

## Developing an Optimal Media and Cultural Policy Strategy for Water Demand Management; (Case Study: IRIB)

Ashraf Amini<sup>1</sup>, Sedigheh Babran<sup>2</sup>, Bita Shahmansouri<sup>3</sup>, Mohammadreza Rasouli<sup>4</sup>

Received: Sep. 24, 2025; Accepted: Oct. 31, 2025

DOI: 10.22034/scm.2025.549058.1953

### Abstract

This study aims to develop an optimal media and cultural policy strategy for water demand management through a case study of the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB), proposing a context-sensitive and measurable framework for harnessing the public broadcaster's capacity to influence citizens' consumption behavior. The theoretical framework integrates core communication theories—agenda-setting, framing, social marketing, social norms, and the theory of planned behavior—with Fred R. David's strategic management model, operationalizing a coherent cycle of strategy formulation, implementation, and evaluation. Adopting a qualitative design, the study collected data via fifteen in-depth, semi-structured interviews with senior managers, experts, and academics in media and policy at IRIB, selected purposively and continued to theoretical saturation. Data were analyzed using the SWOT technique to identify internal strengths and weaknesses and external opportunities and threats, and the SPACE matrix to determine the organization's strategic posture. Findings indicate that internal weaknesses outweigh strengths, whereas environmental opportunities exceed threats, positioning the broadcaster in the "conservative" quadrant of the SPACE matrix. This configuration implies a need to reduce internal deficiencies while leveraging external

---

<sup>1</sup> Ph.D student; Department of Communication, Journalism and Media, Islamic Azad University, Central Tehran Branch [aminiaashraf1349@gmail.com](mailto:aminiaashraf1349@gmail.com)

<sup>2</sup> Faculty member of the Department of Communication, Journalism and Media, Islamic Azad University, Central Tehran Branch; (Corresponding Author). [sabababran@yahoo.com](mailto:sabababran@yahoo.com)

<sup>3</sup> Faculty member of the Department of Communication, Journalism and Media, Islamic Azad University, Central Tehran Branch. [bita.shahmansouri@yahoo.com](mailto:bita.shahmansouri@yahoo.com)

<sup>4</sup> Faculty member of the Department of Communication, Journalism and Media, Islamic Azad University, Central Tehran Branch. [moh.rasouli@iauctb.ac.ir](mailto:moh.rasouli@iauctb.ac.ir)

opportunities. Accordingly, the recommended strategy is “conservative with focus,” comprising: (i) drafting a strategic roadmap and communication annex for water demand management; (ii) strengthening two-way engagement with audiences; (iii) developing creative, multi-format content (documentaries, animation, and multi-channel campaigns); and (iv) fostering cross-sector collaboration with the Ministry of Energy and water utilities. The proposed approach can shift the broadcaster from a reactive stance to an active policy actor in sustainable water governance and offers a transferable model for other environmental domains.

**Keywords:** media strategy; cultural policy; water demand management; IRIB; SWOT analysis.

### Introduction

Water scarcity has become one of the most pressing environmental and socio-political challenges facing Iran, particularly in urban areas where unsustainable consumption patterns persist despite decades of infrastructural investment and public awareness campaigns. While technical solutions such as supply augmentation, leakage control, and tariff reforms remain necessary, growing evidence suggests that the core of the problem lies in behavioral, cultural, and communicative dimensions of water use. Household water consumption is deeply embedded in everyday routines, social norms, and cultural expectations, rendering purely technical or regulatory approaches insufficient.

In this context, mass media—especially IRIB—play a critical role in shaping public understanding, priorities, and behavioral orientations toward water use. As Iran’s most influential media institution, the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB) possesses unparalleled reach, legitimacy, and agenda-setting power. However, its role in water demand management has often been fragmented, episodic, and reactive, lacking a coherent strategic framework aligned with broader environmental governance goals.

This study addresses this gap by developing an optimal media and cultural policy strategy for water demand management, using IRIB as a case study. Rather than treating media as a mere channel for information dissemination, the study conceptualizes IRIB as a potential policy actor capable of shaping norms, motivations, and collective responsibility. By integrating communication theory with strategic management tools, the research seeks to provide a context-sensitive, operational, and evaluative framework that can transform media engagement from short-term campaigns into sustained behavioral influence.

### **Theoretical Framework and Previous Research**

The theoretical framework of this study is built on an interdisciplinary synthesis of communication theories and strategic management models, reflecting the complex nature of water demand management as both a behavioral and governance challenge. At the core of the framework are five complementary communication perspectives.

First, agenda-setting theory explains how media attention elevates certain issues—such as water scarcity—from background concerns to public priorities. In the context of water management, sustained media salience is crucial for preventing the normalization of scarcity and countering issue fatigue. Second, framing theory highlights how the interpretive lenses used by media shape public understanding of water issues, influencing whether water scarcity is perceived as a temporary crisis, a technical failure, or a shared societal responsibility.

Third, social marketing theory provides tools for designing audience-centered interventions that go beyond information provision to address motivations, barriers, and incentives for behavior change. Fourth, social norms theory emphasizes the power of perceived collective behavior in shaping individual consumption patterns, suggesting that media can play a key role in normalizing conservation-oriented lifestyles. Fifth, the theory of planned behavior offers an integrative behavioral model linking attitudes, subjective norms, and perceived behavioral control to actual water-use practices.

These communication perspectives are operationalized through Fred R. David's strategic management model, which structures organizational action into three interconnected phases: strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation. This model enables the translation of abstract communication goals into concrete policy actions, institutional arrangements, and performance indicators.

Previous research in water demand management has increasingly recognized the importance of communication and media. Studies on social marketing and behavioral interventions demonstrate the effectiveness of norm-based messaging, feedback mechanisms, and audience segmentation. Research on environmental communication underscores the limitations of crisis-driven narratives and one-way messaging. Meanwhile, media policy and governance studies highlight the need for public broadcasters to align their content strategies with societal challenges.

However, existing literature often treats media either as external communicators or as neutral platforms, rarely examining their internal strategic capacities and organizational constraints. This study contributes to the literature by bridging this

gap, analyzing IRIB not only as a message producer but as an institution whose strategic posture, internal weaknesses, and external environment fundamentally shape its effectiveness in water demand management.

### **Methodology**

The study adopts a qualitative, applied research design aimed at developing a practical and contextually grounded policy strategy. Data were collected through fifteen in-depth, semi-structured interviews with senior managers, policy experts, content producers, and academics affiliated with or knowledgeable about IRIB and environmental governance. Participants were selected using purposive sampling to ensure diversity of perspectives, and interviews continued until theoretical saturation was achieved.

Interview questions focused on perceptions of IRIB's current role in water demand management, organizational capacities and constraints, inter-institutional coordination, audience engagement practices, and strategic priorities. Data were analyzed using thematic analysis, with codes and categories systematically identified and refined.

The extracted themes were subsequently reorganized within a SWOT framework to identify internal strengths and weaknesses and external opportunities and threats. To determine IRIB's overall strategic position, the findings were further analyzed using the SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) matrix, providing a structured basis for strategy formulation.

### **Findings**

The findings reveal a complex and often contradictory picture of IRIB's role in water demand management. Internally, the organization possesses several significant strengths. These include its nationwide reach, high levels of public recognition, symbolic authority as a national institution, and extensive production infrastructure capable of generating diverse content formats. Interviewees also noted the presence of experienced media professionals and the broadcaster's potential to influence cultural norms through entertainment, drama, and long-form programming.

However, these strengths are overshadowed by substantial internal weaknesses. A recurring theme was the absence of a clear, organization-wide strategic framework for environmental communication. Water-related content is often produced in a fragmented manner, driven by short-term directives or seasonal crises rather than long-term policy objectives. Limited audience research, weak evaluation

mechanisms, and insufficient training in behavioral communication further constrain effectiveness. Several participants emphasized the dominance of one-way, didactic messaging that fails to resonate with everyday practices of water use.

Externally, the environment presents notable opportunities. Rising public concern about water scarcity, increased policy attention to demand-side management, and growing interest in environmental issues among younger audiences create favorable conditions for media intervention. Advances in digital platforms and interactive media also offer new channels for engagement beyond traditional broadcasting. Furthermore, the presence of specialized institutions—such as the Ministry of Energy and water utilities—creates potential for collaboration and knowledge exchange.

At the same time, significant threats were identified. These include declining public trust in official messaging, audience fatigue caused by repetitive crisis narratives, institutional fragmentation among water governance actors, and competing media platforms that dilute IRIB's influence. Political sensitivities surrounding water issues and regional inequalities also complicate message design.

When mapped onto the SWOT matrix, internal weaknesses were found to outweigh strengths, while external opportunities exceeded threats. The subsequent SPACE matrix analysis positioned IRIB in the “conservative” quadrant. This strategic posture suggests that the organization should avoid aggressive expansion or radical transformation and instead focus on reducing internal deficiencies while cautiously leveraging external opportunities.

Participants broadly agreed that without addressing internal strategic gaps—such as the lack of coordination, evaluation, and audience-centered design—IRIB cannot effectively capitalize on favorable external conditions. The findings thus underscore the need for a focused, internally grounded strategy that aligns media practices with behavioral and policy objectives in water demand management.

### **Analysis**

The strategic analysis highlights a fundamental misalignment between IRIB's structural capacities and its operational practices in the domain of water demand management. While the broadcaster has the institutional legitimacy and communicative power to act as a central policy actor, its current approach remains largely reactive and fragmented. The conservative position identified by the SPACE matrix reflects a context in which cautious, incremental change is both necessary and feasible.

Rather than pursuing high-risk, resource-intensive initiatives, IRIB's optimal path lies in strategic consolidation: clarifying objectives, standardizing communication frameworks, and embedding behavioral insights into routine production processes. The analysis also suggests that media effectiveness cannot be separated from governance arrangements. Without stable collaboration with water-sector institutions and mechanisms for audience feedback, even well-designed messages are unlikely to produce sustained behavioral change.

Thus, the analytical findings reinforce the argument that water demand management is not merely a communication challenge but a strategic governance issue requiring institutional learning and coordination.

### **Conclusion**

This study demonstrates that effective water demand management requires a reconceptualization of the role of IRIB from a passive information provider to an active participant in environmental governance. Through an integrated theoretical and strategic framework, the research shows that IRIB's current limitations stem less from a lack of resources than from the absence of a coherent, evaluative, and audience-centered strategy.

The identification of a conservative strategic position underscores the importance of internal reform as a prerequisite for external impact. By aligning communication theories with strategic management tools, the study provides a structured pathway for transforming media engagement with water issues from episodic campaigns to sustained cultural influence.

Beyond the Iranian context, the findings contribute to broader debates on media policy and environmental communication, offering a transferable model for public broadcasters operating in resource-constrained and politically complex environments. Ultimately, sustainable water governance depends not only on infrastructure and regulation but also on the strategic mobilization of communicative institutions.

### **Recommendations**

Based on the findings, four key recommendations are proposed. First, IRIB should develop a formal strategic roadmap and communication annex dedicated to water demand management, aligned with national water policies. Second, audience engagement should be strengthened through interactive formats, feedback mechanisms, and digital platforms. Third, content strategies should diversify beyond

crisis messaging to include narratives of shared benefit, everyday practices, and positive social norms. Finally, institutionalized collaboration with the Ministry of Energy, water utilities, and research centers should be established to ensure coherence, credibility, and continuous learning.

### Bibliography

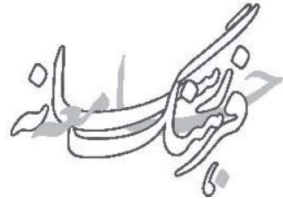
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Cheng, W., et al. (2023). Social marketing for sustainable water use: A systematic review. *Sustainability*, 15(7), 6142. <https://doi.org/10.3390/su15076142>
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58.
- Ferraro, P. J., & Price, M. K. (2013). Using nonpecuniary strategies to influence behavior. *Review of Economics and Statistics*, 95(1), 64–73.
- Ferraro, P. J., Miranda, J. J., & Price, M. K. (2011). The persistence of treatment effects with norm-based policy instruments: Evidence from a randomized environmental policy experiment. *American Economic Review*, 101(3), 318–322.
- Fielding, K. S., Spinks, A., Russell, S., McCrea, R., Stewart, R., & Gardner, J. (2013). An experimental test of voluntary strategies to promote urban water demand management. *Journal of Environmental Management*, 114, 343–351.
- Marin, B., et al. (2021). Network governance and complex policy problems. *Policy Studies Journal*, 49(4), 897–921.
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176–187.
- UN-Water. (2023). *SDG 6 Country Acceleration Case Study—Singapore*. Geneva: UN-Water.
- Warner, J., et al. (2021). Cape Town’s “Day Zero” water crisis: A manufactured drought? *Environment and Urbanization*, 33(2), 553–574.
- Abedini, M. (2004). *Qualitative research methods in social sciences*. Tehran: SAMT. **[In Persian]**
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ameli, S. R., Bichranlou, A., & Gholami, F. (2021). Analyzing Iranian water crisis messages on Persian Twitter. *Sociological Studies*, 58(Spring–Summer), 59–84. **[In Persian]**
- Cheng, W., et al. (2023). Social marketing for sustainable water use: A systematic review. *Sustainability*, 15(7), 6142. <https://doi.org/10.3390/su15076142>
- David, F. R. (2002). *Strategic management*. Translated by M. A’rabi & A. Parsaeian. Tehran: Cultural Research Office. **[In Persian]**
- David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Pearson.

- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>
- Ferraro, P. J., & Price, M. K. (2013). Using nonpecuniary strategies to influence behavior. *Review of Economics and Statistics*, 95(1), 64–73. [https://doi.org/10.1162/REST\\_a\\_00366](https://doi.org/10.1162/REST_a_00366)
- Ferraro, P. J., Miranda, J. J., & Price, M. K. (2011). The persistence of treatment effects with norm-based policy instruments: Evidence from a randomized environmental policy experiment. *American Economic Review*, 101(3), 318–322. <https://doi.org/10.1257/aer.101.3.318>
- Fielding, K. S., Spinks, A., Russell, S., McCrea, R., Stewart, R., & Gardner, J. (2013). An experimental test of voluntary strategies to promote urban water demand management. *Journal of Environmental Management*, 114, 343–351. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.10.048>
- Flick, U. (2017). *An introduction to qualitative research*. Translated by A. Jalili. Tehran: Ney Publishing. **[In Persian]**
- Granmayehpour, A., & Bigdelinejad, M. (2013). The educational role of national media in reforming household water consumption patterns. *Communication Culture Quarterly*, 3(9), 195–220. **[In Persian]**
- Hesmondhalgh, D., & Rapley, T. (2020). *Cultural policy and the public sphere*. Persian translation. **[In Persian]**
- ISNA. (2024, September 22). Average daily water consumption of Tehran citizens is 250 liters. Retrieved from <https://www.isna.ir/amp/1403070100723/> **[In Persian]**
- Jalilvand Khosravi, M., & Karimi, M. (2023). Media persuasion strategies for water consumption management. *Interdisciplinary Studies in Media and Culture*, 13(1), 33–63. **[In Persian]**
- Kavousi, A., & Heydari-Rouchi, M. (2012). Examining the role of national media in controlling Tehran's water crisis. *Media Studies*, 7(2), 125–140. **[In Persian]**
- Marin, B., et al. (2021). Network governance and complex policy problems. *Policy Studies Journal*, 49(4), 897–921. <https://doi.org/10.1111/psj.12460>
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176–187. <https://doi.org/10.1086/268109>
- Mohammadpour, A., & Rezaei, S. (1999). Theoretical saturation in qualitative research. *Social Research Quarterly*, 4(2), 55–72. **[In Persian]**
- Rasouli, M. (2020). *Foundations of qualitative research and paradigms of social sciences*. Tehran: University of Tehran Press. **[In Persian]**
- Rasouli, M., & Tavakoli, N. (2019). Purposive sampling in qualitative research. *Communication Research*, 11(3), 112–134. **[In Persian]**
- Rhodes, R. A. W. (2012). *Network governance*. Persian translation. Tehran: Ney Publishing. **[In Persian]**

UN-Water. (2023). *SDG 6 country acceleration case study—Singapore*. Geneva: UN-Water.

Warner, J., et al. (2021). Cape Town's "Day Zero" water crisis: A manufactured drought?  
*Environment and Urbanization*, 33(2), 553–574.

<https://doi.org/10.1177/09562478211020233>



سال چهاردهم / پاییز ۱۴۰۴

## مقاله پژوهشی

# تدوین استراتژی سیاست‌گذاری رسانه‌ای و فرهنگی مطلوب در حوزه مدیریت مصرف آب (مطالعه موردی رسانه ملی)

اشرف امینی<sup>۱</sup>، صدیقه ببران<sup>۲</sup>، بیتا شاه منصور<sup>۳</sup>، محمدرضا رسولی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۰۴/۷/۲۰، تاریخ تایید: ۰۴/۹/۲۰

DOI: 10.22034/scm.2025.549058.1953

### چکیده

این پژوهش با هدف تدوین استراتژی سیاست‌گذاری رسانه‌ای و فرهنگی مطلوب در حوزه مدیریت مصرف آب، با مطالعه موردی رسانه ملی جمهوری اسلامی ایران انجام شد تا الگویی بومی و سنجش‌پذیر برای بهره‌گیری از ظرفیت رسانه ملی در اصلاح رفتار مصرفی شهروندان ارائه دهد. چارچوب نظری تحقیق بر پیوند نظریه‌های ارتباطی - از جمله دستور کارگذاری، چارچوب‌بندی، بازاریابی اجتماعی، هنجارهای اجتماعی و رفتار برنامه‌ریزی‌شده - با الگوی مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید استوار است که سه‌گام تدوین، اجرا و ارزیابی را به صورت یک چرخه منسجم در برمی‌گیرد.

روش پژوهش کیفی است. داده‌ها از طریق ۱۵ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارشناسان و استادان آگاه در حوزه رسانه و سیاست‌گذاری صداوسیما گردآوری شد. نمونه‌ها به صورت هدفمند انتخاب و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از روش SWOT برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و نیز ماتریس SPACE برای تعیین موقعیت استراتژیک سازمان انجام شد.

یافته‌ها نشان داد که امتیاز نقاط ضعف سازمان بر نقاط قوت پیشی دارد، درحالی‌که فرصت‌های محیطی بر تهدیدها غلبه دارند. این ترکیب، رسانه ملی را در ربع «محافظه‌کارانه» قرار می‌دهد؛ بدین معنا که سازمان باید با کاهش ضعف‌های داخلی و بهره‌گیری حداکثری از فرصت‌های بیرونی، استراتژی‌های خود را بازاریابی کند. تحلیل ماتریس SPACE نیز این نتیجه را تأیید کرد و بر توان مالی مناسب اما مزیت رقابتی پایین و ثبات محیطی منفی دلالت داشت.

بر اساس این نتایج، استراتژی پیشنهادی «محافظه‌کارانه با تمرکز» است که شامل تدوین سند راهبردی و پیوست رسانه‌ای مدیریت مصرف آب، تقویت ارتباط دوسویه با مخاطبان، توسعه محتوای خلاقانه در قالب مستند، پویانمایی و کمپین‌های چندرسانه‌ای و همکاری میان‌رشته‌ای با وزارت نیرو و شرکت‌های آب و فاضلاب می‌شود. این رویکرد می‌تواند رسانه ملی را از حالت واکنشی خارج کرده و به بازیگری فعال در حکمرانی پایدار منابع آب تبدیل کند و الگویی تعمیم‌پذیر برای سایر حوزه‌های زیست‌محیطی کشور فراهم آورد.

کلیدواژه‌گان: استراتژی رسانه‌ای، سیاست‌گذاری فرهنگی، مدیریت مصرف آب، رسانه ملی، تحلیل SWOT

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه ارتباطات، روزنامه‌نگاری و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی  
aminiashrf1349@gmail.com

<sup>۲</sup> عضو هیئت علمی، گروه ارتباطات، روزنامه‌نگاری و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی (نویسنده مسئول)  
sabababran@yahoo.com

<sup>۳</sup> عضو هیئت علمی، گروه ارتباطات، روزنامه‌نگاری و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی  
bita.shahmansouri@yahoo.com

<sup>۴</sup> عضو هیئت علمی، گروه ارتباطات، روزنامه‌نگاری و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی  
moh.rasouli@iauctb.ac.ir

## ۱. طرح مسئله

ایران در کمربند خشک و نیمه‌خشک جهان قرار دارد و بنا بر اطلس «آکوادیوکت» مؤسسه منابع جهانی، بخش‌های وسیعی از کشور در بازه «فشار آبی بسیار زیاد» قرار می‌گیرند؛ منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا نیز با قرارگرفتن حدود ۸۳ درصد جمعیت در معرض فشار آبی بسیار زیاد، کانون جهانی ریسک آب به‌شمار می‌رود (مؤسسه منابع جهانی، ۲۰۲۳). معنای عملی چنین وضعیتی رقابت فزاینده میان مصارف شهری، کشاورزی و صنعتی برای دسترسی به منابع محدود آب شیرین، افزایش احتمال اختلالات خدماتی و آسیب‌پذیری تاب‌آوری اقتصادی-اجتماعی است.

گزارش توسعه جهانی آب (۲۰۲۴) که سالانه توسط یونسکو و در قالب برنامه ارزیابی جهانی آب منتشر می‌شود، بر تشدید شکاف عرضه-تقاضا تحت اثر هم‌زمان تغییرات اقلیمی، رشد شهرنشینی و الگوهای مصرف ناپایدار تأکید دارد و صراحتاً تقویت مدیریت تقاضا، ارزش‌گذاری آب و مداخله‌های ارتباطی-آموزشی مبتنی بر شواهد را مکمل ضروری راهکارهای صرفاً فنی می‌داند (یونسکو، ۲۰۲۴). این گزارش با مجموعه‌ای از داده‌های تطبیقی، نشان می‌دهد تغییر پایدار رفتار مصرف‌کننده بدون ابزارهای فرهنگی-ارتباطی امکان‌پذیر نیست و توصیه می‌کند سیاست‌های ملی آب، پیوسته‌های ارتباطی و فرهنگی سنجش‌پذیر داشته باشند. در سطح ملی، کلان‌شهر تهران نمونه برجسته‌ای از این برهم‌کنش تقاضای بالا و محدودیت منابع است: بر اساس اعلام رسمی، میانگین سرانه مصرف آب شهروند تهرانی حدود ۲۵۰ لیتر در شبانه‌روز است، درحالی‌که «الگوی مصرف» ملی حدود ۱۳۰ لیتر تعیین شده است (شرکت آبفای استان تهران، ۱۴۰۴). همچنین در تابستان ۱۴۰۴، پیک مصرف روزانه ۴ میلیون مترمکعب و پیک لحظه‌ای ۶۰ هزار لیتر در ثانیه ثبت شده که تصویر دقیقی از اوج‌بار شبکه و شکنندگی تراز عرضه-تقاضا به دست می‌دهد (تسنیم، ۱۴۰۴؛ ایلنا، ۱۴۰۴). این ارقام، ضرورت گذار از سیاست «نامین بیشتر» به «مصرف هوشمند» را در پایتخت در سطحی عاجل مطرح می‌کنند.

هم‌زمان، سیگنال‌های سیاستی اخیر نیز بر وخامت شرایط افزوده‌اند: هشدارهای سطح عالی درباره قرارگرفتن کشور-به‌ویژه تهران-در آستانه بحران جدی آب، صریحاً بر محدودکردن مصرف و اصلاح الگوهای رفتاری تأکید کرده‌اند (ریاست‌جمهوری/نقل‌قول‌های رسمی در رسانه‌های بین‌المللی؛ رویترز، ۲۰۲۵). این پیام‌ها - حتی اگر در مقام «هشدار عمومی» تلقی

شوند- در عمل به نیاز مبرم برای چارچوب‌های ارتباطی پایدار، چندکاناله و مبتنی بر سنجش اشاره دارند که بتوانند رفتار شهروندی را به صورت منسجم هدف گذاری کنند.

از منظر سیاست عمومی، تجربه‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که ترکیب بازاریابی اجتماعی، هنجارسازی توصیفی/تجویزی و بازخورد مصرف مبتنی بر اندازه‌گیری هوشمند، می‌تواند مصرف خانگی آب را به شکل معنادار کاهش دهد (فیلدینگ و همکاران، ۲۰۱۳). مزیت کلیدی این‌گونه مداخلات، «آزمایش‌پذیری» و «سنجش‌پذیری» آن‌ها است: طراحی بر مبنای شواهد، تقسیم‌بندی مخاطبان، گزینش پیام‌های متناسب با فرهنگ محلی و ارزیابی پیش/پس از اجرا با شاخص‌های رفتاری و داده‌های دستگاهی.

در این میان، رسانه‌های جمعی و به‌ویژه رسانه ملی به دلیل پوشش سراسری، زیرساخت تولید و پخش و جایگاه نمادین در دستور کارگذاری عمومی و چارچوب‌بندی مسائل، ظرفیت ساختاری برای طرح مسئله، ایجاد حساسیت اجتماعی، هنجارسازی و آموزش همگانی دارند (مک کوئیل، ۲۰۱۰). با این حال، تأثیرگذاری پایدار این ظرفیت، محتاج استراتژی سیاست‌گذاری رسانه‌ای و فرهنگی روشن و یکپارچه است؛ استراتژی‌ای که (۱) چشم‌انداز و مأموریت ارتباطی را در نسبت با سیاست ملی آب تبیین کند؛ (۲) مخاطبان را به صورت کارکردی-اجتماعی بخش‌بندی نماید؛ (۳) پیام‌های کلیدی، روایت‌های فرهنگی و نشانه‌های رفتاری متناسب با هر بخش را تدوین کند؛ (۴) سبد رسانه‌ای چندکاناله (رادیو/تلویزیون، پلتفرم‌های آنلاین، محتوای محلی/منطقه‌ای) را هماهنگ سازد؛ و (۵) نظام ارزیابی سنجش‌پذیر (KPI) برای خروجی-پیامد (از «دسترسی» تا «تغییر رفتار») مقرر دارد.

با وجود وفور اسناد بخشی در حوزه آب و نیز راهنماهای کلی تولید پیام در رسانه عمومی، یک چارچوب بومی و نظام‌مند برای «تدوین استراتژی سیاست‌گذاری رسانه‌ای و فرهنگی در مدیریت مصرف آب» - به صورت مشخص برای مطالعه موردی رسانه ملی - هنوز به قدر کفایت در ادبیات علمی داخلی و اسناد کاربردی تبیین نشده است. شکاف دانشی در سه سطح رخ می‌نماید:

(۱) نبود نقشه راه یکپارچه که سیاست آب (عرضه/تقاضا) را با مداخلات ارتباطی پیوند دهد؛  
 (۲) فقدان مدل عملیاتی برای تقسیم‌بندی مخاطبان، طراحی پیام‌های متناسب فرهنگی و الگوسازی رفتاری در مقیاس ملی؛

(۳) کمبود پروتکل‌های ارزیابی اثر که بتوانند با داده سنجشی (هوشمندسازی قرائت‌ها، ریزداده مصرف، شبه‌آزمایش‌های میدانی) هم‌بسته شوند.

بر پایه این خلأ مفهومی - کاربردی، مسئله محوری مقاله چنین صورت‌بندی می‌شود: چه الگویی می‌تواند برای «تدوین استراتژی سیاست‌گذاری رسانه‌ای و فرهنگی در مدیریت مصرف آب» طراحی شود تا رسانه ملی جمهوری اسلامی ایران بتواند با اهداف روشن، تقسیم‌بندی دقیق مخاطب، پیام‌های سنجش‌پذیر و سبب رسانه‌ای هماهنگ، به‌صورت پایدار بر آگاهی، نگرش و رفتار آبی شهروندان اثر بگذارد؟

## ۲. پیشینه پژوهش

برای تدوین استراتژی سیاست‌گذاری رسانه‌ای و فرهنگی در حوزه مدیریت مصرف آب لازم است بدانیم این حوزه در ادبیات علمی، هم در سطح جهانی و هم در ایران، چگونه بررسی شده است. پژوهش‌های خارجی بیشتر بر مدیریت تقاضا و تغییر رفتار مصرف‌کنندگان از طریق مداخلات رفتاری، بازاریابی اجتماعی و نظریه‌های ارتباطات متمرکزند. در ایران نیز مطالعاتی درباره نقش رسانه ملی و رسانه‌های نوین در آموزش و فرهنگ‌سازی مصرف آب انجام شده است، اما این آثار غالباً پراکنده و فاقد چارچوب راهبردی جامع‌اند. در ادامه، ابتدا به مهم‌ترین یافته‌های پژوهش‌های خارجی و سپس به مطالعات داخلی پرداخته می‌شود و در پایان، جایگاه پژوهش حاضر در میان این آثار تبیین می‌گردد.

شواهد تجربی جهانی نشان می‌دهد که هنجارهای اجتماعی، مقایسه همتایان و بازخورد مصرف از مؤثرترین ابزارهای کاهش تقاضای آب‌اند. در یک آزمایش میدانی بزرگ‌مقیاس، ارسال پیام‌های مقایسه‌ای میان همسایه‌ها، مصرف خانگی را بیش از اطلاع‌رسانی ساده کاهش داد (فرارو و پرایس، ۲۰۱۳). مطالعه دیگری از همین گروه نیز پایداری نسبی این اثرات را در بلندمدت گزارش کرده است (فرارو، میراندا و پرایس، ۲۰۱۱).

در استرالیا، فیلدینگ و همکاران (۲۰۱۳) با آزمون میدانی در جنوب‌شرق کوئینزلند نشان دادند که ترکیب بازاریابی اجتماعی و بازخورد مستمر به کاهش معنادار مصرف شهری منجر می‌شود. پژوهش یوناکاکی و همکاران (۲۰۲۰) نیز تأکید می‌کند که نمایش بصری داده‌های جزئی مصرف همراه با مقایسه اجتماعی می‌تواند رفتار مصرف آب را در مقاطع میان‌مدت بهبود بخشد.

در حوزه حکمرانی بحران آب، تجربه «روز صفر» کیپ‌تاون نشان داد که برندسازی بحران، روایت شفاف و اطلاع‌رسانی روزانه می‌تواند بسیج عمومی برای صرفه‌جویی را برانگیزد، هرچند پایداری آن نیازمند اعتماد نهادی است (وارنر و همکاران، ۲۰۲۱).

مطالعه موردی سنگاپور نیز نمونه‌ای موفق از ترکیب سیاست‌های فنی با کمپین‌های رسانه‌ای است. این کشور در کنار فناوری‌های نمک‌زدایی و بازتولید آب، کمپین فراگیر «هر قطره اهمیت دارد» را به اجرا گذاشته و ارتباطات عمومی مستمر را ستون موفقیت خود معرفی کرده است (سازمان ملل-آب، ۲۰۲۳).

از منظر نظری، سه رویکرد ارتباطی بیشترین کاربرد را دارند: نظریه دستور کارگذاری که بر برجسته‌سازی رسانه‌ای برای افزایش اهمیت ادراکی مسئله تأکید دارد (مک‌کامبز و شاو، ۱۹۷۲)، نظریه چارچوب‌بندی که نحوه قاب‌بندی پیام را عامل جهت‌دهی تفسیر مخاطب می‌داند (انتمن، ۱۹۹۳) و بازاریابی اجتماعی که تغییر رفتار داوطلبانه را با پژوهش مخاطب، طراحی پیام و ارزیابی دقیق دنبال می‌کند (کاتلر و لی، ۲۰۱۱). این مجموعه پژوهش‌ها به روشنی نشان می‌دهد که موفقیت در مدیریت تقاضای آب نیازمند برنامه‌های چندرسانه‌ای، پایدار و سنجش‌پذیر است.

در ایران نیز توجه به نقش رسانه در مدیریت مصرف آب رو به افزایش است. کاوسی و حیدری‌روچی (۱۳۹۱) با بررسی تجربه بحران آب تهران در اوایل دهه ۱۳۸۰ نشان دادند که هماهنگی رسانه ملی و شرکت آبفا توانست در کوتاه‌مدت از بروز کمبود جدی جلوگیری کند. گرنامه‌پور و بیگدلی‌نژاد (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای پیمایشی بر شهروندان تهرانی دریافتند که تکرار پیام، جذابیت بصری و استفاده از پویانمایی در افزایش آگاهی و تغییر نگرش مصرف‌کنندگان مؤثر است.

تحقیقات جدیدتر به راهبردهای اقناع و سیاست‌گذاری رسانه‌ای پرداخته‌اند. جلیلوند خسروی و کریمی (۱۴۰۲) ۴۲ راهبرد اقناعی را در سه محور «پیشینی/سازمانی»، «تولید پیام» و «پسینی/توزیع» شناسایی کردند. در حوزه رسانه‌های نوین، عاملی و همکاران (۱۴۰۰) تحلیل توییت‌های فارسی را نشان‌دهنده غلبه چارچوب‌های سیاسی در بازنمایی بحران آب دانستند و بر ضرورت مدیریت اخبار جعلی تأکید کردند. همچنین پژوهش‌های مربوط به طرح «داناب» و ارزیابی‌های وزارت نیرو نشان داده‌اند که آموزش دانش‌آموزی می‌تواند سطح آگاهی و حساسیت نسبت به بحران آب را ارتقا دهد، گرچه سنجش تغییر رفتار بلندمدت همچنان محدود است.

مرور ادبیات نشان می‌دهد که در سطح جهانی، رویکردهای رفتاری و ارتباطی برای تغییر پایدار رفتار مصرف آب به خوبی آزموده شده و بر طراحی پیام‌های سنجش‌پذیر، بازخورد مصرف و بخش‌بندی دقیق مخاطب تأکید دارند. در ایران نیز اگرچه پژوهش‌هایی درباره آموزش و اقناع

رسانه‌ای انجام شده است، اما چارچوبی بومی و یکپارچه برای تدوین استراتژی سیاست‌گذاری رسانه‌ای و فرهنگی، به‌ویژه با مطالعه موردی رسانه ملی، هنوز تدوین نشده است. پژوهش حاضر با اتکا به این خلأ، در پی آن است که با بهره‌گیری از نظریه‌های ارتباطات (دستور کارگذاری، چارچوب‌بندی، بازاریابی اجتماعی) و تجربه‌های بین‌المللی در مدیریت تقاضای آب، الگویی بومی و سنجش‌پذیر برای سیاست‌گذاری رسانه‌ای و فرهنگی در رسانه ملی جمهوری اسلامی ایران ارائه دهد؛ الگویی که همسو با سیاست‌های کلان آب کشور، بتواند به‌صورت پایدار بر آگاهی، نگرش و رفتار شهروندان اثرگذار باشد.

### ۳. چارچوب نظری

تدوین استراتژی سیاست‌گذاری رسانه‌ای و فرهنگی در حوزه مدیریت مصرف آب مستلزم آن است که مبانی نظری ارتباطات و تغییر رفتار، در یک فرایند مدیریتی منسجم قرار گیرد. صرف آگاهی از این که رسانه چگونه می‌تواند افکار عمومی را تحت‌تأثیر قرار دهد کافی نیست؛ این توان باید به راهبردی عملی، مرحله‌بندی‌شده و قابل ارزیابی تبدیل شود. برای این هدف، پژوهش حاضر پس از مرور نظریه‌های ارتباطی و رفتاری، از مدل مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید به‌عنوان ستون اجرایی استفاده می‌کند. این مدل سه گام اصلی—تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی—را به‌صورت زنجیره‌ای به هم متصل می‌سازد و به ما اجازه می‌دهد نظریه‌ها را به عمل پیوند دهیم (دیوید، ۲۰۱۷).

#### الف) پیوند نظریه‌های ارتباطی با مدیریت استراتژیک

نظریه‌های ارتباطی کلیدی از جمله دستور کارگذاری (مک‌کومبز و شاو، ۱۹۷۲)، چارچوب‌بندی (انتمن، ۱۹۹۳)، بازاریابی اجتماعی (کاتلر و لی، ۲۰۱۱)، رفتار برنامه‌ریزی‌شده (آجزن، ۱۹۹۱) و هنجارهای اجتماعی (فرارو و پرایس، ۲۰۱۳) نشان می‌دهند که رسانه ملی می‌تواند آگاهی، نگرش و رفتار شهروندان را تغییر دهد. با این حال، تحقق این توان در عرصه واقعی نیازمند ساختاری است که از سطح ایده فراتر رود و به تصمیم‌گیری، اجرا و سنجش برسد.

مدیریت استراتژیک چنین ساختاری را فراهم می‌آورد. در این پیوند، مفاهیم ارتباطی نقش «محتوا و روش» را دارند و مدیریت استراتژیک «سازوکار و نظم» را تأمین می‌کند. رسانه ملی ابتدا باید با استفاده از دستور کارگذاری و چارچوب‌بندی، بحران آب را به مسئله‌ای اولویت‌دار تبدیل کند، سپس با تکیه بر بازاریابی اجتماعی و هنجارسازی، الگوی مداخلات ارتباطی را

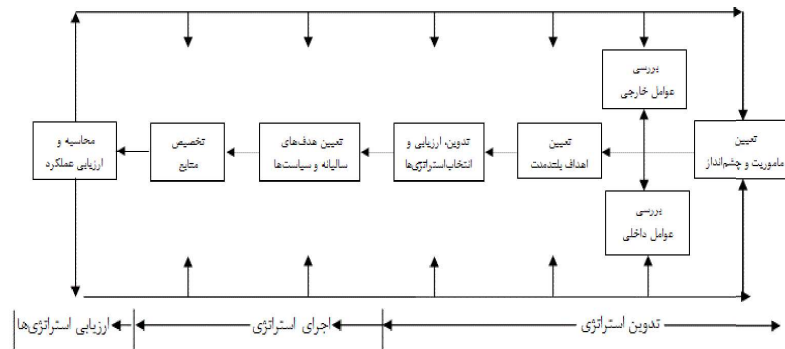
طراحی کند و نهایتاً همه این اقدامات را ذیل اهداف کلان، منابع مشخص و نظام ارزیابی مدیریت استراتژیک سامان دهد (همسوندها و راپلی، ۲۰۲۰؛ مارین و همکاران، ۲۰۲۱).

### ب) مدل مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید

مدل فرد آر. دیوید که از معتبرترین الگوهای راهبردی است، چرخه‌ای سه مرحله‌ای شامل تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ارائه می‌دهد (دیوید، ۲۰۱۷).

نخستین گام، تعیین مأموریت و چشم‌انداز رسانه ملی است؛ یعنی تبیین رسالت رسانه در قبال مدیریت مصرف آب و تصویر آینده مطلوب. سپس عوامل داخلی شامل توانمندی‌ها، نقاط ضعف، ظرفیت تولید محتوا و زیرساخت فنی و عوامل خارجی همچون شرایط اقلیمی، سیاست‌های ملی آب، فناوری‌های نوین رسانه‌ای و الگوهای فرهنگی، با ابزارهایی مانند ماتریس SWOT بررسی می‌شود. بر پایه این تحلیل، اهداف بلندمدت مشخص و مجموعه‌ای از استراتژی‌های عملی طراحی و ارزیابی می‌گردد. در این مرحله منابع انسانی و مالی تخصیص یافته، ساختار سازمانی و برنامه زمان‌بندی تدوین می‌شود و مسئولیت‌ها میان واحدهای رسانه‌ای توزیع می‌گردد. برای رسانه ملی، این به معنای تولید و پخش برنامه‌های متنوع، استفاده از شبکه‌های اجتماعی و هماهنگی با وزارت نیرو و دیگر نهادهای مرتبط است (رودز، ۲۰۱۲).

نهایتاً، با تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد همچون تغییر سطح آگاهی عمومی، کاهش سرانه مصرف و مشارکت مردمی، نتایج پایش و اصلاح مداوم می‌شوند. این مرحله تضمین می‌کند که استراتژی تدوین شده در مسیر اهداف کلان باقی بماند (مارین و همکاران، ۲۰۲۱).



شکل ۱. چارچوب نظری مدیریت استراتژیک

پژوهش حاضر، نظریه‌های ارتباطی و مدل مدیریت استراتژیک دیوید را در قالب یک الگوی بومی و منسجم ترکیب می‌کند. در این مدل، مأموریت و چشم‌انداز رسانه ملی بر پایه اصول حکمرانی شبکه‌ای (رودز، ۲۰۱۲) و سیاست‌گذاری فرهنگی (هسموندها و راپلی، ۲۰۲۰) تعریف می‌شود. سپس تحلیل محیط داخلی و خارجی با توجه به ظرفیت‌های رسانه‌ای و یافته‌های نظریه‌های ارتباطی انجام می‌گیرد تا اهداف بلندمدت و استراتژی‌های رسانه‌ای انتخاب شوند. پس‌از آن، فرایند اجرا و پایش با شاخص‌های کمی و کیفی ادامه می‌یابد.

این مدل نشان می‌دهد که تمام اجزای نظری - از سازوکارهای اثرگذاری پیام تا مراحل تغییر رفتار- در قالب چرخه «تدوین، اجرا، ارزیابی» منظم می‌شوند. نتیجه این تلفیق همان مدل فرایندی است که در نمودار ضمیمه نمایش یافته است؛ نموداری که از سمت راست با «تعیین مأموریت و چشم‌انداز» آغاز می‌شود، از طریق «بررسی عوامل داخلی و خارجی»، «تعیین اهداف بلندمدت»، «انتخاب استراتژی»، «تعیین اهداف سالانه و بودجه» و «تخصیص منابع» ادامه می‌یابد و سرانجام با «ارزیابی عملکرد» بسته می‌شود.

#### ۴. روش انجام

هر تحقیق علمی متکی بر فرایندی منظم و دقیق است که از جست‌وجو و بررسی تا آزمون و تفسیر را دربر می‌گیرد. دستیابی به یافته‌های معتبر، نیازمند انتخاب روشی است که با ماهیت مسئله پژوهش هماهنگی داشته باشد.

پژوهش حاضر مطالعه موردی کیفی است. مطالعه موردی برای توصیف و بازسازی دقیق یک پدیده در بستر طبیعی آن و از دید مشارکت‌کنندگان به‌کار می‌رود (فیلیک، ۱۳۹۶). انتخاب این طرح به دلیل ضرورت شناخت فرایندهای سیاست‌گذاری رسانه‌ای در سازمان صداوسیما و بررسی تجربه مدیران و کارشناسان از درون ساختار سازمانی صورت گرفته است. رویکرد کلی پژوهش تفسیرگرایانه است؛ بدین معنا که واقعیت، برآمده از تعاملات انسانی و معنادار کردن تجربه‌ها توسط کنشگران است (رسولی، ۱۳۹۹).

جامعه آماری شامل خبرگان، مدیران و کارشناسان ارشد حوزه رسانه و سیاست‌گذاری صداوسیما است که دارای تخصص و تجربه مستقیم در زمینه برنامه‌ریزی و مدیریت رسانه‌ای هستند. نمونه‌ها به شیوه هدفمند انتخاب شدند تا افرادی در پژوهش مشارکت کنند که بیشترین آگاهی و تجربه مرتبط را دارند. بر اساس منطق «اشباع نظری»، مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که پاسخ‌ها به تکرار رسید و داده جدیدی حاصل نشد (محمدپور و رضائی، ۱۳۷۸؛

رسولی و توکلی، ۱۳۹۸). بر این اساس، با حجم نمونه ۱۵ کارشناس به اشباع نظری دست یافته است. قلمرو زمانی تحقیق از سال ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۴ را دربر می‌گیرد.

### جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	نام و نام خانوادگی	مهم‌ترین سمت‌های اجرایی	تحصیلات	توضیحات
۱	AW	فعال حوزه فرهنگی و رسانه‌ای، معاون آموزشی دانشگاه صداوسیما	دکتری مدیریت ارتباطات	استاد دانشگاه
۲	BV	مدیر گروه تولید شبکه امید، مسئول مرکز رشد شبکه مستند	فوق لیسانس ارتباطات	-
۳	CN	رئیس مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال وزارت ارشاد، مشاور رئیس مرکز ملی فضای مجازی و رئیس مرکز تولید و فنی معاونت سیما	دکتری مدیریت استراتژیک (گرایش رسانه)	استاد دانشگاه
۴	DE	مدیر مرکز طرح و برنامه و ارزیابی سیما، مدیر اسبق کل پژوهش سیما	دکتری ارتباطات	استاد دانشگاه
۵	XM	مدیرکل خبر و برنامه‌های برون‌مرزی صداوسیما، مدیر فضای مجازی و رسانه‌های جدید مرکز تحقیقات	دکتری علوم ارتباطات	استاد دانشگاه
۶	ZA	مدیر شبکه یک سیما، مدیر اسبق شبکه ۳ و ۵ سیما، مدیریت و اداره شورای راهبردی، اتاق‌های فکر، شورای مدیران، سرپرست گروه اجتماعی شبکه خبر	دکتری مدیریت رسانه	استاد دانشگاه
۷	SW	رئیس مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها و رئیس سابق دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی	دکتری علوم ارتباطات	استاد دانشگاه
۸	DQ	مدیر روابط عمومی معاونت سیما، سرپرست اداره مجامع و سازمان‌های اداره کل روابط عمومی، سردبیر و نویسنده برنامه «سلام تهران» و چند برنامه رادیویی	فوق لیسانس علوم ارتباطات	استاد دانشگاه
۹	HR	گوینده و مجری برنامه‌های تلویزیونی، مدیر پروژه راوی کتاب‌های صوتی در رادیو	دکتری مدیریت رسانه	استاد دانشگاه
۱۰	KU	مدیر روابط عمومی محیط‌زیست، روزنامه‌نگار، فعال حوزه رسانه	دکتری علوم ارتباطات	استاد دانشگاه
۱۱	LO	مدیر روابط عمومی شورای نظارت بر سازمان صداوسیما، قائم‌مقام اسبق نظارت بر برنامه‌های سیمای صداوسیما	دکتری علوم ارتباطات	استاد دانشگاه

ردیف	نام و نام خانوادگی	مهم‌ترین سمت‌های اجرایی	تحصیلات	توضیحات
۱۲	PY	معاون سابق سازمان صداوسیما و رئیس رادیو	دکتری علوم ارتباطات	استاد دانشگاه
۱۳	HG	صاحب‌نظر رسانه و روزنامه‌نگاری	دکتری علوم ارتباطات	استاد دانشگاه
۱۴	MD	استاد حوزه فرهنگی و رسانه‌ای، مدیرکل اسبق روابط عمومی وزارت علوم، مشاور رسانه‌ای وزیر علوم	دکتری علوم ارتباطات	استاد دانشگاه
۱۵	OP	مدیر اسبق روابط عمومی رادیو	دیپلم	بازنشسته

ابزار اصلی مصاحبه فردی نیمه‌ساختاریافته است. پرسش‌های اصلی بر مبنای هدف پژوهش طراحی شد و نخستین سؤال محوری چنین بود: «صداوسیما جمهوری اسلامی ایران از چه سیاست رسانه‌ای برای مدیریت مصرف آب می‌تواند بهره گیرد؟» سپس پرسش‌های تکمیلی درباره ضرورت استراتژی رسانه‌ای، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود و نیز الگوی راهبردی مناسب طرح شد.

مصاحبه‌ها به صورت حضوری و تلفنی انجام شد، تمام گفت‌وگوها ضبط یا یادداشت‌برداری گردید و سپس به متن مکتوب تبدیل شد تا امکان تحلیل دقیق فراهم شود. برای تحلیل داده‌ها از الگوی SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) استفاده شد که از ابزارهای کلیدی برنامه‌ریزی استراتژیک به شمار می‌رود (دیوید، ۱۳۸۱). پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها، گزاره‌های مشترک میان پاسخ‌ها استخراج و در چهار جدول قوت، ضعف، فرصت و تهدید قرار گرفت. در ادامه، با تطبیق این عوامل، چهار استراتژی اصلی - تهاجمی (SO)، رقابتی (WO)، واکنشی (ST) و تدافعی (WT) - طراحی شد. این تحلیل کمک کرد تا استراتژی‌های رسانه‌ای پیشنهادی بر پایه واقعیات داخلی سازمان و شرایط محیطی بیرونی شکل گیرد.

در پژوهش کیفی، اعتبار به عمق و انسجام داده‌ها و به‌کارگیری داوری متخصصان وابسته است (عابدینی، ۱۳۸۳). برای افزایش اعتبار محتوایی، راهنمای مصاحبه و دسته‌بندی نهایی یافته‌ها در اختیار چند تن از استادان دانشگاه و مدیران با تجربه رسانه قرار گرفت تا درباره تناسب و دقت آن نظر دهند. برای اطمینان از پایایی، مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها

به صورت کامل مستندسازی و در چند نوبت توسط پژوهشگر بازبینی شد تا نتایج در زمان‌های مختلف قابل تکرار باشد.

## ۵. یافته‌ها

این بخش به ارائه یافته‌های میدانی و تحلیلی پژوهش اختصاص دارد. پس از مرور مبانی نظری و چارچوب تحلیلی در بخش‌های پیشین، در این بخش داده‌های گردآوری‌شده از ۱۵ مصاحبه عمیق با مدیران، کارشناسان و متخصصان حوزه رسانه ملی ارائه و تحلیل می‌شود. هدف اصلی، شناسایی دقیق نقاط قوت و ضعف درونی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی سازمان صداوسیما در زمینه مدیریت مصرف آب است تا بر اساس آن استراتژی سیاست‌گذاری رسانه‌ای و فرهنگی مطلوب تدوین شود.

## الف) ویژگی زمینه‌ای مشارکت‌کنندگان

جدول ۱. توزیع تحصیلات مشارکت‌کنندگان

مقطع تحصیلی	دیپلم و لیسانس	فوق لیسانس	دکتری و بالاتر	جمع
تعداد	1	2	12	15
درصد	7	13	80	100

بر پایه جدول فوق، ۸۰ درصد از مصاحبه‌شوندگان دارای مدرک دکتری و بالاتر هستند، ۱۳ درصد دارای فوق لیسانس و تنها ۷ درصد در سطح دیپلم یا لیسانس قرار دارند. این توزیع نشان‌دهنده سطح علمی و تخصصی بسیار بالای مشارکت‌کنندگان است و پشتوانه‌ای قوی برای اعتبار علمی داده‌های گردآوری‌شده فراهم می‌آورد.

## ب) تحلیل عوامل داخلی و خارجی با استفاده از روش SWOT

پس از معرفی ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، گام دوم به شناسایی و ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) اختصاص یافت. این مرحله هسته اصلی تحلیل استراتژیک پژوهش را شکل می‌دهد و بر اساس مصاحبه‌های عمیق و ارزیابی کارشناسان، با بهره‌گیری از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی انجام شد.

در این روش، برای هر عامل وزن (اهمیت از ۰ تا ۱)، رتبه (اثرگذاری از ۱= ضعیف تا ۴= بسیار عالی) و امتیاز نهایی (حاصل ضرب وزن در رتبه) محاسبه شد. مجموع وزن‌ها در هر

جدول برابر ۱ است و میانگین امتیاز ۲،۵ مبنای تشخیص قوت یا ضعف محسوب می‌شود.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط ضعف)

امتیاز نهایی	رتبه	وزن	عوامل داخلی	
۰،۶۸	۴	0.17	W 1	نبود سند راهبردی در حوزه مدیریت مصرف آب
۰،۶۸	۴	0.17	W 2	پرداختن به مسأله آب در رسانه ملی، فصلی است.
۰،۶۸	۴	0.17	W 3	نداشتن پیوست رسانه‌ای در حوزه مدیریت مصرف آب
۰،۱۸	۳	0.06	W 4	ضعف رفتارشناسی مخاطب در صداوسیما
۰،۱۸	۳	0.06	W 5	کاهش سرمایه اجتماعی در صداوسیما
۰،۱۵	۳	0.05	W 6	نبود شناخت کافی از ظرفیت‌های جامعه
۰،۱	۲	0.05	W 7	نبود حلقه واسط بین صداوسیما و شرکت آب و فاضلاب
۰،۱	۲	0.05	W 8	تغییر مکرر مدیران در صداوسیما
۰،۱۲	۳	0.04	W9	عدم ارتباط دوسویه مردم با رسانه
۰،۱۵	۳	0.05	W10	نبود برنامه مدون در رسانه ملی در حوزه آب
۰،۱۵	۳	0.05	W11	بی‌کیفیت بودن تولید محتوا به علت ضعف نیروی متخصص در رسانه
۰،۱۶	۲	0.08	W12	وجود ضعف حکمرانان در تبیین مسأله آب و ایجاد گفتمان اجتماعی
۳،۳۳	۳۶	1	جمع امتیازهای نقاط ضعف	

امتیاز کل 3.33 (بالتر از میانگین 2.5) نشان می‌دهد نقاط ضعف داخلی سازمان بر قوت‌های آن می‌چربد. نبود سند راهبردی، پرداخت مقطعی به موضوع آب و فقدان پیوست رسانه‌ای بیشترین وزن و رتبه را دارند و به‌عنوان مهم‌ترین موانع سیاست‌گذاری رسانه‌ای برای مدیریت مصرف آب شناخته می‌شوند.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت)

امتیاز نهایی	رتبه	وزن	نقاط قوت	
۰،۵۷	۳	۰،۱۹	S 1	پوشش فراگیر رسانه ملی و قدرت جریان سازی و جلب مشارکت مردمی
۰،۵۱	۳	۰،۱۷	S 2	قدرت آگاهی بخشی و آموزش در رسانه ملی

نقاط قوت		وزن	رتبه	امتیاز نهایی
S 3	قدرت تأثیرگذاری رسانه ملی بر اذهان عمومی	۰,۱۵	۲	۰,۳
S 4	قدرت رسانه ملی در ارزش‌گذاری (بحث آب را با اهمیت جلوه دهد)	۰,۱۲	۲	۰,۲۴
S 5	نقش رسانه ملی در ایجاد همگرایی در جامعه	۰,۰۹	۲	۰,۱۸
S 6	امکان همکاری رسانه ملی با سازمان‌ها	۰,۰۸	۲	۰,۱۶
S 7	ایجاد فضای تعامل با مخاطب (ارتباط دوسویه)	۰,۰۷	۲	۰,۱۴
S 8	استفاده از هنر و قابلیت‌های نرم در رسانه ملی	۰,۰۶	۱	۰,۰۶
S 9	امکان تیم‌سازی و تشکیل کمیته‌های تخصصی	۰,۰۴	۱	۰,۰۴
S10	اجرای کار به صورت مشارکتی (بخشی: آبفا / تولید، بخشی صداوسیما)	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
جمع امتیازهای نقاط قوت		۱	۱۹	۲,۲۳

امتیاز کل ۲,۲۳ کمتر از حد میانگین است؛ به این معنا که اگرچه رسانه ملی توان مرجعیت خبری و آموزش دارد، از این ظرفیت به‌طور کامل استفاده نشده است. مهم‌ترین قوت‌ها «پوشش فراگیر» و «قدرت آگاهی‌بخشی» است که باید در استراتژی نهایی تقویت شوند. در ارزیابی عوامل خارجی نیز، نه تهدید و نه فرصت مهم بیان شده است که امتیاز حاصل از این عوامل نیز در جداول ۴ و ۵ محاسبه و نشان داده شده است.

#### جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (نقاط تهدید)

عوامل خارجی		وزن	رتبه	امتیاز نهایی
T1	بحران آب (مردم متوجه اهمیت آب و بحران آن نیستند)	۰,۳۰	۳	۰,۹
T2	جامعه نسبت به بحران آب بی‌تفاوت شده است	۰,۱۷	۳	۰,۵۱
T3	رسانه ملی نتوانسته جامعه را نسبت به بحران آب حساس کند	۰,۱۲	۳	۰,۳۶
T4	فرصت سوزی در رسانه ملی	۰,۱۰	۲	۰,۲
T5	کمبود نیروی انسانی متخصص	۰,۰۷	۲	۰,۱۴
T6	وجود محدودیت‌های سیاسی و اجتماعی	۰,۰۷	۱	۰,۰۷

امتیاز نهایی	رتبه	وزن	عوامل خارجی	
			کد	شرح
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	T7	پررنگ شدن ملاحظات سیاسی در رسانه ملی
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	T8	کم‌توجهی به مخاطب و عدم دقت کافی در بلوک‌بندی آن‌ها
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	T9	تعارض در پیام برنامه‌ها
۲,۳۵	۲۴	۱	جمع امتیازهای نقاط تهدید	

تهدید اصلی، «بحران آب و بی‌توجهی عمومی» با امتیاز ۰,۹ است. مجموع ۲,۳۵ نشان می‌دهد تهدیدها وجود دارند اما شدت آن‌ها نسبت به فرصت‌های محیطی کمتر است.

#### جدول ۵. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (نقاط فرصت)

امتیاز نهایی	رتبه	وزن	عوامل خارجی		نقاط فرصت
			کد	شرح	
۰,۶۸	۴	۰,۱۷	O1	افزایش آگاهی عمومی به‌ویژه به نسل جدید	
۰,۶۴	۴	۰,۱۶	O2	تمایل مدیران حوزه آب به همکاری با صداوسیما	
۰,۵۶	۴	۰,۱۴	O3	رسانه ملی به‌عنوان یک مرجع اطلاع‌رسانی است	
۰,۳۳	۳	۰,۱۱	O4	شرکت آب و فاضلاب به‌عنوان بازوی کمکی به صداوسیما (تخصص)	
۰,۳۰	۳	۰,۱۰	O5	ترویج فرهنگ صرفه‌جویی در قالب نمایش، مستند، پویانمایی و...	
۰,۲۷	۳	۰,۰۹	O6	سعی در ایجاد فضای تعامل با مخاطبان	
۰,۲۴	۳	۰,۰۸	O7	استفاده از برنامه‌های پرمخاطب / برای اجتماعی سازی مصرف بهینه آب	
۰,۱۶	۲	۰,۰۸	O8	فرهنگ‌سازی مصرف بهینه آب، برای تمام فصول	
۰,۱۴	۲	۰,۰۷	O9	استفاده از قدرت رسانه ملی در تولید محتوا جدید	
۳,۳۲	۲۸	۱	جمع امتیازهای نقاط فرصت		

با امتیاز کل ۳,۳۲، فرصت‌های بیرونی بسیار قوی ارزیابی شدند. مهم‌ترین آن‌ها «افزایش آگاهی نسل جدید» و «تمایل مدیران حوزه آب به همکاری» است. این یافته بیانگر آن است که

رسانه ملی می‌تواند با سرمایه‌گذاری روی همکاری نهادی و تولید محتوای نوآورانه بسیاری از ضعف‌های داخلی را جبران کند.

در ادامه این مرحله با توجه به اطلاعات مرحله ورودی با استفاده از ماتریس SWOT، استراتژی‌ها در راستای اهداف سازمان و متناسب با عوامل داخلی و خارجی ارائه می‌گردد:

#### جدول ۶. ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف

نقاط ضعف	نقاط قوت	
۱. نبود سند راهبردی در مدیریت مصرف آب ۲. مسأله آب در رسانه ملی، فصلی است. ۳. نداشتن پیوست رسانه‌ای مدیریت مصرف آب ۴. ضعف رفتارشناسی مخاطب ۵. کاهش سرمایه اجتماعی ۶. عدم شناخت ظرفیت‌های جامعه ۷. تغییرات مدیران در صداوسیما ۸. عدم پیوستگی مردم با رسانه و آبفا ۹. رسانه هیچ برنامه‌ای برای موضوع آب ندارد. ۱۰. نبود برنامه مدون در رسانه ملی در حوزه آب ۱۱. کیفیت پایین در تولید محتوا ۱۲. ضعف حکمرانی در تبیین مسأله آب	۱. قدرت آگاهی بخشی و آموزش رسانه ۲. قدرت فراگیری رسانه ۳. قدرت تأثیرگذاری رسانه در اذهان عمومی ۴. قدرت رسانه در ارزش‌گذاری ۵. نقش رسانه در ایجاد همگرایی در جامعه ۶. امکان همکاری رسانه با سازمان‌ها ۷. ایجاد فضای تعامل با مخاطب ۸. استفاده از فرهنگ و هنر در رسانه ۹. امکان تیم‌سازی و کمیته‌های تخصصی ۱۰. اجرای کار به صورت مشارکتی	
WO استراتژی‌های O۲ و W۱: تدوین سند راهبردی در حوزه آب با حضور مدیران رسانه/ تهیه پیوست رسانه‌ای O۵ و W۲: کم‌آبی فرصتی برای اطلاع‌رسانی و انجام تبلیغات مستمر (نه مقطعی) برای مقابله با	SO استراتژی‌های O۵ و S۲: تولید محتوای در قالب‌های نوآورانه، تهیه کلیپ، اینفوگراف، افسانه آب ملل مختلف و... O۳ و S۳: بیان اخبار حقیقی به مردم / بیان	فرصت‌ها: ۱. افزایش آگاهی عمومی از طریق صداوسیما ۲. همکاری متقابل متخصصان حوزه رسانه و آب ۳. اعتماد به رسانه

نقاط ضعف	نقاط قوت	
<p>کم‌آبی و سازگاری با کم‌آبی O۶ و W5:</p> <p>تعامل با مردم با صداقت و داشتن شفافیت باهداف افزایش سرمایه اجتماعی O۵ و W11:</p> <p>انجام تبلیغات به روش‌های نوین با پیام مصرف بهبوده آب، در رسانه به طوری که زیبایی و ارزش آب منعکس شود. (تولید محتوی) O۹ و W۸:</p> <p>جریان‌سازی برای سازگاری با کم‌آبی</p>	<p>روایت اول و یا جریان سازی سازگاری با کم‌آبی O۶ و S5:</p> <p>انعکاس حقیقت کم‌آبی از رسانه ملی با شفافیت و جلب اعتماد مردم S4 و O4:</p> <p>حضور مدیران آبفا در جلسات مدیران ارشد رسانه ملی و برعکس O۵ و S9:</p> <p>برگزاری مسابقات متنوع در رسانه، با موضوع آب و زندگی (در رده‌های کودکان/ بزرگسالان)</p>	<p>به‌عنوان یک مرجع اطلاع‌رسانی ۴. آبفا به‌عنوان بازوی کمکی به صداوسیما ۵. ترویج فرهنگ صرفه‌جویی (در قالب نمایشی) ۶. ایجاد فضای تعامل با مخاطب ۷. استفاده از برنامه‌های پرمخاطب ۸. ترویج صرفه‌جویی برای تمام فصول ۹. استفاده از قدرت رسانه در تولید محتوا</p>
<p>WT استراتژی‌های W1:</p> <p>تدوین سند راهبردی مدیریت مصرف آب W3:</p> <p>تهیه پیوست رسانه‌ای T۵ و W10:</p> <p>جذب نیروهای متخصص T۳ و W8:</p> <p>ایجاد تعامل بین رسانه و آبفا (با برگزاری جلسات مشترک، جلسات قرارگاه آب و رسانه) T۲ و W2:</p> <p>ایجاد حساسیت در جامعه با تهیه برنامه‌های آینده‌نگر در حوزه آب با هدف حفظ منابع</p>	<p>ST استراتژی‌های T1 و S2:</p> <p>اعلام اخبار ویژه برای حوزه آب (میزان مصرف، نحوه مصرف، مشترکین کم‌مصرف و پرمصرف و...) T۳ و S5:</p> <p>ایجاد حس مسئولیت اجتماعی از طریق آموزش با الگوسازی برای فرزندان. t4 و S8:</p> <p>تهیه پیام‌های اخلاقی درمورد آب در رسانه، با ساخت کلیپ یا پویانمایی‌های اخلاقی T۹ و S5:</p> <p>ایجاد کمپین‌های سازگاری با کم‌آبی</p>	<p>تهدیدات: ۱. مردم متوجه اهمیت آب و بحران آن نیستند. ۲. جامعه نسبت به بحران آب بی‌تفاوت شده است ۳. رسانه نتوانسته جامعه را حساس و اقناع کند. ۴. عدم فرصت‌سازی ۵. کمبود منابع انسانی به‌صورت تخصصی ۶. محدودیت‌های سیاسی و اجتماعی ۷. سیاسی شدن بیش‌ازحد رسانه ۸. عدم توجه به تنوع مخاطبان</p>

### ج) تعیین موقعیت استراتژیک سازمان و انتخاب استراتژی مناسب

مقایسه مجموع امتیازات نشان می‌دهد: نقاط ضعف (۳,۳۳) بر نقاط قوت (۲,۳۳) پیشی دارد؛ و فرصت‌ها (۳,۳۲) بر تهدیدها (۲,۳۵) غلبه دارند. این ترکیب، سازمان صداوسیما را در منطقه استراتژی محافظه‌کارانه قرار می‌دهد؛ یعنی سازمان باید با کاهش نقاط ضعف داخلی، از فرصت‌های محیطی حداکثر بهره را ببرد.

در این حالت شناسایی حرکت‌های بالقوه بر اساس فرصت‌ها (فرصت‌هایی که می‌توان از آن‌ها بهره برد) و شناسایی آسیب‌ها بر اساس تهدیدات (تهدیداتی که می‌توان از آن احتراز نمود) سنجیده می‌شود. هدف از این کار تعیین استراتژی قابل‌اجرا است. این ماتریس دارای چهارخانه شامل استراتژی تهاجمی، محافظه‌کار، تدافعی و رقابتی است که در این تحقیق منطقه استراتژی (محافظه‌کارانه) به شرح ذیل به دست آمد.

#### جدول ۷. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

نمره	پارامتر
<b>FS توان مالی:</b>	
+۶	نرخ بازگشت سرمایه (بودجه ۱۴۰۳: ۲۴ هزار میلیارد تومان در سال ۱۴۰۳)
+۴	میزان سرمایه (نسبت سرمایه اولیه به بدهی‌ها)
+۶	میزان سرمایه در گردش (با توجه به وجود تبلیغات از گردش مالی بالایی برخوردار است)
+۶	جریان نقدینگی
۵,۵	<b>میانگین</b>
<b>ES ثبات محیط:</b>	
-۲	تغییرات فن‌آوری، استفاده از فناوری‌های نوین در رسانه ملی
-۴	روند تغییر تقاضا
-۴	نرخ تورم
-۵	تحریم اقتصادی
-۳,۷۵	<b>میانگین</b>
<b>CA مزیت رقابتی:</b>	
-۵	انحصاری بودن محصول تولید محتوا
-۶	از زمانی که ماهواره‌ها و شبکه‌های اجتماعی وارد صحنه رقابت شده‌اند، این رقابت بسیار شدید شده است.

نمره	پارامتر
-۳	از دانش فنی و فناوری‌ای به روزی برخوردار نیست.
-۳	رسانه ملی در کشور دارای پایگاه است.
-۴,۲۵	میانگین
<b>IS توان صنعت:</b>	
+۳	توان رشد صنعت رسانه ملی
+۲	وجود یا عدم وجود برخی قوانین، باعث کند شدن تولید محتوای جدید می‌شود.
+۳	آگاهی و مهارت در فن‌آوری‌های نوین در رسانه ملی
+۲	استفاده بهینه از منابع مالی، تجهیزات و انسانی
۲,۵	میانگین

به این متغیرها از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) نمره داده شده است و دو بازوی FS و IS را تشکیل دادیم و دو بازوی ES و CA را برای متغیرهای دیگر تشکیل و رتبه ۱- (بهترین) تا ۶- (بدترین) را نمره دادیم. مقادیر هریک از متغیرهای موجود را بر بازوی هریک از محورها باهم جمع و سپس بر تعداد متغیرها تقسیم نموده تا نمره میانگین به دست آید. نمرات به‌دست‌آمده را روی محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک قرار دادیم. نمره‌های موجود بر روی محوره Xها و Yها را جمع و نقطه مربوط را روی محور تعیین نمودیم.

$$\text{میانگین ES: } -3,75 = -15 \div 4 \quad \text{میانگین IS: } 2,5 = 10 \div 4$$

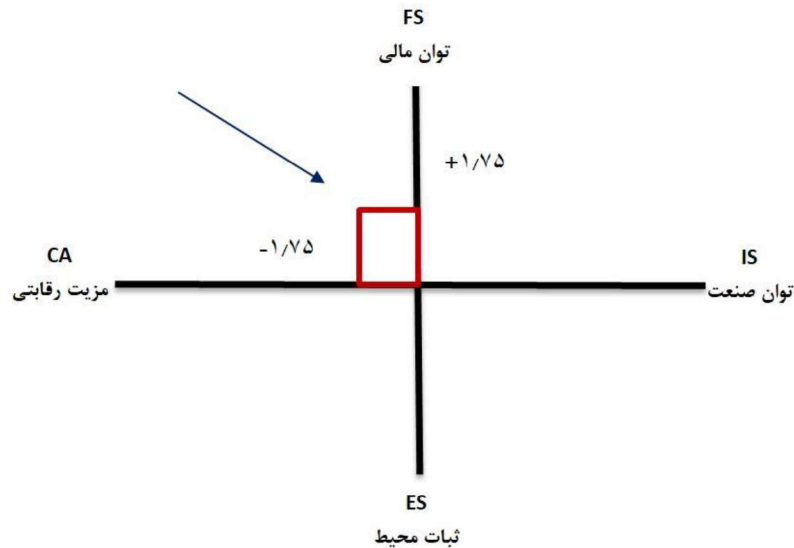
$$\text{میانگین CA: } -4,25 = -17 \div 4 \quad \text{میانگین FS: } 5,5 = 22 \div 4$$

$$\text{نقطه‌ای که بر روی محور Xها قرار دارد: } X = CA + IS = -4,25 + 2,5 = -1,75$$

$$\text{نقطه‌ای که بر روی محور Yها قرار دارد: } Y = ES + FS = -3,75 + 5,5 = 1,75$$

از مبدأ مختصات به این نقطه وصل کرده و خط نشان‌دهنده نوع استراتژی است که برای سازمان توصیه می‌شود. استراتژی که در این تحقیق به دست آمد، **استراتژی محافظه‌کارانه** است. یعنی سازمان باید به دنبال کاهش نقاط ضعف و بهره‌گیری از فرصت‌ها باشد. مناسب‌ترین استراتژی‌ها در حوزه استراتژی محافظه‌کارانه شامل: توسعه بازار، رسوخ در بازار، توسعه محصول، یکپارچگی افقی، واگذاری و انحلال می‌باشد که سازمان می‌تواند با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مناسب‌ترین استراتژی را انتخاب و اجرا نماید.

با توجه مقادیر ارائه شده در جدول، نمودار مربوط به ماتریس SPACE مطابق نمودار زیر است:



#### نمودار ۱. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک سازمان

محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک نشان دهنده دو بعد: داخلی (توان مالی و مزیت رقابتی) و بعد خارجی (ثبات محیط و قدرت صنعتی) است، برای تعیین وضع کلی سازمان از لحاظ استراتژیک این چهار عامل، از بالاترین اهمیت برخوردار هستند. در روش سوات، از یک ماتریس ۴ در ۴ برای تجزیه و تحلیل عوامل موجود استفاده می شود. در هریک از خانه های ماتریس یکی از عوامل مؤثر در سیستم قرار داده می شود که در ارتباط با یکدیگر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و با توجه به عوامل به دست آمده چهار دسته استراتژی به شرح ذیل استخراج می شود:

**در استراتژی تهاجمی:** سازمان به دنبال استفاده حداکثری از نقاط قوت با بهره گیری از فرصت هاست.

**در استراتژی رقابتی:** سازمان تلاش می کند با توجه به نقاط قوت، تهدیدهای محیطی خود را خنثی کند.

در استراتژی محافظه کارانه: سازمان تلاش می‌کند با بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرد.

در استراتژی تدافعی: سازمان تلاش می‌کند تا آنجا که ممکن است نقاط ضعف را کاهش و از تهدیدات بپرهیزد.

حال با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و تجزیه و تحلیل سوات در جداول فوق، سازمان صداوسیما در قسمت استراتژی محافظه کارانه قرار گرفته است. یعنی سازمان صداوسیما باید با کاهش نقاط ضعف، از فرصت‌های موجود به‌خوبی استفاده نماید.

این نتایج نشان می‌دهد سازمان صداوسیما در حوزه توان مالی، از بودجه نسبتاً خوبی برخوردار است کما اینکه بودجه سال ۱۴۰۳ این سازمان مبلغ ۲۴ هزار میلیارد تومان برآورد شده است که با این توصیف می‌توان به‌عنوان یک فرصت خوب از آن بهره گرفت. در حوزه ثبات محیط نیز با وجود تورم در جامعه، افزایش هزینه‌های تولید در برخی زمینه‌ها مانند ساخت دکور تهیه و خرید لوازم و تجهیزات، کار با مشکل مواجه است و این خود به‌عنوان نقطه‌ضعف از اجرای کار به‌صورت مطلوب جلوگیری می‌کند. در حوزه مزیت رقابتی نیز سازمان در داخل کشور رقیب داخلی ندارد ولی از زمانی که ماهواره‌ها و شبکه‌های اجتماعی وارد بازار شده‌اند این رقابت ایجاد شده است. از لحاظ توان صنعت نیز با توجه به نظر کارشناسان، متخصصان و مدیران سازمان، صداوسیما از رشد قابل‌توجهی برخوردار نیست. در حوزه فناوری‌های نوین نیز صداوسیما به‌روز عمل نمی‌کند مثلاً در بخش ساخت سریال، سریال سلمان فارسی و یا حضرت موسی نیازی به ساخت شهر یا شهرک سینمایی با هزینه‌های بالا نبود، عوامل دست‌اندرکار سازمان با استفاده از تصاویر مجازی می‌توانستند صحنه‌های لازم را تولید و خلق نمایند ولی سازمان اقدام به احداث چنین شهرک بزرگی نمود.

به‌طور کلی با وجود تمامی نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید، رسانه ملی علیرغم تمام مسائل و مشکلات، هنوز از پایگاه اعتباری خبری برخوردار است مانند اعلام اخبار تعطیلی مدارس و ادارات در آلودگی هوا، اخبار کرونا، اخبار جنگ و یا اعلام اخبار هواشناسی هنوز از پایگاه مرجعیت خود برخوردار است و این به‌عنوان یک فرصت خوب می‌توان بهره برد. همچنین سازمان صداوسیما باید موضع خود را مورد ارزیابی مجدد قرار داده و به علت ناکارآمد بودن روش‌های کنونی برای بهبود موقعیت خود باید دست به تغییرات بزنند.

این تغییرات شامل: تقویت نیروی انسانی و متخصص در حوزه مدیریت مصرف آب است یعنی باید از کارشناسان حوزه آب و محیط‌زیست در صداوسیما استفاده کند. از مدیران تصمیم‌ساز استفاده نماید. ارتباط خود را با محیط‌زیست بیشتر نماید. اکنون با توجه به غلبه اوضاع سیاسی کشور علی‌رغم بحران آب اولویتی برای مدیریت بحران آب قائل نمی‌شوند تا جایی که تهیه‌کننده‌ای متخصص در صداوسیما نداریم تا به این موضوع بپردازد.

اگر به صورت تخصصی به این موضوع پرداخته شود باید برنامه‌های مستند در مورد نحوه تأمین آب، تصفیه آب و توزیع آب تهیه و تولید شود و یا در ساخت سریال‌ها نحوه مصرف صحیح توسط هنرپیشه‌های معروف (سلبریتی‌ها) آموزش داده شود. در برنامه‌های سرگرمی و مسابقات سؤال‌اتی در زمینه تخصصی آب پرسیده شود؛ مانند هر مترمکعب آب چقدر کلر لازم دارد؟ آیا کلر برای بدن مضر است؟ چه آلاینده‌هایی از آب باید حذف شود؟ آبی که استفاده می‌کنیم از کجا به دست آمده؟ بهترین نحوه مصرف آب برای حفظ منابع آبی شهرمان چه روش‌هایی است؟ در برنامه‌های کودک و نوجوان پویانمایی‌های تولید شود تا به کودکان اهمیت آب و نحوه مصرف صحیح نشان داده شود.

#### د) استخراج نکات کلیدی مصاحبه‌ها

با توجه به ارزیابی و استخراج نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید از مصاحبه‌های انجام‌شده و اعلام نتایج در جدول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، جدول SWOT و جدول ماتریس ارزیابی موقعیت و اعلام نتایج به‌دست‌آمده، نسبت به استخراج نکات کلیدی به شرح ذیل اقدام شد.

#### اهم نقاط قوت:

رسانه ملی دارای قدرت مرجعیت و فراگیری و پوشش اخبار و رویدادها را در سطح کل کشور دارد که سایر رسانه‌ها در داخل کمتر قدرت برابری با آن را دارند. قدرت آگاهی بخشی و آموزش همراه با اثرگذاری در اذهان عمومی از دیگر نقاط قوت رسانه ملی است که کارشناسان، مدیران و مسئولان به آن اشاره کردند. همچنین رسانه ملی می‌تواند با بهره‌گیری از هنر در رسانه ضمن ارزش‌گذاری بر روی موضوع مصرف بهینه آب، مردم را نسبت به این مسأله حساس کند و حس همگرایی و جلب مشارکت مردمی را برانگیزد.

**اهم نقاط ضعف:**

نبود سند راهبردی و پیوست رسانه‌ای در حوزه مدیریت مصرف آب در رسانه ملی، کاهش سرمایه اجتماعی و عدم پیوستگی مردم و با رسانه ملی و آف‌آ، نبود افراد متخصص در مورد موضوع آب از سوی کارشناسان و مدیران رسانه ملی که همین امر باعث اشکال در تولید محتوی غنی در رسانه می‌شود، از اهم نقاط ضعف شمرده شد.

از دیگر نقاط ضعف، این‌که مسئولان به‌جای اینکه از بعد اجتماعی به مسأله آب نگاه کنند، فقط از جنبه اقتصادی با آن برخورد می‌کنند و این موضوع طبیعتاً در اذهان عمومی وجهه مثبتی نخواهد داشت و موجب نارضایتی نامحسوس در بین مردم می‌شود از جمله افزایش قیمت آب (برای کم‌مصرف کردن، آب را گران می‌کنند)، قطع انشعاب آب مشترکین پرمصرف، محاسبه تصاعدی برای افزایش مصرف آب و ... درحالی‌که اگر از دیدگاه اجتماعی برخورد کرده و نحوه درست مصرف کردن آب و اینکه آب سرمایه ملی است و باید آن را برای آیندگان نیز نگه داریم برخورد شود، اثر بیشتری خواهد داشت.

و مورد مهم‌تر از همه اینکه ایران در منطقه خشک و نیمه‌خشک کره زمین واقع شده و همواره با کم‌آبی مواجه است ولی متأسفانه ارتباط قوی بین رسانه ملی و شرکت‌های آب و فاضلاب برای تولید محتوی غنی و اطلاع‌رسانی عمومی وجود ندارد.

**اهم نقاط فرصت:**

صداوسیما به‌عنوان بزرگ‌ترین و فراگیرترین رسانه ملی کشور می‌تواند از فرصت‌های خود مانند فراگیری، مرجعیت خبری و آموزشی، قدرت تأثیرگذاری و ... استفاده کرده و با تولید محتوی غنی ارزش این سرمایه ملی (آب) را با بهترین تکنیک‌های خبری و آموزشی برای مردم به نمایش بگذارد.

**اهم نقاط تهدید:**

رسانه نتوانسته است جامعه را نسبت به موضوع کم‌آبی حساس و اقناع نماید، بنابراین مردم متوجه بحران و کمبود آب نیستند. با توجه به رفاه نسبی جامعه، مردم شهر تهران درکی از کم‌آبی و بی‌آبی ندارند و در صورت وقوع خشکسالی و عدم رعایت موارد صرفه‌جویی، تهدید بزرگی ایجاد خواهد شد.

### ۵) انتخاب استراتژی:

همان‌طور که در ابتدای تحقیق به آن اشاره شد هدف از انجام این تحقیق تدوین استراتژی سیاست‌گذاری رسانه‌ای و فرهنگی مطلوب در حوزه مدیریت مصرف آب مطالعه موردی صداوسیما است و تلاش می‌شود با ارائه استراتژی پیشنهادی بتوان آن را به‌صورت کاربردی در رسانه ملی اجرا کرد.

با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده پس از انجام مصاحبه‌ها و فرآیند پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، تجزیه‌وتحلیل داده‌ها و استخراج نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید و تهیه ماتریس SWOT به این نتیجه رسیدیم که سازمان صداوسیما در منطقه یک استراتژی (محافظه‌کارانه) قرار گرفته است و بدین معناست که سازمان باید با کاهش نقاط ضعف، از فرصت‌های موجود بهترین بهره را ببرد. اغلب استراتژی‌های محافظه‌کارانه شامل: استراتژی تمرکز، توسعه بازار، رسوخ در بازار، توسعه محصول و استراتژی تنوع: تنوع همگون و استراتژی یکپارچگی: یکپارچگی افقی می‌باشد که می‌تواند با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مناسب‌ترین استراتژی انتخاب و برای رسیدن به هدف خود که در این جا تدوین استراتژی سیاست‌گذاری رسانه‌ای در حوزه مدیریت مصرف آب می‌باشد اجرا گردد.

استراتژی امکان‌پذیر در بخش محافظه‌کارانه بسته به اهداف هر سازمان به‌عنوان دستورالعمل‌های استراتژیکی آن سازمان شناخته می‌شود که به افزایش مزیت رقابتی و حفظ جایگاه آن سازمان در بازار کمک می‌کند. در اینجا با تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، استراتژی تمرکز انتخاب شده است.

در **استراتژی تمرکز** سازمان تصمیم می‌گیرد بر روی یک گروه از مشتریان متمرکز شود چرا که به سازمان این امکان را می‌دهد که با ارائه محصولات منحصربه‌فرد، بخشی از بازار را به خود اختصاص دهد مثلاً با تولید پویانمایی برای کودکان و تمرکز روی کودکان برای اینکه نحوه مصرف صحیح آب را آموزش دهد، متمرکز می‌شود. یا سازمان سعی می‌کند شیوه منحصربه‌فردی را برای ارائه ارزش برتر که در اینجا مدیریت مصرف آب است را برای مشتریان مطرح کند، مثلاً به‌جای بابا برقی، سامان (فرزند آب) باشد و یا با ایجاد شخصیت جدید بتواند با تمرکز بر روی این شخصیت، مطلب خود را در میان مخاطبان جا بیندازد.

در **استراتژی تمرکز**: انجام محصولات نوآورانه (توسعه محصول) تولید محتوی جدیدی که متمایز از نمونه‌های قبل باشد، که باید سخت روی آن کار کرد و این حوزه نیازمند توسعه و

تحقیق است. به‌عنوان مثال تهیه گزارش‌های علمی از فرایند تصفیه آب، تهیه کلیپ‌های کوتاه نمایشی مانند داودسیا که نحوه مصرف صحیح آب و مصرف غلط را نمایش و آموزش دهد. نمونه دیگر بیان افسانه‌های آب سایر ملل و اینکه برای آب چقدر ارزش قائل هستند. رویکرد مدیریت مصرف بهینه آب، بهترین فرصت برای نقش‌آفرینی رسانه است. رسانه ملی می‌تواند با توجه به کمبود منابع آبی، آن را به یک مطالبه عمومی تبدیل کرده و یک الگوی مصرف جدید خلق کند. داشتن استراتژی و یک چشم‌انداز بلندمدت از اقدامات منفعلانه و واکنشی سازمان جلوگیری می‌کند و با شناخت از نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید، چالش‌های سازمان خود را به‌خوبی شناخته و به دنبال راه‌حلی برای آن‌هاست. با این کار به‌جای اقدامات واکنشی، به‌خوبی می‌داند که در چه مسیری حرکت کند.

## ۶. نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین استراتژی سیاست‌گذاری رسانه‌ای و فرهنگی در مدیریت مصرف آب با مطالعه موردی رسانه ملی جمهوری اسلامی ایران انجام شد؛ ضرورتی که از موقعیت جغرافیایی ایران در کمربند خشک و نیمه‌خشک و روند رو به افزایش مصرف در کلان‌شهرها به‌ویژه تهران ناشی می‌شود. شواهد بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که بحران‌های آبی بدون مداخلات ارتباطی و فرهنگی هدفمند و سنجش‌پذیر قابل مدیریت نیست (یونسکو، ۲۰۲۴). از همین رو رسانه‌ها، به‌ویژه رسانه ملی، به دلیل پوشش سراسری و قدرت دستور کارگذاری و هنجارسازی، نقش کلیدی در اصلاح الگوهای مصرف دارند (مک کوئیل، ۲۰۱۰).

یافته‌های این تحقیق با نتایج پژوهش‌های جهانی هم‌راستا است که تأکید دارند بازاریابی اجتماعی، مقایسه اجتماعی و بازخورد مصرف از مؤثرترین ابزارهای کاهش تقاضای آب هستند. برای نمونه، در یک آزمایش میدانی بزرگ‌مقیاس در ایالات‌متحده نشان داده شد که ارسال پیام‌های مقایسه‌ای میان همسایگان، مصرف خانگی را بیش از اطلاع‌رسانی ساده کاهش می‌دهد (فرارو و پرایس، ۲۰۱۳). فیلدینگ و همکاران نیز در استرالیا دریافتند که ترکیب بازاریابی اجتماعی و بازخورد مستمر به کاهش معنادار مصرف شهری منجر می‌شود (فیلدینگ و همکاران، ۲۰۱۳). همچنین تجربه «روز صفر» کیپ‌تاون نشان داد که برندسازی بحران، روایت شفاف و اطلاع‌رسانی روزانه می‌تواند بسیج عمومی برای صرفه‌جویی را برانگیزد، هرچند پایداری آن نیازمند اعتماد نهادی است (وارنر و همکاران، ۲۰۲۱). پژوهش حاضر در عین همسویی با این دستاوردها، خلأ موجود در ایران را آشکار ساخت: نبود پیوست رسانه‌ای برای سیاست‌های

ملی آب و فقدان ساختار راهبردی منسجم برای تقسیم‌بندی مخاطبان و طراحی پیام‌های سنجش‌پذیر.

مطالعات داخلی پیشین نیز به نقش رسانه ملی در فرهنگ‌سازی مصرف‌آب اشاره کرده‌اند. کاوسی و حیدری‌روچی (۱۳۹۱) نشان دادند که هماهنگی رسانه ملی و شرکت آبفا در بحران آب اوایل دهه ۱۳۸۰ توانست در کوتاه‌مدت از بروز کمبود جدی جلوگیری کند. گرانیامیه‌پور و بیگدلی‌نژاد (۱۳۹۲) دریافتند که تکرار پیام، جذابیت بصری و استفاده از پویانمایی در افزایش آگاهی و تغییر نگرش مصرف‌کنندگان مؤثر است. باین‌حال، پژوهش حاضر با تأکید بر تدوین سند راهبردی و تعامل دوسویه با مخاطبان، نشان داد که این اقدامات پراکنده برای تغییر پایدار رفتار کافی نیست و رسانه ملی به چارچوبی جامع‌تر و سنجش‌پذیر نیاز دارد؛ نکته‌ای که پژوهش‌های جدیدتر نیز به‌طور ضمنی بر آن تأکید کرده‌اند (جلیوند خسروی و کریمی، ۱۴۰۲).

تحلیل یافته‌های میدانی این تحقیق با بهره‌گیری از چارچوب نظری مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید (دیوید، ۲۰۱۷) و نظریه‌های ارتباطی چون دستور کارگذاری (مک‌کومبز و شاو، ۱۹۷۲)، چارچوب‌بندی (انتمن، ۱۹۹۳)، بازاریابی اجتماعی (کاتلر و لی، ۲۰۱۱)، هنجارهای اجتماعی (فرارو و پرایس، ۲۰۱۳) و رفتار برنامه‌ریزی‌شده (آجنز، ۱۹۹۱) انجام شد. این پیوند نظری روشن می‌کند که رسانه ملی می‌تواند با برجسته‌سازی مسئله آب، بازتعریف معنایی بحران و ایجاد هنجارهای اجتماعی، تغییرات رفتاری گسترده‌ای ایجاد کند؛ مشروط به آن‌که این ظرفیت در قالب فرایندهای منظم تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی قرار گیرد.

تحلیل SWOT نشان داد که مجموع امتیاز نقاط ضعف سازمان (۳،۳۳) بر نقاط قوت (۲،۲۳) پیشی دارد، درحالی‌که فرصت‌های بیرونی (۳،۳۲) از تهدیدها (۲،۳۵) قوی‌تر هستند. این ترکیب، رسانه ملی را در موقعیت «محافظة‌کارانه» قرار می‌دهد؛ یعنی سازمان باید با کاهش ضعف‌های داخلی، حداکثر استفاده را از فرصت‌های محیطی ببرد. نتایج ماتریس SPACE نیز این جمع‌بندی را تأیید کرد: با وجود توان مالی قابل‌توجه (+۵/۵)، مزیت رقابتی پایین (-۴،۲۵) و ثبات محیطی منفی (-۳،۷۵)، نقطه مختصات استراتژیک سازمان در ربع محافظة‌کارانه قرار گرفت. چنین وضعیتی به معنای ضرورت تمرکز بر کاهش ضعف‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌های موجود است.

این یافته‌ها دلالت‌های روشنی برای سیاست‌گذاری دارند. نخست، رسانه ملی باید با تدوین سند راهبردی و پیوست رسانه‌ای در حوزه مدیریت مصرف آب، ضعف ساختاری خود را برطرف

کند. دوم، برای افزایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی لازم است ارتباط دوسویه با مخاطب تقویت شود؛ موضوعی که در مصاحبه‌ها بارها به‌عنوان پیش‌شرط موفقیت ذکر شد. سوم، با توجه به تمایل مدیران حوزه آب به همکاری با رسانه و اعتبار پایدار صداوسیما در مواقع بحران، بستر مناسبی برای تولید محتوای خلاقانه و چندرسانه‌ای وجود دارد.

این نتایج با پژوهش‌های جهانی در زمینه بازاریابی اجتماعی و بازخورد مصرف همخوانی دارد و نشان می‌دهد که استراتژی رسانه‌ای مؤثر باید بر تغییر رفتار داوطلبانه و پایدار متمرکز باشد. درعین‌حال، مطالعه حاضر بُعد بومی این فرایند را برجسته می‌کند: در ایران، سیاست‌گذاری رسانه‌ای ناگزیر است ملاحظات فرهنگی، سیاسی و ساختاری خاص کشور را در طراحی پیام‌ها و انتخاب کانال‌های ارتباطی در نظر بگیرد.

در جمع‌بندی می‌توان گفت که قدرت ساختاری رسانه ملی زمانی بالفعل می‌شود که نظریه‌های ارتباطی در قالب مدیریت استراتژیک پیاده‌سازی گردد. بر این اساس، رسانه ملی نه صرفاً پخش‌کننده پیام، بلکه کنشگر سیاستی در حکمرانی آب است. استراتژی نهایی پیشنهادی این پژوهش، «محافظه‌کارانه با تمرکز» است که شامل کاهش نقاط ضعف داخلی، استفاده از فرصت‌های محیطی و تمرکز بر بخش‌های اثرگذار جامعه، به‌ویژه کودکان و نوجوانان، از طریق تولید محتواهای نوآورانه و جذاب است.

- بر پایه نتایج، پیشنهادهای کاربردی زیر برای بهبود سیاست‌گذاری رسانه‌ای ارائه می‌شود:
- (۱) تدوین و اجرای سند راهبردی و پیوست رسانه‌ای مدیریت مصرف آب در سازمان صداوسیما با هدف ایجاد انسجام و استمرار پیام‌ها.
  - (۲) تقویت تعامل دوسویه با مخاطبان از طریق بسترهای تعاملی آنلاین، برنامه‌های گفت‌وگومحور و استفاده از بازخوردهای لحظه‌ای مصرف‌کنندگان.
  - (۳) بهره‌گیری از ظرفیت همکاری میان‌رشته‌ای با وزارت نیرو، شرکت‌های آب و فاضلاب و دانشگاه‌ها برای تولید محتوای علمی و جذاب.
  - (۴) طراحی کمپین‌های چندکاناله با تکیه بر روایت‌های فرهنگی و بومی، از جمله پویانمایی‌های آموزشی و مستندهای داستانی، برای جلب مشارکت عمومی.
  - (۵) پایش مستمر شاخص‌های کلیدی عملکرد، از جمله تغییر سطح آگاهی عمومی، کاهش سرانه مصرف و میزان مشارکت مردمی و اصلاح مداوم استراتژی‌ها بر اساس داده‌های به‌روز.

چنین رویکردی می‌تواند رسانه ملی را از حالت واکنشی خارج کرده و به بازیگری فعال در حکمرانی پایدار منابع آب تبدیل کند؛ الگویی که افزون بر پاسخ‌گویی به بحران کنونی آب، قابلیت تعمیم به سایر حوزه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی کشور را نیز خواهد داشت.

## منابع

- انتمن، ر. (۱۹۹۳/ترجمه ۱۳۹۸). «چارچوب‌بندی: تبیین یک الگوی شکسته». *مطالعات ارتباطات*. ایسنا. (۰۱/۰۷/۱۴۰۳). میانگین مصرف آب تهرانی‌ها در شبانه‌روز ۲۵۰ لیتر است. بازیابی از: <https://www.isna.ir/amp/1403070100723/>
- جلیوند خسروی، م. و کریمی، م. (۱۴۰۲). راهکارهای اقناع رسانه‌ای مخاطبان برای مدیریت مصرف آب. *مطالعات میان‌رشته‌ای در رسانه و فرهنگ*، ۱۳(۱)، ۳۳-۶۳.
- دیوید، ف. ر. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک. ترجمه اعرابی و پارسائیان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رسولی، م. (۱۳۹۹). مبانی تحقیق کیفی و پارادایم‌های علوم اجتماعی. تهران: دانشگاه تهران.
- رسولی، م. و توکلی، ن. (۱۳۹۸). «نمونه‌گیری هدفمند در پژوهش کیفی». *پژوهش‌های ارتباطی*، ۱۱(۳)، ۱۱۲-۱۳۴.
- رودز، ر. (۲۰۱۲). *حکمرانی شبکه‌ای*. ترجمه فارسی. تهران: نشر نی.
- عابدینی، م. (۱۳۸۳). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی. تهران: سمت.
- عاملی، س. ر.، بیچرانلو، ع. و غلامی، ف. (۱۴۰۰). تحلیل پیام‌های بحران آب ایران در توییت‌های فارسی. *مطالعات جامعه‌شناختی*، ۵۸ (بهار و تابستان)، ۵۹-۸۴.
- فیلیک، اووه. (۱۳۹۶). مبانی تحقیق کیفی. ترجمه جلیلی. تهران: نشر نی.
- کاوسی، ا. و حیدری‌روچی، م. (۱۳۹۱). بررسی نقش رسانه ملی در کنترل بحران آب تهران. *مطالعات رسانه‌ای*، ۷(۲)، ۱۲۵-۱۴۰.
- گرانمایه‌پور، ع. و بیگدلی‌نژاد، م. (۱۳۹۲). نقش آموزشی رسانه ملی در اصلاح الگوی مصرف آب. *فصلنامه فرهنگ ارتباطات*، ۳(۹)، ۱۹۵-۲۲۰.
- محمدپور، ع. و رضایی، س. (۱۳۷۸). «اشباع نظری در پژوهش‌های کیفی». *فصلنامه پژوهش اجتماعی*، ۴(۲)، ۷۲-۵۵.
- مک‌کومبز، م. و شاو، د. (۱۹۷۲/ترجمه ۱۳۹۷). «کارکرد دستور کارگذاری رسانه‌ها». *فصلنامه افکار عمومی*
- هسموندها، د. و راپلی، ت. (۲۰۲۰). *سیاست‌گذاری فرهنگی و عرصه عمومی*. ترجمه فارسی.

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Cheng, W., et al. (2023). Social marketing for sustainable water use: A systematic review. *Sustainability*, 15(7), 6142.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58.
- Ferraro, P. J., & Price, M. K. (2013). Using nonpecuniary strategies to influence behavior. *Review of Economics and Statistics*, 95(1), 64–73.
- Ferraro, P. J., Miranda, J. J., & Price, M. K. (2011). The persistence of treatment effects with norm-based policy instruments: Evidence from a randomized environmental policy experiment. *American Economic Review*, 101(3), 318–322.
- Fielding, K. S., Spinks, A., Russell, S., McCrea, R., Stewart, R., & Gardner, J. (2013). An experimental test of voluntary strategies to promote urban water demand management. *Journal of Environmental Management*, 114, 343–351.
- Marin, B., et al. (2021). Network governance and complex policy problems. *Policy Studies Journal*, 49(4), 897–921.
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176–187.
- UN-Water. (2023). *SDG 6 Country Acceleration Case Study—Singapore*. Geneva: UN-Water.
- Warner, J., et al. (2021). Cape Town's "Day Zero" water crisis: A manufactured drought? *Environment and Urbanization*, 33(2), 553–574.
- Abedini, M. (2004). *Qualitative research methods in social sciences*. Tehran: SAMT. [In Persian]
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ameli, S. R., Bichranlou, A., & Gholami, F. (2021). Analyzing Iranian water crisis messages on Persian Twitter. *Sociological Studies*, 58(Spring–Summer), 59–84. [In Persian]
- Cheng, W., et al. (2023). Social marketing for sustainable water use: A systematic review. *Sustainability*, 15(7), 6142. <https://doi.org/10.3390/su15076142>
- David, F. R. (2002). *Strategic management*. Translated by M. A'rabi & A. Parsaeian. Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]
- David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>
- Ferraro, P. J., & Price, M. K. (2013). Using nonpecuniary strategies to influence behavior. *Review of Economics and Statistics*, 95(1), 64–73. [https://doi.org/10.1162/REST\\_a\\_00366](https://doi.org/10.1162/REST_a_00366)
- Ferraro, P. J., Miranda, J. J., & Price, M. K. (2011). The persistence of treatment effects with norm-based policy instruments: Evidence from a randomized environmental policy

- experiment. *American Economic Review*, 101(3), 318–322.  
<https://doi.org/10.1257/aer.101.3.318>
- Fielding, K. S., Spinks, A., Russell, S., McCrea, R., Stewart, R., & Gardner, J. (2013). An experimental test of voluntary strategies to promote urban water demand management. *Journal of Environmental Management*, 114, 343–351.  
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.10.048>
- Flick, U. (2017). *An introduction to qualitative research*. Translated by A. Jalili. Tehran: Ney Publishing. [In Persian]
- Granmayehpour, A., & Bigdelinejad, M. (2013). The educational role of national media in reforming household water consumption patterns. *Communication Culture Quarterly*, 3(9), 195–220. [In Persian]
- Hesmondhalgh, D., & Rapley, T. (2020). *Cultural policy and the public sphere*. Persian translation. [In Persian]
- ISNA. (2024, September 22). Average daily water consumption of Tehran citizens is 250 liters. Retrieved from <https://www.isna.ir/amp/1403070100723/> [In Persian]
- Jalilvand Khosravi, M., & Karimi, M. (2023). Media persuasion strategies for water consumption management. *Interdisciplinary Studies in Media and Culture*, 13(1), 33–63. [In Persian]
- Kavousi, A., & Heydari-Rouchi, M. (2012). Examining the role of national media in controlling Tehran's water crisis. *Media Studies*, 7(2), 125–140. [In Persian]
- Marin, B., et al. (2021). Network governance and complex policy problems. *Policy Studies Journal*, 49(4), 897–921. <https://doi.org/10.1111/psj.12460>
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176–187. <https://doi.org/10.1086/268109>
- Mohammadpour, A., & Rezaei, S. (1999). Theoretical saturation in qualitative research. *Social Research Quarterly*, 4(2), 55–72. [In Persian]
- Rasouli, M. (2020). *Foundations of qualitative research and paradigms of social sciences*. Tehran: University of Tehran Press. [In Persian]
- Rasouli, M., & Tavakoli, N. (2019). Purposive sampling in qualitative research. *Communication Research*, 11(3), 112–134. [In Persian]
- Rhodes, R. A. W. (2012). *Network governance*. Persian translation. Tehran: Ney Publishing. [In Persian]
- UN-Water. (2023). *SDG 6 country acceleration case study—Singapore*. Geneva: UN-Water.
- Warner, J., et al. (2021). Cape Town's "Day Zero" water crisis: A manufactured drought? *Environment and Urbanization*, 33(2), 553–574.  
<https://doi.org/10.1177/09562478211020233>