

تبیین چالش‌های سازمان صدا و سیما در فضای مجازی^۱ (تدوین راهبردهای مناسب برای معاونت فضای مجازی این سازمان)

حمیدرضا پاک دل^۲، محمدرضا رسولی^۳، اکبر نصراللهی کاسمانی^۴، محمد شریف‌خانی^۵

تاریخ دریافت: ۹۹/۱/۳۱ تاریخ پذیرش: ۹۹/۲/۲۴

چکیده

با شکل‌گیری فضای مجازی و متعاقب آن پیدایش شبکه‌های اجتماعی، سازمان‌های رسانه‌ای و رسانه‌های سنتی با تهدیدات و فرصت‌های جدیدی روبرو شده‌اند. چالش‌های جدید رسانه‌های نوین متکی بر اینترنت برای رسانه‌های سنتی، موضوعی است که همواره محل بحث صاحب‌نظران بوده است. مسئله اصلی این پژوهش تبیین چالش‌های کنونی و آتی سازمان صدا و سیما در فضای مجازی و ارائه راهکارهایی برای مواجهه با این چالش‌ها است. همچنین در این پژوهش با توجه به اینکه وظیفه پایش و اثرگذاری در فضای مجازی بطور رسمی به معاونت فضای مجازی سازمان صدا و سیما واگذار شده و معاونت مذکور نیز نسبتاً نوپا است، سعی شده تا با بررسی فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف این معاونت، راهبردهای مناسب مطرح و معرفی شوند. راهبردهای مورد نظر پژوهش به معاونت این امکان را می‌دهد تا در برابر اقدامات سایر شبکه‌های اجتماعی و کاربران فضای مجازی منفعل نبوده بلکه واکنش بموقع از خود نشان داده و حتی اعمال نفوذ نماید. این پژوهش با استفاده از روش دلفی، طی سه مرحله و با بهره‌گیری از الگوی برنامه ریزی استراتژیک دیوید به این مهم دست یافته است. به همین منظور از نظرات ۱۸ نفر از خبرگان حوزه رسانه کمک گرفته شده است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، چالش‌های سازمان صدا و سیما به دو دسته: چالش‌های کنونی و چالش‌های آتی تقسیم‌بندی و برای هر دسته از این چالش‌ها نیز راهکارهای مختص به خود ارائه شده است.

نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد: نقاط قوت و فرصت‌های معاونت فضای مجازی از نقاط ضعف و تهدیدات آن بیشتر است که در نهایت راهبردهای تهاجمی، مناسبترین راهبردها برای این معاونت تشخیص و پیشنهاد شده‌اند.

واژه‌های کلیدی: سازمان صدا و سیما، معاونت فضای مجازی، فضای مجازی، برنامه‌های راهبردی

-
- ۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده نخست به راهنمایی نویسنده دوم است.
 - ۲- گروه علوم ارتباطات اجتماعی دانشکده علوم ارتباطات و مطالعات رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران media_management@yahoo.com
 - ۳- گروه علوم ارتباطات اجتماعی دانشکده علوم ارتباطات و مطالعات رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) moh.rasouli@yahoo.com
 - ۴- گروه مدیریت رسانه دانشکده علوم ارتباطات و مطالعات رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران akbar.nasrollahi@gmail.com
 - ۵- گروه الکترونیک دانشکده مهندسی برق، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران m.sharifkhani@gmail.com

مقدمه

تأثیرگذاری رسانه‌ها بر دیدگاه‌های سیاسی، سلیقه‌های فرهنگی، تمایلات اجتماعی و... افراد بر هیچکس پوشیده نیست. این موضوع با توجه به ویژگی‌های منحصربه‌فرد رسانه‌های جدید مانند تعاملی بودن آنها، ایجاد و تقویت ارتباطات افقی در جامعه و... اهمیت بیشتری می‌یابد. انقلاب تکنولوژیک به صورت پیدایش اینترنت و شبکه‌های مجازی به ظهور رسید. با توجه به تحولات ارتباطی - اطلاعاتی در عصر جدید، سازمان‌های رسانه‌ای نیازمند بازنگری در راهبردهای خود هستند تا در تغییرات عظیمی که در آینده ایجاد خواهد شد، پیشرو باشند (Arthofer&Rose,2016).

امروزه هر فرد می‌تواند یک انتشاردهنده محتوا در اینترنت باشد و از آن جا که محتوای منتشر شده در اینترنت می‌تواند توسط هر فردی در جهان که به اینترنت دسترسی دارد، ملاحظه شود، پس هر تولیدکننده محتوا می‌تواند مخاطبان نامحدودی برای خودش داشته باشد (Colorado State University,2018)

از لحاظ آماری صاحب‌نظران معتقدند رسانه‌های اجتماعی قابلیت آن را دارند تا در آینده کاربران خود را به طرز چشمگیری افزایش دهند و پتانسیلی که در رسانه‌های اجتماعی وجود دارد هنوز درک نشده است. برای مثال فیس بوک با ایجاد دسترسی اینترنت برای مناطقی از کشور هند، ۱/۰۶ میلیارد کاربر به شبکه جهانی اینترنت افزود. فضای مجازی با این ویژگی در آینده یک جامعه جهانی حقیقی ایجاد خواهد کرد (Hutchinson,2016).

در کشور ما نیز، آمار کاربران ایرانی اینترنت به سرعت و به صورت جهشی رو به افزایش است (پاکروان، ۱۳۹۴: ۲۱). طبق آمار اعلام شده در سایت [internet world status](#)، از جمعیت ۸۲ میلیون نفری ایران در سال ۲۰۱۸ میلادی؛ ۵۶ میلیون و ۷۰۰ هزار نفر از اینترنت استفاده می‌کنند و ایران بیشترین آمار کاربران اینترنت در خاورمیانه را به خود اختصاص داده است. نکته قابل توجه اینکه در سال ۲۰۰۰ فقط ۲۵۰ هزار کاربر اینترنتی در ایران فعالیت داشتند که این تعداد

۳,۸٪ از جمعیت ایران را شامل می‌شد و در حال حاضر این کاربران ۶۹,۱٪ جمعیت ایران را در برمی‌گیرند. (internet usage in the middle east, 2018).

فناوری‌های الکترونیکی نوین منجر به بزرگترین بمباران مطالب دیداری و شنیداری شده‌اند که بشر در طول تاریخ خود تجربه کرده است. این فناوری، رویدادهای کل جهان را به سرعت در معرض توجه هر مخاطبی قرار داده است (روزنا، ۱۳۸۳: ۴۵۴). بسیاری از کشورهای جهان، تحت تأثیر تحولات رسانه‌ای، سیاست‌گذاری درخصوص وضعیت آتی رسانه‌های‌شان را آغاز کرده‌اند و افق‌های رسانه‌ای جدیدی را هدف قرار دادند. در تمام کشورها، سیاست‌های سنتی دولت‌ها تحت تأثیر تحولات جدید و سریع تکنولوژیک رسانه‌ها، با چالش مواجه شده‌اند. این تحولات، ابهامات زیاد و عدم اطمینان عمیقی ایجاد کرده‌اند (WRR, 2005). امروزه شرکت‌ها و بنگاه‌های بزرگ رسانه‌ای با روزنامه‌نگاری شهروندی، شبکه‌های اجتماعی و حتی تولیدکننده‌های آماتور ویدئو رقابت می‌کنند (Leonard, 2010: 02).

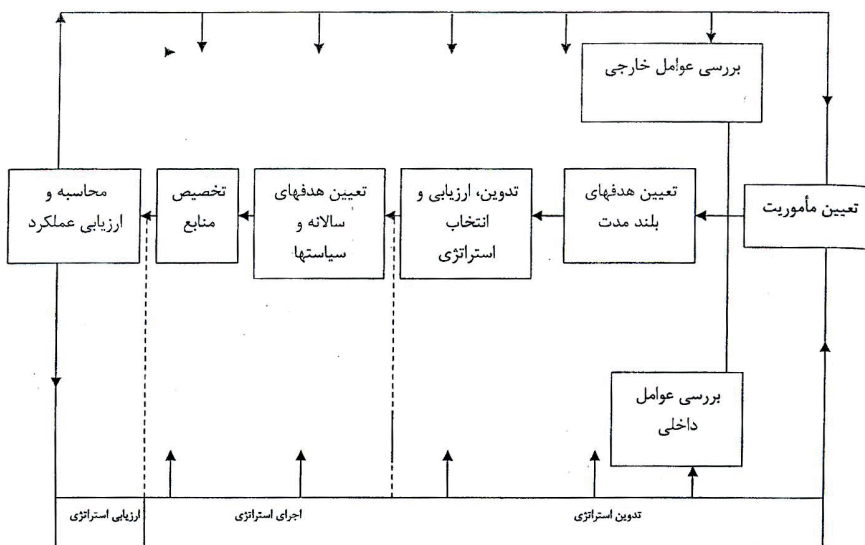
حال با توجه به مقدمه‌ای که گفته شد؛ شناخت چالش‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها و همچنین راهبردهای مواجهه با فضای مجازی برای هر سازمان رسانه‌ای ضروری است. رسانه‌هایی که از راهبرد دقیق برخوردارند، می‌توانند تأثیرات برگشت‌پذیری بر تحولات اجتماعی بر جای گذارند. راهبرد برای سازمان‌های ارتباطی، یک نقشه راه است. (زورق، ۱۳۸۶: ۳۹۹-۳۹۸).

مسئله اصلی این تحقیق، شناخت چالش‌های سازمان صدا و سیما در مواجهه با فضای مجازی و تبیین راهکارهای آن است. همچنین با توجه به اینکه معاونت فضای مجازی سازمان صدا و سیما، متولی رسمی فعالیت در این حوزه تعیین شده، برای حضور قدرتمند در صحنه رسانه‌ای داخلی و بین‌المللی نیازمند شناخت محیط داخلی و خارجی خود و نیز ارائه راهبردهای مناسب است. با بررسی‌های انجام شده، تاکنون تبیین علمی این مقولات مغفول واقع شده، لذا در این تحقیق برآنیم تا براساس نظرات خبرگان عرصه فضای مجازی و براساس الگوی برنامه‌ریزی راهبردی دیوید، موضوعات ذکرشده را بررسی و شناسایی کنیم.

چارچوب نظری تحقیق

دیوید فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی را به بهترین شکل ممکن مورد مطالعه قرار داد و آن را به کار برد. این الگو برای تدوین راهبرد، اجرا و ارزیابی، روشی روشن و عملی را ارائه می‌کند. برنامه‌ریزی فراگردی است مداوم، حساب شده و منطقی، جهت‌دار و دورنگر، به منظور ارشاد و هدایت فعالیت‌های جمعی برای رسیدن به هدف مطلوب. (فیوضات، ۱۳۸۲: ۱۷)

استراتژیست‌ها این فرآیند را در یک فضای بسته تدوین نمی‌کنند و معمولاً بین سطوح مختلف سازمان نوعی رفت و برگشت و مبادله وجود دارد. الگوی راهبردی فرد آرد دیوید در شکل زیر نمایش داده شده است (دیوید، ۱۳۹۳: ۴۳)



الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرد.آر. دیوید

فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی براساس الگوی دیوید شامل سه مرحله است؛

۱. تدوین راهبردها
۲. اجرای راهبردها
۳. ارزیابی راهبردها

از آن جا که ما به دنبال تدوین راهبردهای مطلوب هستیم، در اینجا به ارائه توضیحاتی درباره بخش اول این الگو، یعنی تدوین راهبردها می‌پردازیم. مقصود از تدوین راهبرد این است که مأموریت سازمان تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردهای خاص برای ادامه فعالیت. دلیل استفاده از الگوی مدیریت راهبردی دیوید، آن است که وی فرآیند مدیریت راهبردی را به بهترین شکل ممکن مورد مطالعه قرار داد و آن را به کار برد. این الگو برای تدوین راهبرد، اجرا و ارزیابی، روشی روشن و عملی را ارائه می‌کند. این مدل، جامع‌ترین و متداول‌ترین مدل مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی است که در بسیاری از مؤسسات و سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.

چارچوب تدوین راهبرد

می‌توان روش‌های مهم تدوین راهبرد را در یک چارچوب سه مرحله‌ای گنجانند (دیوید،

۱۳۹۳: ۳۵۶)

الف) مرحله ورودی^۱: در این مرحله اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین راهبردها مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس بررسی رقابت می‌شود.

ب) مرحله مقایسه^۲: در مرحله دوم به انواع راهبردهای امکان‌پذیر توجه می‌شود و به همین منظور، میان عوامل اصلی داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. روشی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرد ماتریس سوات (تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت) است (دیوید، ۱۳۹۳: ۳۵۷-۳۵۶)

آنالیز SWOT (Opportunity- Threat Strength- Weakness) یکی از ابزارهای راهبردی تطابق نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی است. سوات

1. Input Stage

2. Matching Stage

از ابتدای کلمات قوت، ضعف، فرصت، تهدید، گرفته شده است. آنالیز سوات تحلیلی سیستماتیک برای شناسایی این عوامل و تدوین راهبرد که بهترین تطابق بین آنها را ایجاد می‌کند، ارائه می‌دهد. از دیدگاه این مدل یک استراتژی مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. برای این منظور نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها در این چهارحالت کلی پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های استراتژی از بین آنها انتخاب می‌شوند؛

WT (Weakness- Threat) , ST (Strength- Threat), WO (Weakness- Opportunity)
SO (Strength- Opportunity) (دیوید، ۱۳۹۳: ۳۶۵).

تجزیه و تحلیل سوات شناخت نظام‌یافته راهبردی است که بهترین ترکیب میان عوامل داخلی و خارجی سازمان را منعکس سازد. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که راهبرد اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند، در عین حال که ضعف‌ها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند. این فرض ساده اگر به درستی اجرا شود، تأثیرات عمده‌ای بر انتخاب و طراحی استراتژی اثربخش خواهد داشت (اعرابی، ۱۳۹۶: ۵۵ - ۵۴).

قابل ذکر است که ماتریس دیگری که در این مرحله قابل استفاده است، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک است، این ماتریس دارای چهار خانه است که چهار نمونه استراتژی را یادآور می‌شوند. این استراتژی‌ها عبارتند از: استراتژی‌های تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی و رقابتی.

ج) مرحله تصمیم‌گیری یا اولویت‌بندی راهبردها و تشکیل ماتریس QSPM

(Quantitative Strategic Planning (QSPM) Matrix)

علاوه بر راهبردهایی که با تعیین اولویت مشخص می‌شوند، یک روش تحلیلی دیگر نیز وجود دارد که بدان وسیله جذابیت نسبی راهبردها را مشخص می‌کنند. این روش را ماتریس

-
1. Strength
 2. Weakness
 3. Opportunity
 4. Threat

تبیین چالش‌های سازمان صدا و سیما در فضای مجازی ❖ ۱۷

برنامه‌ریزی استراتژیک کمی گویند که در مرحله سوم چارچوب جامع تدوین راهبرد به عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از این روش می‌توان به صورت عینی راهبردهای گوناگونی را که در زمره بهترین راهبردها قرار دارند تعیین کرد.

تحقیقات پیشین

وجه تمایز و ممتاز این پژوهش در مقایسه با سایر پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج کشور، بررسی چالش‌های حوزه مدنظر در ۲ مقطع زمانی (حال و آینده)، یافتن راهکارهای این چالش‌ها و در نهایت، ترکیب نتایج این بخش با نتایج حاصل از بررسی عوامل داخلی و خارجی موثر بر روندهای این عرصه است. به بیان دیگر، در حالی که پژوهش‌های مشابه صرفاً به بررسی عوامل داخلی و خارجی تشکیلات موردنظر می‌پردازند این پژوهش به صورت موازی به بررسی چالش‌ها و راهکارهای آن نیز پرداخته است. لذا در جمع‌بندی اطلاعات به دست آمده، از اطلاعات غنی‌تر و گسترده‌تری بهره برده است.

تحقیقات داخل کشور

۱) از جمله کارهایی که در این حوزه صورت پذیرفته، می‌توان به گزارشی اشاره کرد که در سال ۱۳۵۵ با عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان رادیو و تلویزیون ملی ایران» ارائه و هم‌اکنون در کتابخانه مرکز تحقیقات و مطالعات سازمان صدا و سیما موجود است. مسئله اصلی تحقیق فوق از آن جا ناشی می‌شد که سازمان رادیو و تلویزیون ملی ایران به دنبال آن بود تا منابع موجود و جاری خویش را به راه‌ها و تلاش‌هایی اختصاص دهد که بتواند در ده سال آینده در پیشرفت کشور ایران بهترین نقش ممکن را بر عهده بگیرد. نتایج حاصل از این بررسی نیز معطوف داشتن توجه سازمان رادیو و تلویزیون ملی به مسائل زیر را توصیه نمود:

۱- برقراری یک سیستم واقعی سخن‌پراکنی ملی در تلویزیون (شامل مواردی نظیر فراهم آوردن امکان دسترسی مردم به دستگاه‌های گیرنده)؛

- ۲- فراهم آوردن امکانات گسترش و افزایش کانال‌های رادیویی و تلویزیونی؛
 - ۳- اقدام به دریافت کمک و پشتیبانی‌های لازم از طرف عوامل بیرونی؛
 - ۴- قابلیت اتکا (با افزایش در تعداد مخاطبین و نیز اجرای کامل هدف‌هایی که دولت بر عهده سازمان گذاشته است)؛
 - ۵- توسعه و تحقیق، انجام طرح‌ها و بررسی‌های فنی و سرمایه‌گذاری‌های جدید برای هر گونه تکنولوژی جدید و قابل بهره‌برداری.
- ۲) تحقیقی با عنوان ((استراتژی رقابتی خبرگزاری جمهوری اسلامی (IRNA) برای حضور در شبکه مجازی گردش خبر جهانی)) توسط فریدون وردی‌نژاد در سال ۱۳۸۱ در قالب پایان‌نامه دکتری در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام گرفته است. مسئله اصلی این تحقیق، تدوین الگوی رقابتی ایرنا برای حضور و رقابت در شبکه مجازی جهانی گردش خبر با توجه به واقعیت‌ها و محیط‌های پرتلاطم پیرامونی است.
- یافته‌های این تحقیق نشان داد که ایرنا نمی‌تواند به طور مستقیم راهبرد رقابتی در بازار خبر جهانی را با موفقیت اجرا کند، چرا که با توجه به کاستی‌های موجود و فاصله‌ای که با رقبای جهانی وجود دارد، ایرنا بایستی ابتدا راهبرد توانمندسازی سازمانی و ایجاد اتحاد در داخل کشور و ائتلاف‌های منطقه‌ای و موضوعی را اجرا نماید و پس از حصول اطمینان از توانمندی‌ها، راهبردهای اصلی شامل: حضور در اتحادهای جهانی، تمرکز بر بخش‌های خاص اخبار و تمرکز بر بخش‌های خاص مخاطبین را اجرا کند.
- ۳) تحقیقی با عنوان ((برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت فنی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)) توسط تمنا دربندی فراهانی در سال ۱۳۸۱ در موسسه مدیریت صنعتی ایران انجام گرفته؛ هدف اصلی از انجام این تحقیق تدوین و تبیین راهبردهای مناسب برای این معاونت بوده است. این تحقیق با استفاده از روش دلفی انجام گرفته است. یافته‌های این تحقیق، استفاده از راهبردهای رقابتی را برای معاونت فنی سازمان صدا و سیما توصیه کرده است.

تحقیقات خارج از کشور

۱) پژوهشی با نام تحلیل استراتژیک بی‌بی‌سی در سال ۲۰۱۱ توسط میریام مینن صورت گرفت. این پژوهش در دانشگاه ساندرلند انجام گرفته و در آن به منظور تجزیه و تحلیل محیط خارجی و مزایا و معایب بالقوه این شبکه، از تجزیه و تحلیل (PESTEL) بهره گرفته شده است. از تجزیه و تحلیل نیروهای پنجگانه پورتر نیز استفاده شده است. در فصل نتیجه‌گیری این تحقیق، محیط رقابتی، نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای این شبکه به دست آمده است.

۲) در مطالعه‌ای با نام استراتژی رقابتی در محیط تکنولوژی اطلاعات که در انگلستان صورت گرفته، به برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک تکنیک کارآمد برای ایجاد مزیت رقابتی توجه شد. در بخش نتیجه‌گیری این مطالعه، مدل جدیدی بر مبنای تکنولوژی اطلاعات به منظور فرموله کردن استراتژی ارائه شده است.

۳) مطالعه‌ای با نام تدوین استراتژی تکنولوژی اطلاعات در ایالت آرگون آمریکا صورت گرفته است.

در بخش یافته‌های این تحقیق به تأثیر و لزوم توجه به ۱- مدیریت داده، ۲- ساختار تکنولوژی و ۳- نیروی انسانی متخصص در مباحث مرتبط با تدوین استراتژی تأکید شده است (موسوی نژاد، ۱۳۸۱: ۲۴).

روش‌شناسی

با توجه به اینکه در این تحقیق از روش دلفی استفاده شده، لذا جامعه آماری ما را مدیران ارشد شاغل در معاونت‌های خبر، فضای مجازی و سیمای سازمان صدا و سیما با سابقه کار مدیریتی مرتبط بالای ۵ سال تشکیل می‌دهند که علاوه بر دانش لازم در زمینه مدیریت استراتژیک و فضای مجازی، شناخت کافی نسبت به معاونت فضای مجازی نیز داشته باشند.

تعداد افراد تشکیل‌دهنده جامعه آماری این تحقیق ۱۸ نفر است و افراد حاضر در نمونه آماری به روش هدفمند تعیین شدند.

به منظور گردآوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز تحقیق از دو روش کتابخانه‌ای و پرسشنامه استفاده شده است. از آن جا که روش تحقیق دلفی است، پرسشنامه محقق ساخته در سه دور

تکرار شده است. روش دلفی، روش مراجعه به متخصصان و خبرگان است. در اینجا با توجه به نیاز به افراد متخصص که اولاً دانش کافی در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک و فضای مجازی داشته باشند و از سویی احاطه لازم به فعالیت‌های معاونت فضای مجازی داشته باشند، لذا به مدیران ارشد با سابقه ۵ سال خدمت و شاغل در ۳ معاونت خبر، فضای مجازی و سیمای سازمان صدا و سیما مراجعه شده و با استفاده از سه دور پرسشنامه در جهت اجماع بین نظرات متخصصان عمل شده است.

از آن جا که پرسشنامه این پژوهش که به منظور مصاحبه و ارائه به مدیران ارشد تهیه شد، یک پرسشنامه محقق‌ساخته بود، تعیین اعتبار نیز به روش صوری انجام شد (با مراجعه به متخصصان امر و راهنمایی اساتید راهنما). در روش صوری، ابزار ساخته شده در اختیار متخصصان و صاحبان موضوع قرار می‌گیرد تا نظر خود را در مورد میزان وضوح و رسائی سؤالات ابزار، ابراز دارند. در این مرحله، سؤالات تهیه شده، طی چند نوبت توسط اساتید راهنما و مشاور و همچنین تعدادی از متخصصان این حوزه مورد بررسی قرار گرفت و متعاقب آن، تغییرات لازم در سؤالات، ایجاد شده و مجدداً به تأیید متخصصان مربوطه رسیده است.

در این تحقیق به منظور بررسی پایایی از روش آزمون - آزمون مجدد استفاده شده است. بدین ترتیب که سؤالات مطرح شده در پرسشنامه مرحله دوم به منظور رتبه‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، مجدداً در اختیار مدیران تشکیل‌دهنده جامعه آماری تحقیق قرار گرفت و مشخص شد که همان رتبه‌بندی انجام شده در پژوهش مجدداً تکرار و مورد تأکید قرار گرفته و بین پاسخ‌ها همبستگی وجود داشته و ابزار مورد استفاده، پایا بوده است.

روش توصیف و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق از سه مرحله پرسشنامه استفاده شده است؛ طی ۲ مرحله، سؤالات باز تهیه شده و در اختیار اعضای گروه دلفی قرار داده می‌شود، پس از جمع‌آوری پاسخ‌ها، با بررسی تأیید، تکرار و اجماع بر روی موارد عنوان شده توسط خبرگان مهمترین نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدها تعیین می‌شود. در پرسشنامه مرحله سوم از مهم‌ترین موارد به دست

آمده استفاده شده و این موارد به‌منظور رتبه‌دهی و ضریب‌دهی در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد که پس از جمع‌آوری پاسخ‌ها، با توجه به اختصاص رتبه‌ها توسط اکثریت گروه دلفی، رتبه هر یک از موارد مشخص می‌شود. ضرایب هر کدام از موارد ذکر شده نیز از طریق میانگین هر یک از آنها مشخص می‌شود. سپس عدد مربوط به ضریب پنج نقطه قوت و نیز پنج فرصت اول (برتر) در عدد (۴) ضرب شده، پنج نقطه قوت و فرصت کم‌اهمیت‌تر نیز در عدد (۳) ضرب شده، پنج نقطه ضعف و تهدید برتر (با اهمیت‌تر) در عدد (۱) ضرب شده و پنج نقطه ضعف و تهدید کم‌اهمیت‌تر نیز در عدد (۲) ضرب شده تا امتیاز نهایی هر یک از نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدها به دست آید. در ادامه، با توجه به جمع امتیازات هر یک از نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدها، وضعیت محیط داخلی و خارجی تعیین شده و متعاقباً راهبردهای معاونت فضای مجازی با استفاده از ماتریس تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به دست می‌آید (اعرابی، ۱۳۹۶: ۵۶).

قابل ذکر است که ۱- رتبه‌بندی انجام شده در طی پرسشنامه مرحله سوم به‌منظور اولویت‌بندی موارد است. ۲- ضرائب فاصله میان هر یک از موارد ذکر شده را تعیین می‌نمایند. ۳- از رتبه‌های داده شده و ضرائب داده شده به امتیاز هر یک دست پیدا می‌نماییم. ۴- امتیاز هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها نمایانگر میزان تأثیر آنها بر محیط درونی و یا بیرونی است.

سوالات استفاده شده در پرسشنامه به شرح ذیل است:

۱. چه مأموریت‌هایی را برای معاونت فضای مجازی پیشنهاد می‌کنید؟
۲. از نظر شما چشم‌اندازهای مطلوب برای معاونت فضای مجازی کدام‌اند؟
۳. به نظر شما مهم‌ترین نقاط قوت معاونت فضای مجازی کدام‌اند؟
۴. به نظر شما مهم‌ترین نقاط ضعف معاونت فضای مجازی کدام‌اند؟
۵. به نظر شما مهم‌ترین فرصت‌های موجود برای معاونت فضای مجازی چه مواردی هستند؟
۶. به نظر شما مهم‌ترین تهدیدات موجود برای معاونت فضای مجازی کدام‌اند؟
۷. چالش‌های کنونی سازمان صدا و سيما در فضای مجازی کدام‌اند؟

۸. چه اقدامات عملی برای پاسخگویی به چالش‌های کنونی سازمان صدا و سیما در فضای مجازی می‌توان داشت؟

همان‌گونه که مستحضرید در آینده نه چندان دور تحولات متعدد، سریع و گسترده‌ای در حوزه فضای مجازی در سطح بین‌الملل به وقوع خواهد پیوست که از آن جمله می‌توان به احتمال دسترسی آزاد و رایگان جهانی به اینترنت، نقش بیشتر کاربران در تولید محتوا و... اشاره کرد. با این فرض، لطفاً به ۲ سوال زیر پاسخ دهید؛

۹. از نظر جنابعالی چالش‌های آتی (سال‌های آینده) سازمان صدا و سیما در فضای مجازی چه خواهد بود؟

۱۰. از نظر جنابعالی چه اقدامات عملی جهت پاسخگویی به چالش‌های آتی سازمان صدا و سیما در فضای مجازی می‌توان داشت؟

نمونه پرسشنامه به‌منظور رتبه‌بندی و امتیازدهی موارد به‌دست آمده از مرحله قبل:

رتبه	ضریب	امتیاز	نقطه قوت، ضعف، فرصت یا تهدید
۱۰			
۹			
۸			
۷			
۶			
۵			
۴			
۳			
۲			
۱			
جمع			

یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق به ترتیب مراحل اجرا شده برای تدوین راهبرد ارائه می‌شود؛ در این مرحله پس از ۲ مرحله نظرخواهی از گروه دلفی، با توجه به تأکید و تکرار اکثریت گروه دلفی بر تعدادی از مأموریت‌ها، هفت مأموریت انتخاب شد که طی پرسشنامه شماره ۳ به منظور رتبه‌بندی در اختیار گروه دلفی قرار گرفت. در این مرحله، اجماع و توافق گروه دلفی، مأموریت اصلی شبکه را تعیین کرد که عبارت است از؛

«ارائه سریع و دقیق اخبار (اطلاع‌رسانی)، مدیریت بحران و خنثی‌سازی شایعات خبری».

هفت مأموریت اصلی معاونت به ترتیب اولویت تعیین شده عبارتند از؛

۱. ارائه سریع و دقیق اخبار (اطلاع‌رسانی)، مدیریت بحران و خنثی‌سازی شایعات خبری؛
۲. آماده‌سازی، توسعه و بومی‌سازی زیرساخت‌های لازم برای تداوم حضور و رقابت در فضای مجازی؛

۳. رصد دائمی فضای مجازی به منظور پاسخ به وقایع روز؛

۴. ارائه تولیدات جذاب با محتوای سرگرمی و آموزش متناسب با ارزش‌های اسلامی-ایرانی؛

۵. شناسایی و جذب نخبگان حوزه فضای مجازی؛

۶. متناسب‌سازی تولیدات رادیویی-تلویزیونی سازمان صدا و سیما برای ارائه در فضای

مجازی؛

۷. گسترش خدمات، متنوع‌سازی و قابلیت ارائه تولیدات به زبان‌های مختلف برای

مخاطبان منطقه‌ای و بین‌المللی.

با توجه به موارد فوق، بیانیه مأموریت معاونت فضای مجازی به شرح ذیل تدوین می‌شود؛ معاونت فضای مجازی سازمان صدا و سیما بر آن است تا با آماده‌سازی و توسعه زیرساخت‌های خود، جذب نخبگان این حوزه و رصد دائمی فضای مجازی به ارائه سریع و دقیق اخبار، مدیریت بحران و خنثی‌سازی شایعات فضای مجازی بپردازد. همچنین این معاونت تلاش دارد تا با متناسب‌سازی تولیدات رادیو-تلویزیونی سازمان صدا و سیما ج.ا.ا و گسترش خدمات به زبان‌های مختلف به جذب حداکثری مخاطبان دست یابد.

چشم‌انداز

طی دو مرحله پرسشنامه، دوازده چشم‌انداز برای معاونت ذکر شد که با توجه به اهمیت، تکرار و تأکید گروه دلفی، هفت چشم‌انداز مطلوب انتخاب شد و پرسشنامه شماره سه به منظور رتبه‌بندی در اختیار گروه دلفی قرار داده شد که در نهایت چشم‌انداز اصلی بدین شرح تعیین شد؛ «تبدیل شدن به رسانه مرجع در حوزه اطلاع‌رسانی در فضای مجازی (انتخاب اول خبری برای کاربران)»

هفت چشم‌انداز مطلوب معاونت به ترتیب اولویت عبارتند از؛

۱. تبدیل شدن به رسانه مرجع در حوزه اطلاع‌رسانی در فضای مجازی (انتخاب اول خبری برای کاربران)؛
۲. خودکفایی در تولید و به‌کارگیری زیرساخت‌های فنی مرتبط با فضای مجازی؛
۳. تبدیل شدن به رسانه پیش‌تاز و ذائقه‌ساز در حوزه محتوا با رویکرد برنامه‌های سرگرمی؛
۴. جذب بیشترین مخاطب در میان سایر منابع در فضای مجازی؛
۵. تبدیل شدن به تشکیلاتی نمونه در خصوص به‌کارگیری حداکثری نخبگان دانشگاهی و تجربی در حوزه فضای مجازی؛
۶. انتشار اخبار و سایر تولیدات محتوایی ویژه فضای مجازی به زبان‌های مختلف بین‌المللی؛
۷. شناخته شدن به‌عنوان یکی از ۵ برند برتر فضای مجازی در منطقه (خاورمیانه).

بررسی عوامل داخلی

طی دو مرحله پرسشنامه، از گروه دلفی خواسته شد تا نقاط قوت و ضعف معاونت را بیان دارند. سپس با توجه به تکرار و تأکید گروه دلفی بر روی تعدادی از نقاط ضعف و قوت، ده نقطه قوت و ده نقطه ضعف به عنوان مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف برگزیده شد. بر این اساس، پرسشنامه مرحله سوم ترتیب داده شد و این نقاط قوت و ضعف برای تعیین مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف از طریق اختصاص رتبه و ضریب، در اختیار گروه دلفی قرار داده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه مرحله سوم و محاسبه امتیازات حاصل از رتبه و ضریب تعیین شده برای هر یک از موارد، میانگین امتیاز برای هر یک از نقاط قوت و ضعف به دست آمد.

مهم‌ترین نقاط قوت معاونت فضای مجازی به ترتیب اهمیت عبارتند از:

۱. تولید و توزیع محتوا در فضای مجازی با توجه به نتایج واحد پایش و رصد فضای مجازی با هر ۲ رویکرد اخبار - سرگرمی؛
۲. راه‌اندازی واحد پایش فضای مجازی و استخراج بازخورد مستمر کاربران و انجام سرمایه‌گذاری‌های مربوط به مراکز مونیتورینگ و کنترل؛
۳. در اختیار داشتن امکانات فنی و زیرساخت‌های سخت‌افزاری - نرم‌افزاری مناسب؛
۴. نیروی انسانی کارآمد، متعهد و متخصص؛
۵. بهره‌گیری از آرشيو غنی سازمان صدا و سیما با مجموعه‌ای از تولیدات در حوزه‌های مختلف؛
۶. برخورداری از بودجه سازمان برای فعالیت؛
۷. برخورداری از برند سازمان صدا و سیما به‌عنوان انتشاردهنده سالم؛
۸. پخش زنده برنامه‌های تلویزیونی در فضای مجازی؛
۹. دسترسی به داده‌های متعدد (بانک اطلاعاتی) درباره مخاطبان؛
۱۰. تجربه ۱۰ ساله تخصصی در حوزه تلویزیون تعاملی.

مهم‌ترین نقاط ضعف معاونت فضای مجازی به ترتیب اهمیت عبارتند از:

۱. عدم توجه کافی به فعالیت تبلیغاتی به‌منظور معرفی شبکه‌های معاونت در فضای مجازی و برندسازی رسانه‌ای؛
۲. ساختار بوروکراتیک و فاقد ساختار چابک مورد نیاز فضای مجازی؛
۳. عدم بهره‌گیری از نخبگان حوزه‌های گوناگون با توجه به تنوع موضوعات فضای مجازی؛
۴. عدم تعامل کافی با سایر معاونت‌های سازمان صدا و سیما؛
۵. عدم بهره‌مندی از چهره‌های مطرح و محبوب سازمان صدا و سیما در تولیدات به‌منظور جذاب‌سازی تولیدات؛

۶. تکیه بیش از حد بر بستر فنی (عدم توازن بین توجه به موضوعات فنی با موضوعات محتوایی)؛
۷. عدم توجه به حضور و تأثیرگذاری منطقه‌ای - فرامنطقه‌ای؛
۸. تغییرات متعدد ساختاری و مدیریتی (عدم ثبات ساختاری و مدیریتی)؛
۹. عدم توجه کافی به آموزش مداوم کارکنان (با توجه به تغییرات سریع این حوزه)؛
۱۰. عدم ارائه شفاف سیاست‌ها و اهداف به واحدهای فعال در معاونت.

بررسی عوامل خارجی

طی دو مرحله پرسشنامه، از اعضای گروه دلفی خواسته شد تا فرصت‌ها و تهدیدهای معاونت فضای مجازی را بیان دارند. پس از جمع‌آوری اطلاعات با توجه به تکرار و تأکید گروه دلفی بر برخی از موارد، ده فرصت و ده تهدید برای تدوین پرسشنامه مرحله سوم انتخاب و در اختیار گروه دلفی قرار داده شد تا به هر یک از این نقاط قوت و ضعف، رتبه و ضریب دهند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه مرحله سوم، امتیاز هر یک از فرصت‌ها و تهدیدات و سپس میانگین آنها محاسبه شد.

مهم‌ترین فرصت‌های معاونت فضای مجازی به ترتیب اهمیت عبارتند از:

۱. امکان بهره‌گیری از امکانات گسترده معاونت خبر سازمان صدا و سیما (خبرنگاران و منابع خبری متعدد در نقاط مختلف داخل و خارج کشور) به‌منظور شناخته شدن به عنوان انتشاردهنده نخست اخبار رسمی کشور در فضای مجازی؛
۲. امکان بهره‌گیری از ظرفیت بی‌نظیر سازمان صدا و سیما (شبکه‌های متعدد رادیو-تلویزیونی) به‌منظور تبلیغات گسترده و معرفی شبکه‌های معاونت فضای مجازی به کاربران فضای مجازی و نهایتاً برندسازی شبکه‌های معاونت؛
۳. امکان استفاده از تولیدات معاونت برون‌مرزی با تنوع ۲۸ زبان و گویش؛
۴. تمایل خانواده‌ها به استفاده از محتوای سالم (به لحاظ سنتی و مذهبی)؛
۵. افزایش روزافزون کاربران فضای مجازی و پوشش گسترده اینترنت (حتی روستاها) که سبب افزایش نفوذ رسانه‌ای فضای مجازی شده است؛

۶. حضور کارشناسان با تخصص‌های مختلف (سیاسی- مذهبی- سرگرمی- آموزشی- ورزشی و...) در سازمان صدا و سیما و امکان تشکیل اتاق‌های فکر با تخصص‌های متنوع؛
۷. وجود قانون انحصار در انتشار صوت و تصویر فراگیر و لزوم اخذ مجوز پخش برنامه از سازمان صدا و سیما برای سایر IPTV ها (Internet protocol Television)؛
۸. امکان بهره‌مندی از چهره‌های مطرح و محبوب سازمان صدا و سیما در تولیدات ویژه معاونت فضای مجازی؛
۹. فعالیت واحدهای فضای مجازی در سایر نهادهای دولتی و رسمی مانند وزارت ارشاد، سپاه و... که امکان هم‌افزایی را مسیر می‌کند؛
۱۰. تمایل دانشگاه‌های معتبر کشور به ارائه دستاوردها و نوآوری‌های نرم‌افزاری- سخت‌افزاری.

مهم‌ترین تهدیدهای معاونت فضای مجازی به ترتیب اهمیت عبارتند از؛

۱. سرعت رقابتی خبری در انتشار اخبار؛
۲. احتمال حملات سایبری یا مسدودسازی سایت‌ها یا شبکه‌های مجازی متعلق به معاونت؛
۳. فعالیت موازی واحدهای متعدد فضای مجازی در سایر معاونت‌های سازمان و احتمال به وجود آمدن شائبه ادغام مجدد در سایر معاونت‌ها؛
۴. هر کاربر فضای مجازی به‌عنوان یک تولیدکننده محتوا در فضای مجازی و در نتیجه، سهولت ورود رقابتی جدید و ناشناخته؛
۵. افزایش شبکه‌های خبری- سرگرمی فارسی‌زبان که مخاطبان زیادی را جذب خود کرده و پیشرو شده‌اند؛
۶. فعالیت گسترده و مطلوب VODها (Video On Demand) در عرصه فضای مجازی فارغ از استانداردهای سختگیرانه سازمان/ فعالیت مجموعه‌هایی که مجوز قانونی فعالیت در زمینه صوت و تصویر فراگیر را ندارند، حقوق مالکیت فکری و معنوی را رعایت نمی‌کنند و محدودیت تولید محتوای سازمانی را ندارند؛

۷. تغییرات سریع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری حوزه سایبر؛
۸. رقبای دولتی مانند آپارات، فیلیمو و...؛
۹. وضعیت سیاسی، امنیتی، اقتصادی و... جامعه که سامان‌دهی فضای مجازی را با مشکل مواجه کرده است؛
۱۰. استقبال اکثریت جامعه از پیام‌رسان‌های خارجی.

مرحله مقایسه

در این مرحله با استفاده از ماتریس (SWOT) (Opportunity– Threat Strength– Weakness) و در اختیار داشتن مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات اقدام به تعیین راهبرد برای معاونت فضای مجازی می‌کنیم. در این مرحله چهار دسته راهبرد WT، WO، ST، SO به دست می‌آید که با توجه به اینکه قوت‌ها و فرصت‌های این معاونت بر ضعف‌ها و تهدیدهای آن برتری دارد، راهبردهای اصلی ما در خانه SO قرار می‌گیرد و این بدان معناست که مناسب‌ترین راهبردها برای این معاونت، راهبردهای تهاجمی است. این یافته بدان معناست که مهم‌ترین راهبردهای معاونت، آنهایی هستند که با استفاده از نقاط قوت به بهره‌گیری از فرصت‌ها توجه دارند.

۳ اولویت اول برای راهبردهای تهاجمی (SO) معاونت فضای مجازی به شرح ذیل است؛

۱. بهره‌گیری از امکانات گسترده و متنوع معاونت خبر به منظور تبدیل شدن به اولین انتشاردهنده اخبار رسمی کشور در فضای مجازی؛
۲. بهره‌گیری از امکانات گسترده سازمان صدا و سیما به منظور تبلیغ شبکه‌های اجتماعی متعلق به معاونت و برندسازی رسانه‌ای؛
۳. توسعه حضور با رویکرد خبری- سرگرمی در عرصه بین‌المللی با بهره‌گیری از تولیدات معاونت برون‌مرزی که به ۲۸ زبان بین‌المللی تولید می‌شود.

سه اولویت اول برای راهبردهای رقابتی (ST) برای معاونت فضای مجازی به شرح ذیل است؛

۱. تسریع در ارائه اخبار لحظه‌ای با بهره‌گیری از امکان پخش زنده شبکه‌های خبری معاونت خبر در فضای مجازی به منظور مقابله با سرعت اطلاع‌رسانی شبکه‌های رقیب؛
 ۲. بهره‌گیری از امکانات فنی مناسب و نیروهای فنی متخصص به منظور مواجهه با تهدیدهای سایبری و بومی‌سازی سخت‌افزاری - نرم‌افزاری؛
 ۳. بهره‌گیری از امکان پخش زنده اخبار، اطلاعات منحصر به فرد واحد پایش فضای مجازی معاونت، امکانات فنی، بهره‌گیری از آرشیو غنی سازمان و تجربه انحصاری تلویزیون‌های تعاملی در راستای جذب مخاطبان پرشمار و وفادار به منظور متقاعدسازی و اجماع مبنی بر حذف واحدهای سازمانی با فعالیت‌های موازی و مشابه.
- سه اولویت اول برای راهبردهای محافظه‌کارانه (WO) برای معاونت فضای مجازی به شرح ذیل است؛
۱. بهره‌گیری از امکانات سازمان صدا و سیما در راستای برندسازی و معرفی شبکه‌های متعلق به معاونت به منظور برطرف کردن ضعف تبلیغاتی معاونت؛
 ۲. بهره‌گیری از حضور کارشناسان خبره حاضر در سازمان صدا و سیما به منظور تبدیل ساختار بوروکراتیک معاونت به ساختار چابک؛
 ۳. بهره‌گیری از تولیدات خبری معاونت خبر و تولیدات برون‌مرزی سازمان صدا و سیما به منظور برطرف کردن ضعف در تعامل با سایر معاونت‌های سازمان.
- سه اولویت اول برای راهبردهای تدافعی (WT) برای معاونت فضای مجازی به شرح ذیل است؛
۱. ممانعت از افزایش واحدهای دخیل در فرآیندهای عملیاتی در معاونت به منظور جلوگیری از افزایش بوروکراسی؛
 ۲. حفظ شبکه‌های تبلیغاتی فعلی (مانند شبکه سپهر)؛
 ۳. عدم تغییرات ساختاری و مدیریتی بیشتر در معاونت (صرفاً در مواقع ضروری).
- و اما چالش‌های کنونی سازمان صدا و سیما در فضای مجازی طی ۲ مرحله پرسشنامه مشخص و طی مرحله سوم توسط اعضای گروه دلفی رتبه‌بندی شد؛

۱. به دست گرفتن مرجعیت خبری با توجه به پیشتازی رقبا در جذب مخاطب؛
۲. چگونگی برخورد با شایعات در فضای مجازی به ویژه در وضعیت بحران‌های اجتماعی، سیاسی و...؛
۳. لزوم به‌روزرسانی‌های متوالی سخت‌افزاری - نرم‌افزاری و بودجه دولتی محدود؛
۴. چگونگی تبدیل شدن ساختار سازمانی کنونی به ساختار چابک؛
۵. کنار گذاشتن دید برودکستری و سنتی به فضای مجازی؛
۶. تغییر رویکرد تولید اخبار از رسمی و تشریفاتی مطلق به استفاده از اخبار عامه‌پسند؛
۷. چگونگی مدیریت افکار عمومی کشور با توجه به تنوع قومیتی، نژادی، زبانی، فرهنگی و مذهبی و نیازهای متفاوت آنها.

راهکارهای ارائه شده برای مواجهه سازمان صدا و سیما با چالش‌های کنونی در فضای

مجازی:

۱. تجدید ساختار و حذف بورورکراسی اداری در بخش‌های خبری به منظور سرعت بخشی در اطلاع‌رسانی؛
۲. تشکیل اتاق فکر با بهره‌گیری از نخبگان خبری با تجربه با تاکید بر لزوم سرعت در تصمیم‌گیری‌ها و پاسخ به شایعات این حوزه؛
۳. کاستن از مقررات سختگیرانه و ممیزی‌ها در حوزه تولید محتوا در فضای مجازی؛
۴. تولید محتوای ویژه برای گروه‌های مرجع؛
۵. توجه به مخاطب‌پژوهی؛
۶. جذب تبلیغات و توجه به روش‌های درآمدزایی سالم در فضای مجازی به منظور افزایش بودجه برای افزایش کمی و کیفی تولیدات.

همچنین اعضای گروه دلفی، چالش‌های آتی برای سازمان صدا و سیما در مواجهه با فضای

مجازی را به شرح ذیل پیش‌بینی کردند:

۱. دسترسی آزاد (و رایگان) بین‌المللی به اینترنت بدون امکان کنترل توسط دولت؛

۲. کوچ مخاطبان رسانه‌های سنتی به رسانه‌های نوین و عدم آمادگی و برنامه‌ریزی سازمان صدا و سیما برای مدیریت؛
۳. افزایش نقش کاربران به عنوان تولیدکنندگان محتوا و احتمال کاهش بیشتر نقش سازمان صدا و سیما در این حوزه؛
۴. افزایش حجم به ارزش‌ها و اعتقادات و چگونگی مواجهه با این حجم‌ها؛
۵. تطبیق قابلیت‌های فناورانه سازمان صدا و سیما با فناوری‌های نوظهور در این حوزه. راهکارهای ارائه شده برای مواجهه سازمان صدا و سیما با چالش‌های آتی در فضای مجازی نیز عبارتند از:

۱. تولید محتوای حرفه‌ای با بهره‌گیری از تهیه‌کنندگان باتجربه حوزه تولید محتوا به منظور جذب مخاطبان وفادار به تولیدات شبکه‌های مجازی متعلق به سازمان صدا و سیما؛
۲. تشکیل اتاق فکر متشکل از نخبگان و کارشناسان باتجربه رسانه به منظور پاسخگویی به حجم‌ها؛
۳. توجه به بومی‌سازی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در حوزه فضای مجازی.

نتایج

۱. در رتبه‌بندی و ضریب‌دهی عوامل داخلی و خارجی معاونت، با توجه به اینکه جمع امتیازات عوامل داخلی بیشتر از عوامل خارجی شد، مشخص شد که تأثیر عوامل داخلی در موقعیت معاونت فضای مجازی بیشتر از تأثیر عوامل خارجی است؛
 ۲. مهم‌ترین چشم‌انداز معاونت عبارت است از: تبدیل شدن به رسانه مرجع در حوزه اطلاع‌رسانی در فضای مجازی (انتخاب اول خبری برای کاربران)؛
 ۳. مهم‌ترین مأموریت معاونت عبارت است از: ارائه سریع و دقیق اخبار (اطلاع‌رسانی)، مدیریت بحران و خنثی‌سازی شایعات خبری؛
- نکته قابل تأکید نخبگان حاضر در این پژوهش در مراحل تعیین مأموریت و چشم‌انداز بر وظیفه و نقش اطلاع‌رسانی و مدیریت بحران معاونت فضای مجازی است؛

۴. مهم‌ترین نقطه قوت معاونت عبارت است از: تولید و توزیع محتوا در فضای مجازی با توجه به نتایج واحد پایش و رصد فضای مجازی با هر ۲ رویکرد اخبار - سرگرمی؛ در این مرحله، اعضای گروه دلفی، تولید محتوا براساس نتایج رصد واحد پایش را نخستین نقطه قوت معاونت ذکر کرده‌اند و مورد دوم را راه‌اندازی واحد پایش فضای مجازی. این موضوع اهمیت تولید براساس رصد و پایش فضای مجازی را نشان می‌دهد؛
۵. مهم‌ترین نقطه ضعف معاونت عبارت است از: عدم توجه کافی به فعالیت تبلیغاتی به‌منظور معرفی شبکه‌های معاونت در فضای مجازی و برندسازی رسانه‌ای؛ مهم‌ترین نقطه ضعف معاونت مربوط به عدم موفقیت شبکه‌های اجتماعی معاونت در جذب مخاطبان است. شبکه‌های تلگرامی و اینستاگرامی معاونت تاکنون به‌منظور تبلیغات مناسب، معرفی و برندسازی شبکه‌های اجتماعی خود اقدامات کافی انجام نداده‌اند؛
۶. مهم‌ترین فرصت معاونت عبارت است از: امکان بهره‌گیری از امکانات گسترده معاونت خبر سازمان صدا و سیما (خبرنگاران و منابع خبری متعدد در نقاط مختلف داخل و خارج کشور) به‌منظور شناخته شدن به عنوان انتشاردهنده نخست اخبار رسمی کشور در فضای مجازی؛
- همانطور که پیش از این در تعیین مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای معاونت بر آن تاکید شد، فعالیت در حوزه خبری مهم‌ترین وظیفه معاونت تعیین شد. در اینجا نیز اعضای گروه دلفی بر بهره‌گیری از امکانات معاونت خبر به‌عنوان مهم‌ترین فرصت به اجماع رسیده‌اند. نکته قابل توجه در اینجا، توجه اعضای گروه دلفی به فرصت بهره‌گیری از امکانات سازمان صدا و سیما به‌منظور تبلیغ شبکه‌های اجتماعی متعلق به معاونت و برندسازی است. این موضوع دقیقاً می‌تواند مهم‌ترین ضعف معاونت یعنی عدم توجه کافی به برندسازی را پوشش دهد؛
۷. مهم‌ترین تهدید برای معاونت عبارت است از: سرعت رقابتی خبری در انتشار اخبار. دومین تهدید معاونت نیز مربوط است به احتمال حملات سایبری و مسدودسازی شبکه‌های معاونت. در همین ارتباط اعضای گروه دلفی، در تعیین مأموریت‌های معاونت در

این‌باره حساسیت و دقت نظر خود را نشان داده‌اند زیرا آماده‌سازی، توسعه و بومی‌سازی زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری را به‌عنوان دومین مأموریت معاونت تعیین کرده‌اند تا تأکیدی بر توجه معاونت به این مهم داشته باشند. در راهبردهای ST نیز نحوه پاسخ به این تهدید، بهره‌گیری از امکانات فنی مناسب و نیروهای فنی متخصص به‌منظور مواجهه با این تهدید پیش‌بینی شده است؛

۸. مهم‌ترین چالش کنونی سازمان صدا و سیما در فضای مجازی عبارت است از: به دست گرفتن مرجعیت خبری با توجه به پیشتازی رقبا در جذب مخاطب و چالش دوم نیز به چگونگی برخورد با شایعات در فضای مجازی به‌ویژه در وضعیت بحران‌های اجتماعی، سیاسی و... اشاره دارد. در حقیقت چالش اول به نحوه پوشش خبری سازمان صدا و سیما در فضای مجازی (اعم از سرعت اطلاع‌رسانی، مناسب‌سازی اخبار برای فضای مجازی و افزایش کیفی اخبار اشاره دارد و چالش دوم به چگونگی واکنش به اخبار کذب با هدف شایعه‌سازی رسانه‌های رقیب توجه دارد.

راهکار عبور موفق از این چالش‌ها، تبدیل ساختار بوروکراتیک حوزه اطلاع‌رسانی سازمان صدا و سیما به ساختاری چابک (به‌منظور تسریع در اطلاع‌رسانی)، افزایش کیفی اخبار با بهره‌گیری از تکنیک‌های روز خبری، مناسب‌سازی اخبار برای ارائه در فضای مجازی، حذف سانسورهای خبری در موارد غیرضروری (حذف ممیزی‌های غیر ضروری) و تشکیل اتاق فکر به‌منظور پاسخگویی صحیح و بدون تأخیر به شایعات؛

۹. مهم‌ترین چالش آتی سازمان صدا و سیما در فضای مجازی عبارت است از: دسترسی آزاد (و رایگان) بین‌المللی به اینترنت بدون امکان کنترل توسط دولت. نکته‌ای که باید به آن توجه کرد سومین چالش تعیین‌شده برای آینده این حوزه است که عبارت است از؛ افزایش نقش کاربران در فضای مجازی. زیرا هر ۲ چالش ذکر شده بر افزایش نقش کاربران و غیر قابل کنترل شدن این موضوع اشاره دارد.

اعضای گروه دلفی، راهکار مواجهه با این فرآیند غیر قابل اجتناب را تولید محتوای حرفه‌ای با بهره‌گیری از تهیه‌کنندگان باتجربه حوزه تولید محتوا به‌منظور جذب مخاطبان وفادار به تولیدات

شبکه‌های مجازی متعلق به سازمان صدا و سیما تشخیص داده‌اند و این بدان معناست که به جای نفی و مقابله با این فرآیند بر رویکرد رقابت موثر از طریق افزایش کیفی تولیدات تأکید کرده‌اند. نکته‌ای که در مبحث چالش‌های کنونی و آتی سازمان صدا و سیما مشترک است و لزوم آن برای هر ۲ مقطع زمانی یادآوری شده است، تشکیل اتاق فکر ویژه فضای مجازی با بهره‌گیری از نخبگان این حوزه است.

فهرست منابع

- اعرابی، سید محمد (۱۳۹۶). *دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک تهران*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پاکروان، محمدرضا (۱۳۹۴). *بررسی رابطه استفاده از فضای مجازی با هویت ملی و دینی دانشجویان دانشگاه آزاد واحد بندرعباس*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی دانشگاه آزاد واحد بندرعباس.
- دربندی فراهانی، تمنا (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک در معاونت فنی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران*. موسسه مدیریت صنعتی ایران.
- دیوید، فرد آر (۱۳۹۳). *مدیریت استراتژیک* (مترجم: محمد اعرابی و محمد تقی‌زاده مطلق). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زورق، محمد حسن (۱۳۸۶). *ارتباطات و آگاهی*. جلد اول. (ویرایش ۱). تهران: دانشگاه صدا و سیما.
- فیوضات، یحیی (۱۳۸۲). *مبانی برنامه‌ریزی آموزشی*. (ویرایش ۱۴). تهران: دانش.
- مرکز پژوهش‌های رادیو - تلویزیون ملی ایران (۱۳۵۵). *برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان رادیو تلویزیون ملی ایران*.
- موسوی‌نژاد، سید هادی (۱۳۸۳). *تهیه چارچوبی راهبردی برای معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی. تهران.

- وردی‌نژاد، فریدون (۱۳۸۱). *استراتژی رقابتی خیرگزاری جمهوری اسلامی (IRNA) برای حضور در شبکه مجازی گردش خبر جهانی*. پایان‌نامه دکتری. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. تهران.

منابع لاتین

- Arthofer ,F.Rose,J.(2016). *The Future of Television* :Where the US Industry Is Heading ,retrieved from
- <https://www.bcg.com/publications/2016/media-intertainment-technology-digital-future-television-where-us-industry-is-heading.aspx>.
- Colorado State University(2018).*Advantage and Disadvantage of Online Publishing*, retrieved from
- <https://writing.colostate.edu/guides/page.cfm?pageid=803&guideid=37>.
- Hutchinson,A. (2016). *5 key trends that point to the future of social media*, retrieved from <http://blog.firebrandtalent.com/2016/06/5-trends-point-future-social-media>.
- InternetUsage in the Middle East (2018) [https:// www. Internetworldstats com/me/ir.htm](https://www.Internetworldstats.com/me/ir.htm)
- Leonard,P.(2012) *Making Converged Regulation Possible*’, Communications Law Bulletin. Vol.31.

