحی دیگر، «سیاست‌گذاری و مدیریت جریان‌های خبری» و «اقتصاد محتوا و بازاریابی راهبردمحور» در دسته عوامل پیوندی قرار می‌گیرند که همزمان دارای نفوذ و وابستگی بالا هستند. این ویژگی دوگانه موجب می‌شود که این عوامل به‌عنوان حلقه واسط میان سطوح راهبردی و اجرایی عمل

کنند. به بیان دیگر، این متغیرها از یک‌سو متأثر از سیاست‌های کلان و زیرساخت‌ها هستند و از سوی دیگر، نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه تحقق و عملیاتی‌سازی آن‌ها در فرآیند تولید و توزیع محتوا دارند. از این‌رو، هرگونه تغییر یا ناپایداری در این بخش می‌تواند کل سیستم را دچار اختلال نماید.

در مقابل، عواملی نظیر «تعامل‌پذیری و مشارکت مخاطبان»، «کادر متخصص و ستاره‌سازی»، «زمان‌بندی و مدیریت کنداکتور»، «روزنامه‌نگاری تحقیقی و نقد هوشمند» و «تنوع رشته‌ای و عدالت رسانه‌ای» در زمره عوامل وابسته قرار می‌گیرند که دارای وابستگی بالا و نفوذ نسبتاً پایین هستند. این عوامل عمدتاً بیانگر خروجی‌ها و پیامدهای عملکرد سیستم بوده و بیش از آنکه نقش علّی داشته باشند، بازتابی از کیفیت عملکرد عوامل بالادستی محسوب می‌شوند. به‌عنوان مثال، میزان تعامل مخاطبان یا تحقق عدالت رسانه‌ای، بیش از هر چیز متأثر از نحوه سیاست‌گذاری، کیفیت محتوا و زیرساخت‌های موجود است.



شکل ۲. الگوی مرحله اول عوامل موثر بر تولید محتوی برنامه های ورزشی در رسانه ملی

تحلیل گراف نفوذ مستقیم (شکل ۲) نشان می‌دهد که روابط میان عوامل مؤثر بر تولید محتوای برنامه‌های ورزشی، نه‌تنها سلسله‌مراتبی بلکه شبکه‌ای و چندلایه است و شدت اثرگذاری میان متغیرها نیز به‌صورت معناداری متفاوت است. در این گراف، طیفی از روابط از «تأثیرات ضعیف» تا «تأثیرات بسیار قوی» قابل مشاهده است که با استفاده از رنگ‌ها و ضرایب عددی مشخص شده‌اند. این امر بیانگر آن است که همه روابط از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند و برخی مسیرهای اثرگذاری نقش کلیدی‌تری در شکل‌دهی به سیستم دارند.

در این میان، «حکمرانی فرهنگی و انطباق ایدئولوژیک تولیدات» به‌عنوان یکی از کانون‌های اصلی اثرگذاری، دارای پیوندهای قوی و نسبتاً قوی با سایر عوامل است. تمرکز خطوط با شدت بالا به سمت این عامل نشان می‌دهد که بسیاری از متغیرها، به‌ویژه در سطوح اجرایی و محتوایی، در نهایت تحت تأثیر جهت‌گیری‌های کلان حکمرانی قرار می‌گیرند. این وضعیت جایگاه این عامل را به‌عنوان محور راهبردی سیستم تثبیت کرده و نشان می‌دهد که هرگونه تحول در تولید محتوای ورزشی بدون بازنگری در این سطح، با محدودیت‌های جدی مواجه خواهد شد.

از سوی دیگر، «مهندسی زیرساخت‌های نوین و استانداردسازی فناورانه پخش» و «اقتصاد محتوا و بازاریابی راهبردمحور» نیز به‌عنوان گره‌های مهم در شبکه، دارای ارتباطات نسبتاً گسترده با سایر عوامل هستند. زیرساخت فناورانه با ایجاد بسترهای لازم، امکان تحقق سیاست‌ها و ارتقای کیفیت تولید را فراهم می‌کند، در حالی که اقتصاد محتوا به‌عنوان عامل جهت‌دهنده به بهره‌وری و رقابت‌پذیری، بر نحوه توزیع و جذابیت محتوا اثرگذار است. شدت متوسط تا بالای روابط این دو عامل نشان می‌دهد که آن‌ها در میانه زنجیره ارزش قرار داشته و نقش انتقال‌دهنده اثر را ایفا می‌کنند.

در سطح محتوایی، «نظام‌مندسازی مرجعیت علمی» و «روزنامه‌نگاری تحقیقی و نقد هوشمند» دارای روابطی با شدت متوسط و در برخی موارد قوی هستند که عمدتاً به سمت عوامل اجرایی و پیامدی جهت‌گیری شده‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که کیفیت علمی و تحلیلی محتوا، به‌طور مستقیم بر خروجی‌هایی نظیر تعامل مخاطب، عدالت رسانه‌ای و حتی عملکرد منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. به بیان دیگر، این عوامل به‌عنوان تقویت‌کننده‌های کیفی در سیستم عمل کرده و

بحث و نتیجه‌گیری

وهش حاضر با هدف تدوین الگوی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر تولید محتوای برنامه‌های ورزشی در رسانه ملی انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که تولید محتوای ورزشی، فرایندی چندبعدی و نظام‌مند است که صرفاً به تهیه و پخش برنامه‌های تلویزیونی محدود نمی‌شود، بلکه تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فرهنگی، سیاستی، مدیریتی، اقتصادی، فناورانه، تخصصی و مخاطب‌محور قرار دارد. در مجموع، ده عامل اصلی شامل حکمرانی فرهنگی و انطباق ایدئولوژیک تولیدات، مهندسی زیرساخت‌های نوین و استانداردسازی فناورانه پخش، نظام‌مندسازی مرجعیت علمی و غنای تخصصی می‌توانند شکاف میان سیاست‌گذاری و اجرا را کاهش دهند.

در بخش عوامل اجرایی، «کادر متخصص و ستاره‌سازی»، «تعامل‌پذیری و مشارکت مخاطبان» و «زمان‌بندی و مدیریت کنداکتور» در موقعیتی قرار دارند که از چندین مسیر مختلف اثر می‌پذیرند. تراکم روابط ورودی به این عوامل، به‌ویژه از سوی زیرساخت، سیاست‌گذاری و مرجعیت علمی، نشان‌دهنده وابستگی بالای آن‌ها به سطوح بالادستی است. با این حال، این عوامل خود نیز از طریق روابط با شدت متوسط، بر خروجی‌های نهایی سیستم اثر می‌گذارند و نقش عملیاتی کلیدی در تحقق اهداف رسانه‌ای دارند.

در نهایت «تنوع رشته‌ای و عدالت رسانه‌ای» بیشتر در انتهای زنجیره اثرگذاری قرار گرفته‌اند و عمدتاً از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرند. شدت پایین‌تر روابط خروجی از این متغیرها در مقایسه با روابط ورودی، بیانگر آن است که این عوامل بیشتر به‌عنوان پیامدهای عملکرد سیستم عمل می‌کنند تا محرک‌های آن. با این حال، وجود برخی روابط بازخوردی even—با شدت کم—نشان می‌دهد که این عوامل می‌توانند در بلندمدت بر اصلاح سیاست‌ها و بهبود فرآیندها تأثیرگذار باشند.

در مجموع، گراف نفوذ مستقیم حاکی از آن است که ساختار تولید محتوای ورزشی در رسانه ملی، متکی بر یک هسته راهبردی (حکمرانی و سیاست‌گذاری)، یک لایه ساختاری (زیرساخت و اقتصاد محتوا)، یک لایه کیفی (مرجعیت علمی و روزنامه‌نگاری)، و یک لایه اجرایی-پیامدی (منابع انسانی، کنداکتور و مخاطب) است. شدت متفاوت روابط میان این لایه‌ها نشان می‌دهد که برای بهبود عملکرد سیستم، تمرکز بر تقویت مسیرهای با اثرگذاری قوی و مدیریت هوشمند روابط پیوندی، از اهمیت اساسی برخوردار است.

محتوا، اقتصاد محتوا و بازاریابی راهبردمحور، تنوع رشته‌ای و عدالت رسانه‌ای، تعامل‌پذیری و مشارکت مخاطبان، سیاست‌گذاری و مدیریت جریان‌های خبری، روزنامه‌نگاری تحقیقی و نقد هوشمند، کادر متخصص و ستاره‌سازی و زمان‌بندی و مدیریت کنداکتور شناسایی شدند. این یافته بیانگر آن است که ارتقای کیفیت برنامه‌های ورزشی مستلزم توجه هم‌زمان به ابعاد مختلف نظام تولید محتوا و شناخت روابط میان آن‌هاست. این نتیجه با دیدگاه‌های بویل و هینز (۲۰۰۹) درباره نقش رسانه‌های ورزشی در شکل‌دهی به معنا و هویت اجتماعی، هاچینز و رو (۲۰۱۲) درباره تحولات رسانه‌های ورزشی در عصر دیجیتال، ناپولی (۲۰۱۱) درباره تغییر الگوی رسانه از تولیدکننده‌محوری به مخاطب‌محوری و جنکینز (۲۰۰۶) درباره

فرهنگ مشارکتی و همگرایی رسانه‌ای هم‌راستاست. بر این اساس، تولید محتوای ورزشی را باید بخشی از یک نظام ارتباطی و سازمانی دانست که در آن، کیفیت محصول نهایی حاصل هماهنگی میان سیاست‌گذاری، فناوری، منابع انسانی، محتوای تخصصی و نیازهای مخاطبان است.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، شناسایی «حکمرانی فرهنگی و انطباق ایدئولوژیک تولیدات» به‌عنوان یکی از عوامل محوری تولید محتوای برنامه‌های ورزشی است. اهمیت این عامل را می‌توان با توجه به ماهیت و مأموریت رسانه ملی تبیین کرد. رسانه ملی، علاوه بر کارکردهای اطلاع‌رسانی و سرگرمی، مسئولیت‌هایی در زمینه ترویج ارزش‌های فرهنگی، تقویت هویت ملی، آموزش اجتماعی و توسعه سرمایه اجتماعی بر عهده دارد. از این منظر، برنامه‌های ورزشی صرفاً بازتاب‌دهنده نتایج مسابقات و رویدادهای ورزشی نیستند، بلکه ظرفیت آن را دارند که ارزش‌هایی مانند اخلاق ورزشی، جوانمردی، مسئولیت‌پذیری، مشارکت اجتماعی و هویت جمعی را بازنمایی و تقویت کنند. این موضوع با دیدگاه مک‌کوایل (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد که برای رسانه‌های عمومی، نقشی فراتر از انتقال اطلاعات قائل است و بر مسئولیت آن‌ها در شکل‌دهی ارزش‌ها و انسجام اجتماعی تأکید می‌کند. بنابراین، وجود یک چارچوب روشن برای حکمرانی فرهنگی و تعیین جهت‌گیری‌های محتوایی، می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری درباره موضوعات، قالب‌ها، شیوه بازنمایی رویدادها و اولویت‌های تولید برنامه‌های ورزشی باشد. البته تحقق این هدف مستلزم آن است که سیاست‌های فرهنگی در کنار جذابیت رسانه‌ای، کیفیت حرفه‌ای و پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع مخاطبان مورد توجه قرار گیرند. عامل مهم دیگر، «سیاست‌گذاری و مدیریت جریان‌های خبری» است که در کنار حکمرانی فرهنگی در سطوح زیربنایی مدل قرار گرفته است. این جایگاه نشان می‌دهد که نحوه انتخاب، اولویت‌بندی، پردازش و انتشار اخبار ورزشی، صرفاً تصمیمی اجرایی در سطح تحریریه نیست، بلکه از سیاست‌های کلان رسانه و نظام تصمیم‌گیری آن تأثیر می‌پذیرد. در فضای رقابتی رسانه‌ای، سرعت انتشار اخبار به‌تنهایی نمی‌تواند معیار موفقیت باشد؛ بلکه صحت اطلاعات، اعتبار منابع، اولویت‌بندی موضوعات، رعایت اصول حرفه‌ای و توانایی تحلیل رویدادها نیز اهمیت دارد. ازاین‌رو، سیاست‌گذاری خبری باید به‌گونه‌ای تنظیم شود که ضمن پاسخ‌گویی به نیازهای خبری مخاطبان، زمینه تولید محتوای معتبر، متوازن و تخصصی را فراهم کند. قرار گرفتن این عامل در سطوح پایه مدل نیز نشان می‌دهد که تصمیمات مرتبط با جریان‌های خبری می‌توانند بر موضوعات برنامه‌ها، نوع تحلیل‌ها، انتخاب کارشناسان و حتی نحوه تخصیص زمان پخش اثرگذار باشند. در نتیجه، اصلاح فرایند تولید محتوای ورزشی بدون بازنگری در سازوکارهای سیاست‌گذاری و مدیریت اخبار، نمی‌تواند به تحول پایدار منجر شود.

یافته‌های پژوهش همچنین اهمیت «مهندسی زیرساخت‌های نوین و استانداردسازی فناورانه پخش» را نشان داد. برنامه‌های ورزشی به دلیل ماهیت تصویری و وابستگی به پوشش لحظه‌ای مسابقات، بیش از بسیاری از حوزه‌های رسانه‌ای به کیفیت زیرساخت‌های فنی و فناوری‌های نوین وابسته‌اند. استفاده از تجهیزات پیشرفته تولید و پخش، گرافیک‌های تحلیلی، فناوری‌های چندرسانه‌ای، ابزارهای تحلیل داده و بسترهای دیجیتال می‌تواند کیفیت تجربه مخاطب را ارتقا دهد. هاچینز و رو (۲۰۱۲) نیز بر نقش فناوری‌های دیجیتال در تغییر شیوه تولید، توزیع و مصرف محتوای ورزشی تأکید کرده‌اند. بااین‌حال، یافته ساختاری پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توسعه فناوری نباید اقدامی مستقل و جدا از سیاست‌های کلان رسانه باشد؛ بلکه لازم است در راستای اهداف محتوایی و راهبردهای سازمانی قرار گیرد. به بیان دیگر، سرمایه‌گذاری فناورانه زمانی اثربخش خواهد بود که با استانداردهای حرفه‌ای تولید، نیازهای مخاطبان و جهت‌گیری‌های محتوایی هماهنگ شود.

«اقتصاد محتوا و بازاریابی راهبردمحور» نیز از دیگر عوامل مهم شناسایی‌شده است. تولید برنامه‌های ورزشی باکیفیت، به‌ویژه در زمینه پوشش رویدادهای بزرگ، استفاده از فناوری‌های جدید و جذب نیروهای متخصص، نیازمند منابع مالی و برنامه‌ریزی اقتصادی است. بنابراین، حتی رسانه‌ای با مأموریت عمومی نیز نمی‌تواند از مدیریت هزینه‌ها، شناخت بازار مخاطب، توسعه برند برنامه‌ها و استفاده از ظرفیت‌های حامیان مالی غافل شود. اهمیت این عامل در آن است که پایداری تولید محتوای باکیفیت تا حد زیادی به توانایی رسانه در مدیریت منابع و ایجاد سازوکارهای اقتصادی مناسب وابسته است. این موضوع با دیدگاه ناپولی (۲۰۱۱) درباره اهمیت شناخت رفتار مخاطب و استفاده از داده‌های مخاطب‌شناختی در مدیریت رسانه هم‌راستاست. بر این اساس، توسعه مدل‌های درآمدزایی متناسب با مأموریت رسانه ملی، طراحی بسته‌های تبلیغاتی متنوع و تقویت برند برنامه‌های ورزشی می‌تواند به افزایش ظرفیت تولید و کاهش وابستگی به منابع محدود کمک کند. بااین‌حال، رویکرد اقتصادی نباید موجب غلبه معیارهای تجاری بر مسئولیت‌های فرهنگی و اجتماعی رسانه شود؛ بلکه باید میان پایداری اقتصادی و مأموریت عمومی رسانه تعادل برقرار شود.

شناسایی «نظام‌مندسازی مرجعیت علمی و غنای تخصصی محتوا» نیز بیانگر آن است که جذابیت بصری و پوشش خبری سریع، به‌تنهایی برای موفقیت برنامه‌های ورزشی کافی نیست. مخاطبان برای درک عمیق‌تر رویدادها، شناخت ابعاد فنی و مدیریتی ورزش و ارزیابی عملکرد ورزشکاران و تیم‌ها به تحلیل‌های معتبر و تخصصی نیاز دارند. ازاین‌رو، حضور کارشناسان آگاه، استفاده از داده‌ها و آمارهای معتبر، بهره‌گیری از تحلیل‌های علمی و توجه به ابعاد اجتماعی و فرهنگی ورزش می‌تواند اعتبار محتوای برنامه‌ها را افزایش دهد. این موضوع با دیدگاه بویل و هینز (۲۰۰۹)) درباره اهمیت تخصص و تحلیل در روزنامه‌نگاری ورزشی هم‌خوانی دارد. در واقع، مرجعیت علمی به رسانه کمک می‌کند تا از سطح بازگویی نتایج مسابقات فراتر رود و به مرجعی قابل اعتماد برای تفسیر و تحلیل رویدادهای ورزشی تبدیل شود.

از سوی دیگر، «تعامل‌پذیری، مشارکت و همگرایی رسانه‌ای مخاطبان» نشان‌دهنده ضرورت بازنگری در رابطه سنتی میان رسانه و مخاطب است. در الگوی یک‌سویه ارتباطات، مخاطب عمدتاً دریافت‌کننده پیام بود؛ اما گسترش شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های دیجیتال، امکان مشارکت مخاطبان در انتخاب موضوعات، ارائه دیدگاه‌ها، تولید محتوای مکمل و ارزیابی برنامه‌ها را فراهم کرده است. نظریه فرهنگ مشارکتی جنکینز (۲۰۰۶) نیز بر کمرنگ شدن مرز میان تولیدکننده و مصرف‌کننده محتوا تأکید دارد. بر این اساس، رسانه ملی می‌تواند با طراحی سازوکارهایی برای دریافت بازخورد، مشارکت هواداران، استفاده از محتوای تولیدشده توسط مخاطبان و توسعه ارتباط میان برنامه‌های تلویزیونی و بسترهای دیجیتال، رابطه‌ای دوسویه و پایدار با مخاطبان ایجاد کند. اهمیت این عامل در مدل پژوهش نیز نشان می‌دهد که تعامل مخاطب نه صرفاً یک ابزار تبلیغاتی، بلکه بخشی از فرایند تولید و بهبود محتوای ورزشی است.

همچنین، شناسایی «تنوع رشته‌ای و عدالت رسانه‌ای» بر ضرورت توجه متوازن به رشته‌های مختلف ورزشی تأکید دارد. تمرکز بیش از اندازه بر رشته‌های پرمخاطب، به‌ویژه فوتبال، ممکن است موجب کاهش فرصت دیده‌شدن سایر رشته‌ها، ورزش زنان، ورزش‌های پایه و رشته‌های کمتر برخوردار از حمایت اقتصادی شود. چنین وضعیتی می‌تواند ظرفیت رسانه برای ایفای نقش توسعه‌ای خود در گسترش فرهنگ ورزش را محدود کند. عدالت رسانه‌ای مستلزم آن است که تخصیص زمان پخش و فرصت‌های پوشش خبری صرفاً بر مبنای جذابیت تجاری یا میزان مخاطب انجام نشود، بلکه اهمیت اجتماعی، ظرفیت‌های قهرمانی، نیازهای توسعه‌ای و ضرورت معرفی رشته‌های مختلف نیز در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ شود. در این چارچوب، رسانه ملی می‌تواند با ایجاد توازن در پوشش رشته‌های ورزشی، به افزایش آگاهی عمومی، معرفی استعدادهای جدید و توسعه مشارکت ورزشی کمک کند.

یکی دیگر از نتایج مهم پژوهش، جایگاه «کادر متخصص و ستاره‌سازی» و «روزنامه‌نگاری تحقیقی و نقد هوشمند» در ساختار عوامل مؤثر بر تولید محتواست. این یافته نشان می‌دهد که کیفیت حرفه‌ای برنامه‌ها به توانمندی مجریان، گزارشگران، تهیه‌کنندگان، خبرنگاران و تحلیلگران وابسته است. بااین‌حال، توسعه سرمایه انسانی متخصص صرفاً از طریق جذب افراد توانمند محقق نمی‌شود، بلکه به آموزش مستمر، نظام ارزیابی عملکرد، فرصت رشد حرفه‌ای و فراهم‌سازی محیط مناسب برای بروز خلاقیت نیاز دارد. از سوی دیگر، روزنامه‌نگاری تحقیقی و نقد هوشمند می‌تواند زمینه شفافیت، پاسخ‌گویی و ارتقای کیفیت حکمرانی ورزش را فراهم کند. نقد حرفه‌ای عملکرد مدیران، بررسی مسائل ساختاری ورزش و پیگیری موضوعات مغفول‌مانده، برنامه‌های ورزشی را از قالب سرگرمی صرف خارج کرده و به بستری برای آگاهی‌بخشی عمومی تبدیل می‌کند. تحقق این کارکرد نیز مستلزم دسترسی به اطلاعات معتبر، استقلال حرفه‌ای و حمایت ساختاری از فعالیت خبرنگاران و تحلیلگران است.

در نهایت، «زمان‌بندی و مدیریت کنداکتور» به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر نشان می‌دهد که حتی محتوای باکیفیت نیز در صورت انتخاب نامناسب زمان پخش یا جانمایی نامتناسب در جدول برنامه‌ها، ممکن است به اثربخشی مورد انتظار دست نیابد. زمان‌بندی برنامه‌های ورزشی باید با توجه به تقویم مسابقات، اهمیت رویدادها، الگوی مصرف رسانه‌ای مخاطبان و تناسب میان برنامه‌های زنده، تحلیلی و خبری انجام شود. این عامل از آن جهت اهمیت دارد که مدیریت کنداکتور حلقه اتصال میان برنامه‌ریزی محتوایی و دسترسی مخاطب به محصول رسانه‌ای است. بنابراین، لازم است تصمیم‌گیری درباره زمان پخش بر اساس داده‌های مخاطب‌شناختی و ارزیابی عملکرد برنامه‌ها صورت گیرد و از رویکردهای صرفاً سنتی و غیرمنعطف فاصله گرفته شود.

مهم‌ترین دستاورد پژوهش حاضر، تبیین روابط ساختاری میان عوامل شناسایی‌شده از طریق مدل‌سازی ساختاری تفسیری بود. نتایج نشان داد که این عوامل در قالب پنج سطح سلسله‌مراتبی سازمان‌دهی می‌شوند و از نظر قدرت اثرگذاری و

میزان اثرپذیری جایگاه یکسانی ندارند. حکمرانی فرهنگی و انطباق ایدئولوژیک تولیدات و سیاست‌گذاری و مدیریت جریان‌های خبری در سطوح زیربنایی قرار گرفتند و بیشترین نقش را در جهت‌دهی به سایر عوامل ایفا کردند. در سطوح میانی، عواملی مانند زیرساخت‌های فناورانه، اقتصاد محتوا، مرجعیت علمی و تعامل‌پذیری مخاطبان قرار گرفتند که نقش واسطه‌ای میان سیاست‌های کلان و فرایندهای اجرایی دارند. در سطوح عملیاتی نیز عواملی نظیر کادر متخصص و ستاره‌سازی، تنوع رشته‌ای و عدالت رسانه‌ای، روزنامه‌نگاری تحقیقی و نقد هوشمند و زمان‌بندی و مدیریت کنداکتور قرار گرفتند که بیش از سایر عوامل از شرایط و تصمیمات سطوح بالادستی تأثیر می‌پذیرند.

این ساختار سلسله‌مراتبی را می‌توان از منظر مدیریت راهبردی نیز تبیین کرد. در هر سازمان، سیاست‌های کلان و جهت‌گیری‌های راهبردی بر نحوه تخصیص منابع، توسعه زیرساخت‌ها، مدیریت فرایندها و کیفیت خروجی‌ها اثر می‌گذارند. کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) نیز در الگوی کارت امتیازی متوازن بر وجود روابط علت و معلولی میان منابع، فرایندهای داخلی و نتایج سازمانی تأکید می‌کنند. در پژوهش حاضر نیز نتایج نشان می‌دهد که نمی‌توان انتظار داشت با اصلاح صرفاً یک برنامه، جذب یک مجری توانمند یا تغییر زمان پخش، کیفیت کلی تولید محتوای ورزشی به‌طور پایدار ارتقا یابد؛ زیرا این اقدامات در سطوح اجرایی قرار دارند و اثربخشی آن‌ها به کیفیت سیاست‌گذاری، مدیریت منابع و زیرساخت‌های پشتیبان وابسته است. ازاین‌رو، هرگونه برنامه اصلاحی باید از سطوح زیربنایی آغاز شود و به‌صورت هماهنگ در سطوح میانی و عملیاتی ادامه یابد.

نتایج تحلیل میک‌مک نیز این برداشت را تقویت کرد. بر اساس این تحلیل، حکمرانی فرهنگی و سیاست‌گذاری و مدیریت جریان‌های خبری در زمره عوامل دارای قدرت نفوذ بالا قرار گرفتند؛ در مقابل، عواملی مانند تعامل‌پذیری و مشارکت مخاطبان، کادر متخصص و ستاره‌سازی، زمان‌بندی و مدیریت کنداکتور، روزنامه‌نگاری تحقیقی و نقد هوشمند و تنوع رشته‌ای و عدالت رسانه‌ای، وابستگی بیشتری به سایر متغیرها نشان دادند. این نتیجه با منطق مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیدگاه وارفیلد (۱۹۷۴) درباره تبدیل مجموعه‌ای از متغیرهای مرتبط به ساختاری منطقی و سلسله‌مراتبی هم‌خوان است. همچنین، اتری و همکاران (۲۰۱۳) بر تفاوت عوامل از نظر قدرت نفوذ و وابستگی در مسائل مدیریتی تأکید می‌کنند. بر این اساس، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بهبود عوامل اجرایی و پیامدی، بدون اصلاح عوامل دارای قدرت نفوذ بالا، احتمالاً به نتایجی محدود و ناپایدار منجر خواهد شد.

در جمع‌بندی می‌توان گفت که پژوهش حاضر با شناسایی ده عامل اصلی و تبیین روابط میان آن‌ها در قالب یک ساختار پنج‌سطحی، تصویری جامع‌تر از نظام تولید محتوای برنامه‌های ورزشی در رسانه ملی ارائه کرده است. وجه تمایز این پژوهش با مطالعاتی که صرفاً به شناسایی یا اولویت‌بندی عوامل پرداخته‌اند، توجه به روابط اثرگذاری و اثرپذیری و تعیین جایگاه ساختاری هر عامل است. بر مبنای مدل ارائه‌شده، تولید محتوای اثربخش نیازمند هماهنگی میان حکمرانی فرهنگی، سیاست‌گذاری خبری، زیرساخت‌های فناورانه، مدیریت اقتصادی، مرجعیت علمی، تعامل با مخاطبان و ظرفیت‌های حرفه‌ای و اجرایی است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران رسانه ملی به‌جای اجرای اقدامات پراکنده و مقطعی، از این مدل به‌عنوان چارچوبی برای برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع، اصلاح فرایندهای تولید و ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی استفاده کنند. در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که ارتقای کیفیت محتوای ورزشی نه حاصل عملکرد منفرد یک واحد یا برنامه، بلکه نتیجه عملکرد هماهنگ و یکپارچه کل نظام رسانه‌ای است؛ نظامی که باید هم‌زمان به مأموریت فرهنگی، الزامات حرفه‌ای، تحولات فناورانه، پایداری اقتصادی و انتظارات مخاطبان پاسخ دهد. .

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

References

1. Abdipour, S. (2021). Content analysis of television sports programs with emphasis on women's sports. *Media and Sports, 5*(2), 45–60.
2. Albarran, A. B. (2017). *The media economy* (2nd ed.). Routledge.
3. Attri, R., Dev, N., & Sharma, V. (2013). Interpretive structural modelling (ISM) approach: An overview. *Research Journal of Management Sciences, 2*(2), 3–8.

4. Arabnarmi, M., Goodarzi, M., Sajjadi, S. N., & Khabiri, M. (2018). Analysis of the status of professional sports on Iran's national television using grounded theory. *Sport Management Studies, 10*(49), 17–36.
5. Ariamanesh, A., Keshkar, S., Ghasemi, H., & Honari, H. (2018). Designing a strategic planning model for IRIB sport programs. *New Trends in Sport Management, 6*(22), 33–50.
6. Billings, A. C., Butterworth, M. L., & Turman, P. D. (2018). *Communication and sport: Surveying the field*. SAGE Publications.
7. Boyle, R., & Haynes, R. (2009). *Power play: Sport, the media and popular culture* (2nd ed.). Edinburgh University Press.
8. Hutchins, B., & Rowe, D. (2012). *Sport beyond television: The internet, digital media and the rise of networked media sport*. Routledge.
9. Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.
10. Küng, L. (2017). *Strategic management in the media: Theory to practice*. SAGE Publications.
11. Larrondo, A., Domingo, D., Erdal, I. J., Masip, P., & Van den Bulck, H. (2016). Opportunities and limitations of newsroom convergence. *Journalism Studies, 17*(3), 277–300.
12. McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory* (6th ed.). SAGE Publications.
13. Meier, K., García-Avilés, J. A., & Kalogeropoulos, A. (2024). Digital transformation and innovation in journalism: A systematic review. *Digital Journalism*.
14. Napoli, P. M. (2011). *Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences*. Columbia University Press.
15. Picard, R. G. (2011). *The economics and financing of media companies* (2nd ed.). Fordham University Press.
16. Sage, A. P. (1977). *Interpretive structural modeling: Methodology for large-scale systems*. McGraw-Hill.
17. Sushil. (2012). Interpreting the interpretive structural model. *Global Journal of Flexible Systems Management, 13*(2), 87–106.
18. Warfield, J. N. (1974). Developing interconnection matrices in structural modeling. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, 4*(1), 81–87.
19. Wirtz, B. W. (2019). *Digital business models: Concepts, models and the Alphabet case study*. Springer