

ترسیم رهنگاشت مواجهه هوشمندانه سازمان صدا و سیما با فضای مجازی^۱

مهدی حیدری^۲؛ سعید قربانی^۳؛ حسین ساری^۴

تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۰۶/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۱

چکیده

هدف این تحقیق، تدوین رهنگاشت مواجهه مؤثر و فعال سازمان صدا و سیما در حوزه فضای مجازی است و سؤال اصلی پژوهش به چگونگی ترسیم رهنگاشت در این زمینه و لوازم تدوین آن مربوط می‌شود. ترسیم رهنگاشت، نیازمند تعیین دو رکن اساسی، یعنی تعیین شاخصه‌ها و ویژگی‌های وضع موجود و معیارها و مؤلفه‌های وضع مطلوب است تا بتوان بر پایه آن، اهداف، راهبردها و گزینه‌های اقدام- زمان را برای طی مسیر نیل به اهداف، برنامه‌ریزی کرد. در گام نخست، با استفاده از روش اسنادی، به بررسی نتایج پژوهش‌های پیشین و مرتبط با موضوع پرداخته شد. سپس با استفاده از روش پنل خبرگان- که در چهار دور تشکیل شد- معیارهای مطلوبیت و شاخصه‌های مختلف وضع موجود و مطلوب تعیین شدند. در نهایت با بهره‌گیری از ترکیب پنل خبرگی و تکنیک‌های کمی مختلف از جمله ماتریس اهمیت- عملکرد مارتیلا و جیمز، تعداد ۴ محرک (هدف)، ۹ راهبرد و ۳۶ گزینه اقدام- زمان، مشخص و مدل نهایی رهنگاشت ترسیم شد.

واژه‌های کلیدی

رهنگاشت، سازمان صدا و سیما، فضای مجازی، تنظیم‌گری رسانه.

۱. این مقاله براساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است.

۲. دکتر تخصصی آینده‌پژوهی، گروه آینده‌پژوهی، دانشکده مدیریت، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). (نویسنده مسئول).

heidari.resaneh@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت، دانشگاه فنی مالک اشتر، تهران، ایران.

sggh14@yahoo.com

۴. استادیار گروه آینده‌پژوهی، دانشکده مدیریت، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

hossein.sari@yahoo.com

مقدمه

امروزه فضای مجازی به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی انسان و یا به تعبیری، جهانی موازی در کنار عرصه واقعی زندگی بشر، موجب ایجاد تحولات شگرف در ساحت‌های مختلف زندگی، خلق زمینه‌های جدید و یا تغییر مفاهیمی همچون فرهنگ، هویت، مکان و زمان شده است. شبکه جهانی اینترنت، دوره جدیدی را در عرصه ارتباطات جمعی و نظریه‌های علمی مربوط به آن پدید آورده است. از مهمترین این ویژگی‌ها، همگرایی رسانه‌ای است که در «ابعاد اساسی فناوری‌های نوین رسانه، به خوبی نمود یافته، از دیجیتالی و تعاملی بودن ارتباطات، تا محتوای شخصی‌سازی‌شده، آنی و مستقیم بودن و غیره که [از نتایج آن است] (روشندل، ۱۳۹۰)». جهان امروز، جهان شبکه‌ای است و به هم‌پیوستگی از ویژگی‌های ذاتی آن. تا جایی که برخی اندیشمندان، این عصر را «جامعه اطلاعاتی» یا «جامعه شبکه‌ای» نامیده‌اند (کاستلز، ۱۳۸۹: ۱۶). برکسی پوشیده نیست که رسانه‌های نوین، زمینه جهانی شدن فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها را فراهم کرده و موجب شده کنشگران فعال در این عرصه-چه در سطح دولت‌ها و شرکت‌های بزرگ تولید محتوا نظیر، نتفلیکس^۱، دیزنی پلاس و غیره و چه در سطح گروه‌هایی خاص همچون بی‌تی‌اس^۲- در مقیاس منطقه‌ای و جهانی، باورها و سبک زندگی خاص خود را در قالب محتوای تفریحی-سرگرمی، بین شهروندان و جوانان دیگر کشورها ترویج و تبلیغ کنند و این واقعیت و نگرانی وجود دارد که به تدریج تأثیراتی بنیادین بر جهان‌بینی، سبک زندگی و حتی زبان کشورهای هدف خود بگذارند. از این رو، کنشگری و حضور علمی و فعال در این فضا به عنوان فرصتی مغتنم، زمینه ترویج فرهنگ ملی و دینی، فرصت‌های اقتصادی و تجاری و مدیریت صحیح افکار عمومی در جهت سیاست‌های کلان نظام را فراهم می‌سازد و ظرفیت بالایی در بسط دولت الکترونیک دارد. اما حضور ضعیف و انفعالی در این فضا می‌تواند موجب ایجاد چالش‌های اساسی در سطح ملی و عرصه‌های مختلف سیاسی و اجتماعی شود. با وجود گذشت دو دهه از راه‌اندازی شبکه اینترنت در کشورمان و سیاستگذاری‌ها و اقدامات متعددی که در سطح حاکمیت و دستگاه‌های متولی از جمله صدا و سیما

1. Netflix

2. Bangtan Boys Sonyeondan

انجام شده، شاهد کنشگری و حضور مؤثر در این عرصه نبوده‌ایم و جایگاهی درخور غنای فرهنگ و تمدن ایرانی- اسلامی در حوزه تولید و توزیع محتوا ایجاد نشده است.

حال باتوجه به اهمیت موضوع و وظایف حاکمیتی تعیین شده برای سازمان صدا و سیما (نظیر قانون اساسی) و ابلاغیه شورای عالی فضای مجازی در سال ۱۳۹۴ درخصوص تأسیس سازمان صوت و تصویر فراگیر (ساترا) و با وجود فعالیت‌های فراوان انجام‌شده توسط این سازمان، فاصله معناداری تا اثربخشی متناسب و منطبق با سرعت تحولات سریع این فضا در حوزه‌های مختلف- از جمله توزیع و نظارت بر محتوا- وجود دارد و این مسئله موجب بروز چالش و شکاف اساسی در حفظ حاکمیت رسانه‌ای کشور و نگهداشت و ترویج باورها، فرهنگ ملی و دینی و همین‌طور ثبات سیاسی کشور شده است.

می‌توان یکی از دلایل عدم توفیق چشمگیر سازمان صدا و سیما در این مواجهه کنشگرانه را فارغ از ابهامات قانونی از جمله ضعف قانون و تداخل فعالیت دستگاه‌ها و نهادهای اجرایی، فقدان راهبردهای منسجم و برنامه‌ریزی دقیق، مبتنی بر اصلاحات اقتضائی و هوشمند در سطح ساختارها، فرایندها و همچنین برنامه‌ریزی و تقسیم‌کار دقیق و زمان‌مند دانست. چرا که نقطه اشتراک سیاست‌ها و فعالیت‌های انجام‌شده مبتنی بر درکی سنتی از رسانه، در قالب برودکست بوده، به این معنا که قواعد تولید و توزیع محتوا در رسانه‌های سنتی نظیر رادیو و تلویزیون را بر فضای مجازی نیز جاری کرده است، در حالی که اقتضائات این فضا متفاوت از رسانه‌های سنتی است. حضور تولیدکنندگان مستقل محتوا و بازیگران قوی در سطح جهانی و همچنین مدیریت‌ناپذیر بودن این فضا از منظر سلبی از یک سو و نگاه غیرهمگرا و هم‌افزا در قالب اسناد و راهبردهای کلان، کلی و غیرعملیاتی، بدون اعمال تغییرات مقتضی در سطح راهبردها، ساختار و فرایندها، موجب عدم توفیق در رقابت جدی و فعال صدا و سیما در این عرصه شده است. از این رو، لازم است سازمان صدا و سیما با واقع‌نگری، نسبت به ماهیت و چشم‌انداز این فضا و برآورد دقیق امکانات و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل خود، به صورت هم‌افزا و با برنامه‌ریزی دقیق و زمان‌مند در جهت چشم‌انداز ترسیمی خود گام بردارد. بر این اساس، رهنگاشت به عنوان روشی عملیاتی و دقیق که موجب هماهنگی

کردن ظرفیت‌ها و امکانات سازمان‌ها، در قالب اقدامات گام به گام و زمان‌مند، به سوی اهداف می‌گردد، روش مناسبی برای وصول به اهداف کلان مبتنی بر این مسئله است. با توجه به رویکرد آینده‌نگر این روش و ابتناء اصولی آن بر مطالعه دقیق مؤلفه‌ها و شاخصه‌های وضع موجود، ضریب ابهام و خطا در برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌ها کاهش یافته و فارغ از کلی‌گویی و توصیه‌های غیر کاربردی و مبهم، این قابلیت را دارد تا به صورت واقع‌گرایانه، علمی و دقیق، سازمان را به اهداف خود برساند؛ مشکلی که اغلب سیاستگذاری‌های قبلی، اسناد بالادستی و برنامه‌ریزی‌های سازمان صدا و سیما در حوزه‌های مختلف و از جمله حوزه محتوا گرفتار آن است. آنچه مسلم است برنامه‌ریزی غیرکاربردی و در نظر نگرفتن اقتضائات و روندهای جهانی و ملی در این عرصه، خود مانع توفیق سازمان در نیل به اهداف و وظایف تعیین شده در حوزه تولید محتوا و نظارت بر عرصه صوت و تصویر فراگیر کشور می‌شود.

چهارچوب نظری

باتوجه به جایگاه فضای مجازی و شبکه جهانی اینترنت و نقش آن در تحولات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن بر جوامع مختلف در عرصه جهانی و همچنین استحاله مفهوم رسانه و مخاطب پس از توسعه و فراگیر شدن فناوری‌های نوین ارتباطی، در جهت تحلیل شرایط و تبیین مسئله، می‌توان به نظریاتی از جمله جامعه شبکه‌ای، همگرایی رسانه‌ای و مخاطب به مثابه بازار استناد کرد که در ادامه به آن می‌پردازیم.

همگرایی رسانه‌ها

پدیده همگرایی که به واسطه دیجیتالی شدن رسانه‌ها امکان‌پذیر شده است، اجازه می‌دهد محتواهای مختلفی همچون صدا، تصویر و داده در قالب یک ساختار یکسان، تولید، پخش و ذخیره شوند و با طیف گسترده‌ای از فناوری‌ها مانند کامپیوتر، موبایل و تلویزیون قابل‌دستیابی باشند. فناوری دیجیتال در واقع ترکیب صنایع مخابرات، کامپیوتر، رسانه و نشریات را فراهم کرده است. بسیاری از شرکت‌های مخابراتی و رایانه‌ای در حال ادغام شدن هستند تا خدمات صدا، تصویر و داده را از طریق یک فناوری و مکانیزم ارائه کنند. بیشترین چیزی که از همگرایی

رسانه‌ای برداشت می‌شود این است که همگرایی، درهم‌آمیختن رسانه‌های قدیمی (تلویزیون، رادیو و روزنامه) با رسانه جدید (کامپیوتر و اینترنت) برای رساندن محتواست (باقریور و موسوی، ۱۴۰۰: ۳۶۷-۳۶۶). یکی از مهم‌ترین نظریه‌پردازان همگرایی رسانه‌ای، هنری جنکینز، محقق آمریکایی است که در بسیاری از آثار خود این موضوع را به تفصیل شرح داده است. جنکینز معتقد است «همگرایی رسانه‌ای چیزی بیش از تغییر تکنولوژی ساده است. همگرایی، رابطه میان تکنولوژی‌های موجود، صنایع، بازار، ژانرها و مخاطبان را تغییر می‌دهد» (جنکینز، ۲۰۰۴: ۳۴).

مخاطب به مثابه بازار

به واسطه توسعه فناوری و گسترش سریع فضای مجازی، عرصه رسانه‌ها به صورت یک بازار مصرف برای تولیدات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری درآمده‌اند. اصطلاح بازار با بزرگ‌تر شدن تجارت رسانه‌ای رواج بیشتری یافته است. بازار رسانه‌ای را می‌توان مجموع مصرف‌کنندگان بالقوه یا بالفعل تولیدات و خدمات رسانه‌ای تعریف کرد که دارای تاریخچه اجتماعی، اقتصادی شناخته‌شده‌ای هستند (بیات و بهرامی، ۱۳۹۶: ۱۴). واژه بازار، فرستنده و گیرنده را در یک رابطه محاسبه‌گرانه و نه روابط هنجاری یا اجتماعی- به هم می‌پیوندد. در تفکر مبتنی بر بازار، مخاطب به عنوان مشتری قلمداد می‌شود و قواعد عرضه و تقاضا مبتنی بر اصل رقابت‌پذیری و پاسخ‌گویی به نیاز و میل مخاطب به عنوان رکن اصلی مدنظر تولیدکنندگان محتواست. با در نظر گرفتن سازمان‌های رسانه‌ای- از جمله سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران- به عنوان عرضه‌کننده در محیط رقابت رسانه‌ای (بازار) و تعریف مخاطبان بالقوه صدا و سیما- به عنوان خریداران و مصرف‌کنندگان، لازم است اقتضائات جدیدی از سمت کارگزاران رسانه و تولیدکنندگان محتوا در نظر گرفته شود. درخصوص ویژگی‌های مخاطب جدید رسانه‌ها و متأثر از تغییرات فناوری، تغییراتی ایجاد شده که برخی از آنها عبارت‌اند از:

❖ تغییر ذائقه مخاطبان و پس‌زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی؛

❖ تنوع در سلیقه و خواسته مشتری؛

❖ ارائه محصولات شخصی‌سازی‌شده (گنجی، درویشی، ۱۴۰۰: ۲).

در جمع‌بندی نظریات باید گفت، توسعه روزافزون زیرساخت اینترنت و فناوری‌های دیجیتال (ICT) و تحول تجهیزات رسانه‌ای و ارتباطی از آنالوگ به دیجیتال، موجب همگرایی بیشتر اقسام رسانه‌ها، نظیر صوت، تصویر، متن، ویدئو و غیره در قالب یک رسانه (medium) شده است که نمود آن در دستگاه‌های تلفن همراه هوشمند، مشهود است. فناوری دیجیتال در حوزه رسانه، تولیدکنندگی پیام را از انحصار سازمان‌های رسانه‌ای خارج کرده و در این فضا تک‌تک مخاطبین و گروه‌های مختلف، این امکان را دارند که به صورت شخصی، پیام و محتوا تولید نموده و در سطح گسترده، از طریق سایت‌های خبری مختلف، شبکه‌های اجتماعی و دیگر قابلیت‌های رسانه‌ای مجازی، آن را منتشر کرده و متقابلاً کسب آگاهی کنند. این فضا منجر به رشد روزافزون رسانه‌ها و رقابت نفس‌گیر بین آنها شده است. در این فضا، مخاطب، صرفاً مصرف‌کننده یک رسانه خاص نیست، بلکه عنصر فعال و انتخاب‌گر است و می‌تواند مبتنی بر میل و نیاز خود، محتوای مورد علاقه خود را انتخاب و خریداری کند و از طرف دیگر، محتوای تولیدی خود را در سطح جهانی، عرضه کند. از این رو، می‌توان فضای عرضه محتوا را به بازاری تشبیه کرد که مخاطب در آن یک رکن فعال است. از منظر دیگر، پیامد تحولات فناوری و تغییر روندهای جهانی در عرصه رسانه‌ای، موجب دسترسی باز مردم جوامع و کشورهای مختلف به فرهنگ‌ها و آداب و رسوم یکدیگر شده و منشاء شکل‌گیری شبکه‌های گسترده اجتماعی از نوع مجازی آن شده است. تسهیل روابط در سطح مخاطبان موجب بروز پیامدهایی از جمله تعامل نزدیک‌تر و سریع‌تر زبانی و فرهنگی و همچنین تغییر ماهیت در مناسبات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی بین جوامع مختلف شده که از نمونه‌های آن می‌توان به موارد همچون، ترویج برخی خرده‌فرهنگ‌ها و یا فرق مذهبی خاص، شکل‌گرفتن و ترویج سبک‌های خاص زندگی برخی از گروه‌ها در عرصه جهانی مانند گروه کره‌ای بی‌تی‌اس (BTS) که سبک زندگی آنها در میان نوجوان بسیاری از کشورهای ترویج شده، شکل‌گیری اقتصاد دیجیتال نظیر توسعه بلاک‌چین‌ها در قالب خرید و فروش رمز ارز و پدیده نوین متاورس و فروشگاه‌های عظیم اینترنتی اشاره کرد. در ادامه برخی مفاهیم مرتبط با موضوع تحقیق، به دلیل اهمیت و دامنه مفهومی گسترده آن تبیین و تحدید می‌گردد.

مفهوم فضای مجازی

ارتقای روزافزون فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی در بُعد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری آن، در کنار توسعه هوش مصنوعی و بسط شبکه‌های اجتماعی در بستر اینترنت منجر به خلق جهانی دیگر در کنار جهان واقعی و فیزیکی شده که به «فضای مجازی» یا «فضای سایبری» موسوم است. (گنجور، ۱۴۰۰: ۴۲) مفهوم «فضای سایبر» که در ایران آن را به «فضای مجازی» ترجمه کرده‌اند، برای نخستین بار توسط ویلیام گیسیسون، نویسنده کانادایی رمان‌های علمی-تخیلی، در سال ۱۹۸۴ مورد استفاده قرار گرفت. از نظر گیسیسون، فضای مجازی یک فضای تخیلی است که در آن تمامی انسان‌ها، ماشین‌ها و منابع اطلاعاتی جهان از طریق اتصال رایانه‌ها به یکدیگر، به هم متصل شده‌اند (محسنی و آذری، ۱۳۹۶: ۲۵). واژه «فضای مجازی» در متون زیادی استفاده می‌شود و کلمات زیادی از آن مشتق شده است. این واژه در فرهنگ لغت آکسفورد یک کلمه در نظر گرفته شده است (syberspace) اما در بعضی موارد آن را به صورت دو کلمه به کار برده‌اند (syber space) و یا از خط تیره بین دو کلمه استفاده شده است (syber- space). در متون فارسی، در بعضی موارد، آن را به صورت فضای مجازی به کار می‌برند، در این حالت سایبر را به (مجازی) ترجمه کرده‌اند (علی دادی، ۱۳۹۹: ۳۶-۳۷).

امروزه فضای مجازی- به ویژه شبکه‌های اجتماعی- به فرامکان‌هایی تبدیل شده‌اند که بسیاری از افراد تجربیات زندگی خود را در آن به اشتراک می‌گذارند (گانداز، ۲۰۱۷: ۸۵). همچنین این فضا به بخش تفکیک‌ناپذیری از زندگی انسان‌ها تبدیل شده و با سرعت شتابان، تمامی شئون و عرصه‌های زیست بشر را تحت تأثیر قرار داده است. فضای مجازی بسیار گسترده است و مهمترین ابعاد آن عبارت‌اند از شبکه‌های خبری و اجتماعی مجازی چندلایه، بازی‌های آنلاین، آموزشگاه‌های الکترونیک، اتاق‌های گفتگو، بانک‌های اطلاعاتی دیجیتال و... (خالصی، بابایی و مظاهری، ۱۳۹۸: ۱۶۵).

محتوای رسانه‌ای

از نظر برخی کارشناسان، محتوا، هر کلمه یا پیکسلی است که می‌تواند با یک انسان دیگر درگیر شود. به تعبیر دیگر، محتوا، مطالبی قانع‌کننده است که

اطلاع‌رسانی، تعامل یا سرگرمی را انجام می‌دهد (پولیزی، ۲۰۱۳: ۱۰) همچنین برخی محتوا را تجربه مفید، هدفمند و نتیجه‌گرا می‌دانند و برخی دیگر محتوا را اطلاعات علمی، کاربردی و تاکتیکی می‌دانند. مثلاً هایدی کوهن، محتوا را اطلاعاتی با کیفیت بالا و مفید می‌داند که داستانی را ارائه می‌دهد که به صورت متناسب، با هدف درخواست احساسات یا تعامل ارائه می‌شود (لی اودن، ۲۰۱۳). در کل می‌توان محتوای رسانه را اطلاعات ساختار یافته‌ای دانست که در رسانه‌ها تولید می‌شود و پیام مشخصی را به مخاطب ارائه می‌دهد. این پیام شامل ارائه اطلاعات، سرگرمی، آگاهی‌بخشی، احساس و هر چیز دیگری است که مخاطب را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. منشاء محتوا برگرفته از فرهنگ، اعتقادات، تفکرات، تجارب، ایده‌ها و سایر ابعاد مطرح در زندگی یک جامعه است و شامل اطلاعات موجود در یک فایل، عکس، ویدئو، اسلاید، نوشته، اینفوگرافی، ایموجی، صوت و یا ترکیبی از آنهاست و می‌تواند به صورت تعاملی و یا یک‌طرفه در یک محیط مناسب به دست مخاطب برسد (علیدادی، ۱۳۹۹: ۱۶۳).

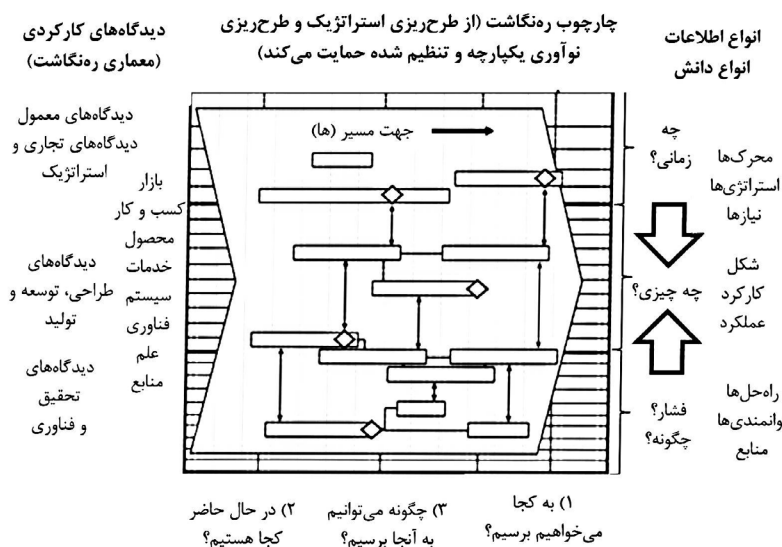
مفهوم رهنگاشت

دانشمندان تعاریف زیادی از مفهوم «رهنگاشت» ارائه کرده‌اند که گاه مشابه و در برخی موارد متفاوت از یکدیگرند. درحالی که برخی دانشمندان مانند «رابرت فال» آن را یک ابزار معرفی می‌کنند، برخی دیگر مانند «گالوین» آن را یک رویکرد می‌دانند. از طرف دیگر، نسبت «رهنگاشت» و «راهبرد» که هر دو از مقولات راهبردی مهم هستند، چندان شفاف نشده است (خسروی و احمدوند، ۱۳۹۸: ۵).

رهنگاشت یک نگاه آینده‌نگر است که مسیرهایی را که برای رسیدن به اهداف باید دنبال شود، پیش‌بینی می‌کند و در واقع ابزاری مبتنی بر آینده‌نگری است که اهداف، موانع و راهبردهای ضروری برای دستیابی به چشم‌انداز را فراهم کرده و اولویت‌ها را برای تسهیل تصمیم‌گیری و سیاستگذاری تعیین می‌کند. به تعبیر فال، رهنگاشت، تکنیکی برای پشتیبانی، برنامه‌ریزی و مدیریت است، مخصوصاً برای کشف و ارتباط پویایی روابط میان منابع، اهداف و محیط در حال تغییر. فرایند رهنگاری مستلزم توجه بر دو بعد ساختار و فرایند است: ساختار، چهارچوب بصری رهنگاشت است و منظور از فرایند، چگونگی دستیابی به اطلاعات موردنیاز و گام‌های

ترسیم رهنگاشت مواجهه هوشمندانه سازمان صدا و سیما با فضای مجازی

ترسیم آن است. به بیان دیگر رهنگاشت عبارت است از نموداری بر محور زمان، متشکل از چندین لایه، که هر لایه مربوط به مفهوم خاصی در سازمان است. این لایه‌ها توسط خطوطی در برخی از نقاط به یکدیگر وصل شده‌اند که نشان دهنده ارتباطات میان لایه‌هاست (میرزا امینی، ۱۳۸۸: ۵۸-۵۹).



شکل شماره ۱- ساختار کلی رهنگاشت

پیشران فناوری

یکی از کلیدی‌ترین پیشران‌های ساخت آینده، پیشران فناوری است. سازمان‌هایی که توانایی کشف تغییر و تحولات فناوری را داشته باشند، نه تنها از غافلگیر شدن در امان خواهند بود، بلکه با سرمایه‌گذاری‌های هوشمندانه می‌توانند به بازیگری فعال در آینده بدل شوند.

جدول شماره ۱- مهم‌ترین پیشران‌های فناوری

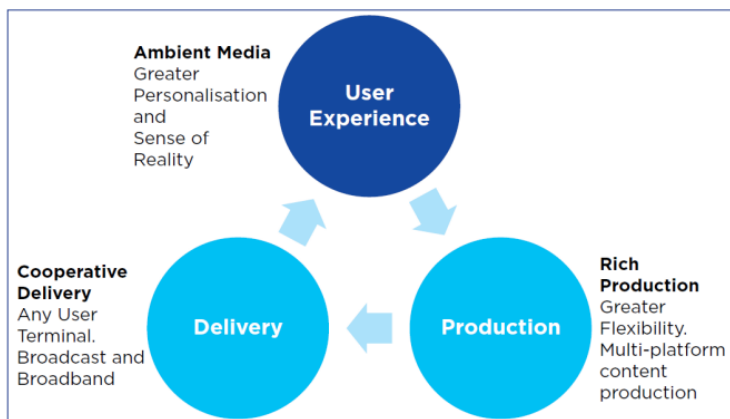
ردیف	پیشران‌های مهم فناوری	ردیف	پیشران‌های مهم فناوری
۱	خدمات هوش مصنوعی	۸	رایانش کوانتومی
۲	خودکارسازی (اتوماسیون) فراترکیبی	۹	توسعه فناوری‌های خاص در نمایش
۳	خودروهای خودران	۱۰	یکپارچگی و همگرایی
۴	ماشین‌های بینا	۱۱	اتصال دائمی (اینترنت اشیاء)
۵	افزونه‌های انسانی	۱۲	نمایش در صحنه به جای نمایش در صفحه
۶	چندتجربگی	۱۳	توسعه اینترنت در دروازه‌های ناشناخته
۷	توسعه ماهواره‌ای (اینترنت ماهواره‌ای)		

روندهای فناوری مؤثر رسانه در عرصه جهانی

همواره سیر تحولات اجتماعی و ارتباطی رابطه مستقیم با تحولات عرصه فناوری دارد. از این رو، شناخت عمیق و بسیط بر تغییرات حوزه فناوری، می‌تواند موجب شناخت نسبت به آینده فرایندهای تولید محتوا در عرصه جهانی گردد و در نقطه مقابل نیز فقدان پایش فناوری‌های جدید رسانه، موجب انفعال ما درخصوص مدیریت آینده و انزوا در برابر رقبا خواهد شد. به طورکلی، فناوری‌های جدید رسانه به عنوان بخش‌هایی از سه روند (تجربه کاربر، تولید محتوا و تحویل رسانه) ظاهر خواهند شد. این روندها و مؤلفه‌های آنها ممکن است به صورت همزمان یا پی‌درپی ظاهر شوند. روند اصلی و مداوم در بهبود تجربه کاربری، شخصی‌سازی بیشتر و احساس واقعیت بیشتر برای کاربران خواهد بود که در سال‌های آینده، فناوری‌های جدیدی برای پیشبرد این روند در دسترس خواهند بود.

تجارب جدید کاربران را می‌توان در پنج دسته ارائه کرد که به شرح زیر هستند:

۱. تجربه کاربری شخصی‌سازی‌شده؛ ۲. دستیار دیجیتال و تجربه زیست‌بوم محاسبات احاطه‌کننده؛ ۳. تجارب انطباقی؛ ۴. تجارب همه‌جانبه؛ ۵. تجربیاتی که دنیای فیزیکی و دنیای دیجیتال را با هم ادغام می‌کند (کیقبادی، علیدادی و همکاران: ۱۴۰۰: ۳۵۷-۳۵۸).



شکل شماره ۲- روندهای اصلی فناوری رسانه در آینده بر مبنای گزارش گروه آینده‌پژوهی فناوری‌های پرودکست EBU

روش تحقیق

این پژوهش از منظرویکرد، کیفی و از نظر هدف، کاربردی است و با هدف ترسیم رهنگاشت مواجهه صدا و سیما با فضای مجازی در حوزه محتوا انجام شده است. انجام این پژوهش، نیازمند تعیین مقدمات و ارکانی همچون چشم‌انداز وضع مطلوب و ویژگی‌ها و اقتضائات وضع موجود (اعم از منابع و ظرفیت‌های سازمانی و نقاط ضعف و چالش‌ها) است که این امر از طریق مطالعه پژوهش‌های پیشین و ارجاع آن به پنل خبرگان محقق شده است. در این مسیر، پس از تهیه پرسشنامه و محورهای بحث، چهار دور پنل تشکیل شد و پس از انجام مباحثات و اخذ نظرات اعضای پنل (و پیگیری آن تا حصول اشباع نظری مباحث)، نتایج از طریق تکنیک‌های کمی و کیفی دسته‌بندی و چهارچوب و اجزای تشکیل‌دهنده رهنگاشت تعیین شد که البته به دلیل رعایت اختصار، از درج آن در این نوشته، صرف‌نظر شده است. با توجه به شاخص‌های پیشنهادی، خبرگان مختلفی برای تبیین معیارهای موردنیاز بررسی شدند و برای انتخاب اعضای نهایی شرکت‌کننده در پنل، از نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی، استفاده شد. در این تحقیق لازم بود به جای کسب اطلاع از کسانی که در دسترس هستند، اطلاعات را از افراد خاص به دست آوریم، یعنی افرادی که قادر خواهند بود اطلاعات مطلوب و تخصصی را

ارائه دهند. این افراد باید حائز تمامی معیارهای نظری و تجربی مورد اشاره باشند. ویژگی عمومی جامعه آماری خبرگان عبارت‌است از:

۱. کارشناسان دارای تخصص و تجربه در حوزه موضوع تحقیق؛
 ۲. تولیدکنندگان نوآور و خلاق بخش خصوصی در حوزه تولید محتوا؛
 ۳. مدیران سازمان صدا و سیما، مرتبط با حوزه موضوع؛
 ۴. اساتید دانشگاهی و پژوهشگران متخصص و صاحب پژوهش پیرامون موضوع.
- نمونه پژوهش تحقیق عبارت‌اند از ۹ نفر کارشناس با ویژگی‌های پیش‌گفته، که اسامی آنها در جدول ذیل درج شده است:

جدول شماره ۲- جامعه آماری خبرگان

ردیف	نام و نام خانوادگی	مشخصات
۱	دکتر رضا علی‌دادی	استاد دانشگاه، معاون سابق فنی سازمان صدا و سیما و مؤلف کتاب در حوزه رسانه‌های نوین
۲	دکتر سید مرتضی موسویان	استاد دانشگاه صدا و سیما و رئیس سابق مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال وزارت ارشاد
۳	دکتر علیرضا کیقبادی	استاد دانشگاه (آینده‌پژوهی) و پژوهشگر صدا و سیما
۴	دکتر برهانی	استاد دانشگاه (هوش مصنوعی) مجری طرح‌های هوشمندسازی در سازمان ساترا و صدا و سیما
۵	مهندس مصطفی ری‌پور	مدیرعامل پلتفرم دی‌جی تون و تولیدکننده محتوای دیجیتال در حوزه کودک و نوجوان
۶	مهندس کلانتری	سرمایه‌گذار بخش خصوصی در حوزه رسانه‌های نوین و معاون سابق سرمایه‌گذاری شرکت مخابرات
۷	دکتر شیرین قنبری	مدیر فناوری‌های نوین معاونت فنی سازمان صدا و سیما و مؤلف در حوزه رسانه‌های نوین
۸	حجت‌الاسلام حسن سلیمانی	طراح پلتفرم و تولیدکننده محتوای دیجیتال در حوزه رسانه‌های نوین
۹	دکتر حسین ساری	استاد دانشگاه (آینده‌پژوهی) مدیر سابق شبکه آموزش و رئیس سابق مرکز پویانمایی سازمان صدا و سیما

در دور اول پنل، اعضا با توصیف وضع موجود و مطلوب سازمان به تعیین شاخص‌ها، اهداف و راهبردها معطوف به وضع موجود و مطلوب پرداختند. در دور دوم پنل، ابعاد و شاخص تعیین شده در اختیار اعضا قرار گرفت تا با اتکا به مدل ماتریس تحلیل عملکرد- اهمیت، (مارتیلا و جیمز)^۱ زمینه‌های ضعف عملکرد (شکاف) سازمان را معطوف به شاخص‌ها و مؤلفه‌های تعیین شده، ارزیابی و تعیین کنند. در دور سوم پنل، لیستی از اهداف، راهبردها و گزینه‌های اقدام متناسب با اهداف و شکاف‌های عملیاتی توسط محقق تهیه و در قالب پرسشنامه به اعضای پنل ارائه گردید که پس از تبیین و توصیف اهداف، چالش‌ها و راهبردها، تعیین و گزینه‌های اقدام متعددی احصا شد. به نحوی که از لیست اولیه ۸ راهبرد و ۴۳ گزینه اقدام حذف و ۲۳ گزینه به آن اضافه شد. خلاصه‌ای از اقدامات پنل در جدول ذیل آمده است.

جدول شماره ۳- خلاصه اقدامات پنل

پنل خبرگان	ماهیت و موضوع پنل	خروجی
دور اول	تعیین و شاخصه‌های وضع موجود و مطلوب سازمان در مواجهه با فضای مجازی	۹ چالش، ۱۲ مؤلفه و ۱۱۱ شاخص
دور دوم	تعیین گلوگاه‌ها و شکاف‌های سازمان در حوزه اقدامات و عملکرد در چهارچوب ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد	۹ مؤلفه و ۳۷ شاخص (شکاف)
دور سوم	احصای گزینه‌های اقدام، تعیین محرک‌ها و راهبردها (زیرلایه)	۴محرک و ۱۷ راهبرد و تعیین ۹۴گزینه اقدام
دور چهارم	تعدیل راهبردها و تعیین گزینه‌های اقدام، تعیین روابط و زمان اجرای اقدامات در بازه ۵ ساله	تعیین نهایی ۴ محرک، ۹ راهبرد و ۳۹گزینه‌های اقدام و برنامه زمانی

همچنین با توجه به کیفی بودن روش پنل نخبگان، مقوله اعتبار و پایایی، متناسب با رویکرد آن رعایت شده است. در تحقیقات کیفی، «منظور از پایایی آن است که گام‌ها و مراحل طی شده در تحقیق را حتی‌الامکان عملی نموده و تحقیق به‌گونه‌ای انجام شود که گویی فردی همیشه حاضر و ناظر بر تحقیق است» (شاه‌محمدی، ۱۳۹۰)، بنابراین برای حصول اطمینان از پایایی تحقیق همه مراحل انجام تحقیق از طراحی سؤال تا توزیع و تجزیه تحلیل آنها کنترل شد و

1. Importance-Performance Analysis

برای حصول اطمینان از پایایی تحقیق، روند انجام تحقیق مشخص و شفاف شد. درخصوص پایایی پرسشنامه فاز کمی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب نهایی آن مطابق با جدول ذیل است. این ضریب برای پرسشنامه مربوط به ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد شاخص‌ها (وضع موجود) محاسبه شد تا پایایی ابزار نهایی تأیید شود.

جدول شماره ۴- ضریب توافق هماهنگی پرسشنامه

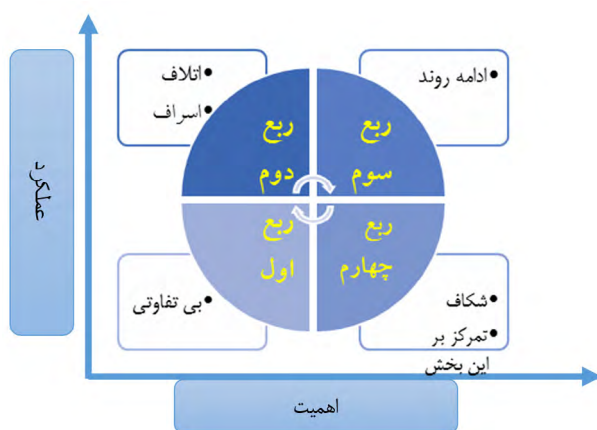
ضریب توافق هماهنگی (کندال)	پرسشنامه
۰/۷۴	دور اول (۱۲ مؤلفه ۱۱۱ شاخص)
۰/۹۸	دور دوم (۹ مؤلفه ۳۷ شاخص)
۱	دور سوم

تعیین شاخص‌ها و شکاف‌های عملیاتی

برای تحلیل نتایج به دست آمده از مرحله فاز کمی (پرسشنامه ارائه شده به اعضای پنل)، از مدل ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد استفاده شده است. این مدل در سال ۱۹۷۷ توسط مارتیلا و جیمز معرفی شد. روش ماتریس اهمیت- عملکرد می‌تواند اطلاعات روشنی درمورد روش‌های ارزیابی رضایت مشتری و همچنین کشف ویژگی‌های یک عملیات، خدمت و یا کالا را به روش ساده بصری و قابل درک، به مدیران و محققان ارائه دهد. متداول‌ترین شکل، ماتریس اهمیت- عملکرد با استفاده از ترسیم میانگین رتبه‌های اهمیت برای هر ویژگی در مقابل میانگین رتبه‌بندی عملکرد همان ویژگی، تکمیل می‌گردد (سیمپسون و همکاران، ۲۰۲۰). ماتریس استفاده شده در پژوهش پیش‌رو دارای چهار خانه، در جهت موافق حرکت عقربه‌های ساعت است که در شکل شماره ۲ نمایش داده شده است. میانگین امتیازات اکتسابی در بعد عملکرد در هر شاخص به عنوان رتبه عملکردی و میانگین امتیازات اکتسابی در بعد اهمیت به عنوان رتبه اهمیت آن شاخص منظور می‌گردد. در نهایت براساس اینکه شاخص‌ها از نظر رتبه اهمیت و رتبه عملکرد دارای چه

رتبه‌ای شده‌اند، جانمایی آنها در هر یک از خانه‌های ماتریس انجام می‌گیرد. هر خانه از این ماتریس معنا و مفهوم ویژه‌ای دارد.

- ❖ خانه نخست (بی‌تفاوتی): نشان‌دهنده ویژگی‌هایی است که در آنها هر دو بعد عملکرد و اهمیت پایین بوده و بی‌تفاوتی حاکم است.
- ❖ خانه دوم (اتلاف یا اسراف): نشان‌دهنده ویژگی‌هایی است که دارای امتیاز بالایی در عملکرد و امتیاز پایین در اهمیت بوده و مطلوبیت بیش از اهمیت است. استراتژی این منطقه توقف فعالیت است، زیرا توقف در این منطقه باعث اسراف و اتلاف منابع می‌شود.
- ❖ خانه سوم (مطلوبیت و مقبولیت) به معنای میزان بالایی از هر دو بعد عملکرد و اهمیت است. این منطقه نشان‌دهنده نقاط قوت و وضعیت منجر به مزیت رقابتی است و دارای برچسب «کار خوب را نگاه دارید»، می‌باشد.
- ❖ خانه چهارم (ضعف، شکاف یا نارضایتی): دارای سطح پایین عملکرد در ویژگی‌های در نظر گرفته شده و دارای اهمیت بالا است. این منطقه از ماتریس بیانگر وجود ضعف و نارضایتی است (وونگ و همکاران، ۲۰۱۱).



شکل شماره ۳- طرح کلی ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد

در این مرحله، خروجی مرحله دوم پیل، یعنی ۱۲ مؤلفه و ۱۱۱ شاخص (وضع موجود)، در قالب یک پرسشنامه امتیازدهی از منظر عملکرد و اهمیت نسبت به وضع مطلوب موردبررسی قرار گرفت. در این پرسشنامه از اعضای پیل خواسته شد که به هر شاخص (عملکرد - اهمیت) نمره‌ای از ۱ تا ۱۰ در حوزه عملکرد فعلی (اینکه سازمان این اقدام را انجام می‌دهد یا خیر؟) و همچنین میزان اهمیت آن شاخص در آینده مطلوب و مواجهه هوشمندانه سازمان (رسانه هوشمند قالب) داده شود. با امتیازدهی به شاخص‌ها (اهمیت- عملکرد)، تعداد ۹ مؤلفه و ۳۷ شاخص ضعف عملکرد (شکاف) در خانه چهارم قرار گرفتند و تعیین شدند.

یافته‌های تحقیق

تعیین محرک‌ها (اهداف)

همان‌طور که گفته شد، یکی از ارکان ترسیم رهنگاشت، تعیین شاخصه‌ها و معیار وضع مطلوب است، از این رو، لازم است در چهارچوب مؤلفه‌های وضع مطلوب، اهداف واقع‌بینانه و عملیاتی تعریف شود که در ادبیات رهنگاری به آن محرک می‌گویند. محرک‌ها مفاهیمی هستند که سازمان، هم آنها را می‌داند و هم نمی‌داند! خواسته‌ها و مطلوبیت سازمان در یک مرحله از گزاره‌های پراکنده و نادقیق با معیارهای مطلوبیت آینده تبدیل می‌شوند (پدرام ۱۳۹۶: ۲۲۴). در واقع، محرک‌ها، تجمعی از اهداف راهبردی و معیارهای مطلوبیت است و نباید تعداد محرک‌ها زیاد باشد. بر پایه نتایج استخراج شده از پیل خبرگان، محرک‌های تعیین‌شده برای وصول به هدف کلی این تحقیق عبارت است از مواردی که در جدول شماره ۵ به آن اشاره شده است.

جدول شماره ۵- محرک‌های تعیین‌شده برای دستیابی به هدف کلی تحقیق

ردیف	محرک‌های اصلی در حوزه محتوای سازمان صدا و سیما
۱	تأمین محتوا از طریق بخش خصوصی (عدم تصدی‌گری در حوزه تولید محتوا)
۲	نظارت جامع و دقیق محتوایی بر بستر صوت و تصویر فراگیر ملی (رگولاتوری)
۳	تأمین و عرضه محتوای غنی و جذاب بر بستر برودبند
۴	برند شدن تولیدات در سطح ملی و جهانی

استخراج گزینه‌های اقدام مبتنی بر روش خبرگی

پس از تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های وضع موجود و مطلوب (محرک‌ها)، باید به این پرسش پاسخ بدهیم که چه می‌توانیم بکنیم و به بیان دیگر گزینه‌های اقدام سازمان کدام‌اند؟ از این رو، مبتنی بر نتایج دور دوم، پنل راهبردها و گزینه‌های اقدام سازمان، احصا شد و لیستی از گزینه‌های اقدام در دسته‌بندی‌های منطبق با معیارهای مطلوبیت به اعضای پنل ارائه شد. برای اختصار، جداول مربوطه درج نشده است، ولی نهایتاً در این مرحله، تعداد ۴ محرک، ۱۷ راهبرد و ۹۴ گزینه اقدام مشخص گردید و برای تعیین گزینه‌های اقدام کلیدی از میان این ۹۴ گزینه اقدام، در پنل بعدی مورد بررسی قرار گرفت.

تعیین گلوگاه‌ها و اقدامات کلیدی

بر اساس، نتایج به دست آمده در مرحله چهارم پنل و جدول خروجی پنل سوم (حاوی محرک‌ها، راهبردها و گزینه‌های اقدام)، در قالب ماتریس جذابیت-امکان‌پذیری در اختیار اعضای پنل قرار گرفت. در این پنل از اعضا خواسته شد تا برای تعیین میزان اهمیت هر یک از گزینه‌های اقدام امتیاز بین ۰ تا ۱۰ تعیین کنند. بر این اساس گزینه‌های اقدامی که میانگین میزان جذابیت - امکان‌پذیری آن از عدد ۸ کمتر بود، کنار گذاشته شد. تعیین مقیاس پذیرش (اهمیت بالای ۷) نیز توسط اعضای پنل مشخص گردید. شایان ذکر است عدد نهایی برای هرگزینه بر اساس میانگین شاخص جذابیت - امکان‌پذیری به دست آمد که عددی زیر ده می‌باشد. همچنین از اعضا خواسته شد تا زمان یا دوره‌ی اجرا (بازده ۵ ساله) را نیز در آخرین ستون تعیین نمایند در خصوص تعیین بازه اجرا، با توجه به اسمی بودن متغیر (سال)، نمای آماره‌ها (سال پرتکرار)، به عنوان نتیجه تعیین شد و در نهایت تعداد ۹ راهبرد و ۳۶ اقدام به عنوان اقدامات کلیدی توسط اعضا، مشخص گردید که در جدول ذیل دسته بندی شده است.

جدول شماره ۶- اقدامات کلیدی شامل راهبردها و اقدامها

محرک‌ها	راهبردها	کد	گزینه های اقدام نهایی	اهمیت	زمان اجرا
خصوصی سازی تامین محتوا بر بستر پرودبند (عدم تصدی گری در حوزه تولید محتوا)	برون سپاری تولید و بازاریابی محتوا (حذف بخش‌های تولیدی)	۱	زمینه سازی جهت اصلاح ساختارها و فرایندها به بخش خصوصی در حیطه پشتیبانی فنی و تولید محتوا	۹/۳	سال اول
		۲	فرهنگ سازی و اقناع بازیگران و ذینفعان داخلی در جهت پذیرش بخش خصوصی به عنوان شریک مطمئن	۹/۳	سال اول
		۳	اصلاح قوانین بالادستی ناظر به انحصار صدا و سیما در حوزه تولید و توزیع محتوا در جهت تسهیل حضور بخش خصوصی	۸/۹	سال اول و دوم
	تسهیل حضور بخش خصوصی در حوزه تولید محتوا	۱	مشارکت با تولیدکنندگان خلاق و مطرح محتوای خصوصی در قالب قراردادهای تولید محتوا در سطح پرودبند	۹/۵	سال دوم
		۲	ایجاد شبکه پایش و حمایت از خلاقیت و ایده در حوزه تولید محتوا و زیرساخت در سطح ملی و جهانی	۹/۸	سال اول و دوم
		۳	ایجاد سازوکار سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در حوزه تولید محتوای	۹	سال اول
		۴	اصلاح و تکمیل مسیرهای ارتباطی (IP) ذی نفعان خارج از سازمان (شرکت‌ها و نهادهای ذی نفع)	۷/۴	سال اول و دوم
نظارت فراگیر، دقیق و هوشمند	تقویت رکن سیاست‌گذاری و نظارت بر محتوا (رگولاتوری)	۱	روزآمد کردن تخصص نیروی انسانی در حوزه تامین خلاق محتوا و نظارت هوشمند	۸/۸	سال اول تا سوم
		۲	تنظیم سیاست ها و مقررات یکپارچه در کل کشور با حضور بازیگران و ذینفعان بخش خصوصی	۹/۱	سال اول
		۳	سیاست‌گذاری متمرکز، منسجم و همه شمول در حوزه صوت و تصویر فراگیر	۸/۷	سال اول
		۴	اصلاح ساختار و چابک کردن سازمان در بازه زمانی مشخص در جهت تمرکز بر حوزه نظارت و بازاریابی محتوا	۷/۵	سال اول تا سوم
		۵	پژوهش بنیان کردن سیاست‌گذاری و تنظیم مقررات	۸/۹	سال اول
		۶	نظارت هوشمند بر پایه فناوری‌های جدید (الگوریتم های هوش مصنوعی)	۸/۴	سال دوم
		۷	اقتضائی و هوشمند کردن وضع و اجرای مقرارت در حوزه تولید محتوای صوت و تصویر فراگیر	۷/۶	سال اول و دوم

ترسیم رهنگاشت مواجهه هوشمندانه سازمان صدا و سیما با فضای مجازی

مرکزها	راهبردها	کد	گزینه های اقدام نهایی	اهمیت	زمان اجرا
تامین و توزیع محتوای غنی، جذاب و تاثیرگذار بر بستر پرودیند	ایجاد شبکه تامین و توزیع محتوای روزآمد و خلاق مبتنی بر پرودیند	۱	ارائه خدمات زیرساخت های فنی و تولید به بخش خصوصی	۷/۱	سال دوم
		۲	پروموشن محتوای تولید شده توسط شبکه های همسو در جهت جذب و درگیری بیشتر ذائقه مخاطب	۷/۶	سال دوم
		۳	زمینه سازی حضور استارت آپ فناوری رسانه در بازار تولید و توزیع محتوا	۹/۱	سال اول
		۴	راه اندازی شبکه فراگیر رصد، پرورش و حمایت از ایده و نوآوری در حوزه تولید محتوا	۹	سال اول
	بسترسازی تولید محتوای هوشمند؛ انگیزاننده و شخص سازی شده (توسعه زیرساخت)	۱	تقویت فناوری های تولید محتوای با کیفیت (audio based-object, HDR, 4k)	۸/۲	سال اول و دوم
		۲	ایجاد معاونت خلاقیت و توسعه محتوا مبتنی بر همگرایی رسانه های	۷/۹	سال دوم
		۳	ایجاد تلویزیون اجتماعی با مشارکت تولید کنندگان بخش خصوصی	۷/۷	سال پنجم
		۴	بهره گیری از واقعیت افزوده و سامانه های نظیر داشبورد خبری تحلیلی در جهت تولید خبر سریع و معتبر	۷/۶	سال سوم
		۵	توسعه میکرو سرویس ها، مبتنی بر هوش مصنوعی	۷/۸	سال دوم و سوم
		۶	راه اندازی زیرساخت های پردازش و ذخیره سازی ابری برای پشتیبانی از پلتفرم های سازمانی و بخش خصوص	۸/۱	سال دوم
		۷	بهره گیری از فناوری های نوین همچون AI و بلاکچین در تولید خودکار و شخصی شده محتوا	۸/۵	سال سوم
		۸	ایجاد میکرو سرویس های تشخیص چهره و صوت و تصویر برای سرویس دهی به انواع پلتفرم های بازار	۷/۵	سال سوم
		۹	توسعه مجزا - ایجاد یکپارچگی (ایجاد فدراسیون پلتفرم)	۹/۱	سال چهارم
	مخاطب شناسی هوشمند	۱	تغییر در ذائقه مخاطب در جهت تقویت تمایل به مصرف محتوای عرضه شده در بستر پرودیند	۷/۴	سال اول و دوم
		۲	طیف شناسی مخاطب بر اساس الگوریتم های هوش مصنوعی و داده کاوی بیک دیتاها	۹/۴	سال اول
	ایجاد درگاه های حرفه ای تعامل با مخاطب	۱	ایجاد سامانه های OTT، وبسایت ها، نرم افزارهای کاربردی موبایل.	۷/۸	سال اول و دوم
		۲	ایجاد درگاه های UGC	۷/۳	سال دوم
		۳	تقویت بسترهای تعامل بر خط، توسعه یافته و هوشمند با مخاطب	۸	سال اول

محرک‌ها	راهبردها	کد	گزینه های اقدام نهایی	اهمیت	زمان اجرا
برند شدن در سطح ملی و جهانی از منظر تولیدات	بازاریابی و ارائه محتوا در سطح جهانی	۱	همکاری در راه اندازی و توسعه پلتفرم‌های رسانه در مقیاس جهانی	۹/۶	سال چهارم
		۲	طراحی و استقرار پلتفرم‌های مناسب بر بستر باند وسیع در کشورهای هدف (خدمات Hybrid، خدمات OTT)	۸/۲	سال پنجم
		۳	ارتقاء و افزایش سهم سازمان از بازار محتوا بوسیله مشارکت با تولید کنندگان همسو بر بستر برودیند	۷/۴	سال چهارم
		۴	بازاریابی محتوا مبتنی بر فناوری های نوین، داده‌کاوی، تولید فراداده و AI	۷/۹	سال دوم
درآمدزایی	ایجاد بستر های درآمد زای سازمان از طریق شبکه توزیع محتوا	۱	ایجاد بسترهای لازم در جهت درآمد زا کردن پلتفرم ها با مشارکت بخش خصوصی	۸/۳	سال چهارم
		۲	بازاریابی و فروش محتوای تولید کنندگان مستقل محتوا بر بستر باند وسیع	۷/۶	سال چهارم
		۳	خدمات‌دهی انتفاعی در حوزه زیر ساخت فنی، شبکه توزیع و آرشو به تولیدکنندگان همسو	۷/۵	سال سوم

ترسیم ساختار کلی رهنگاشت

در این پژوهش، مدل نهایی رهنگاشت اقتباسی است بومی شده از چند مدل که مهمترین آن مدل چهار لایه‌ای فال (۲۰۰۰) می‌باشد و براساس مؤلفه‌های عام رهنگاری انجام شده است (مورله، ۱۳۹۶: ۲۳).

در رهنگاشت حاضر، تعدادی زیرلایه تنظیم شده که برداشتی است از چند مدل رهنگاری و از این رو سبک، خاص خود را دارد.

ساختار رهنگاشت، بر مبنای اطلاعات تولید شده طی فرایندها شکل می‌گیرد. رهنگاشت‌ها معمولاً دارای دو بعد زمان ولایه‌ها هستند: محور افقی نشان دهنده بعد زمان است که بر مبنای آن، ترتیب، تنوع و تکامل لایه‌ها را با زمان آغاز و پایان هریک نشان می‌دهد تا موجب کنترل برنامه‌ها و به تبع آن، امکان‌پذیری مدیریت اهداف شود. این محور، یعنی افق زمانی به چشم‌انداز وابسته است. محور عمودی، بُعد لایه‌ها را نمایش می‌دهد که در آن روابط و برنامه‌های حاکم

بین سطوح در یک زمان خاص نشان داده می‌شود و معمولاً شامل سه لایه اصلی است:

الف. بالاترین لایه مربوط به اهداف یا مسیر کلی رهنگاشت است که خود متأثر از پیشران‌ها و روندهای کلیدی است که بر آن حاکم بوده و اثر می‌گذارند.
ب. لایه زیرین به منابعی اشاره دارد که برای پاسخگویی به اهداف و محرک‌های مشخص شده در لایه بالایی نیاز است و انواع منابع، دارایی‌ها، قابلیت‌ها و ضعف‌ها را دربرمیگیرد. این لایه در رهنگاشت فناوری شامل دارایی‌های سازمانی، سرمایه موردنیاز، تجهیزات، مهارت‌ها و شایستگی‌هاست.

ج. لایه میانی (پاسخ‌گو) فعالیت‌هایی را دربرمی‌گیرد که لازم است با استفاده از منابع در دسترس سازمان، برای پاسخ به محرک‌ها و به منظور رسیدن به چشم‌انداز و هدف نهایی انجام شود. این لایه در واقع، محل تلاقی لایه زیرین و پیشران‌های مشخص شده در لایه بالایی بوده، و دربرگیرنده فرایندهای عینی و ملموس است که ورودی آنها همان منابع در دسترس سازمان است و خروجی آنها فعالیت‌هایی است که می‌تواند اهداف لایه بالا را پاسخ دهند.

تبیین لایه‌های رهنگاشت مواجهه هوشمندانه صدا و سیما با فضای مجازی در حیطه محتوا

این رهنگاشت در چهار لایه اصلی (محرک، بازار، پاسخ‌گو، منابع)، طراحی شده است. این لایه‌ها عبارت‌اند از: ۱. محرک‌ها (اهداف): ۲. بازار (مخاطب): ۳. پاسخ‌گو؛ ۴. منابع.

لایه محرک‌ها (اهداف)

این لایه، دارای سه هدف کلان، سه هدف خرد و همچنین اهداف و راهبردهایی است که معطوف به چشم‌انداز مواجهه فعال صدا و سیما با فضای مجازی است. در این رهنگاشت، چشم‌انداز کلی: «ترویج و بسط فرهنگ اسلامی- ایرانی در سطح ملی و بین‌المللی» است. هدف کلان این تحقیق عبارت است از مواجهه هوشمند و کنشگرانه صدا و سیما با فضای مجازی و اهداف خرد آن عبارت است از:

❖ برند شدن در سطح ملی و بین‌المللی در حوزه محتوا؛

- ❖ ارائه محتوای، غنی، جذاب و روزآمد در بستر بروdbند؛
- ❖ کاهش هزینه‌های سازمان با محوریت تولید؛
- ❖ درآمدزایی از طریق تأمین و توزیع محتوای خلاقانه.
- ❖ راهبردهای این تحقیق نیز عبارت است از:
- ❖ محدود کردن فعالیت‌ها به حوزه سیاست‌گذاری و نظارت صرف بر محتوا؛
- ❖ انطباق فرایندهای سازمان مبتنی بر سیاست جدید؛
- ❖ برون‌سپاری کامل تولید محتوا.

لایه بازار/ مخاطب

در این تحقیق، لایه بازار به عنوان یکی از لایه‌های اصلی و بعد از لایه محرک‌ها قرار گرفته است، بازار در این تحقیق به مخاطب اطلاق می‌گردد. «مخاطب در این فضای رسانه‌ای یا محتوا تولید می‌کند و یا محتوای دریافتی را به اشتراک می‌گذارد» (علیدادی، ۱۴۰۰: ۵۸). بر پایه نتایج تحقیق، برای تغییر ذائقه مخاطب مبتنی بر تغییرات جدید در حوزه بازار و محتوا نیاز به سه اقدام عملیاتی مشخص شده در جدول شماره ۷ است.

جدول شماره ۷- اقدامات کلیدی برای تغییر ذائقه مخاطب

ردیف	اقدامات عملیاتی در جهت تغییر ذائقه مخاطب مبتنی بر بازار جدید محتوا
۱	فرهنگ‌سازی و آموزش در دو سطح تولیدکنندگان محتوا و مخاطبان
۲	مخاطب‌شناسی حرفه‌ای و هوشمند
۳	بازاریابی هوشمند و حرفه‌ای در سطح ملی و بین‌المللی

لازم است تولیدکنندگان محتوا مبتنی بر تحولات عرصه رسانه و تغییر ذائقه مخاطب و تغییرات بازار محتوا، به اقتضائات آن آگاه و بر تکنیک‌های تولید جذاب، متنوع و سطح‌بندی شده مبتنی بر نیاز مخاطبان مختلف مسلط باشند که این مهم در قالب برگزاری همایش‌های بین‌المللی و دوره‌های مختلف آموزشی در حوزه تولید محتوا برای رسانه‌های نوین و با حضور عموم تولیدکنندگان غیرسازمانی

برگزار گردد. همچنین لازم است دوره‌های آموزشی متنوع برای ناظرین بازار محتوا (کارکنان صدا و سیما) در جهت تسلط بر شیوه‌های علمی و روزآمد رصد و پایش هوشمند بازار محتوا، برگزار شود تا از آخرین شیوه‌های رصد فضای صوت و تصویر فراگیر آگاهی یابند. مخاطبان نیز با توجه به رشد فناوری و حرکت سازمان به سمت پرودبند و دیجیتال شدن سیگنال‌رسانی و ارائه محتوا از طریق پلتفرم‌ها و رسانه‌های جدید، لازم است نحوه کاربری و استفاده از آن را بیاموزند و روش‌ها و اقدامات فنی لازم برای بهره‌گیری از این فضا و تعامل مستقیم با تولیدکنندگان را فراگیرند.

بازه زمانی: زمان اجرای مستمر و دوره‌ای آموزش مخاطبان به عنوان اولین فعالیت این لایه، از ابتدای سال اول تا انتهای سال دوم در دو سطح مخاطبان و تولیدکنندگان (تأمین‌کنندگان) باشد. البته با توجه به سیالیت فناوری‌های کاربردی رسانه و تحولات عرصه تولید محتوا لازم است فرایند آموزش به صورت مستمر ولی با فشردگی کمتر و به صورت دوره‌ای پیگیری شود. آموزش فناوری‌های جدید از طریق رسانه، مانند واقعیت افزوده و واقعیت مجازی (AR&VR)) از آن جمله است.

دومین گزینه اقدام در این لایه مخاطب‌شناسی هوشمند و هدفمند است. هم‌اکنون نیز مخاطب‌شناسی در سازمان صدا و سیما توسط مرکز تحقیقات انجام می‌گیرد، لکن لازم است مخاطب‌شناسی در سطح داخلی به صورت مکمل طرح‌های پیمایشی از شیوه‌های داده‌کاوی و بهره‌گیری از الگوریتم‌های هوش مصنوعی نیز انجام شود تا بر اعتبار و فراگیری نتایج بیفزاید. هوشمندی کسب و کار در یک رسانه صوت و تصویر فراگیر با بهره‌گیری از داده‌های به دست آمده از درگاه‌های تعامل با مخاطب شکل می‌گیرد. استفاده از ابزارهای تولید محتوا در سرویس‌های تعاملی، استفاده از داده‌های رفتاری کاربران در قبال مصرف محتوا و غیره همگی داده‌های ذی‌قیمتی هستند که در صورت رصد و تحلیل، کمک شایانی به شناخت مخاطب جهت بازاریابی و تأثیرگذاری پیام دارد. نظرسنجی هوشمند، موجب کاهش هزینه‌ها نیز می‌گردد که یکی از اهداف فرعی رهنگاشت است. ایجاد سیستم هوشمند مخاطب‌شناسی در قالب برنامه‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. طیف‌شناسی مخاطب براساس الگوریتم‌های هوش مصنوعی و داده‌کاوی بیگ دیتاها؛

۲. ایجاد سامانه‌های OTT، وبسایت‌ها، نرم‌افزارهای کاربردی موبایل؛

۳. ایجاد درگاه‌های UGC؛

۴. تقویت بسترهای تعامل بر خط و توسعه‌یافته و هوشمند با مخاطب.

بازه زمانی: می‌بایست این فعالیت از ابتدای شروع برنامه به عنوان یک پیش‌نیاز آغاز و تا ابتدای سال سوم ادامه یابد و زیرساخت‌های فنی، ساختاری و حرفه‌ای (نیروی انسانی متخصص) آن فراهم شود. نفس فرایند مخاطب‌شناسی یک فعالیت مستمر و دائمی در امر برنامه‌سازی است که لازم است همواره پیگیری شود.

سومین فعالیت در این لایه عبارت است از بازاریابی حرفه‌ای محتوا. لازم است اقدامات زیر در جهت بازاریابی حرفه‌ای انجام شود:

۱. راه‌اندازی و توسعه پلتفرم‌های رسانه در مقیاس جهانی؛

۲. ارتقا و افزایش سهم سازمان از بازار محتوا به وسیله مشارکت با تولیدکنندگان همسو، برپستر برودبند؛

۳. بازاریابی محتوا مبتنی بر فناوری‌های نوین، داده کاوی، تولید فراداده و AI؛

۴. رایگان شدن استفاده و کاهش هزینه‌های مخابراتی در بازه دوساله اول.

بازه زمانی: این اقدام از سال سوم تا آخر برنامه پیشنهاد می‌گردد، چرا که لازم است در بازه دوساله محصولاتی جذاب و متنوع با معیارهای حرفه‌ای تولید و توزیع شود تا قابلیت عرضه برای مخاطبان فعال عرصه محتوا را داشته باشد.

لایه پاسخگویان

این لایه عبارت است از عوامل واسطه‌ای مانند فناوری و ساختار مناسب که بتوان با به کارگیری آنها به خلاءها و شکاف‌های پیش‌گفته پاسخ گفت. در این تحقیق لایه پاسخگو به زیر لایه‌های ذیل تقسیم شده است:

۱. زیرلایه فرهنگ سازمانی؛ ۲. زیرلایه سیاست‌گذاری و تنظیم قوانین و مقررات؛ ۳. زیرلایه شبکه خلاقیت و تخصص؛ ۴. زیرلایه فناوری و زیرساخت؛ ۵. زیرلایه ساختار و فرایند.

زیرلایه فناوری و زیرساخت خود از سه بخش ۱. سخت‌افزار شبکه و زیرساخت فنی؛ ۲. نرم‌افزار کاربردی در حوزه تأمین؛ ۳. تحویل محتوا و امنیت شبکه تشکیل شده است. در ادامه، برنامه‌های مرتبط با هر یک از این زیر لایه‌ها تبیین می‌شود.

زیرلایه فرهنگ سازمانی و نگرش مدیران

فرهنگ سازمانی، نگرش مدیران و تصمیم‌گیران از جمله پیشران‌های مهم تغییر در هر سازمانی است که در صورت نهادینه شدن فرهنگ پذیرش تغییرات مثبت فناورانه و فرایندی می‌تواند زمینه‌ساز و پیش‌نیاز تغییرات و توسعه سازمان از منظر فناوری و فرایندها شود و در صورت ریشه‌دار بودن فرهنگ سنتی و حافظ وضع موجود، می‌تواند مانع جدی در مسیر پیشرفت و روزآمدی سازمان باشد. از این رو، در این حوزه دو برنامه عملیاتی زیر پیشنهاد می‌شود.

۱. نگرش‌سنجی مدیران، کارکنان و ذی‌نفعان سازمان در خصوص راهبردهای جدید.

این اقدام می‌تواند در قالب طرح‌های نظرسنجی و همچنین بررسی فرایندهای مالی و درآمدزایی سازمان انجام شود و نتایج آن در جهت طراحی‌نشست‌ها و دوره‌های آموزشی استفاده شود.

بازه زمانی: لازم است این اقدام در شش ماهه اول تکمیل و نتایج آن تجزیه و تحلیل شود.

۲. اقناع و آموزش مدیران و کارکنان با هدف فرهنگ‌سازی و ایجاد نگرش مثبت در مواجهه با تغییرات جدید در بُعد فنی، فرایندی و ساختاری و ارتقاء سطح دانش و مهارت آنان در استفاده از فناوری‌های و فرایندهای جدید.

در این خصوص، لازم است نشست‌های علمی و هم‌اندیشی با این هدف تشکیل و طرح‌نامه‌های آموزشی منطبق با راهبردهای جدید تهیه و فرایند آموزش در بخش نظری و کارگاهی به افراد آموزش داده شود.

بازه زمانی: لازم است این فعالیت‌ها در سال اول و شش ماهه اول سال دوم به صورت منسجم و با سرعت انجام شود.

زیرلایه سیاست‌ها، قوانین و مقررات

با وجود تأسیس سازمان «ساترا»^۱، از انحصار قانونی صدا و سیما بر حوزه تولید و توزیع صوت و تصویر فراگیر کاسته نشده و همچنین تسهیل‌گری حضور تولیدکنندگان مستقل محتوا و نظارت جامع و دقیق بر تولید و توزیع محتوا در بُعد ملی، به طور شایسته‌ای سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و اجرا نشده است. از این رو، در جهت زمینه‌سازی انجام سیاست‌های جدید سازمان و تسهیل حضور فعالان عرصه صوت و تصویر فراگیر و ارتقاء کسب و کار در این حوزه لازم است، نشست‌های مشورتی با حضور فعالان سازمانی و غیر سازمانی و همچنین ذی‌نفعان حقیقی و حقوقی تشکیل شود تا با آسیب‌شناسی وضع موجود، پیشنهادات آن در راستای سیاستگذاری جدید و اصلاح و وضع قوانین و مقررات روزآمد و هوشمند و همچنین اصلاح رویه‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی آن، اخذ شود. می‌توان این نشست‌ها را معطوف به دو محور ذیل برگزار کرد:

۱. بررسی سیاست‌ها، قوانین و آیین‌نامه‌های مربوط به فعالیت‌های درون سازمانی در جهت اعمال راهبرد برون‌سپاری محتوا و نظارت جامع و هوشمند بر صوت و تصویر فراگیر که در برخی از حوزه‌ها نیازمند ورود برخی قوا و تصمیم‌گیری برخی نهادهای بالادستی از جمله مجلس شورای اسلامی است.

بازه زمانی: این اقدام ماهیتی فوری دارد، ولی از آنجا که تغییرات قانون‌گذاری امری پیچیده و زمان‌بر است لازم است این اصلاحات از ابتدای برنامه آغاز و سعی گردد تا نیمه سال دوم نهایی شود.

۲. بررسی قوانین و مقررات مربوط به حاکمیت رسانه‌ای کشور از جمله نحوه اعطای مجوز و نظارت بر تولید صوت و تصویر فراگیر در سطح ملی و غیر سازمانی.

بازه زمانی: این اقدام نیز ماهیتی مقدماتی و پیش نیاز دارد و لازم است در همان بدو امر شروع شود. ولی از آنجا که تغییرات قانون‌گذاری و تدوین

آیین‌نامه‌های سازمانی سلسله‌مراتب کمتری نسبت به قوانین بالادستی دارد، لازم است در سال اول اجرای برنامه تعیین تکلیف شود.

زیرلایه خلاقیت و تخصص

همواره یکی از مهمترین ارکان تولید محتوای جذاب، اثرگذار و فاخر، بهره‌مندی از ایده‌های بدیع و خلاقانه و پرورش هنرمندانه آنها است. این مهم از ضروریات امر تولید یک اثر هنری و رسانه‌ای در فضای غیر مدرن و فناورانه است. حال فرض کنیم قصد تولید محتوای جذاب و اثرگذار در یک فضای رسانه‌ای در مقیاس ملی و جهانی و بر بستر پیشرفته‌ترین فناوری‌های رسانه‌ای و در بازار به شدت رقابتی را داریم، لذا با این مختصات مشخص است دو رکن ایده‌های خلاق و تخصص حرفه‌ای در امر پرداخت و عرضه محتوا، از الزامات فعالیت و مطرح شدن در سطح بازار رسانه‌هاست. از این رو، رسانه‌های شاخص در سطح جهانی به عامل خلاقیت و تخصص‌گرایی اهتمام ویژه دارند. در مسیر نیل به این هدف، اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود.

ایجاد واحد خلاقیت و نوآوری

لازم است واحد یا معاونتی با عنوان رصد خلاقیت و نوآوری تأسیس و به مرور جایگزین بخش‌های تولیدی معاونت‌های مختلف گردد. وظیفه این واحد رصد سپهر رسانه‌ای کشور و جهان است تا در مرحله نخست با شناخت تولیدکنندگان خلاق، زمینه مشارکت و بهره‌مندی از آثار آنان را جهت عرضه از طریق سازمان و یا سفارش تولید برنامه‌های موردنیاز فراهم شود و همچنین با شناخت افراد حقیقی و حقوقی خلاق و مستعد، زمینه بروز و شکوفایی آنان در جهت برطرف کردن نیازهای محتوایی و رقابت‌پذیری هر چه بیشتر سازمان در حوزه محتوا فراهم شود.

بازه زمانی: لازم است در شش ماهه اول، زمینه‌های ایجاد این واحد بررسی و در ابتدای شش ماهه دوم تأسیس شود.

۱. ایجاد سامانه رصد نوآوری، خلاقیت و شناسایی تولیدکنندگان مستقل محتوا

لازم است شبکه مدیریت دانش و کشف خلاقیت با طراحی و راه‌اندازی سامانه‌های برخط در سطح ملی و بین‌المللی ایجاد شود و با برگزاری نشست‌های

علمی و هنری و رویدادهای خاص و ادواری به همراه اعطای جایزه و مشوق زمینه کشف ایده‌پردازان و تولیدکنندگان مستعد گمنام محتوا فراهم گردد. همچنین لازم است شرکت‌های دانش بنیان و افراد متخصص در حوزه نظارت بر محتوا و فنی نیز شناسایی و در صورت نیاز پشتیبانی از زیر ساخت‌ها و فرایندهای سازمانی به آنها واگذار شود. همچنین یکی از وظایف این سامانه شناسایی و زمینه‌سازی شناخت و دعوت از تولیدکنندگان مطرح محتوا و شرکت‌های دانش بنیان و تخصصی در حوزه بروdbند، جهت سفارش تولید و بازاریابی اینترنتی محتوا است.

بازه زمانی: زیرساخت‌های ایجاد سامانه (شبکه) و راه‌اندازی آن در شش ماهه نخست اجرای برنامه رهنگاشت ایجاد و در پایان سال اول، این سامانه عملیاتی شود.

۲. حمایت از ایده‌پردازان، تولیدکنندگان و بازاریابان مستقل محتوا

حمایت از اشخاص و گروه‌های مستقل و مستعد در حوزه تولید محتوا یکی از وظایف راهبردی و حاکمیتی صدا و سیما با هدف مطرح (برند) شدن در سطح ملی و جهانی است. لازم است این مهم با ایجاد زیرساخت و فرایند چابک و هوشمند در سطح ساختار صدا و سیما رسمیت یابد. این حمایت‌ها می‌تواند در قالب جشنواره‌های فیلم و سریال و مسابقات هنری و رسانه‌ای مستمر به همراه اعطای مشوق‌های مالی و معنوی و همچنین حمایت مالی از شرکت‌های دانش‌بنیان و افراد خلاق حوزه محتوا و همچنین حمایت از پایان‌نامه‌های دانشگاهی مرتبط صورت پذیرد. یکی دیگر از شیوه‌های حمایتی مهم که قابلیت دوگانه دارد. حمایت مالی و زیرساختی از ایده‌پردازان و تولیدکنندگان گمنام محتواست تا با این امکان، هم زمینه رشد و پیشرفت آنها فراهم گردد و هم نیاز محتوایی سازمان برطرف شود. بازه زمانی: این اقدامات از سال دوم برنامه آغاز و به طور مستمر تا پایان برنامه ادامه یابد.

زیرلایه سخت‌افزار فنی و شبکه

این زیرلایه دارای دو فاز اجرایی به قرار زیر است

۱. احصا و تأمین نیازهای فنی موردنیاز در راستای راهبردهای جدید

در این فاز، متخصصین حوزه فنی با ارزیابی امکانات و رصد زیرساخت فنی و شبکه، نیازهای سخت‌افزاری سازمان را در جهت مأموریت‌های جدید (سامان‌دهی، ایجاد موجودیت، متادیتا و مدیریت محتوا) رصد کرده و لیست آن تنظیم و تجهیزات موردنیاز تأمین گردد. از جمله فناوری‌های موردنیاز به شرح زیر است.

❖ فناوری‌های تولید محتوای باکیفیت (audio based-object,HDR,4k)، خدمات Hybrid، خدمات OTT و فناوری‌های رسانه‌ای نوین برای جذاب کردن محتوای آنتن.

❖ درگاه‌های تعامل با مخاطب و ذی نفعان، از جمله سامانه‌های برودکس (DVB- S2/T2)، سامانه‌های OTT، درگاه‌های UGC و اصلاح و تکمیل مسیرهای ارتباطی (IP) ذی نفعان خارج از سازمان نظیر شرکت‌های تولید محتوا و نهادهای ذی‌نفع.

❖ تقویت زیرساخت‌های پردازش و ذخیره‌سازی ابری، برای پشتیبانی از پلتفرم‌های سازمانی و بخش خصوصی.

بازه زمانی: شش ماه نخست آغاز رهنگاشت.

۲. پیاده‌سازی و عملیاتی کردن زیرساخت‌ها.

در این مرحله زیرساخت‌های سخت‌افزاری تهیه‌شده در فاز نخست، نظیر درگاه‌های تعاملی، پیاده‌سازی، تقویت و عملیاتی می‌گردد و در صورت نیاز، سیستم‌های موجود باز طراحی می‌شود که در این مسیر ابتدا لازم است امکانات به صورت نمونه، آزمایش و سپس به طور دائمی عملیاتی شود.

بازه زمانی: تجهیزات و درگاه‌ها در شش ماهه سوم آغاز رهنگاشت تست و تا پایان سال دوم عملیاتی می‌شود.

زیرلایه نرم‌افزار کاربردی تأمین و عرضه محتوا

توسعه نرم‌افزاری یکی از عوامل کلیدی جهت بازیگری فعال در حوزه تولید و عرضه محتوا بر بستر برودبند است. طراحی پلتفرم‌های جذاب، در دسترس با قابلیت‌های متعدد و متنوع که بتواند پاسخگوی نیاز مشتریان بر روی رسانه‌های

(مدیوم) مختلف باشد، یکی از لوازم عرضه جذاب و بازاریابی فراگیر محتوا است. در این مسیر طراحی جدید و فدراسیون کردن سکوها (پلتفرم) پیشنهاد می‌شود. در این زیرلایه نیز اقدامات در دو فاز انجام می‌گیرد.

۱. به‌روزرسانی، افزایش قابلیت‌ها و جذابیت منطبق با دانش روز بر بستر برودند.

لازم است پلتفرم‌های موجود سازمان، نظیر «تلویزیون» به طور مستمر بازطراحی و به‌روزرسانی شود و قابلیت‌ها و جذابیت‌های آن توسعه و ارتقا یابد. تنوع محتوا و ارزان بودن ارائه خدمات از عوامل مهم در رقابت‌پذیر بودن یک پلتفرم است. بهره‌گیری از فناوری‌های نوین همچون AI در تولید خودکار و شخصی شده محتوا لازم است.

بازه زمانی: این اقدام در سال اول با توان بالا شروع و به طور مستمر ادامه یابد.

۲. تعامل محتوایی و فدراسیون شدن نرم‌افزاری با شرکا و ذینفعان.

یکی از نقاط ضعف پلتفرم‌های موجود سازمانی محدود بودن ارائه محتوا به تولیدات اصلی و خاص سازمان صدا و سیماست در صورتی که مخاطبین انتظار دارند پلتفرم محبوب آنها طیف وسیعی از محتواهای داخلی و خارجی را عرضه کند. از این رو، لازم است پلتفرم سازمان در عین استقلال با پلتفرم‌های دیگر و تولید کنندگان فعال بخش خصوصی در حوزه صوت و تصویر فراگیر متصل شده و از نظر محتوایی نیز با رقبای همسو، در حوزه‌های فنی و محتوای تعامل داشته باشند.

بازه زمانی: می‌بایست این اقدام در سال دوم و سوم عملیاتی شود.

زیرلایه امنیت

امنیت سایبری^۱ به عنوان مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها، سیاست‌ها و ابزارها با هدف ایجاد محیط قابل اعتماد دیجیتال و با حمایت از سازمان‌ها و حریم خصوصی و دارایی‌های کاربر که توسط ICT پشتیبانی می‌شود، اطلاق می‌شود. امروزه امنیت

1. Cybersecurity

سایبری یکی از بزرگترین چالش‌های سازمان‌هاست. امنیت زیرساختی و محتوایی سازمان صدا و سیما نیز به دلیل اقتضاء حاکمیتی و اطلاع‌رسانی آن مهم و اساسی است. گزینه‌های اقدام در زیرلایه در دوسطح عملیاتی می‌شود.

۱. پیاده‌سازی سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای نوین امنیت سایبر

در این فاز، کلیه تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تهیه شده، همزمان با آغاز شروع رهنگاشت می‌بایست در مرکز داده نصب و استقرار یابند. همچنین قابلیت‌های تشخیصی نرم‌افزارها و پلتفرم‌های عمومی عرضه محتوا نیز به امکانات پیشرفته امنیتی و تشخیص هویت مجهز شوند.

بازه زمانی: سال اول و شش ماهه اول سال دوم آغاز رهنگاشت.

۲. توسعه پایدار و امنیت شبکه تأمین و توزیع

همواره یکی از روش‌های امن و ارزان سیگنال‌رسانی، بهره‌گیری از امکانات ICT است. از این رو، لازم است شبکه انتقال سیگنال از این طریق شبکه ملی اینترنت و در جهت ارتقای کیفیت و سیگنال‌رسانی پایدار مدنظر قرار گیرد.

بازه زمانی: سال سوم و چهار آغاز رهنگاشت.

زیرلایه ساختار و فرایند

همانطور که قبلاً گفته شد راهبردهای جدید سازمانی یعنی برون سپاری تولید محتوا و تمرکز خاص بر فرایند تأمین محتوا، نظارت و بازاریابی هوشمند صوت و تصویر فراگیر در سطح ملی، نیازمند تغییرات و اصلاحات ساختاری است. از این رو پیگیری این راهبرد در قالب دو اقدام انجام می‌شود.

۱. بازطراحی ساختارها و فرایندهای موجود سازمانی

از این رو لازم است بر اساس سیاست جدید، بخش‌های عمده تولید سازمان در معاونت‌های چندگانه پیام به مرور حذف و بخش‌های تأمین و عرضه محتوا و همچنین واحدهای نظارت، تقویت شده و در این مسیر از فرایندهای مدرن، هوشمند و چابک استفاده شود. در این مرحله رعایت اصل چابک سازی و کاهش سلسله

مراتب تعریف نظام مشاغل جدید و تعیین آموزش‌های مورد نیاز مشاغل امری ضروری و لازم است.

بازه زمانی: لازم است این برنامه در خلال سال اول تدوین شود.

۲. ایجاد ساختار و فرایندهای جدید

پس از طراحی دقیق و عملیاتی ساختار در مرحله قبل، در این مرحله لازم است ساختار جدید طی یک بازه زمانی کوتاه جایگزین ساختار قبلی شود. می‌توان نیروی انسانی شاغل در بخش‌های تولیدی را در واحدهای تأمین محتوا و نظارت به کار گرفت و سطح دانش و مهارت‌های آنها را در حوزه‌های جدید ارتقا داد و یا اینکه آنان را به سمت تأسیس شرکت‌های مستقل تولید محتوا سوق داد و از آنها برای تولید سفارشی برای سازمان حمایت کرد.

بازه زمانی: این برنامه در سال دوم اجرایی و عملیاتی شود.

لایه منابع

این لایه دارای چهار زیرلایه به شرح زیر است:

۱. اسناد، قوانین و مقررات؛ ۲. نیروی انسانی؛ ۳. زیرساخت فنی و آرشیو؛ ۴. منابع مالی.

کلیه اقدامات و اهداف این لایه و زیر لایه‌های متناظر با آن اعم از اسناد و قوانین حمایتی و پشتیبان سازمان بر حاکمیت رسانه ای کشور و همچنین نیروی انسانی متعهد، متخصص و حرفه‌ای و همین‌طور آرشیو غنی و حجیم سازمان و زیرساخت‌های روزآمد و فراگیر سازمان در کنار منابع مالی و امکانات در دسترس سازمان جزو منابع و پیشران‌های سازمان در نیل به اهداف برنامه است.

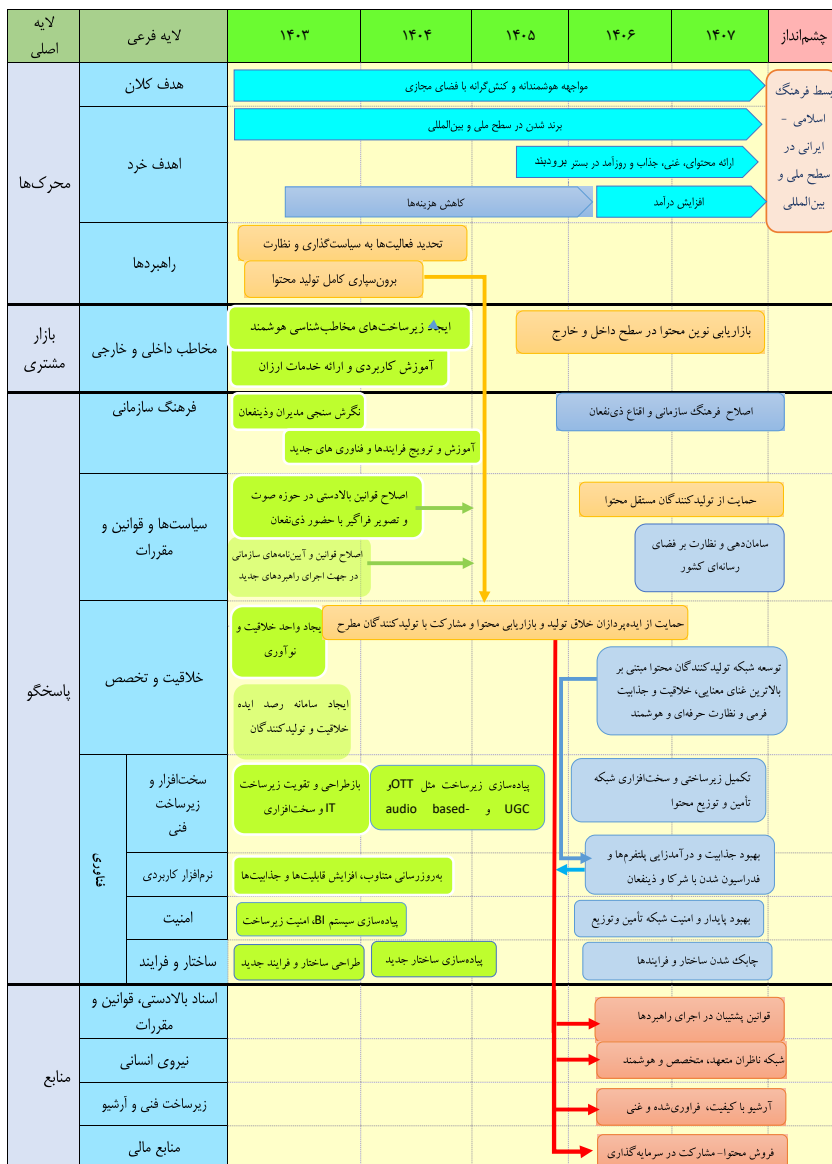
بازه زمانی: منابع احصا شده در زیر لایه‌های این بخش از همان ابتدای شروع فرایند اجرا تا انتهای فرایند رهنگاشت قابل دسترسی است.

طرح کلی رهنگاشت

مرسوم است پس از تعیین و تبیین لایه‌ها و زیرلایه‌ها و تعیین بازه زمانی اجرای هر یک از اقدامات و برنامه‌ها، در جهت تصویرسازی بهتر مراحل و روابط

ترسیم رهنگاشت مواجهه هوشمندانه سازمان صدا و سیما با فضای مجازی

بین اهداف، راهبردها و اقدامات مرتبط مدلی (طرح تصویری) از رهنگاشت ترسیم می‌گردد که مدل مربوط به این رهنگاشت نیز در ادامه آمده است.



شکل شماره ۴ - مدل نهایی رهنگاشت

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر پایه مطالب پیش گفته در این تحقیق و شاخصه‌های مطرح‌شده درخصوص مواجهه هوشمندانه صدا و سیما با فضای مجازی، در نهایت و در قالب پنل خبرگان، تعداد ۴ محرک، ۱۷ راهبرد (زیرلایه) و ۹۴ گزینه اقدام مشخص شد. در ادامه، جدول فهرست محرک‌ها و گزینه‌های اقدام آمده است. متناظر با محرک‌های تعیین‌شده، چشمانداز کلی این رهنگاشت عبارت است از: بسط فرهنگ اسلامی-ایرانی در سطح ملی و بین‌المللی. این مهم محقق نمی‌گردد جز در سایه: ۱. عرضه محتوای غنی، خلاقانه، جذاب متناسب با مصالح و نیاز مخاطب و بازاریابی و ارائه جذاب، هوشمند فراگیر به عنوان یک بازوی اثباتی؛ ۲. نظارت دقیق، فراگیر و هوشمند بر فضای رسانه‌ای و محتوایی کشور اعم از حوزه برودبند و برودکست که ما از آن به «حاکمیت رسانه‌ای»، یاد می‌کنیم.

جدول شماره ۸- محرک‌های اصلی

ردیف	محرک‌های اصلی در حوزه محتوای سازمان صدا و سیما
۱	تأمین محتوا از طریق بخش خصوصی (عدم تصدی‌گری در حوزه تولید محتوا)
۲	نظارت جامع و دقیق محتوایی بر بستر صوت و تصویر فراگیر ملی (تنظیم‌گری)
۳	تأمین و عرضه محتوای غنی و جذاب بر بستر برودبند
۴	برند شدن تولیدات در سطح ملی و جهانی

ذیل محرک‌های اصلی ۳ هدف فرعی نیز تعیین شده که این اهداف پژوهشگر را در تعیین مسیر پیشرفت رهنگاشت کمک می‌کند. این اهداف عبارت‌اند از:

۱. ارائه محتوای، غنی، جذاب و روزآمد در بستر برودبند؛
۲. کاهش هزینه‌های سازمان با محوریت تولید؛
۳. درآمدزایی از طریق تأمین و توزیع محتوای خلاقانه.

بر این اساس، سه راهبرد اساسی برای نیل به هدف اصلی تحقیق، یعنی «مواجهه هوشمندانه صدا و سیما با فضای مجازی در حوزه محتوا مشخص شد که عبارت است از:

۱. برون‌سپاری کلیه تولیدات محتوایی در حوزه برودبند؛
۲. نظارت فراگیر و هوشمند بر تولیدات محتوایی در حوزه حاکمیت رسانه ای کشور که یکی از وظایف صدا و سیما (ساترا) است؛
۳. توسعه فناوریانه و هوشمند تأمین و توزیع محتوا در حوزه برودبند.

مؤلفه‌ها و شاخص‌های وضع موجود

همانطور که قبلاً گفته شد، یکی از ارکان ترسیم رهنگاشت، آگاهی از نواقص و ظرفیت‌های سازمانی در نیل به اهداف است. در این خصوص، مطالعات و پل‌های نخبگانی با کارشناسان و کارگزاران سازمان صدا و سیما برگزار گردید که تعداد ۳۸ شاخص ذیل ۹ مولفه به شرح ذیل تعیین شد.

جدول شماره ۹- مؤلفه‌های وضع موجود

ردیف	مؤلفه‌های وضع موجود
۱	عاملیت تولید محتوا توسط سازمان
۲	سازوکار و فرایند
۳	نظارت دقیق و جامع بر صوت و تصویر فراگیر در سطح ملی
۴	شبکه تأمین و توزیع محتوای روزآمد و خلاق مبتنی بر برودبند
۵	کیفیت و جذابیت محتوای تولیدی
۶	مخاطب‌شناسی
۷	در تعامل با مخاطب
۸	بازاریابی محتوا در سطح جهانی
۹	هزینه تولید محتوا

در ادامه مسیر، مبتنی بر این مؤلفه‌ها، شاخص یا شکاف‌ها تعیین شد که لازم است سازمان با برنامه‌ریزی هدفمند- زمان‌مند در جهت رفع و یا تقویت این شکاف‌ها توسط متولیان سازمان، در جهت نیل به اهداف گام بردارد. این رهنگاشت بر پایه چهار لایه اصلی (محرک، بازار، پاسخگو، منابع)، طراحی شده است. این لایه‌ها عبارت‌اند از:

۱. محرک‌ها (اهداف)؛

۲. بازار (مخاطب)؛

۳. پاسخ‌گو؛

۴. منابع.

پاسخگویان و منابع

در این رهنگاشت، تعداد ۷ پاسخگو و ۵ منبع در جهت اجرا و پشتیبانی از برنامه، مشخص شده که به شرح جدول ذیل است.

جدول شماره ۱۰- پاسخ‌گوها و منابع

ردیف	پاسخ‌گوها	منابع
۱	فرهنگ سازمانی	ساختار و فرایند
۲	سیاست‌گذاری و تنظیم قوانین و مقررات	اسناد بالادستی، قوانین و مقررات
۳	خلاقیت و تخصص	نیروی انسانی
۴	سخت‌افزار و زیر ساخت فنی فناوری	زیرساخت فنی و آرشيو
۵	نرم‌افزارهای کاربردی	منابع مالی
۶	امنیت	

ویژگی‌های رهنگاشت مواجهه هوشمندانه صدا و سیما با فضای مجازی
برخی خصوصیات رهنگاشت ترسیم شده عبارت است از:

- ❖ رویکرد آینده‌پژوهی این رهنگاشت، از نوع هنجاری، است بدین معنا که ابتدا به تصور آینده ممکن پرداخته و سپس با نگاهی پس‌نگر، به بررسی شاخصه‌های وضع موجود و راهکارهای رسیدن به آن برنامه‌ریزی می‌کند.
- ❖ رهنگاشت حاضر، به روش قضاوتی (مبتنی بر نظر خبرگان) انجام‌شده است.
- ❖ رهنگاشت دارای چهار لایه اصلی است.
- ❖ رهنگاشت دارای ۱۵ لایه فرعی است.
- ❖ رهنگاشت، دارای مجموعاً ۳۱ فاز اعم از فعالیت، اقدام، راهکار و راهبرد در بدنه اصلی است.
- ❖ یک رهنگاشت کاربردی، بومی‌سازی شده، عملیاتی و آسان‌فهم است.
- ❖ افق زمانی رهنگاشت پنج ساله است که دارای قابلیت انعطاف زمانی نیز است.
- ❖ رهنگاشت دارای چشم‌انداز اصلی با عنوان «بسط فرهنگ ایرانی- اسلامی در سطح ملی و بین‌المللی» است که در ادامه، مدل نهایی رهنگاشت درج شده است.

پیشنهادهای

۱. پیشنهاد می‌شود در جهت هم‌افزایی و جدیت در اجرا، نشست با حضور مسئولین ارشد سازمان و هر یک از مدیران متولی، برپاشده و پس از تبیین نتایج این تحقیق، کارگروهی متشکل از نماینده هر یک از واحدها، برای پیگیری پیاده‌سازی آن تعیین شود.
۲. مبتنی بر نتایج این تحقیق، لازم است سازمان صدا و سیما در جهت افزایش و نگهداشت مخاطبان خود در مسیر ارتقای کیفیت و قابلیت‌های پلتفرم‌های موجود خود، گام اساسی برداشته و در راستای طراحی پایگاه‌ها و پلتفرم‌های جذاب عرضه محتوا، اقدامات اساسی و فوری را انجام دهد.
۳. لازم است برای دیگر مسائل سازمانی و کلان‌کشوری نیز از این نوع رهنگاری‌ها، تهیه و تدوین شود. یکی از مسائل جدی سازمان، مسئله جذب

ترسیم رهنگاشت مواجهه هوشمندانه سازمان صدا و سیما با فضای مجازی

مخاطب در سطح داخلی و خارجی است که لازم است در خصوص این موضوع نیز رهنگاشت تدوین گردد.

۴. پیشنهاد می‌شود در جهت اطلاع‌رسانی و اقناع تصمیم‌گیران سازمانی و غیرسازمانی مؤثر، کنفرانسی خبری برای اعلان رسمی این تحقیق و راهبردهای آن از طریق دانشگاه برگزار شود.

فهرست منابع

۱. باقرپور، پیمان؛ موسوی، حسین؛ و آذربخش، سید علی (۱۴۰۰). «راهکارهای همگرایی میان صدا و سیما و فضای مجازی در حوزه تولید محتوا»، *مطالعات رسانه‌های نوین*، ۲۵، ۳۵۹-۳۹۲.
۲. پدرام، عبدالرحیم؛ و احمدیان، مهدی (۱۳۹۶). *آموزه‌ها و آرموده‌ها*، تهران: افق آینده‌پژوهی راهبردی.
۳. خالصی، پروین؛ بابایی طلاتپه، محمدباقر؛ و مظاهری، محمد مهدی (۱۳۹۸). «چالش‌ها، فرصت‌ها و اثرات فضای مجازی در نظام جمهوری اسلامی»، *نشریه پژوهش‌های سیاسی جهان اسلام*، دوره ۹، شماره ۴، ۱۶۵-۱۸۸.
۴. خسروی، عباس؛ و احمدوند، علی محمد (۱۳۹۸). «بازتعریف مفهوم رهنگاشت با روش تحلیل مضمون»، *فصلنامه علمی مطالعات ناجا*، ۴ (۱۱)، ۲۹-۵.
۵. روشندل اربطانی، طاهر؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی؛ و بلالی، مجید (۱۳۹۳). «روندهای محیطی مؤثر بر آینده صدا و سیما در چشم‌انداز بیست ساله کشور»، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۰ (۵۴)، ۶۳-۹۹.
۶. قاسم‌زاده، مرتضی؛ و محسنیان، سیدعلی (۱۴۰۲). *بررسی ابعاد تنظیم‌گری خدمات رسانه‌ای صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی*، پیش‌نویس قانونی، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.
۷. علیدادی، رضا (۱۴۰۰). *رسانه‌های مجازی در مسیر تکامل*، تهران: انتشارات سروش.
۸. کاستلز، مانوئل (۱۳۸۰). *ظهور جامعه شبکه‌ای*، (مترجم: علیقیان، خاکباز)، تهران: انتشارات طرح نو.
۹. کیکبادی، علیرضا؛ و علیدادی، رضا (۱۴۰۰). *سند جامع فناوری‌های رسانه، براساس آینده‌نگاری راهبردی*، تهران: صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران، معاونت توسعه و فناوری رسانه.

۱۰. گنجور، مهدی (۱۴۰۰). «واقع‌انگاری فضای مجازی (تحلیلی فلسفی از واقعیت مجازی با تأکید بر مبانی حکمت متعالیه)»، *خردنامه صدرا*، شماره ۱۰۵، ۴۱-۵۴.
۱۱. گنجی، بهرخ؛ و درویشی، امید (۱۴۰۰). «بررسی ویژگی مخاطب تلویزیون در عصر جدید رسانه‌ای»، *آینده‌پژوهی رسانه*، دوره ۲ (۲)، ۸۱-۱۰۳.
۱۲. مورله، مارتین؛ فال، رابرت، ۱۳۹۶. *رهنگاشت فناوری برای استراتژی و نوآوری*، (مترجم: جعفرنژاد، احمد)، تهران: دانشگاه تهران.
۱۳. میرزا امینی، محمدرضا (۱۳۸۸). *رهنگاشت علوم و فناوری*، تهران: مرکز آینده‌پژوهی علم و فناوری دریایی.
14. Giddens, A (1999), *Runaway Worla: How Globalization is Reshaping our Lives*. London: Profile Book.
15. *Commission on Science and Technology for Development* (2015). Mapping of international Internet public policy issues.
16. Jenkins, H (2004). "The cultural logic of Media Convergence", *International*
17. *Journal of culture studies*. Vol. 7, No. 1, pp. 33-43.
18. Jenkins, H. (2016). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. NewYork: NYU Press.