



فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۸، شماره ۲۶، بهار ۱۳۹۷

## ارائه الگویی برای نهاد تنظیم‌گر رسانه‌های نوین صوتی - تصویری بر پایه روش تصمیم‌گیری پابرجا<sup>۱</sup>

ملیحه اسماعیلیان،<sup>۲</sup> امیر ناظمی<sup>۳</sup>

### چکیده

با تغییر رویکرد دولت‌ها از تصدی‌گری به تنظیم‌گری و اعمال حاکمیت ملی برای تنظیم فعالیت‌ها در عرصه‌های گوناگون، نقش نهادهای تنظیم‌گر بسیار برجسته شده است. گرچه در عرصه‌هایی مانند رسانه به‌ویژه رسانه‌های نوین، دنیا با استفاده از ظرفیت‌های مردمی و بخش خصوصی، از این مرحله نیز گذر کرده و وارد عرصه تدبیر‌گری شده که همان حکمرانی رسانه است، همچنان نقش نهادهای تنظیم‌گر برای اعمال حاکمیت ملی شایان توجه است. با ظهور پدیده همگرایی و کمرنگ‌شدن مرزهای حوزه‌های رسانه‌ای، مخابراتی و فناوری اطلاعات، رویکردهای گوناگونی برای نهادهای تنظیم‌گر لحاظ شده است. در این مقاله تلاش شده است ضمن مرور ادبیات نظری و الگوهای گوناگون نهاد تنظیم‌گر، با استفاده از روش تصمیم‌گیری پابرجا، برای فضای رسانه‌های صوتی - تصویری نوین در کشور الگویی مناسب ارائه شود. داده‌های مورد نیاز برای تحلیل، از طریق هیئت‌های خبرگان و نمایندگان رسانه‌های صوتی - تصویری ذی‌نفع گردآوری شده است. نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد که با توجه به آینده رسانه‌های صوتی - تصویری در کشورمان، الگوی نهاد تنظیم‌گر همگرا و

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۱۷

۲. دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی (نویسنده مسئول)؛ رایانامه: m\_esmaeilian@yahoo.com

۳. عضو هیئت علمی مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور؛ رایانامه: nazemi@nrsp.ac.ir



مستقل از بازیگران موجود، با لحاظ کردن جداسازی خط‌مشی‌گذاری و مقررات‌گذاری از یکدیگر و مشارکت مردم در تنظیم‌گری، الگویی مناسب و پایدار است.

**کلیدواژه‌ها:** رسانه‌های صوتی - تصویری، نظریه نهاد‌گرایی، نهاد تنظیم‌گر، تصمیم‌گیری پابرجا

## ۱. مقدمه

توسعه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در دهه اخیر، خیل عظیمی از رسانه‌های دیجیتال را به وجود آورده که از کارکرد رسانه‌های جمعی برخوردارند. تنوع رسانه‌ها و به همراه آن تغییر الگوهای استفاده از رسانه، مفاهیم جدیدی را به حوزه رسانه وارد کرده است. اینترنت به عنوان شیوه جدید توزیع محتوا به همراه دیجیتالی شدن محتواهای صوتی - تصویری، در قالب «سرزمین فراوانی محتوا»، تغییرات بسیاری در چرخه رسانه پدید آورده است. سرعت زیاد این تغییرات، برای فرهنگ‌سازی، هنجاری‌شدن، جامعه‌پذیری، و انطباق با شرایط اجتماعی فرصتی باقی نمی‌گذارد.

یکی از اصلی‌ترین مسائل در چنین شرایطی، شیوه مدیریت فضای رسانه و نظم‌بخشی به آن با نگاه آینده‌نگرانه است که با پدیدار شدن فضای مجازی و سایر فضاها رسانه‌ای که نظارت بر آن‌ها دشوار یا غیرممکن است و نیز تعدد بازیگران و متنوع و متکثر شدن سلیقه مخاطبان، بیش از پیش برجسته می‌شود. در این میان، نقش نهادهای تنظیم‌گر در مدیریت شرایط، همان‌طور که از نام آن پیدا است، بسیار اثرگذار است. تغییرات جدید و به‌ویژه کم‌رنگ شدن مرزهای مدیریتی حوزه‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات، دولت‌ها را به بازنگری در الگوهای مناسب نهادهای تنظیم‌گر وادار کرده است. در این مقاله ضمن مرور ادبیات نظری این حوزه و ارائه الگوهای مختلف نهادهای تنظیم‌گر در تجربیات، به شکلی روشمند، الگویی مناسب برای کشورمان ارائه می‌شود.

شایان ذکر است که همه اشکال تنظیم‌گری، با نقش برجسته حاکمیت یا دولت همراه نیست. به عبارتی دیگر، قانون حاکمیتی برای ایجاد نظم مطلوب در هر حوزه‌ای لازم است اما علاوه بر ابزار قانونی، استمداد از مشارکت بخش خصوصی و فعالان در صنعت و ایجاد نظارت‌های درونی نیز ضروری است. برای مثال، خودتنظیمی نیز شیوه دیگری برای حفظ شهرت حرفه‌ای، استانداردهای اخلاقی و آموزشی است که حاکمیت در آن دخالت ندارد.

## ۲. مرور ادبیات نظری و مفهومی موضوع

مقررات‌گذاری و تنظیم با چند حوزه در علوم اجتماعی و فراتر از آن ارتباط دارد و تعاریف مختلف آن منعکس‌کننده دغدغه‌های هر حوزه است اما همه این تعاریف در سه بخش اصلی قابل بیان هستند (Baldwin et al, 2012: 3):



**- قواعد هدفمند.** تنظیم، شکل خاصی از حکمرانی و شامل مجموعه قواعد رسمی و سازمان‌های اجرایی برای پایش و اعمال قواعد است.

**- انواع مداخلات دولت در اقتصاد.** تنظیم عبارت از حکمرانی در مفهوم عام است که به هر نوع تلاش دولت برای هدایت اقتصاد اطلاق می‌شود. این تعریف در عین حال در برگیرنده تعریف اول نیز می‌شود، چرا که علاوه بر نظارت، فعالیت‌هایی نظیر مالیات‌گذاری، یارانه‌دهی، بازار توزیع و مالکیت دولتی همه در حوزه تنظیم قرار می‌گیرند.

**- انواع سازوکارهای کنترل اجتماعی.** تعریف سوم از تنظیم باز هم حوزه آن را وسیع‌تر می‌کند و در برگ برنده هر نوع سازوکار کنترل اجتماعی اعم از آگاهانه، عمدی یا غیرتعمدی می‌شود. برای مثال، آثار بازار بر هنجارهای اجتماعی یا بسیاری از قوانین و مقررات اجتماعی در حوزه تنظیم قرار می‌گیرد (هادی‌فر، ۱۳۸۹: ۳۳).

نظریه تنظیم مجموعه‌ای از گزاره‌ها یا فرضیات در مورد چرایی مقررات‌گذاری، بازیگران آن و تعاملات بین آن‌ها است. نظریه‌های تنظیم به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند: نظریه‌های منافع عمومی،<sup>۴</sup> نظریه‌های منافع خصوصی<sup>۵</sup> و نظریه‌های نهادگرایی<sup>۶</sup> (Morgan & Yeung, 2007: 16). هر یک از این نظریه‌ها عناصر تجویزی و تبیینی دارند. در نظریه منافع عمومی، اهداف جمعی به منظور رفاه عمومی دنبال می‌شود و این عقیده وجود دارد که تصحیح شکست بازار، رفاه عمومی جامعه و به دنبال آن منافع همگانی را افزایش می‌دهد، اما واقعیت این است که عوامل شکست بازار بسیار متعدد است و چه بسا حاصل پیامدهای خارجی باشد. به همین دلیل پیش‌بینی‌های این نظریه با شواهد تجربی همخوانی نداشت (Peltzman, 1989: 4). بعد از آن، نظریه تصرف<sup>۷</sup> (CT) ارائه شد. سخن اصلی این است که سازمانی که قرار است صنعتی را تنظیم کند، خواه به صورت طراحی شده، خواه به صورت طراحی نشده، از سوی آن صنعت «تصرف» می‌شود. یعنی تنظیم‌گری سود صنعت را افزایش می‌دهد نه رفاه اجتماعی را. این نظریه به نوعی تنظیم‌گری را در خدمت علایق تولیدکنندگان تصور می‌کند. همان‌طور که در قرن بیستم در مقررات‌گذاری صنعت مخابرات و سایر صنایع زیرساختی، تمرکز بیشتر روی سیاست‌های تولید بود (Deker, 2014: 44). چکیده شواهد نشان از آن داشت که تنظیم‌گری با ناقص بودن بازار ارتباط چندانی ندارد و از حمایت صرف از تولیدکننده نیز فاصله زیادی دارد؛ تنظیم‌گری براساس آن که صنعت تحت تنظیم چه باشد، گروه‌های ذی‌نفع مختلفی را تقویت می‌کند. بنابراین برای تشریح این پدیده نظریه‌ای جدید لازم بود (هادی‌فر، ۱۳۸۹: ۵۷).

4. Public Interest Theories
5. Private Interest Theories
6. Institutionalism Theories
7. CT: Capture Theory



در نظریهٔ منافع خصوصی، توسعهٔ مقررات‌گذاری براساس منافع عمومی نیست بلکه در ارتباط با دغدغه‌های خاصی از گروه‌های ذی‌نفع است. این رویکرد متناظر با «نظریهٔ تنظیم اقتصادی»<sup>۸</sup> (Baldwin et al, 2012: 43; Deker, 2014: 44) است که در ۱۹۷۱ م از سوی جرج استیگلر،<sup>۹</sup> برندهٔ جایزهٔ نوبل، مطرح شد و نقطهٔ عطف مهمی در نظریه‌های تنظیم بود. این نظریه در پاسخ به این پرسش مطرح شد که «چرا تنظیم انجام می‌شود؟». استیگلر مجموعه فرض‌هایی را مطرح کرد و براساس آن‌ها پیش‌بینی کرد که چه صنایعی و به چه صورت باید تحت تنظیم مقررات قرار گیرند.

نخستین فرض در تحلیل استیگلر این است که قدرت سرکوب منبع اصلی دولت است. گروه ذی‌نفعی که بتواند دولت را به استفاده نکردن از قدرت سرکوب، در راستای منافع خود متقاعد کند به افزایش سود دست می‌یابد. فرض بعدی این است که عوامل به طور منطقی کنش‌هایی را برمی‌گزینند که میزان سود را بیشتر کند. نتیجه این دو فرض این است که تنظیم‌گری در واکنش به تقاضای گروه‌های ذی‌نفعی است که در پی بیشینه‌سازی درآمد خود هستند. یعنی گروه‌های ذی‌نفع با توسل به مقررات و به دست دولت، ثروت را از سایر بخش‌های جامعه به سوی خود بازتوزیع می‌کنند.

نظریهٔ منافع خصوصی و نظریهٔ منافع عمومی، به ساختار نهادی توجهی ندارند و نهادها در حاشیه قرار می‌گیرند. این نگرش نتیجهٔ منطقی زنجیرهٔ کنترل نهفته در مفهوم تنظیم است. گروه‌های ذی‌نفع سیاستمداران را کنترل و سیاستمداران، نهاد‌های تنظیم‌گر را کنترل می‌کنند. در نتیجه، سیاست‌های مقررات‌گذاری منعکس‌کنندهٔ توازن قدرت بین گروه‌های ذی‌نفع است (Majone, 2002: 34). در امتداد تغییر دولت‌ها از دولت رفاه<sup>۱۰</sup> به دولت تنظیم‌گر<sup>۱۱</sup> و بعد از آن به دولت پساتنظیم‌گر<sup>۱۲</sup> که از آن به‌مثابهٔ دولت تدبیرگر نیز یاد می‌شود، مفهوم حکمرانی<sup>۱۳</sup> مطرح شد که مبنای نظری آن، نظریهٔ نهادگرایی<sup>۱۴</sup> است. در حکمرانی، این اعتقاد وجود دارد که تفاوت‌های بین بازیگران خصوصی و عمومی و همچنین منافع عمومی و خصوصی کمرنگ شده است (Morgan & Yeung, 2007: 53). همچنین، هزینه‌ها و مزایایی که در بازی تنظیم‌گری به بازیگران تحمیل می‌شود و حاکی از رویکرد منافع خصوصی است، تحت شرایط مشخصی، منافع عمومی ایجاد می‌کند. این مهم نیست که علایق

8. Economic Regulation Theory

9. Stigler

10. Welfare State

11. Regulatory State

12. Post Regulatory State

13. Governance

14. Institutionalism



از کجا سرچشمه می گیرند بلکه ساختار نهادی و نظام‌ها و فرایندهای اجتماعی، تنظیم مقررات را شکل می دهند (Baldwin et al, 2012: 53). در این نظریه، سخن از فضای مقررات گذاری<sup>۱۵</sup> یا نظام مقررات گذاری<sup>۱۶</sup> است که در آن، نه تنها حکومت نقش ایفا می کند، شبه مقررات گذارانی مانند سازمان‌های مردم نهاد، اتحادیه‌های صنفی و انجمن‌های فعال در صنعت نیز نقش دارند و در ساختار هرمی، از ابزارهای گوناگون با بازیگران مختلف کمک می گیرند. مقررات گذاری هوشمند<sup>۱۷</sup> اروپا در این چارچوب نظری مطرح می شود (Baldwin et al, 2012: 266; Morgan & Yeung, 2007: 54). در جدول ۱، حکمرانی با شیوه‌های مرسوم اداره امور عمومی مقایسه شده است.

**جدول ۱. مقایسه چارچوب فکری در حکمرانی و اداره امور عمومی<sup>۱۸</sup>**

حکمرانی جدید	اداره امور عمومی مرسوم
ابزار	برنامه
ساختار شبکه‌ای	ساختار سلسله‌مراتبی
عمومی در کنار خصوصی	عمومی در برابر خصوصی
مذاکره و انگیزه بخشی	دستور - کنترل
مهارت‌های توانمندساز	مهارت‌های مدیریتی

منبع: Morgan & Yeung, 2007: 111

### مرور الگوهای گوناگون نهادهای تنظیم گر رسانه‌ها

داود هادی فر در کتاب خود، نهادهای تنظیم گر را مشتمل بر نهاد خودتنظیم گر<sup>۱۹</sup>، مقامات محلی<sup>۲۰</sup>، مجلس<sup>۲۱</sup>، دادگاه و هیئت داور<sup>۲۲</sup>، وزارتخانه‌های دولت مرکزی<sup>۲۳</sup>، سازمان‌های تنظیم گر<sup>۲۴</sup> و مدیر عامل<sup>۲۵</sup> تعریف کرده است (هادی فر، ۱۳۸۹: ۱۳۳).

با تغییر نقش دولت‌ها از تصدی گری صرف به سمت خط‌مشی گذاری، نظارت و هدایت می توان گفت حاکمیت ملی از یک سواز حاکمیت مطلق دولت و از سویی دیگر از حاکمیت

- 
15. Regulatory Space
  16. Regulatory System
  17. noitalugeR tramS
  18. Public Administration
  19. Self regulator
  20. Local authorities
  21. Parliament
  22. courts and tribunals
  23. Central government department
  24. Regulatory agencies
  25. Directors general



مطلق بخش خصوصی فاصله گرفته است. نقش سازمان‌های ملی تنظیم گر در این خصوص در ارتباط با چهار رکن اصلی حاکمیت، مردم، بازار و خدمات دولتی تعریف می‌شود و این سازمان‌ها باید میزان حرکت ذی‌نفعان و جهت حرکت آن‌ها را در این چهار حوزه تنظیم کنند. با ظهور پدیده همگرایی و آشکار شدن آثار و پیامدهای آن، اصلاحات نهادی مقررات‌گذارها یکی از موضوعات مهم در خط‌مشی‌های این حوزه بوده است. در بسیاری از کشورها که نهادهای مقررات‌گذار حوزه رسانه‌های پخش همگانی و مخابراتی از یکدیگر مجزا بوده‌اند، تلاش کرده‌اند ساختارها را اصلاح کنند. بسیاری از کشورها نهاد تنظیم‌کننده همگرا دارند، به این معنا که مقام‌های مقررات‌گذار در دو حوزه مخابرات و رسانه‌های صوتی - تصویری با هم ادغام شده‌اند. کشورهایی مانند آمریکا و ژاپن از ابتدا دارای ساختار همگرا بودند اما برخی دیگر مانند بریتانیا و مالزی به دلیل تغییرات حوزه ارتباطات و پدیده همگرایی به این سمت حرکت کردند. شایان ذکر است با کم‌رنگ شدن مرز حوزه‌های مختلف، این روند همچنان ادامه دارد. در حال حاضر، الگوهای مختلفی برای نهاد تنظیم گر در سطح ملی وجود دارد (Scraggs, et al, 2012; Kim, 2011:159):

**- نهاد همگرا.**<sup>۲۶</sup> نهادی که به همه حوزه‌های مخابرات، فناوری اطلاعات و ارتباطات و همچنین پخش همگانی توجه دارد. نمونه‌هایی از این نهادها عبارت‌اند از: آکما<sup>۲۷</sup> در استرالیا، آف‌کام<sup>۲۸</sup> در بریتانیا و افس‌سی‌سی<sup>۲۹</sup> در آمریکا.

**- نهاد تنظیم گر برای چند حوزه.**<sup>۳۰</sup> این نهاد مسئول بخش مخابرات، پخش همگانی، برق و انرژی است. کشور آلمان از جمله کشورهای مطرح در این الگو است.

**- نهاد تنظیم گر برای یک حوزه.**<sup>۳۱</sup> رویکردی که هم‌اکنون در فرانسه حاکم است. نهادهای مجزا برای بخش مخابرات و پخش همگانی از ویژگی‌های نهادهای مقررات‌گذار در سطح ملی است. در فرانسه سی‌اس‌آ<sup>۳۲</sup> نهادی است که وظیفه مقررات‌گذاری خدمات صوتی - تصویری را روی پلتفرم‌های مختلف مانند زمینی، کابل، سیم‌مسی و شبکه اینترنت به عهده دارد. در ضمن، تنوع در محتوا، حفاظت از کودکان و الزام به خدمات همگانی از وظایف این نهاد است. در این کشور، آرسپ<sup>۳۳</sup> ارتباطات مخابراتی و الکترونیکی را با رویکرد اقتصادی مقررات‌گذاری می‌کند.

26. Converged regulator

27. ACMA

28. OfCom

29. FCC

30. Multi sector regulator

31. Sector based Regulator

32 CSA(Conseil Supérieur de l'Audiodivisuel)

33. ARCEP (Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes)



گارسیماریلو<sup>۳۴</sup> در مقاله «پاسخ نهادهای تنظیم گر به همگرایی: تجربیات چهار کشور»، وجود نهاد همگرا را برای مقررات گذاری حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات الزامی می داند (García-Murillo, 2005: 20). او در این مقاله بریتانیا، مالزی، آفریقای جنوبی و هند را از این منظر بررسی کرده و دلیل همگرا شدن نهاد تنظیم گر در این کشورها را جلوگیری از ایجاد ابهامات، فعالیت های موازی، ابهام برای تازه واردان و بازیگران جدید و در نهایت داوری دانسته است.

شایان ذکر است استقلال نهاد مقررات گذار از بدنه دولت ها، ملاحظاتی را در طراحی ساختاری ایجاد می کند. از جنبه های محوری استقلال نهاد مقررات گذار عبارت است از: ساختار حکمرانی، شفافیت رویه ها و تضمین انجام وظایف و تعهدات و فرایند انتخاب و انتصاب اعضای کلیدی و در نهایت تأمین مالی این نهاد (Malyshev, 1987: 22).

ساختار حکمرانی از ملاحظات بسیار مهم در تضمین استقلال نهاد مقررات گذار محسوب می شود. از نگاه نظری، ساختار هیئت<sup>۳۵</sup> یا کمیسیون<sup>۳۶</sup> به دلیل اینکه امکان تصمیم جمعی ایجاد می کند، استقلال بالایی را به ارمغان می آورد. تجربیات سایر کشورها را در این مقوله با نگرش دیگری می توان در سه بخش بررسی کرد: ۱) جداسازی با تلفیق وظایف خط مشی گذاری و مقررات گذاری؛ ۲) ساختار وزارتخانه یا کمیسیون؛ ۳) محدوده کاری نهاد مقررات گذار. جدول ۲ وضعیت خط مشی گذاری و مقررات گذاری با نگاه نهادی را در چند کشور به نمایش گذاشته است.

**جدول ۲. نهادهای تنظیم گر رسانه های نوین در چند کشور**

کشور	نهاد/نهادهای تنظیم گر	خط مشی گذار / خط مشی گذارها	ساختار تصمیم گیری	محدوده کاری
آمریکا	FCC	FCC	کمیسیون	همگرا
کانادا	CRTC	IC, DCH	کمیسیون	همگرا
بریتانیا	OFCOM	DCMS, DTI	کمیسیون + وزارتخانه	همگرا
فرانسه	CSA ARCEP	وزارت فرهنگ و ارتباطات، وزارت اقتصاد و وزارت صنعت	کمیسیون + وزارتخانه	حوزه ای
استرالیا	ACMA	DBCDE	کمیسیون + وزارتخانه	همگرا
کره جنوبی	KCC	KCC	کمیسیون	همگرا
ژاپن	MIC	MIC	وزارتخانه	همگرا
مالزی	MCMC	KKMM	کمیسیون + وزارتخانه	همگرا

34. García-Murillo

35. Board

36. Commission



کشور	نهاد/نهادهای تنظیم‌گر	خط‌مشی‌گذار / خط‌مشی‌گذارها	ساختار تصمیم‌گیری	محدوده کاری
ترکیه	RTUK BTK	شورای عالی ارتباطات HYK	کمیسیون	حوزه‌ای
چین	SARFT MII	SARFT MII	وزارتخانه	حوزه‌ای

منبع: Kim, 2011:158; Stewart et al, 2012; Kruks, 2005; Sousa et al, 2013

FCC: Federal Communication Commission

CRTC: Canadian radio/TV and Telecommunication Commission

IC: Industry Canada

DCH: Department of Canadian Heritage

OFCOM: Office of Communications

DCMS: Department of Culture, media and Sport

DTI: Department of Trade and Industry

CSA: Conseil supérieur de l'audiovisuel

ARCEP: he Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes

ACMA: Australian Communications and Media Authority

DBCDE: Department of Broadband, Communications and Digital Economy

KCC: Korean Communications Commission

MIC: Ministry of Internal Affairs and Communications

MCMC: Malaysian Communications and Multimedia Commission

KKMM: Kementerian Komunikasi dan Multimedia Malaysia

RTUK: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu

BTK: Information and Communication Technologies Authority

SARFT: The State Administration of Press, Publication, Radio, Film and Television of the People's Republic of China

MII: Ministry of Industry and Information Technology

دلیل اصلی برای جدا بودن خط‌مشی‌گذاری و مقررات‌گذاری، تضمین استقلال و بی‌طرفی نهاد تنظیم مقررات است. البته به نظر می‌رسد در کشورهایی مانند بریتانیا که نظام دولت پارلمانی دارند معمولاً خط‌مشی‌گذاری در دولت اتفاق می‌افتد و مقررات‌گذاری از سوی نهادی مستقل. در ساختار وزارتخانه، فرایند خط‌مشی‌گذاری سریع‌تر اما حفظ توازن سیاسی ضعیف است. در الگوی کمیسیون، کمیسیونرها دارای قدرت رأی یکسانی هستند، بنابراین ضمن اینکه تصمیمات عادلانه‌تری گرفته می‌شود، ساختار اداری و بروکراسی وزارتخانه را ندارد، اما به هر حال احتمال بی‌تصمیمی نیز زیاد است (Kim, 2011: 161).





در انتصاب اعضای کمیسیون در کشورهای مختلف، دولت، مجلس، شخص رئیس جمهور، و گاهی ترکیبی از این نهادها درگیر می‌شوند. در برخی نیز مانند مالزی، بخش خصوصی نمایندگان در کمیسیون دارد. برای مثال، اعضای کمیسیون اف‌سی‌سی را رئیس‌جمهور آمریکا با تأیید مجلس سنا انتخاب می‌کند اما در فرانسه برخی اعضای کمیسیون سی‌اس‌آر مجلس و برخی دیگر را رئیس‌جمهور تعیین می‌کند یا در ترکیه در انتصاب اعضای کمیسیون نهاد تنظیم مقررات رسانه‌ها، مجلس نقش اصلی را بازی می‌کند. رویکرد سخت‌گیرانه بخش همگانی در تعیین قلمرو فعالیت نهاد تنظیم مقررات، به دلیل تأثیر آن در جامعه است اما معمولاً در حوزه‌های مخابراتی، نگاه اقتصادی حاکم است. در این صورت این سؤال پیش می‌آید که با تلفیق عملیات مقررات‌گذاری محتوا و زیرساخت، کارآمدی حفظ خواهد شد؟ البته این نکته هم قابل توجه است که تفکیک کامل این دو نیز مسائلی ایجاد می‌کند. به همین منظور در کره جنوبی، لایه محتوا و زیرساخت کاملاً از هم جدا نشده‌اند. کمیسیون ارتباطات کره، کی‌سی‌سی، مسئول اصلی مقررات‌گذاری زیرساخت است و کی‌سی‌سی‌اس‌سی، مسئول محتواست اما تصمیم‌نهایی در مورد مسائل محتوایی به عهده کی‌سی‌سی است (Kim, 2011:162).

شایان ذکر است سازوکارهای بدیل مقررات‌گذاری، کنشگران متعددی را در فرایند مقررات‌گذاری دخیل می‌داند؛ عناصر متعددی از دولت گرفته تا بازیگران صنعت، کاربران، مصرف‌کنندگان و سازمان‌های مردم‌نهاد از این جمله‌اند. در فضاهاى سخت کنترل رسانه‌های نوین، توانمندسازی مخاطبان و ایجاد قدرت شناخت رسانه‌ای اهمیت بالایی دارد. مفهوم سواد رسانه‌ای اغلب به معنای مشارکت مخاطب در نظم‌بخشی به فضای رسانه یا حکمرانی رسانه است. آشکال جدید حکمرانی رسانه که با چالش‌های همگرایی و کمرنگ شدن مرزهای انواع رسانه روبرو است بر مشارکت مخاطب در فضای رسانه تأکید دارد (Hasebrink, 2012: 59).

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

عدم قطعیت یکی از ویژگی‌های اساسی محیط‌های کسب و کار و فناورانه است. یکی از بهترین راه‌ها برای رویارویی با این عدم قطعیت‌ها و تصمیم‌گیری مناسب، پذیرش عدم قطعیت تلاش برای درک آن و سازماندهی آن و قرار دادن آن در منطق تصمیمات است. رویکرد پابرجایی برای تصمیم‌گیری بر همین اساس عمل می‌کند و شیوه‌ای مناسب برای سازماندهی عدم قطعیت‌ها و تصمیم مناسب با وجود آن‌ها است (Kouvelis & Yu, 2013: 2). راهبرد حاصل از این روش نوع خاصی از راهبرد است که در برابر رخ دادن هر سناریویی، قابل دوام، ماندنی و مخاطره‌پذیر است و در واقع یک پاسخ محافظه‌کارانه



به محیطی است که ذاتاً غیرقابل پیش‌بینی است (حسینی و دیگران، ۱۳۹۱: ۴۸). در این شیوه، سناریوها بافتار محیطی را تعریف می‌کنند و هدف آزمودن راهبردها در سناریوهای مختلف به‌عنوان شرایط آزمون است تا پایداری و قوت آن‌ها بررسی شود (Lempert & Van der Heijden, 1996: 57). به همین دلیل، اغلب برای توصیف رویکرد پابرجایی از استعاره «تونل باد»<sup>۳۷</sup> استفاده می‌شود. در واقع این واژه از حوزه آیرودینامیک<sup>۳۸</sup> وام گرفته شده است. به این معنا که سناریوها تونل باد ذهنی هستند که در فرایند آن، این سؤال برای تصمیم‌گیران ایجاد می‌شود که اگر این سناریو اتفاق بیفتد، چه راهبردی کارآمدتر است. ممکن است راهبردی در یک سناریو ناکارآمد و در سناریویی دیگر کارآمد باشد (Argy-rous, 2009: 127).

اما تعیین معیار پابرجایی اهمیت زیادی دارد. برای انتخاب تصمیم پابرجا معیارهای متفاوتی وجود دارد. در این مقاله دو معیار استفاده شده است: «رضایت‌مندی» و «رضایت‌مندی براساس تأسّف نسبی»<sup>۳۹</sup> که ترکیبی از معیار رضایت‌مندی و تأسّف نسبی است. در این معیار برای تأسّف نسبی، تراز به‌عنوان سقف قابل قبول تعیین می‌شود. با فرض اینکه سناریوها در ستون‌ها و راهبردها در سطرها قرار می‌گیرند، در هر سطر، حالتی که در آن‌ها تأسّف نسبی راهبرد مورد نظر با تراز مشخص شده مساوی یا پایین‌تر از آن است شمارش می‌شوند. در نهایت، راهبردی انتخاب می‌شود که تعداد بیشتری از این حالات را شامل باشد. البته می‌توان راهبردی را انتخاب کرد که در آن تعداد حالاتی که بالاتر از سقف تعریف شده هستند، کمتر باشد (علیزاده و ناظمی، ۱۳۸۷: ۸۳). آنچه در این روش به دست می‌آید راهبردهایی است که در صورت وقوع هر یک از آینده‌های بدیل، میزان تأسّف نسبی ناشی از انتخاب آن‌ها از حدی بیشتر نخواهد بود.

میزان تأسّف راهبرد  $f$  در سناریوی  $i$ ، با رویکرد ارزشی  $m$ ، با فرمول ۱ محاسبه می‌شود (Lempert, 2003: 5).

$$\text{Relative\_Regret}_m(j, f) = \frac{\text{Max}_j [\text{Performance}_m(j', f)] - \text{Performance}_m(j, f)}{\text{Max}_j [\text{Performance}_m(j', f)]} \quad (1)$$

تصمیمات برپایه میزان تأسّف، کمتر محافظه‌کارانه هستند چرا که میزان فرصت‌های

37. WindTunnel

38. Aerodynamic

39. Satisficing Relative Regret



از دست رفته یک تصمیم را با مقایسه عملکرد آن با عملکرد بهینه ارائه می کند. معمولاً برای شرایط بسیار پیچیده و رقابتی از معیار تأسف استفاده می شود (Kouvelis & Yu, 2013: 10). جدول ۳، روش ارزیابی راهبردهای گوناگون در این مرحله را نمایش می دهد.

### جدول ۳. روش ارزیابی پاجرایی راهبردهای گوناگون در خصوص نهاد تنظیم گر

روش گردآوری	معیار	نوع راهبرد
پانل	رضایتمندی براساس تأسف نسبی	راهبردهای بدیل وابسته به سناریوها
پانل	رضایتمندی	راهبردهای مستقل از هم و وابسته به سناریوها

## ۴. یافته های پژوهشی

### ۴.۱. جمع بندی الگوها

همان گونه که در بخش الگوهای نهاد تنظیم گر ذکر شد، در خصوص نهاد اصلی تنظیم گر، سه بُعد ساختار تصمیم گیری، محدوده کاری، و تفکیک خط مشی گذاری و مقررات گذاری قابل بررسی است. در دو بعد نخست، چهار الگو شناسایی شده است که در نمودار ۱ آمده است. شایان ذکر است مشارکت عموم در امر تنظیم گری نیز رویکردی است که در تجربیات اغلب کشورها دیده می شود.



شکل ۱. چهار الگو برای نهاد تنظیم گر

الگوی نخست: نهاد تنظیم گر مستقل از بازیگران و با ساختار تصمیم گیری کمیسیون محور در این الگو نهاد جدیدی مستقل از بازیگران موجود، شکل می گیرد. این نهاد با ساختار



کمیسیونی اداره می‌شود به این معنا که در رأس تصمیم‌گیری آن شورایی متشکل از نهادهای ذی‌نفع با حق رأی یکسان قرار دارد. شایان ذکر است که اعضای این کمیسیون، نحوه انتخاب آن‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری در آن از موارد مهمی هستند که در این الگو باید بررسی شوند اما در محدوده کاری این مقاله قرار نمی‌گیرند. محدوده تصمیم‌گیری این نهاد به حوزه‌های همگرا شده مرتبط است که محتوا و خدمات رسانه‌های نوین، و زیرساخت‌های آن‌ها را شامل می‌شود.

### **الگوی دوم: نهاد تنظیم‌گر همگرا در یکی از بازیگران**

در این الگو نهاد تنظیم‌گر مقررات با ویژگی‌های محدوده کاری که در الگوی نخست ذکر شد، در یکی از بازیگران شکل می‌گیرد. در این الگو ممکن است ذی‌نفعان در روند تصمیم‌گیری درگیر شوند اما تصمیم‌نهایی و اختیار کامل به عهده بازیگری است که این نهاد در آن شکل گرفته است.

### **الگوی سوم: نهاد تنظیم‌گر حوزه‌ای با ساختار تصمیم‌گیری کمیسیون‌محور**

نهاد تنظیم‌گر در این الگو در محدوده کاری تعریف شده و در حوزه مشخص فعالیت می‌کند. برای مثال، حوزه تنظیم مقررات محتوا از تنظیم مقررات خدمات و زیرساخت جدا شده و به حوزه خود مرتبط است. در این نهاد، ساختار تصمیم‌گیری در هر حوزه کمیسیونی است؛ به این معنا که ذی‌نفعان کلیدی و مؤثر در تصمیمات در رأس تصمیم‌گیری هر حوزه قرار دارند. از این رو امکان هماهنگی حوزه‌ها تا حدی در رأس تصمیم‌گیری ایجاد می‌شود، اما همچنان خدمات نوین رسانه‌ای که از همگرایی قابل ملاحظه‌ای برخوردار هستند محل چالش خواهد بود.

### **الگوی چهارم: نهاد تنظیم‌گر حوزه‌ای در هر یک از بازیگران**

این نهاد از لحاظ محدوده کاری مانند الگوی سوم عمل می‌کند اما از لحاظ تصمیم‌گیری ساختار کمیسیونی ندارد و هر یک از بازیگران در تصمیمات خود اختیار کامل دارند. گرچه هر یک می‌توانند در روند تصمیم‌گیری از مشاوره ذی‌نفعان بهره‌برند تصمیم‌نهایی صرفاً در اختیار بازیگر حوزه ذی‌ربط است. این الگو با خدمات همگرا دارای چالش خواهد بود اما به دلیل حذف بروکراسی و هماهنگی، تصمیمات سریع‌تر اتخاذ و اجرا می‌شوند.

مطابق توضیحات پیش گفته، توصیه‌های راهبردی حوزه نهاد اصلی تنظیم‌گر برای رسانه‌های صوتی - تصویری کشور که در این بخش باید کارآمدی آن‌ها بررسی شود شامل محورهای زیر است:

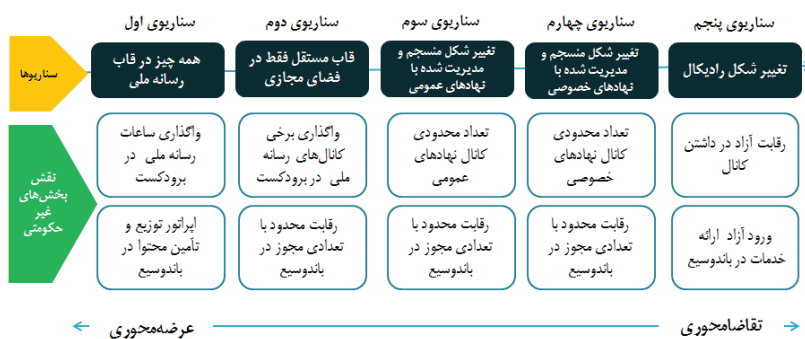
- (۱) بررسی عملکرد الگوهای چهارگانه نهاد تنظیم‌گر در هر یک از سناریوها؛
- (۲) بررسی میزان مناسب بودن تفکیک خط‌مشی‌گذاری از مقررات‌گذاری از نگاه نهادی؛

۳) بررسی مشارکت بخش خصوصی و مردم در تنظیم‌گری.

## ۴.۲. سناریوهای آینده

اکوسیستم رسانه‌های نوین صوتی - تصویری نقش‌های نوینی را به فضای رسانه‌های مرسوم تحمیل کرده و به دنبال آن عرصه‌منازعه جدیدی شکل گرفته است که در آن بازیگران جدیدی به دنبال سهم خود هستند. با نگاهی به چستی رسانه‌های نوین، این رسانه‌ها در مرزهای مشترک خدمات مخابراتی، فناوری اطلاعات و رادیو و تلویزیون شکل گرفته‌اند. این امر بازیگرانی را وارد عرصه ارائه خدمات صوتی - تصویری کرده که پیش‌تر فقط در یکی از این حوزه‌ها فعال بوده‌اند. به‌ویژه در ایران که رادیو و تلویزیون از انحصار قانونی برخوردار بوده اما حوزه خدمات مخابراتی و فناوری اطلاعات، نسبتاً خصوصی شده‌اند، باید عرصه‌منازعه جدید و نقش بازیگران بالقوه و بالفعل در آن دیده شود. نقش‌های جدیدی که به واسطه زیرساخت‌های نوین رسانه‌های صوتی - تصویری قابل تعریف و شکل‌گیری‌اند، تغییرات قابل توجهی در تکامل حوزه رسانه خواهند داشت. بر این اساس، فنون مرتبط با تحلیل نقش و اثر بازیگران، می‌تواند برای بررسی آینده‌های بدیل رسانه‌های صوتی - تصویری مناسب باشد.

در پژوهشی که براساس روش تحلیل بازیگران رسانه‌های صوتی - تصویری در ایران انجام شده است، پنج سناریوی گوناگون برای آینده رسانه‌های صوتی - تصویری شناسایی شده است. مبنای این سناریوها سه متغیر با ابهام زیاد است که به شکلی روشمند و بر پایه تحلیل رفتاری بازیگران استخراج شده است. این سه متغیر، عبارت‌اند از: میزان رقابتی شدن فضای ورود کست، میزان رقابتی شدن فضای باندوسیع (رسانه‌های نوین)، و در نهایت رویکرد محتوایی رسانه‌های آینده. در دو متغیر اول، پنج حالت گوناگون در بخش پایینی شکل ارائه شده است و در رویکرد محتوایی، میزان گرایش به رویکرد تقاضامحوری یا عرضه‌محوری، سناریوهای گوناگون را شکل داده است. این پنج سناریو به همراه شرح مختصری از آن‌ها در شکل ۲ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۲. پنج سناریوی آینده رسانه‌های صوتی - تصویری

منبع: اسمعیلیان، ۱۳۹۶: ۱۹۱-۱۹۶

سناریوهای فوق، می‌تواند در نقش فضای آزمون راهبردهای وابسته به سناریوهای آینده عمل کند.

### ۳.۴. بررسی عملکرد الگوها و راهبردها در سناریوها

به منظور بررسی عملکرد راهبردها، جلسه‌ای با حضور نمایندگان از ذی‌نفعان مختلف شکل گرفت. مدعوین ۱۸ نفر از حوزه‌های مختلف شامل سازمان صداوسیما، وزارت ارتباطات و اطلاعات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، شورای عالی فضای مجازی، مجمع تشخیص مصلحت نظام، مرکز پژوهش‌های مجلس و اپراتورهای بخش خصوصی بودند. در جلسه مذکور ضمن ارائه کلیات پژوهش، سناریوها و شرح راهبردها، عملکرد راهبردها در قالب پرسشنامه‌ای و به شکل ساختاریافته مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج پرسشنامه تحت عنوان داده‌های آرای خبرگان در جدول‌های ۴ و ۵ ارائه شده است. شایان ذکر است که اعداد خانه‌های جدول نمایانگر عملکرد هستند و در طیف کاملاً نامناسب، نسبتاً نامناسب، کمی نامناسب، خنثی، کمی مناسب، نسبتاً مناسب و کاملاً مناسب از مجموعه {۳-}

جدول ۴. محاسبه عملکرد الگوهای نهاد تنظیم گر در سناریوها (الف) داده‌های گردآوری شده

سناریوی اول	سناریوی دوم	سناریوی سوم	سناریوی چهارم	سناریوی پنجم	
0.9	1.7	1	0.9	0.6	مدل اول: نهاد همگرا، مستقل یا ساختار کمیسیون
-0.6	0	-0.3	-1.1	-1.9	مدل دوم: نهاد همگرا در یکی از بازیگران
-0.4	-0.5	0.8	0.5	1.1	مدل سوم: حوزه‌ای با ساختار کمیسیون
-0.9	-1	-0.4	-0.6	-0.1	مدل چهارم: حوزه‌ای در بازیگران مختلف



### ب) محاسبه تأسف نسبی براساس معادله ۱

سناریوی اول	سناریوی دوم	سناریوی سوم	سناریوی چهارم	سناریوی پنجم	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.45	مدل اول: نهاد همگرا، مستقل با ساختار کمیسیون
1.67	1.00	1.30	2.22	2.73	مدل دوم: نهاد همگرا در یکی از بازیگران
1.44	1.29	0.20	0.44	0.00	مدل سوم: حوزه‌ای با ساختار کمیسیون
2.00	1.59	1.40	1.67	1.09	مدل چهارم حوزه‌ای در بازیگران مختلف

مطابق نتایج فوق، با معیار رضایت‌مندی براساس تأسف نسبی، الگوی نهاد تنظیم‌گر همگرایی مستقل و با ساختار کمیسویی، برای فعالیت در حوزه رسانه‌های نوین بهترین عملکرد را خواهد داشت. رویکرد «جداسازی خط‌مشی‌گذاری از مقررات‌گذاری» راهبردی است که مستقل از سناریوها مطرح است؛ به همین دلیل هم عملکرد این راهبرد مستقل از سناریوها از اعضای جلسه پرسیده شد و در نهایت با جمع‌بندی داده‌های جلسه، با دستیابی به عدد ۱/۵، عملکرد نسبتاً مناسب تشخیص داده شد. جدول ۵ با استفاده از داده‌های پانل، نحوه عملکرد راهبرد «مشارکت مردم و بخش خصوصی را در تنظیم‌گری» نشان می‌دهد.

#### جدول ۵. بررسی عملکرد مشارکت مردم و بخش خصوصی در تنظیم‌گری

سناریوی اول	سناریوی دوم	سناریوی سوم	سناریوی چهارم	سناریوی پنجم	
-0.9	0.3	0.3	2	2.7	مشارکت بخش خصوصی در تدوین و تصویب قوانین و مقررات
-0.9	0.6	0.8	1.4	2.1	مشارکت مردم در تدوین و تصویب قوانین و مقررات
-0.2	1.1	1.5	1.8	2.5	مشارکت مردم در نظارت بر اجرای قوانین و مقررات

همان‌گونه که پیش‌تر نیز ذکر شد، معیار ارزیابی عملکرد در این خصوص، رضایت‌مندی است که اعداد بزرگ‌تر از یک مبنای قرار گرفته‌اند. با این معیار، راهبرد «مشارکت مردم در نظارت بر اجرای قوانین و مقررات» راهبرد پیشنهادشده در این مقاله است.

#### ۵. بحث و نتیجه

با ظهور رسانه‌های نوین و به تبع آن «همگرایی»، مدیریت فضای رسانه‌های صوتی - تصویری با چالش‌های بسیاری روبرو شده است. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، سازوکارهای نهادی برای تنظیم فضای این نوع رسانه‌ها است که با توجه به گذر دولت‌ها از تصدی‌گری به تنظیم‌گری، نقش برجسته‌ای در مدیریت این فضا دارد. در رسانه‌های جدید، حضور بازیگران غیررسمی و کاهش موانع ورود به این حوزه و خروج از آن، به‌ویژه در کشور ما که رسانه‌های صوتی - تصویری با زیرساخت‌های ارتباطی مدت‌ها در انحصار قانونی یک نهاد قرار داشته، به رفع



انحصار منجر شده است.

سازوکارهای نهادی تنظیم‌گری رسانه در عصر جدید، در کشورهای مختلف هم به شکل حوزه‌های مطابق سنت قدیم و هم به شکل همگرا در تطابق با تغییرات جدید دیده می‌شود و علاوه بر حدود و ثغور کاری، ساختار تصمیم‌گیری آن نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در الگوهای بررسی شده ساختار تصمیم‌گیری فردمحور و ساختار کمیسیونی به چشم می‌خورند. همچنین بدنه سیاست‌گذاری و بدنه اجرایی نیز در برخی الگوها یکی بوده و در برخی دیگر تفکیک شده‌اند.

الگوهای مختلف برای نهاد تنظیم‌گر، بر اساس الزامات بومی و زمینه‌ای کشورها متفاوت است. در جایی که دولت رفاه به مالکیت عمومی، برنامه‌ریزی، مدیریت متمرکز، تصدی‌گری منافع و خدمات، ترکیب سیاست‌گذاری و عملیات اجرایی اعتقاد داشت، دولت تنظیم‌کننده به مقررات‌گذاری اعتماد می‌کرد و سیاست‌گذاری را از عملیات اجرایی جدا می‌نمود. برخی از دولت‌های تنظیم‌گر نیز فراتر رفته و دوره دولت‌های پساتنظیم‌گر<sup>40</sup> را مطرح کرده‌اند که مبنای آن کم‌رنگ شدن فاصله بین دولت‌ها و بازار و نیز بخش عمومی و بخش خصوصی است. در اینجا نظریه تمرکززدایی مطرح شد و گفتمان حکمرانی نیز پیامد این نگرش بود. در این نظریه‌ها، بر مداخله بازیگران متعدد یا زیرنظام‌ها در فرایند مقررات‌گذاری تأکید می‌شود و در نتیجه زمینه برای سازوکارهای خودتنظیمی و مقررات‌گذاری مشارکتی آماده شده است.

نکته مهم دیگری که در سازوکارهای نهادی در این مقاله مورد توجه بوده این است که نظر به تغییرات و پویایی زیاد این حوزه، الگوی مناسب باید پایداری لازم و متناسب با سناریوهای آینده این حوزه داشته باشد. از این رو، روشی که برای انتخاب الگو در این مقاله استفاده شده است، تصمیم‌گیری پابرجا است که عملکرد الگوها و توصیه‌های راهبردی را درباره نهاد تنظیم‌گر در فضای سناریوها به آزمون می‌گذارد و بهترین عملکرد را با معیار مورد نظر مبنای انتخاب قرار می‌دهد.

بر همین اساس و با روش پیش گفته، الگوی پایدار برای کشور ما نهاد تنظیم‌گر مستقل از بازیگران موجود تشخیص داده شد که ساختار تصمیم‌گیری آن کمیسیونی و متشکل از ذی‌نفعان این حوزه است و جدابودن سازوکار خط‌مشی‌گذاری از مقررات‌گذاری و نیز مشارکت مردم در نظارت بر رسانه‌های نوین، از جمله توصیه‌های سیاستی بود که برای جهت‌گیری مناسب در یافته‌های این مقاله ارائه شد.

تجربیات سال‌های گذشته نیز در مدیریت فضاهاى جدید رسانه‌ای حاکی از نبود اجماع





لازم برای نحوه مدیریت این نوع رسانه‌ها از نگاه نهادی است. گرچه مطابق برخی اسناد بالادستی، رسانه‌های صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی به سازمان صداوسیما سپرده شده است اما همچنان بر سر تعریف فراگیر اجماع لازم وجود ندارد. بنابراین راهکاری که در شرایط گوناگون پایداری لازم را داشته باشد و به شکلی روشمند استخراج شده، پاسخگوی نیازهای موجود و آینده باشد، مفید خواهد بود.

شایان ذکر است که ساختار کمیسیونی برای تصمیم‌گیری، به مطالعات جدی در مورد تعداد اعضا، ماهیت حقیقی و حقوقی افراد، و نحوه انتخاب و انتصاب آن‌ها مطابق با شرایط و الزامات بومی ما نیاز دارد که در ادامه این مطالعه توصیه می‌شود.

### کتابنامه

اسمعیلیان، ملیحه. ۱۳۹۵. بررسی راهبردهای تنظیمی متناسب با آینده‌های بدیل رسانه‌های صوتی - تصویری. پایان‌نامه مقطع دکترا. مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.  
حسینی، سیدحمید، مجتبی لشکربلوکی و فاطمه فرخی. ۱۳۹۱. «رویکردهای جایگزین طراحی استراتژی در شرایط عدم قطعیت. رویکردی تحلیلی - تطبیقی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی. سال ۵. شماره ۱۸. صص ۴۵-۶۳.  
علیزاده، عزیز، وحید وحیدی‌مطلق و امیر ناظمی. ۱۳۸۷. سناریونگاری یا برنامه‌ریزی برپایه سناریوها. تهران: اندیشگاه آتی‌نگار.  
هادی‌فر، داوود. ۱۳۸۹. نهادهای حقوقی تنظیم مقررات؛ ساختار و سازوکار اجرایی. تهران: عترت نو.

- Argyrous, G. 2009. *Evidence for policy and decision-making: a practical guide*. UNSW Press.
- Baldwin, R. et al. 2012. *Understanding regulation: theory, strategy, and practice*. Oxford University Press.
- Decker, C. 2014. *Modern economic regulation: An introduction to theory and practice*. Cambridge University Press.
- García-Murillo, M. 2005. "Regulatory responses to convergence: experiences from four countries". *info* 7 (1): 20-40.
- Hasebrink, U. 2012. "The Role of the Audience within Media Governance: The Neglected Dimension of Media Literacy". *Medijske studije* 3 (6): 58-72.
- Kim, D. 2011. "New regulatory institution for the convergence of broadcasting and telecommunications: A Korean case". *Government Information Quarterly* 28 (2): 155-163.
- Kruks, S. 2005. "Television Across Europe: regulation, policy and independence. Latvia." *Television Across Europe: regulation, policy and independence*: 955.
- Kouvelis, P. and G. Yu. 2013. *Robust discrete optimization and its applications*. Springer Science & Business Media.
- Lempert, R. J., et al. 2006. "A general, analytic method for generating robust strat-



- egies and narrative scenarios”. *Management science* 52 (4): 514-528.
- Majone, G. 2002. *Regulating Europe*. Routledge.
- Malyshev, N. 1987. “The evolution of regulatory policy in OECD countries”. *Organization for Economic Cooperation and Development*, Paris.
- Morgan, B. and K. Yeung. 2007. *An introduction to law and regulation*. Cambridge University Press Cambridge
- Peltzman, S., et al. 1989. “The economic theory of regulation after a decade of deregulation”. *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*: 1-59.
- Scraggs, E., et al. 2012. “Ofcom: The effectiveness of converged regulation”.
- Stewart, A., et al. 2012. “Guide to Media and Content Regulation in Asia Pacific”. *Baker & McKenzie*.
- Sousa, H., et al. 2013. “Media regulators in Europe: a cross-country comparative analysis”.
- Van der Heijden, K. 1996. *Scenarios: the art of strategic conversation*.