

# راهکارهای افزایش سهم تلویزیون در سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان با استفاده از ظرفیت‌های پهن‌بند

عبدالعلی علی‌عسکری\*

سیاوش صلواتیان\*\*

محمدحسین اقبال دوست\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۹/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۱۰

## چکیده

جایگاه تلویزیون که تا پیش از این بیشترین سهم را در سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان داشت، حالا با تحولات سریع حوزه رسانه‌های نوین به جد در معرض تهدید است. هدف اصلی مقاله حاضر شناسایی راهکارهایی برای استفاده از ظرفیت‌های پهن‌بند در ارتقای جایگاه تلویزیون در سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان است. برای شناسایی این راهکارها با استفاده از روش دلفی کلاسیک به خبرگان حوزه علوم ارتباطات و متخصصانی که در زمینه

aliaskari@irib.ir

\* دانشیار دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما.

salavatian@iribu.ac.ir

\*\* استادیار دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما (نویسنده مسئول).

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات. mohsen.02530@gmail.com

رسانه‌های بر بستر پهن‌بند خبرگی نظری و یا تجربی داشتند، رجوع شد. ۲۱ نفر از ایشان با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در این پژوهش دلفی در سه دور اجرا شد که در مرحله اول از طریق روش مصاحبه عمیق و در مراحل بعدی به کمک پرسشنامه محقق ساخته اطلاعات مورد نیاز گردآوری شد. نهایتاً اعضای پنل دلفی درباره ۲۱ راهکار که در ۵ بخش «محتوایی»، «مدیریتی»، «تکنیکی»، «خط مشی‌گذاری» و «تجاری-اقتصادی» طبقه‌بندی شده بودند، به اجماع نظر رسیدند. از مهم‌ترین راهکارهای محتوایی شناسایی شده می‌توان به «تولید محتوای مختص فضای مجازی» و «تغییر در مدل خبررسانی»؛ از مهم‌ترین راهکارهای مدیریتی به «مخاطب‌شناسی بستر پهن‌بند» و «ارتقای سطح سواد رسانه‌ای کاربران»؛ از مهم‌ترین راهکارهای تکنیکی به «تحول در حوزه آرشیو» و «استفاده از ظرفیت بازخوردگیری برای واکاوی ویژگی‌های کاربران»؛ از مهم‌ترین راهکارهای خط مشی‌گذاری به «تنظیم مقررات روشن» و «تعامل بازیگران حوزه پخش فراگیر صوت و تصویر در فضای مجازی» و از مهم‌ترین راهکارهای تجاری-اقتصادی به «خلق ارزش افزوده برای فروش محصولات بیشتر» و «ایجاد بستر مناسب برای فروش محصولات» اشاره کرد.

**واژه‌های کلیدی:** پهن‌بند، پخش فراگیر، رسانه‌های نوین، مصرف

رسانه‌ای، تلویزیون

## مقدمه و بیان مسئله

این بار رقیب جدی است! حریفی قدرتمند که تلویزیون بی‌رقیب چهار دهه گذشته را به چالش کشیده... سال‌های سال، تلویزیون بی‌رقیب در عرصه رسانه‌ای کشور به‌عنوان فراگیرترین رسانه پیشتازی می‌کرد و مخاطبانش از جای جای کشور همگی یک مرجع معتبر به نام تلویزیون داشتند. رقبا هرچند در این میان رفت‌وآمدهای فراوانی داشتند و

در مواقعی توانستند از سبد بزرگ مصرف رسانه‌ای مردم برای خود سهمی دست‌وپا کنند، اما به‌رحال ضریب نفوذ بالای تلویزیون در میان مخاطبان همچنان به قوت خود باقی ماند؛ اما امروزه یک رقیب جدی برای پخش گسترده تلویزیونی در ایران پا به عرصه نهاده که جنس و ماهیت آن از نوع رقبای پیشین نظیر روزنامه، رادیو، ماهواره و ... متفاوت است. پهن‌بند<sup>۱</sup> امروزه توانسته است فراگیری خود را به حدی برساند که هر فرد بیش از آنکه منفعلانه در انتظار پیام از سوی پخش‌کننده‌های فراگیر باشد، خود به‌صورت فعال هر آنچه نیاز دارد را تأمین می‌کند.

توجه پخش‌کننده‌های فراگیر دنیا به فضای پهن‌بند از اواخر قرن بیستم شروع شده است؛ برای مثال در سال ۱۹۹۴ بخش خبری تلویزیون ای‌بی‌سی<sup>۲</sup> با نام «ورد نیوز نو»<sup>۳</sup> به‌عنوان اولین برنامه تلویزیون بر روی اینترنت پخش شد. این روند بعدها تلویزیون‌های مطرح دنیا ادامه یافت تا جایی که امروزه بخش زیادی از مخاطبان این شبکه‌ها و کانال‌های تلویزیونی را کاربران فضای پهن‌بند در همان بستر شکل می‌دهند. شبکه تلویزیونی بی‌بی‌سی<sup>۴</sup> توانسته است با سرویس «آی‌پلیر»<sup>۵</sup> خود که محتوای تلویزیونی بی‌بی‌سی را در فضای پهن‌بند به کاربران ارائه می‌دهد، بخش قابل توجهی از مخاطبان را به سمت خود جلب کند؛ به طوری که تقاضای ماهیانه این سرویس تا دسامبر ۲۰۱۰ به ۱۴۵ میلیون کاربر رسیده بود (BBC iPlayer, 2016). غالباً رویکرد پخش‌کننده‌های فراگیر بزرگ به پهن‌بند فرصت‌محور بوده است؛ چرا که آن‌ها توانسته‌اند، با درک صحیح شرایط و آینده، نسبت به سیاست‌گذاری مناسب عملکرد خود در فضای جدید اقدام کنند، تا با بحران هویت و از دست دادن مشتریان خود مواجه نشوند؛ اما رویکرد رسانه‌های داخلی کشور ما به فضای مجازی و بستر پهن‌بند نگاهی

- 
1. Broadband
  2. ABC
  3. World news Now
  4. BBC
  5. iPlayer

مبتنی بر تهدید است؛ و همواره نسبت به اقدامات تأمینی و تدافعی در قبال این رقیب اقدام شده که غالباً هم نتیجه عکس داده است.

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران طبق اصل ۱۷۵ قانونی اساسی و استفساریه شورای نگهبان در مورد نحوه پخش فراگیر، انحصار پخش فراگیر صدا و تصویر را در اختیار دارد. این مهم‌ترین امتیاز و مزیتی است که کمک می‌کند این سازمان در رقابت با سایر رسانه‌ها دست برتر را داشته باشد. نکته قابل توجه در انحصار پخش گسترده صدا و تصویر برای صداوسیما پاسخ به این سؤال را ضروری می‌کند که آیا صداوسیما باید از این امتیاز دست بکشد؟ و یا برای این که مخاطبانش را حفظ کند، از انتقال پیام به صورت وسیع، صرف نظر کرده و صرفاً در فضای پهن‌بند خدمات خود را ارائه کند؟ از طرف دیگر، حتی الزام صداوسیما به پخش کننده فراگیر بودن نیز مورد توجه است. چراکه انحصار پخش صدا و تصویر در کشور برای سازمان صداوسیما بوده و هرگونه استفاده از تجهیزات دریافت امواج ماهواره‌ای طبق قانون جرم‌انگاری شده است و مردم در ظاهر هیچ‌گونه برنامه‌ای به‌غیر از آنچه صداوسیما در اختیار آنان قرار می‌دهد ندارند؛ در نتیجه، حفظ پخش گسترده رایگان برای مردم، نه مزیت بلکه به نوعی وظیفه به حساب آمده، و قانون، سازمان صداوسیما را به گونه‌ای ملزم به انجام آن می‌کند. براین اساس به نظر می‌رسد، با توجه به عواملی که شرایطی خاص را برای صداوسیما فراهم کرده و صرف نظر کردن از پخش گسترده و تنها به فعالیت رسانه‌ای در فضای پهن‌بند پرداختن، چندان صحیح نباشد. حال صداوسیما جمهوری اسلامی ایران چگونه می‌تواند از این ظرفیت عظیم به نحوی استفاده کند که پهن‌بند برایش تبدیل به یک فرصت مغتنم شود تا یک تهدید جدی!

تاکنون سیاست ما در قبال برخورد با فناوری‌های جدید، یک سیاست منفعلانه بوده است. در مرحله اول فناوری انکار می‌شود، مرحله بعد نوبت به برخورد انفعالی و سلبی می‌شود. در مرحله بعد که سیاست‌های گذشته را پاسخگو نیافتیم، با تمام وجود به فناوری جدید با همه لوازمش تن می‌دهیم و او را آن‌چنان در آغوش می‌گیریم که

گویی از ابتدای وجود این فناوری، فقط سوء تفاهماتی بین ما بوده است و حال که این سوء تفاهمات از بین رفته چرا ما نباید از این اتفاق استفاده کامل را نبریم؟ این که مقام معظم رهبری (۱۳۹۲) در آخرین دیدار خود با اعضای شورای انقلاب فرهنگی نیز برخوردهای منفعلانه در قبال فناوری‌های جدید را زیر سؤال برده‌اند، حاکی از همین موضوع است. ایشان در این دیدار می‌فرمایند: «ما در برخورد با مسائل تهجمی، پدیده را در اول ورود، حتی قبل از ورود باید بشناسیم. فرض کنید یک چیزی، یک فکری، یک روشی در دنیا دارد رایج می‌شود؛ پیدا است که این اینجا خواهد آمد، خب دنیا دنیای ارتباطات است، دنیای اتصال و ارتباط است، نمی‌شود حصار کشید، قبل از آن که بیاید، به فکر باشید که برخورد حکیمانه با این چیست. معنای این همیشه این نیست که ما آن را رد کنیم؛ نه، گاهی یک پدیده‌ای است که ما آن را می‌توانیم قبول کنیم، گاهی پدیده‌ای است که می‌توانیم اصلاح کنیم، گاهی پدیده‌ای است که می‌توانیم یک ذیلی برایش تعریف کنیم که آن ذیل، مشکل آن را برطرف کند. دیر جنیندن، دیر فهمیدن، دیر به فکر علاج افتادن، این اشکالات را دارد که بعد شما دچار مشکلاتی می‌شوید که نمی‌توانید با آن‌ها مواجه بشوید».

حال با توجه به موارد یادشده، به‌طور خلاصه می‌توان گفت که از طرفی حضور صداوسیما به‌عنوان پخش‌کننده گسترده صدا و تصویر در کشور با توجه به شرایط ویژه و به‌خصوص کشور امری لازم و حیاتی بوده و صداوسیما باید همچنان با قبای پخش‌کننده فراگیر به کار خود ادامه دهد؛ و از طرف دیگر با توجه به همه‌گیری پهن‌باند و افزایش مخاطبان و مصرف‌کنندگان آن در کشور و وجود فرصت‌ها و تهدیدات این فناوری برای صداوسیما به‌عنوان بزرگ‌ترین رسانه صوتی و تصویری در کشور، باید به شیوه‌هایی دست پیدا بکنیم که علاوه بر استفاده از مزیت‌های پخش وسیع برای سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران، از ظرفیت‌هایی که پهن‌باند در اختیار صداوسیما قرار می‌دهد نیز در جهت ارتقای مخاطبان صداوسیما استفاده کنیم.

### پیشینه پژوهش

• یکی از پژوهش‌های جامعی که درباره آینده پخش فراگیر و تلویزیون انجام شده است، پروژه پژوهشی‌ای است با عنوان «تلویزیون ۲۰۲۰، آینده تلویزیون» که در سال ۲۰۱۱ و با چند روش گوناگون شامل روندپژوهی، مصاحبه با خبرگان و دلفی انجام شده است (Neef, Schroll, & Hrsch, 2011). در این پژوهش، برای آینده تلویزیون چند سناریو پیش‌بینی شده که مهم‌ترین آن‌ها ادغام و همگرایی تلویزیون و وب، تلویزیون‌های اجتماعی، تلویزیون‌های همه‌جانبه، تلویزیون خدماتی و تلویزیون‌های شخصی و... است.

• «چشم‌انداز استراتژیک برای تلویزیون‌های باکیفیت بالا و آی‌پی‌تی‌وی اروپایی» در سال ۲۰۰۵ در دانشگاه استنفورد انجام شده است (Copéré, 2005). این پژوهش تأثیر چهار پلتفرم دیجیتال (تلویزیون ماهواره‌ای، تلویزیون کابلی، تلویزیون دیجیتال زمینی و تلویزیون آی‌پی‌تی‌وی) را در فراهم آوردن فرصت دسترسی به تلویزیون مورد تحلیل قرار داده و تصویری استراتژیک از اکوسیستم تلویزیون‌های دیجیتال اروپا در پنج و ده سال آینده رسم نموده و سناریوهایی را برای بازیگران گوناگون درگیر با تلویزیون دیجیتال رسم می‌کند؛ که در این تصویرسازی، آی‌پی‌تی‌وی و تلویزیون‌های اچ‌دی<sup>۱</sup> به عنوان دو صدای غالب در ایجاد ترغیب و سهولت دسترسی به تلویزیون‌های دیجیتال معرفی می‌شوند.

• «آینده تلویزیون: تغییرات جامع با سرعت بسیار زیاد؛ ده دلیلی که شما در آینده نه‌چندان دور تلویزیوتان را به رسمیت نخواهید شناخت» نیز عنوان پژوهشی است که توسط پاپولو و همکاران (۲۰۱۱) در قالب مقاله منتشر شده است. فلذا برای آینده تلویزیون ده پیش‌بینی را انجام داده‌اند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به: از بین

---

1. HD

راهکارهای افزایش سهم تلویزیون در سبد مصرف ... ۴۷

رفتن شبکه‌ها، خداحافظی با کنترل از راه دور، صفحه‌های نمایشگر هر کاری را در همه‌جا انجام می‌دهند و ... نام برد.

• هادی البرزی (۱۳۹۱) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود در رشته مدیریت رسانه به «آینده‌پژوهی حضور صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران در فضای اینترنت» پرداخت. البرزی، آینده‌های محتمل رسانه ملی در فضای اینترنت را در قالب آینده مطلق، آینده موازی، آینده مکمل و آینده سایه‌ای تعریف کرده است.

• پایان‌نامه کارشناسی ارشد دیگری نیز مرتبط با موضوع مقاله حاضر در سال ۱۳۹۱ در دانشگاه علامه طباطبائی با عنوان «بررسی رابطه رسانه‌های نوین با مدل کسب‌وکار در سازمان صداوسیما» توسط مهدی صدقی انجام شده است. در نهایت برای تلویزیون دیجیتال زمینی، همان مدل سنتی سازمان صداوسیما به عنوان مدل کسب‌وکار مناسب شناسایی شده است؛ اما در مورد تلویزیون موبایل و آی‌پی‌تی‌وی مدل سنتی سازمان صداوسیما مناسب شناخته نشده است.

## مبانی نظری پژوهش

### همگرایی رسانه‌ها

همگرایی رسانه‌ها تحت تأثیر دیجیتالی شدن به وقوع پیوست؛ یعنی فرآیندی که مرز میان سرویس‌های رسانه‌ای الکترونیک را در هم شکست. دیجیتالی شدن این امکان را فراهم آورد که هر متنی، از طریق سبک‌های گوناگون انتقال الکترونیک به راحتی قابل انتقال باشد (میراسماعیلی، ۱۳۹۲). وندایک<sup>۱</sup> پنج سطح را برای همگرایی رسانه‌ها تعریف کرده است:

---

1. Van Dijk

(۱) **زیرساخت‌ها:** برای مثال ترکیب و ادغام انواع تجهیزات ارسال ارتباط تلفنی و کامپیوتری.

(۲) **اتصالات:** برای مثال تله تکست و تلویزیون وب می‌توانند بر سیگنال‌های تلویزیون کابلی و یا ماهواره سوار شوند.

(۳) **مدیریت:** برای مثال، شرکت‌های تلویزیون کابلی که به عرصه تلویزیون می‌پردازند و یا شرکت‌های تلفن که تلویزیون کابلی را نیز عرضه می‌کنند.

(۴) **خدمات:** برای مثال، ادغام سرویس ارتباطات و اطلاعات بر روی اینترنت.

(۵) **انواع داده‌ها:** ترکیب و ادغام صدا، داده، متن و تصویر (Van Dijk, 2005: p.9)

پارادایم همگرایی رسانه‌ای باعث شده است تا اطلاعات با فرمت‌های گوناگون، نه تنها با یکدیگر قابل انطباق باشند، بلکه بتوانند با عبور از پوسته مجازی کلاسیک اطلاع‌رسانی، وارد حریم ابزارهای دیگری چون موبایل، ویدئو و تلویزیون شوند. اکنون همگرایی در سطوح گوناگون چون بخش خصوصی و عمومی، فرهنگ‌های برتر و نازل‌تر، مدرنیسم و پست‌مدرنیسم در جریان است؛ اما در عرصه رسانه‌ای پنج فرآیند به چشم می‌خورد: فناوری (دیجیتالی شدن)، اقتصاد (همگرایی افقی صنایع)، اجتماع (چند وظیفه‌ای شدن)، فرهنگ (تولید مطلب توسط مخاطبان) و جهان (دهکده جهانی مک‌لوهان) (شکرخواه، ۱۳۸۴: ۲۹)

البرزی (۱۳۹۱) نیز در پروژه کارشناسی ارشد خود در باب اهمیت توجه به همگرایی رسانه‌ها در حوزه فناوری آورده است: «امکان‌ات ادغام و همگرایی که فناوری دیجیتال عرضه می‌کند، باعث پیشرفت‌های تکنیکی عمده در رسانه‌ها و ارتباطات شده است. رایانه‌ها ابزار مهمی هستند که به وسیله آن‌ها حجم گسترده‌ای از داده‌هایی که پروژه‌های علمی - فنی بزرگ لازم دارند مدیریت و تولید می‌شوند. پیشرفت هم‌زمان علم، رسانه‌ها و سرمایه زیر سایه فناوری دیجیتال نوعی اثر پیشروی سریع ایجاد کرده



است که در آن همه چیز با شتاب رخ می‌دهد و تغییراتی چشمگیر در زمانی بسیار کوتاه ایجاد می‌کند.»

پس به نظر می‌رسد با توجه به استفاده پخش کننده‌های فراگیر رقیب سازمان صداوسیما از تمام ظرفیت‌های فناوری برای افزایش کارایی خود، سازمان صداوسیما نیز باید با در نظر گرفتن این تهدید از مزیت‌های همگرایی در حوزه فناوری بهره کافی را برده تا بتواند جایگاه خود را به عنوان تنها پخش کننده فراگیر فعال در کشور حفظ و ارتقاء دهد.

### مدل‌های نوین پخش تلویزیونی

#### ۱- آی‌پی‌تی‌وی<sup>۱</sup> و تلویزیون تعاملی

آی‌پی‌تی‌وی سامانه‌ای است که در آن سرویس تلویزیون دیجیتال به همراه خدمات ارزش افزوده، با استفاده از پروتکل اینترنت بر روی زیرساخت شبکه باند وسیع به مشتریان عرضه می‌گردد. در این سامانه از شبکه‌های مدیریت شده ارتباطات راه دور برای رساندن سرویس به مشترکان استفاده می‌شود و به دلیل مدیریت شده بودن شبکه، امنیت و کیفیت سرویس توسط سرویس‌دهنده تضمین می‌شود.

یکی از تفاوت‌های اساسی آی‌پی‌تی‌وی با سیستم‌های سنتی تلویزیونی، ایجاد رابطه تعاملی بین بیننده و فراهم کردن محتوا بر اساس مکانیسم درخواست و پاسخ، به جای رابطه یک‌طرفه پخش کننده فراگیر، از تلویزیون به بیننده است. اتصال تلویزیون معمولی به بستر شبکه آی‌پی‌تی‌وی توسط ست تاپ باکس انجام می‌گیرد که بسته‌های داده ویدئویی را به صورت سیگنال‌های ویدئویی متعارف درآورده و آماده پخش می‌کند (کلیات آی‌پی‌تی‌وی، ۱۳۹۳).

## ۲- تلویزیون ترکیبی (هیبریدی)<sup>۱</sup>

پلتفرم هیبرید به این معناست که اپراتور باهدف ایجاد ارزش افزوده، بخشی از سرویس خود را از یک پلتفرم و بخشی را از پلتفرم دیگر عرضه می‌کند. مثال متعارفی از آن که از سوی پخش کننده‌های فراگیر ارائه می‌شود، عرضه کانال‌های خطی از پلتفرم زمینی و خدمات تعاملی از پلتفرم پهن‌بند و تجمیع و ارتباط این دو، در گیرنده است. هیبرید در حالت حداقلی، فقط در حد گیرنده هیبرید (به مفهوم امکان دریافت از دو پلتفرم در یک گیرنده) بوده و دو سرویس به صورت کاملاً مستقل ارائه می‌گردد؛ برای مثال دسترسی به اینترنت و مشاهده تلویزیون بدون ارتباط خاصی بین این دو سرویس. در صورتی که سرویس‌ها نیز هیبرید شوند، امکان قابلیت‌های جذابی به وجود می‌آید؛ مثلاً در صورتی که قابلیت اتصال به پهن‌بند به گیرنده‌های تلویزیون دیجیتال اضافه گردد، می‌توان امکاناتی همچون انتخاب زبان و یا زیرنویس برای محتوای دریافتی، نظرسنجی آنلاین، اختیاری بودن مشاهده ویدئوی مرتبط با ناشنویان و در حالت پیشرفته‌تر سرویس‌های ویدئوی درخواستی را ارائه نمود (کلیات آی‌پی‌تی‌وی، ۱۳۹۳).

## ۳- تلویزیون اینترنتی

تلویزیون اینترنتی (پخش خطی تلویزیون یا غیرخطی ویدئو روی اینترنت) مفهومی است که از همان پروتکل آی‌پی برای انتقال چندرسانه‌ای استفاده می‌کند و از این رو گاهی با آی‌پی‌تی‌وی اشتباه گرفته می‌شود. برای مثال پخش زنده شبکه‌های سیما که از سایت‌های گوناگون قابل دسترس است، مصداقی از تلویزیون اینترنتی است. تفاوت‌های زیادی بین تلویزیون اینترنتی و آی‌پی‌تی‌وی وجود دارد که برخی از آن‌ها از این قرار است:

---

1. HBB TV

- تلویزیون اینترنتی از شبکه عمومی اینترنت به منظور انتقال محتوا استفاده می‌کند و هیچ‌گونه نظارت یا کنترلی بر شبکه و بر کیفیت محتوا در طول مسیر سرویس‌دهنده تا مشتری وجود ندارد و تأمین امنیت و تأمین کیفیت در آن تضمین نمی‌شود. درحالی‌که آی‌پی‌تی‌وی از شبکه اختصاصی آی‌پی و یا شبکه مدیریت شده بهره می‌گیرد و تأمین امنیت و کیفیت سرویس بر عهده سرویس‌دهنده است.
- در آی‌پی‌تی‌وی کیفیت محتوا باید در حد کیفیت پخش فراگیر باشد (اس‌دی یا اچ‌دی) اما در تلویزیون اینترنتی نسبت به محدودیت پهنای باند کاربر، بهترین کیفیت ممکن مورد انتظار است.
- در تلویزیون اینترنتی معمولاً محدودیت جغرافیایی برای مشتریان وجود ندارد، اما در آی‌پی‌تی‌وی سرویس‌دهنده، خدمات خود را در نواحی جغرافیایی معین عرضه می‌کند.
- در تلویزیون اینترنتی محتوا عموماً رایگان است و تنها هزینه دسترسی به اینترنت توسط مشتری پرداخت می‌شود. حال آنکه آی‌پی‌تی‌وی نوعی از تلویزیون پولی با روش‌هایی چون شارژ ماهانه است (کلیات آی‌پی‌تی‌وی، ۱۳۹۳).

#### ۴- فراشبکه یا اوتی‌تی<sup>۱</sup>

اوتی‌تی یا ارائه محتوا در هر مکان و هر زمان، اشاره به تحویل صوتی، تصویری و دیگر رسانه‌ها از طریق اینترنت بدون نیاز به یک اپراتور که در کنترل و یا توزیع محتوای مربوط دخالتی داشته باشد، است. در واقع تفاوتی که میان آی‌پی‌تی‌وی و اوتی‌تی وجود دارد، این است که آی‌پی‌تی‌وی با استفاده از یک شبکه اختصاصی مدیریت شده عمل می‌نماید اما اوتی‌تی از یک شبکه مدیریت نشده استفاده می‌کند.

---

1. OTT (Over The Top)

به‌طور خلاصه، رویکرد فراشبکه به هرگونه خدمت و محتوای ویدئویی گفته می‌شود که از طریق اینترنت و توسط یک وسیله مثل گیرنده (ست‌تاپ باکس) یا تلویزیون هوشمند به کاربر نهایی خواهد رسید. به نحوی که مزیت‌های آی‌پی‌تی‌وی را از نظر واسط کاربری مناسب برای تلویزیون حفظ می‌کند، ولی نیاز به شبکه محلی مدیریت شده ندارد و از همان بستر موجود اینترنت برای انتقال محتوا استفاده می‌نماید. در این روش در هر زمان و در هر مکان و با هر دستگاه الکترونیکی به محتوای موردنظر تان دسترسی خواهید داشت. در نتیجه با توجه به گستردگی اینترنت، گستره پوشش جغرافیایی بسیار وسیع خواهد بود. علاوه بر این کاربر می‌تواند ضمن مشاهده محتوای موردنظر خود در تلویزیون دستگاه موردنظرش را تغییر داده و همان برنامه و ظاهر گرافیکی را بر روی دستگاه دیگری مثلاً تبلت یا موبایل مشاهده نماید. این ویژگی ان-اسکرین<sup>۱</sup> نامیده می‌شود (فرارسانه، ۱۳۹۴).

#### جدول ۱- تفاوت تلویزیون‌های پخش فراگیر و پهن باند

(European Broadcasting Union, 2011)

پهن باند		پخش فراگیر	پارامتر
IPTV	OTT		
<b>قابلیت‌ها</b>			
بله	نه	بله	کیفیت تضمین شده از خدمات
به‌طور کلی بله	بله	نه	آیا کیفیت وابسته به تعداد کاربران است؟
بله	نه	بله	توانایی ارائه باکیفیت HD
نه (هنوز غیرقابل دسترس بر روی شبکه‌های تلفن همراه)	بله (وقتی اینترنت موبایل در دسترس است)	بله	ثبات، قابل حمل بودن و پذیرش به وسیله تلفن همراه

1. N-screen

راهکارهای افزایش سهم تلویزیون در سبد مصرف ... ۵۳

پوشش	جهانی	متفاوت در سراسر گوناگون کشورها است، اما در حال رشد است.	محدود اما در حال رشد است
آزادی در هوا	بله	نه	نه
پذیرش ثانویه	بله	بدون اشتراک جداگانه	بدون اشتراک جداگانه
<b>خدمات</b>			
خدمات خطی	بله (هر دو رادیو و تلویزیون)	رادیو: بله تلویزیون: در صفحه نمایش کوچک ممکن است.	بله (هر دو رادیو و تلویزیون)
خدمات غیرخطی	نه (به جز برای ضبط و پخش)	بله در نرخ بیت کافی امکان پذیر است	به طور کلی بله
خدمات داده	تا حدودی بله	بله	بله
راهنمای برنامه الکترونیکی (EPG)	بله	بله	بله
پشتیبانی از برنامه‌های سوم شخص و تعاملی (به عنوان مثال، شبکه‌های اجتماعی)	نه	بله	بله
توانایی برای خدمت به مخاطبان خاص (به عنوان مثال، کانال‌های موضوعی، آرشیوها)	ظرفیت شبکه محدود	بله در نرخ بیت کافی امکان پذیر است	به طور کلی بله
نقش در امنیت عمومی و موارد اضطراری	بله	بله در برخی کشورها	محدود
اشتراک مورد نیاز	نه (به جز برای PAY-TV)	بله (دسترسی به اینترنت پهن باند)	بله

هزینه‌ها			
منوط به موافقت با ارائه‌دهنده خدمات و یا سرمایه‌گذاری شرکت‌های رسانه‌ای	متناسب با تعداد کاربران	ثابت	برای پخش‌کننده‌ها
اساساً اشتراکی، با یا بدون هزینه‌های اضافی	اشتراک به وسیله دسترسی به اینترنت	رایگان یا اشتراکی	برای بینندگان و شنوندگان
دریافت‌کننده‌ها			
تصمیم‌گیرندگی توسط ارائه‌دهنده خدمات	فعال برای هر دستگاه متصل به اینترنت.	بزرگ و رایگان	انتخاب تجهیزات دریافت
نه	یله تا حدی	بله	استانداردهای باز
مرتبط با خدمات	متناسب بانفوذ شبکه‌های پهن‌بند	اغلب چندگیرنده برای هر خانوار	نفوذ
مقررات			
بله (تا حدودی)	نه	بله	مقررات محتوا
نه	بله (شبکه‌های تلفن همراه)،	بله (زمینی و شبکه‌های ماهواره‌ای)	وابسته به طیف امواج
تعامل پخش‌کنندگان			
نه (به جز در پخش‌کننده‌هایی که در زیرساخت‌های خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند)	نه	بله	کنترل بر کیفیت خدمات
نه	نه	بله	کنترل بر یکپارچگی سیگنال‌ها و استفاده از فضای صفحه نمایش
نه	نه	بله تا حدی	کنترل بر شبکه‌های تحویل‌دهنده

## نمونه‌هایی از تعامل پخش فراگیر و پهن باند

ارتباط و تعامل بین پخش فراگیر و پهن باند در دنیا از اواخر قرن بیستم آغاز شده و امروز به بالاترین سطح خود رسیده است. «آی پلیر» بی‌بی‌سی یک سرویس اینترنتی است که به صورت زنده محتوای (رادیویی و تلویزیونی) درخواستی کاربران را منتشر می‌کند و توانسته طرفداران زیادی را کسب کند (BBC iPlayer, 2016).

هولو<sup>۱</sup> یک وب‌سایت ارائه فیلم و کلیپ‌های تصویری است. این سرویس نیز از فناوری فراشبکه بهره می‌برد و محتوای خود را به صورت چندبستری<sup>۲</sup>، هرزمانی و هر مکانی ارائه می‌کند. طبق آماری که کام‌اسکور<sup>۳</sup> ارائه می‌دهد، در ژانویه ۲۰۱۰ حدود ۹۰۳ میلیون ویدئو از طریق این پایگاه توسط کاربران آمریکایی دیده شده است (Schonfeld, 2011). «نتفلیکس»<sup>۴</sup> نیز که می‌توان آن را پرطرفدارترین شبکه ارائه‌دهنده محتوا در دنیا دانست، از ظرفیت فراشبکه برای انتقال محتوا استفاده می‌کند. نتفلیکس ۳۷ درصد از کل پهنای باند مصرفی در آمریکا را به خود اختصاص می‌دهد. نتفلیکس توانست در سال ۲۰۱۵ ضریب نفوذ ۵۱ درصدی را در آمریکا به دست آورد (Rosoff, 2015). پیش‌بینی می‌شود کاربران این شبکه در سال ۲۰۲۰ به بیش از ۱۳۰ میلیون نفر در آمریکا برسد (Broadband TV News, 2015).

## روش پژوهش

در این پژوهش برای دستیابی به اهداف موردنظر و همچنین پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش از روش دلفی استفاده کردیم. تکنیک دلفی، به صورت یک رویکرد تحقیقی جهت به دست آوردن اجماع با استفاده از یک سری از پرسشنامه‌ها و ارائه بازخورد به

- 
1. Hulu
  2. multi-platform
  3. Com Score
  4. Netflix

شرکت‌کنندگانی که در حوزه‌های کلیدی دارای تخصص هستند، تعریف می‌شود. این روش به‌طور ویژه زمانی سودمند است که محققان ملزم به جمع‌آوری دیدگاه‌های کارشناسان منفرد در مورد موضوعی خاص و ایجاد توافق بر سر موضوع موردنظر باشند تا این که فرض‌ها یا دیدگاه‌های اساسی خبرگان را شناسایی نمایند (حبیبی، ایزدیار؛ سرافرازی، ۱۳۹۳).

۲۱ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند از میان دو گروه از خبرگان و متخصصان به‌عنوان اعضای پنل دلفی انتخاب شدند. گروه اول متشکل از مدیران حوزه فناوری رسانه، مدیریت راهبردی و مدیران فرهنگی در مراکزی چون سازمان صداوسیما، مرکز ملی فضای مجازی، وزارت ارتباطات و همچنین شرکت‌های تابعه آن‌ها بودند. گروه دوم نیز متشکل از استادان، کارشناسان و متخصصان در حوزه فناوری رسانه، مدیریت رسانه، آینده‌پژوهی، مدیریت راهبردی و سایر حوزه‌های مرتبط با هدف پژوهش بودند. مشخصات مشارکت‌کنندگان در دلفی در جدول ۲ (صفحه بعد) آمده است:

برای گردآوری اطلاعات و داده‌های پژوهش از دو روش مصاحبه عمیق و پرسشنامه محقق ساخته استفاده کردیم. دلفی در این پژوهش در سه دور اجرا شد. در دور اول (مرحله اکتشافی) از طریق مصاحبه عمیق با مشارکت‌کنندگان و تحلیل متن مصاحبه‌ها به روش کدگذاری کیفی، راهکارهای پیشنهادی احصاء شد. در دور دوم براساس یافته‌های دور اول، پرسشنامه‌ای محقق ساخته طراحی و در اختیار اعضای پانل دلفی قرار گرفت. در این پرسشنامه از مشارکت‌کنندگان خواسته شده بود میزان موافقت خود با هر یک از راهکارها را در یک بازه ۵ ارزشی (طیف لیکرت) تعیین کنند. در نهایت در این دور راهکارهایی که توانسته بودند حداقل میانگین نمره ۴ از ۵ را کسب کنند، به عنوان راهکارهای برگزیده دور دوم حفظ و مابقی راهکارها حذف شد. در دور



جدول ۲ - مشخصات مشارکت کنندگان در پنل دلفی

مشارکت در دوره‌ها			تحصیلات و تخصص	سابقه کاری
سوم	دوم	اول		
*	*	*	دکتری مدیریت رسانه	مدیرکل برنامه ریزی و اداری مالی معاونت فنی سازمان صداوسیما
*	*	*	کارشناس بازی‌های رایانه‌ای و انیمیشن	مدیر عامل شرکت رایمون مدیا
*	*	*	کارشناسی ارشد ارتباطات	مدیر محصول شرکت «بیان» و کارشناس مرکز ملی فضای مجازی
*	*	*	دکتری مدیریت استراتژیک / استادیار	ریاست سابق مرکز تحقیقات سازمان صدا و سیما
*	*	*	دکترای خط مشی گذاری	کارشناس مرکز ملی فضای مجازی
*	*	*	دکتری ارتباطات / استادیار	عضو هیئت علمی دانشگاه صداوسیما
*	*	*	دکتری برق گرایش مخابرات / استادیار	عضو هیئت علمی دانشگاه صداوسیما و مدیر کل سابق فناوری اطلاعات سازمان صداوسیما
*	*	*	دکتری مدیریت استراتژیک	مشاور وزیر و رئیس سابق مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال
		*	کارشناس فضای مجازی	معاون پژوهشگر فضای مجازی و مؤسس جبهه انقلاب اسلامی در فضای مجازی
		*	دکتری مدیریت استراتژیک / دانشیار	رئیس سازمان صداوسیما و عضو هیئت علمی دانشکده ارتباطات دانشگاه صدا و سیما
*	*	*	کارشناسی ارشد برق - گرایش مخابرات	مدیر کل صدور مجوز و نظارت مرکز تنظیم مقررات و رسانه‌های نوین سازمان صداوسیما

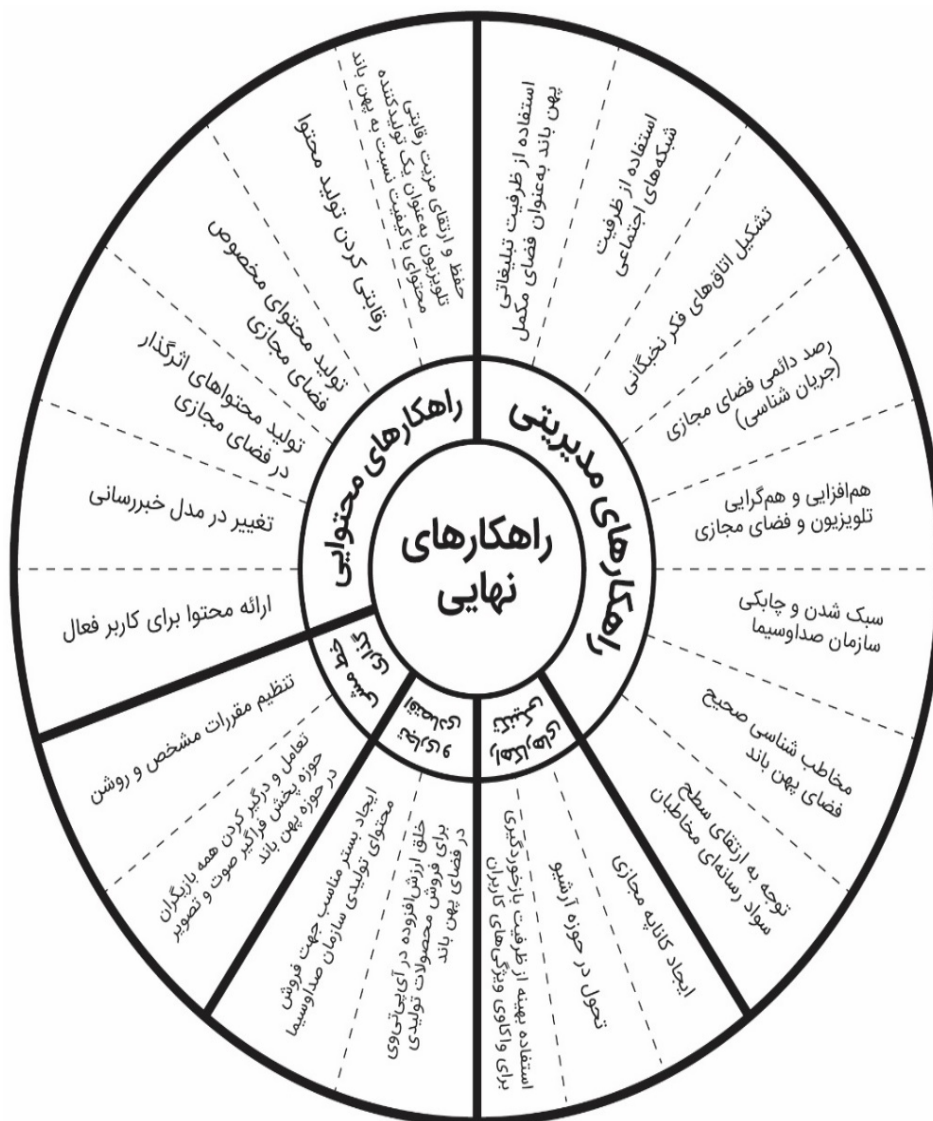
*	*	علوم ارتباطات اجتماعی / دانشیار	رئیس دانشکده خبر دانشگاه آزاد اسلامی
*	*	دکتری ارتباطات / استادیار	عضو هیئت علمی دانشکده ارتباطات دانشگاه صدا و سیما
*	*	دانشجوی دکتری ارتباطات	مدیر گروه اجتماعی شبکه دو سیما
*	*	کارشناس فضای مجازی	کارشناس سابق مرکز ملی فضای مجازی
*	*	دانشجوی دکتری مدیریت رسانه	مدیر گروه رسانه اداره پژوهش‌های خبر معاونت خبر سازمان صداوسیما
*	*	کارشناس فضای مجازی	مدیر فروش شرکت تراشه سبز
*	*	دانشجوی دکتری فرهنگ و ارتباطات	طراح و برنامه ساز برنامه جیوگی
	*	کارشناسی ارشد مهندسی برق - گرایش مخابرات	رئیس مرکز فناوری اطلاعات، ارتباطات و امنیت نهاد ریاست جمهوری
*	*	دکتری مدیریت راهبردی	رئیس مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال
	*	دکتری سیاستگذاری علم و فناوری	عضو سابق شورای عالی فضای مجازی

سوم مجدداً براساس راهکارهای باقی مانده از دور دوم دلفی، پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت. هدف این دور، بررسی نظر نهایی خبرگان و میزان اجماع نظر ایشان درخصوص راهکارها بود.

## یافته‌های پژوهش

همانطور که آمد، برای اجرای دلفی، از سه دور مصاحبه استفاده شد. پژوهشگر در مرحله اول با طراحی یک مصاحبه نیمه ساختار یافته و طرح یک پرسش کلی در مورد راهکارهای افزایش سهم تلویزیون در سبد مصرفه رسانه ای مخاطبان با استفاده از ظرفیت‌های پهن باند به دنبال حداکثر سازی نظرات و ایده‌های کارشناسان و متخصصان پند دلفی بود. در طول مصاحبه دور اول با توجه به فضای مصاحبه سؤالات دیگر نیز مطرح شد و بدین ترتیب پایه مراحل بعدی گذاشته شد. حاصل اجرای دور اول دلفی، شناسایی ۴۹ راهکار پیشنهادی برای افزایش سهم تلویزیون در سبد مصرف رسانه ای مخاطبان با استفاده از پهن باند بود. این راهکارها در پنج دسته «محتوایی»، «مدیریتی»، «تکنیکی»، «خط مشی گذاری» و «تجاری- اقتصادی» طبقه بندی شدند. در جدول ۳ راهکارهای احصایی و میانگین نمره کسب شده برای هر راهکار در دور دوم دلفی آورده شده است. این نمره از ۱ تا ۵ بوده و در آن یک به معنی خیلی مخالف و ۵ به معنی خیلی موافق است:

از ۴۹ راهکار شناسایی شده، ۲۲ موردی که میانگین نمره کسب شده آن‌ها ۴ و بالاتر از ۴ بود حفظ شدند. در واقع اعضای مشارکت کننده با ۲۲ راهکار موافق و یا خیلی موافق بودند. در نهایت در دور سوم ۲۱ مورد از ۲۲ راهکار توانستند به میزان اجماع حداقلی مورد نظر (۶۰ درصد) دست یابند. در ادامه به توضیح و تحلیل راهکارهای نهایی شناسایی به عنوان یافته‌های نهایی پژوهش می پردازیم. شکل ۱ به صورت خلاصه راهکارهای نهایی را معرفی کرده است:



شکل ۱- راهکارهای نهایی شناسایی شده پژوهش

### • راهکارهای محتوایی:

حفظ و ارتقای مزیت رقابتی تلویزیون به عنوان یک تولیدکننده محتوای

#### باکیفیت نسبت به پهن باند

با توجه به تقسیم سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان، صداوسیما باید تلاش کند سهم خود در سبد مصرف مخاطبان را در فضای پخش فراگیر حفظ کند. این کار با تولید محتوای با ویژگی‌های خاص که در بستر پخش فراگیر قابل عرضه است، باید انجام شود. ضمن این که باید در بسترهای دیگر نیز سهم خود را در سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان افزایش دهد. در واقع سازمان صداوسیما به جای رقابت در حوزه ارائه پهن‌باند با اپراتورهای ارائه‌دهنده پهن باند، باید در حوزه ارائه محتوای باکیفیت‌کنشگری داشته باشد. باکیفیت که مزیت رقابتی سازمان صداوسیما محسوب می‌شود، می‌تواند در میان رقبا دست بالا را داشته باشد.

#### رقابتی کردن تولید محتوا

فضای رقابتی در تولید محتوا موجب بروز استعدادهای نو و خلاقانه در حوزه تولید محتوا و برنامه‌سازی می‌شود. همچنین از آنجایی که سازوکار تولید محتوا در رسانه به خصوص در فضای پهن باند به سمت تسهیل روند تولیدات می‌رود با به رقابت گذاشتن تولید محتوا ضمن صرفه‌جویی در هزینه‌های تولید که برای سازمان به دنبال دارد، می‌توان افرادی که در حوزه تولید محتوا در رده تولیدکنندگان غیرحرفه‌ای تقسیم‌بندی می‌شوند را نیز درگیر این روند کرد و از ظرفیت‌های این بخش نیز استفاده کرد. ظرفیتی که در سال‌های اخیر شاهد استقبال کاربران و مخاطبان از آنان بوده‌ایم.

#### تولید محتوای مخصوص فضای مجازی

در حوزه پیام، خود رسانه نیز پیام است. در واقع هر رسانه‌ای اثر مختص به خود را می‌گذارد. پس نمی‌توان انتظار داشت، محتوایی که برای مدیوم تلویزیون ساخته

می‌شود در فضای مجازی هم همان اثرگذاری را داشته باشد، پس باید الزامات مدیوم پهن باند را در نظر داشت و با توجه به آن برنامه‌سازی کرد.

امروزه بسیاری از محتواهایی که در فضای مجازی در حال تولید است دارای ویژگی‌های خاصی است که نمی‌توان آن‌ها را در بستر دیگر تجربه کرد. استعاره‌ای که برای محتوای فضای مجازی به کار می‌برند، محتوای کپسولی، ساندویچی و لقمه‌ای است؛ به عبارت دیگر کاربر وقت و حوصله مصرف محتوای مفصلی که برای پخش فراگیر تولید می‌شود را ندارد، پس تولیدکنندگان باید مختصات فضای پهن باند را در تولیدات رعایت کنند.

#### تولید محتواهای اثرگذار

با توجه به نوع محتوای ارائه‌شده در فضای مجازی که از لحاظ کمی رقابت بالایی است و از لحاظ حجم تولیدی مختصر و به قولی کپسولی است، باید محتوایی تولید شود که در این فضای عظیم اثرگذاری و ماندگاری بالایی داشته باشد و در ذهن مخاطب مانده و منشأ اثر شود. پس برای این منظور باید به برخی از شاخص‌هایی که به ماندگاری بیشتر محتوای فضای مجازی کمک می‌کند، توجه کرد. تولید محتوای «بدون تاریخ مصرف»، تولید محتوای «آموزشی»، «تولید هدفمند بر مبنای ویژگی‌های مخاطب» و همچنین استفاده از «جذابیت‌های بصری» نیز می‌تواند به ماندگاری محتوا در ذهن مخاطبان و کاربران کمک کند.

#### تغییر در مدل خبررسانی

طبق تعاریف سنتی خبر، رسانه متأخر از رویداد، کار خبررسانی را انجام می‌دهد؛ اما در فضای مجازی به خصوص شبکه‌های اجتماعی، خبررسانی هم‌زمان با وقوع رویداد انجام می‌شود. پس اگر با تعریف اول بخواهیم خبررسانی کنیم در رقابت با رسانه‌هایی که در لحظه اخبار را پوشش می‌دهند زمین بازی را از دست می‌دهیم؛ در مطالعات آینده‌پژوهانه در حوزه مطبوعات و ژورنالیسم از مدلی از خبررسانی نام‌برده می‌شود که در حوزه فضای مجازی شکل گرفته و به‌نوعی تکمیل‌کننده مدل «هرم

راهکارهای افزایش سهم تلویزیون در سبد مصرف ... ۶۳

وارونه<sup>۱</sup> است که به «مدل خبری الماس<sup>۲</sup>» شناخته می‌شود. در مدل الماس، خبررسانی در یک موضوع تا زمان اشباع و پرداختن به جنبه‌های گوناگون خبر در رسانه ادامه پیدا خواهد کرد و از مقطعی جریان سازی در بستر شبکه‌های اجتماعی صورت خواهد گرفت.

### ارائه محتوا برای کاربران فعال

در آینده نه‌چندان دور، کاربران در یک فضای کاملاً متصل به شبکه حضور دارند. دنیای متصل در واقع دنیایی است که همه چیز به شبکه متصل است. از رایانه‌های شخصی و دستگاه‌های خانگی گرفته تا اشیا و لوازم خانه همگی به‌نوعی به شبکه متصل شده‌اند. بدین صورت تمام وجوه و ابعاد کاربران توسط شبکه مدیریت می‌شود. پس باید توجه داشت برای کاربرانی که امروزه در هر مکان و هر زمان و با هر وسیله‌ای به شبکه متصل هستند، باید محتوایی به‌گونه‌ای مخصوص ارائه کرد؛ برای این منظور لازم است از لحاظ سخت‌افزاری و نرم‌افزاری سازوکاری طراحی شود که مخاطبان در هر شرایط و وضعیتی بتوانند به محتوای موردنظر خود دسترسی داشته باشند. امروزه کاربران با استفاده از فضای ابری<sup>۳</sup> در هرکجا می‌توانند به محتوای موردنظر خود دسترسی داشته باشند.

### • راهکارهای مدیریتی:

#### توجه به ارتقای سطح سواد رسانه ای مخاطبان

در عصر اطلاعات مفهوم سواد، بسیار فراتر از خواندن و نوشتن شده و اگر کسی نحوه دسترسی سریع و استفاده صحیح از تمام انواع رسانه‌ها را نداشته باشد، بی‌سواد تلقی می‌شود. از این‌رو از سال ۱۹۶۵ اصطلاح «سواد رسانه‌ای»، در سراسر دنیا به عنوان

- 
1. Inverted Pyramid
  2. DIAMOND MODEL
  3. pCloud

یک ضرورت برای زنده ماندن خیلی جدی گرفته شده است. برای استفاده از ظرفیت‌های فناوری نوین، نسبت به بالا بردن سطح سواد رسانه‌ای مخاطبان باید توجه ویژه داشت. این توجه باید از دوران کودکی نسبت به مخاطبان لحاظ شود. تا زمانی که سواد رسانه‌ای در جامعه به وجود نیامده باشد مخاطرات در حوزه فناوری‌های نوین ارتباطی تهدیدکننده سنین پایین و حتی بالاتر جامعه خواهد بود. پس لازم است ضمن نگاه دلسوزانه (پدرانه و مادرانه) ابعاد گوناگون فناوری‌های نوین برای افراد تشریح شود و سطح سواد رسانه‌ای آنان بالا برده شود.

#### مخاطب شناسی صحیح فضای پهن باند

مخاطبانی که در فضای پهن باند در حال فعالیت هستند از لحاظ ویژگی‌ها با مخاطبان فضای تلویزیون متفاوت هستند. پس باید برای اثرگذاری حداکثری، مخاطب شناسی صحیحی از کاربران فضای مجازی داشت. پیشینه برنامه‌سازی در تلویزیون حاکی از آن است که فاصله بین نیازها مخاطبان و محتوای ارائه شده باعث دوری مخاطب از رسانه شده است. به طریق اولی در فضای مجازی که رقیب جدی‌ای برای پخش فراگیر تلویزیونی محسوب می‌شود، باید مخاطب‌سنجی و همچنین نیازسنجی صحیحی از طیف‌ها گوناگون کاربران و مخاطبان صورت گیرد. در فضای مجازی رابطه چند سویه بین تولیدکنندگان و کاربران وجود دارد، پس باید رسانه تعاملی عمل کند. برای برنامه‌سازی کارآمد باید نیازسنجی درستی از مخاطبان صورت گرفته شود و بتوانیم مشترکات امیال و نیازهای مخاطبان را در دایره مصلحت‌های مخاطب بیشتر کنیم. در واقع امیال مخاطبان را به نیازهایش که وجه حقیقی انسان است نزدیک‌تر کنیم.

#### سبک شدن و چابکی سازمان صداوسیما

فضای بسیار عظیم و در هم تنیده و به‌سان تارهای عنکبوتی فضای مجازی عرصه را برای عرض اندام بازیگران چاق که قدرت مانور بسیار ضعیفی دارند تنگ می‌کند. در این میان رسانه‌هایی موفق هستند که بتوانند با چابکی قدرت مانور بیشتری از خود نشان دهند. سازمان عریض و طویل صداوسیما که شاید بتوان آن را بزرگ‌ترین سازمان



رسانه‌ای از لحاظ ساختار و نیروی انسانی در میان سازمان‌های رسانه‌ای جهان شناخت، قدرت مانور مناسبی در فضای مجازی نمی‌تواند از خود نشان دهد. با توجه به شاخصه‌هایی مثل پیچیدگی، محیط باز، عدم ثبات و وجود ناپایداری که سازمان‌های رسانه‌ای را در شرایط ویژه قرار می‌دهد، لازم است سازمان رسانه‌ای مثل سازمان صداوسیما در عالی‌ترین حد از چابکی قرار داشته باشد تا بتواند به راحتی در این شرایط مانور داده و مخاطبان را به سمت خود سوق دهد. پس سازمان صداوسیما برای مانور در عرصه فضای مجازی و پهن باند باید یک سازمان سریع، چابک، جوان شجاع و نترس باشد. برای دستیابی به این ویژگی‌ها لازم است در همه سطوح چابک شود. برون‌سپاری یکی از مهم‌ترین اقدامات برای نیل به این هدف است.

### هم افزایی و هم‌گرایی تلویزیون و فضای مجازی

برای استفاده از ظرفیت پهن باند نباید این دو بستر (تلویزیون و پهن باند) را جدا از هم استفاده کرد. برای مثال همان‌طور که در مدل خبری الماس گفتیم، هر خبر تا مقطعی در تلویزیون تکمیل می‌شود اما از یک‌زمانی به بعد این شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی است که اخبار و حواشی آن را تکمیل می‌کند. تا جایی که حواشی خبر از اصل آن مهم‌تر است. این امر باعث افزایش مخاطب در هر دو بستر می‌شود. به طوری که اکنون مخاطبان اینترنتی سی‌ان‌ان<sup>۱</sup> از شبکه تلویزیونی آن بیشتر است.

پس اگرچه باید فضای مجازی را از لحاظ زیرساختی و هزینه‌ای موازی با فضای پخش فراگیر تلویزیونی به حساب آوریم و همان انرژی و سرمایه‌ای که در پخش فراگیر انجام می‌دهیم در پهن‌باند نیز انجام دهیم، اما در حوزه عمل نباید این دو بستر به صورت جداگانه عمل کنند، باید بتوانند از ظرفیت‌های همدیگر استفاده کرده و به هم‌افزایی یکدیگر کمک کنند. امروزه بسیاری از اقداماتی که در بستر تلویزیونی قابل انجام نیست را می‌توان در بستر پهن‌باند انجام داد و همین‌طور بالعکس.

---

1. CNN

### رصد دائمی فضای مجازی (جریان شناسی)

در مورد بسیاری از جریان‌های اجتماعی و وقایعی که از آن به عنوان «چالش» در شبکه‌های اجتماعی نام برده می‌شود، می‌توان نقش جریان سازی از مسیر فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی به سمت سایر رسانه‌های حرفه‌ای به وضوح مشاهده کرد. همچنین در مورد اتفاقاتی که پس از فوت یکی از هنرمندان جوان کشور در سراسر کشور، شاهد آن بودیم نیز می‌توان به نقش جریان سازی و ایجاد جنبش‌های مدنی به وسیله شبکه‌های اجتماعی اشاره کرد. بنابراین از آنجایی که بسیاری از جریان‌های اجتماعی در شبکه‌های اجتماعی اتفاق می‌افتد، سازمان صداوسیما برای از دست ندادن مخاطبان خود مجبور است که دائماً فضای شبکه‌های اجتماعی را رصد کند و خود نیز حضور فعال در آن داشته باشد. سازمان باید سویه‌های خبری را در شبکه‌های اجتماعی رصد کند و به این وسیله موضع فعال را پیشرو داشته باشد؛ اما تاکنون شاهد بودیم که در این قسم موارد سازمان همواره موضع منفعلانه و ثانوی و البته غیر مرجع را داشته است.

### تشکیل اتاق‌های فکر نخبگانی

سازمان صداوسیما باید از ظرفیت‌های فکری نخبگان استفاده کند و نسبت به تشکیل اتاق فکر برای تولید محتوای هوشمندانه در بستر پهن باند اقدام کند. صداوسیما معمولاً در حوزه کلان رسانه شتاب زده عمل کرده و پس از مدتی دلسرد می‌شود. پس لازم است با تشکیل اتاق‌های فکر ضمن بررسی شاخص‌های بسترهای جدید، تصمیم‌های درست و اقدامات کارگشا انجام دهیم. لازم است اعضای این اتاق افرادی باشند که نظرات جامعی در حوزه رسانه داشته باشند و از سلیق و دیدگاه‌های متفاوت برخوردار باشند. پس سازمان صداوسیما باید با ایجاد واحدهای کوچک‌تر و چابک‌تر تحت مدیریت خود به شکل‌گیری مدل‌های کسب و کار بومی متناسب با بوم و جغرافیای داخلی مساعدت نماید.

### استفاده از ظرفیت شبکه‌های اجتماعی

بهره‌گیری از فضای تعاملی و شبکه‌های اجتماعی در تلویزیون به بالاتر رفتن کاربران آن کمک خواهد کرد. چراکه مخاطبان علاقه‌مند هستند که تجربیاتشان را در فضای اجتماعی تسهیم کنند. استفاده از بستر تعاملی شبکه‌های اجتماعی سبب ایجاد مخاطبان فعال می‌شود. به علت تغییر مفهوم مخاطب و تبدیل شدن مخاطب به کاربر و ایجاد ارتباط خود گزین، سازمان صداوسیما باید سبد مصرفی خود را در رسانه جایگزین و مکمل تعریف نماید. یکی از راه‌های استفاده از شبکه‌های اجتماعی استفاده از تلویزیون اجتماعی<sup>۱</sup> است. سازمان صداوسیما باید بتواند از ظرفیت‌هایی که سایر رسانه‌ها برای آن ایجاد می‌کنند، به عنوان رسانه مکمل استفاده کند. این رسانه‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: دسته اول رسانه‌هایی که هست و سازمان صداوسیما از آن استفاده نمی‌کند و دسته دوم رسانه‌هایی که هنوز نیست و باید آمادگی آن را داشته باشیم که نسبت به آن موضع فعال داشته باشیم.

### استفاده از ظرفیت تبلیغاتی پهن باند

سازمان صداوسیما می‌تواند از فضای پهن باند به عنوان بستری مکمل برای تبلیغات محتوای پخش فراگیر خود استفاده کند. بسیاری از مطالب بنا به ملاحظات قابل پخش در فضای پخش فراگیر نیستند. مثلاً فضای فرامتنی و تکمیلی تولیدات تلویزیونی که گهگاه در بستر تلویزیون قابل ارائه نیست، در فضای پهن باند باید منتشر کند که بدین ترتیب از دو سو اقدام به افزایش مخاطبان و کاربران کرده است. این مفهوم با مفهومی که در بالا با عنوان حضور صداوسیما به صورت مستقل در فضای مجازی آوردیم، متفاوت است. در آن قسمت منظور حضور سخت‌افزاری و فیزیکی در حوزه پشتیبانی، نیروی انسانی، بودجه و... است اما در اینجا مقصود از حضور مکمل به معنای استفاده از ظرفیت ذاتی فضای مجازی برای انتقال برخی مفاهیم غیرقابل انتشار

---

1. Social TV

در فضای مجازی است؛ به عبارت دیگر مقصود حضور نرم‌افزاری و استفاده این‌چنینی از فضای مجازی است.

### • راهکارهای تکنیکی:

#### ایجاد کاناپه مجازی

یکی از راهکارهای افزایش سهم تلویزیون در سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان به گفته کارشناسان، ایجاد کاناپه مجازی است. کارشناسان معتقد بودند که در دنیای متصل آینده، در هر هفته بیش از ۴۰ درصد مصرف‌کنندگان هنگام تماشای تلویزیون از شبکه‌های اجتماعی نیز استفاده می‌کنند و تقریباً یکی از هر سه نفر به صورت on-line چت می‌کند. در واقع مخاطبین مبادرت به «مشاهده جمعی» برنامه‌های تلویزیونی زنده یا غیرزنده می‌کنند و با استفاده از شبکه‌های اجتماعی با یکدیگر تعامل می‌کنند و یک «کاناپه مجازی» را خلق می‌کنند. در واقع اگر در گذشته تماشای تلویزیون به صورت جمع‌های کوچک و محدود و بدون ارتباط با سایر اجتماعات از آن دست بود، امروزه تجربه تماشای تلویزیون به صورت تجربه مشترک و نامحدود تبدیل شده است. در واقع همه کاربران بر روی یک کاناپه مجازی بزرگ نشسته‌اند و تجربه‌های خود را به اشتراک می‌گذارند. تبدیل تجربه انفرادی به تجربه اشتراکی در تماشای محتوای تلویزیون می‌تواند در افزایش سهم تلویزیون در سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان کمک شایانی کند.

#### تحول در حوزه آرشیو

آرشیو سازمان به‌نوعی گنج و طلای پنهان سازمان صداوسیما محسوب می‌شود که اگر سازمان نتواند به درستی از آن بهره‌برد، این گنج هدر خواهد رفت. اگرچه آرشیو سازمان صداوسیما منبع ارزشمند است اما به دلیل عدم آرشیو کردن به صورت صحیح و هوشمند، این گنج گران‌بها غیرقابل دسترس است. بنابراین در این حوزه لازم است در نوع نگاه به مبحث آرشیو و نگاهداری از اطلاعات و تصاویر تلویزیونی تغییر و تحول

اساسی صورت بگیرد. در این تغییرات باید ضمن اصلاح روش‌های نگهداری و آرشیو صوت و تصویر، هوشمند کردن آرشیو و استفاده از داده‌های افزوده و برچسب‌گذاری مناسب در دستور کار قرار گرفته و دسترسی به این منبع ارزشمند تسهیل گردد. استفاده از فناوری‌های پردازشی صدا و تصویر و ایجاد سامانه ارائه محتوای آرشیوی در فضای مجازی از مهم‌ترین اقدامات صداوسیما در این حوزه باید باشد. با تحول در آرشیو صداوسیما و استفاده از فناوری‌های نوین و استفاده از ظرفیت‌های پهن باند می‌توان نسبت به جذب کاربران به ویژه تولید کنندگان محتوا اقدام کرد. فروش آرشیو می‌تواند یکی از مهم‌ترین راه‌های درآمدی صداوسیما باشد.

### استفاده بهینه از ظرفیت بازخوردگیری و تعامل در فضای مجازی

در حالت کنونی که پخش به صورت یک‌سویه و غیرتعاملی از طرف صداوسیما به مخاطبان عرضه می‌گردد، امکان بهره‌گیری از ظرفیت تعاملی وجود ندارد؛ اما در بستر پهن‌باند که مهم‌ترین خصیصه آن مشخص بودن کاربران آن است این امکان وجود دارد که رسانه بتواند، از ظرفیت بازخوردگیری استفاده کند.

در فضای مجازی از آنجایی که هر شخص یک شناسه مخصوص به خود را دارد، تمام رفتارهایش در فضای مجازی، به مانند کسی که در برف قدم برداشته است، قابل شناسایی و رؤیت است. پس کاربران هرگونه فعالیتی که در این فضا دارند چه آنکه آن را مانند ارتباطات کلامی بروز بدهند و چه مانند ارتباطات غیرکلامی آن‌چنان کنترلی بر آن نداشته باشند، قابل شناسایی است. بسیاری از شرکت‌های بزرگ دنیا مثل گوگل، تمام سازوکار خود را معطوف به آنالیز شخصیتی افراد در فضای مجازی می‌کنند. گوگل با تحلیل رفتار کاربران توانسته است محتوای ارائه شده هر کاربر را با توجه به نیازهای کاربر، ارائه کرده و به عبارتی شخصی سازی<sup>۱</sup> کند. سازمان صداوسیما برای استفاده از ظرفیت بازخوردگیری لازم است ضمن طراحی الگوریتم‌هایی، رفتار هر کاربر را (که از

---

1. Personalize

ظرفیت‌هایی است که پهن‌باند در قالب‌هایی مثل آی‌پی‌تی‌وی به آن ارائه می‌دهد، تحلیل کند و بر مبنای آن نسبت به برنامه‌سازی و تولید محتوا و همچنین شخصی سازی محتوای ارائه شده برای هر فرد، اقدام کند.

### • راهکارهای خط مشی گذاری:

#### تنظیم مقررات مشخص، روشن و منعطف

در حوزه فضای مجازی و پهن‌باند، مقررات خاصی که سازمان در حوزه پخش تصویر اعمال می‌کند، قابلیت تغییر و انعطاف‌پذیری در فضای مجازی را دارد که باید با استفاده از این امکان نسبت به حضور متفاوت با توجه به مقتضیات فضای مجازی اقدام کند. نوع نگاه در حوزه تولید محتوا باید تغییر کند. توجه به ظرفیت خلاقیت و نوآوری در تولید محتوای داخلی باعث شکوفایی و خلق آثار ارزشمند خواهد شد. برنامه تلویزیونی «خندوانه» نمونه بارز توجه به ظرفیت داخلی در تولید محتوا است. در برنامه خندوانه به جای مشخص کردن «خطوط قرمز»، «خطوط سبز» برای برنامه‌ساز تعریف شد؛ یعنی به جای محدود کردن تولیدکننده، دست او را برای تولید محتوا باز گذاشته و یک سری خطوط سبز برای تولیدکننده تعریف کرده که در صورت نزدیکی به آن از حمایت‌های بیشتری از سوی مدیران همراه برخوردار می‌شد.

**تعامل و درگیر کردن همه بازیگران حوزه پخش فراگیر صوت و تصویر در**

#### حوزه پهن باند

برخی از کارشناسان معتقدند که صداوسیما تلاش می‌کند تمام امور مربوط به حوزه صداوتصویر در فضای مجازی را تحت پوشش خود و مدیریت خود قرار دهد؛ که به نظر می‌رسد این روند غیرمعمول و غیرمنطقی باشد. این کارشناسان معتقدند که صداوسیما باید در کنار سایر بازیگران و فعالان در حوزه فضای مجازی همکاری داشته باشد و ضمن تعامل به وظیفه خود پرداخته و مسئولیت آن را بپذیرد.

اینان معتقدند که آیا سازمان صداوسیما می‌تواند همه مسئولیت آنچه به عنوان پخش فراگیر صوت و تصویر در فضای مجازی هست را بپذیرد؟ مسلماً چنین ادعایی دور از منطق خواهد بود. پس سازمان صداوسیما باید مسئولیت محتوای تولیدی خود را بپذیرد و سایر اموری که از توان این سازمان خارج است را به متولیان و بازیگران دیگر این زمین واگذار کرده و با سایر بازیگران تعامل داشته باشد. سازمان صداوسیما یک ظرفیت مشخص و محدودی دارد و امکان این که بخواهد در فضایی به این وسعت، عملیات داشته باشد را ندارد.

#### • راهکارهای تجاری و اقتصادی:

##### ایجاد بستر مناسب جهت فروش محتوای تولیدی سازمان صداوسیما

برخی کارشناسان معتقدند که هر چیزی که از طریق شبکه‌های سازمان صداوسیما پخش می‌شود تحت مالکیت سازمان صداوسیما است. این مالکیت در همه ابعاد بوده است و همه آثار مالکیت معنوی بر آن بار می‌شود، پس هرگونه استفاده و بهره‌برداری از تولیدات سازمان صداوسیما باید با اجازه و مجوز این سازمان باشد چه این انتشار به صورت زنده باشد و چه به صورت غیرمستقیم اقدام به این کار شود.

از آنجایی که بسیاری از محتواهای تولیدی سازمان با وجود این که قابلیت فروش و درآمدزایی دارند، بدون یک ضابطه و ساختار مشخص و مدونی، در حال انتشار در فضای مجازی است. همچنین در روند عرضه تولیدات صداوسیما که در چند سال اخیر از طریق مؤسسه صوتی و تصویری «سروش» به بازار عرضه می‌شد، یک بازنگری باید صورت پذیرد و ضمن استفاده از ظرفیت‌های بستر پهن باند و فضای مجازی باید به‌روز شود.

### خلق ارزش افزوده در آی پی تی وی

برخی کارشناسان معتقد بودند که نبود ارزش افزوده در تولیداتی که سازمان صداوسیما در فضای مجازی منتشر می‌کند موجب می‌شود که کاربران تمایلی به استفاده از این محصولات از خود نشان ندهند. پس سازمان صداوسیما باید در تولید محتوا، تمرکز ویژه‌ای را بر روی ایجاد ارزش افزوده بگذارد. در واقع تمهیداتی برای جذاب‌تر کردن محتواهای تولیدی بستر آی پی تی وی دیده شود تا بدین وسیله کاربران تمایل به خرید محتوای تولیدی سازمان داشته باشند.

بسیاری از محصولات این امکان را دارند که با اضافه کردن محتواهایی نسبت به نسخه تلویزیونی خود تفاوت‌هایی داشته باشند که مخاطبان و کاربران تمایل داشته و راغب باشند برای استفاده از این محتواهای اضافه، محصولات تولیدی را خریداری نمایند.

### بحث و نتیجه‌گیری

رسانه قدرتمند تلویزیون با چالش جدی در رقابت با رسانه‌های نوظهور مواجه شده است. تلویزیون که جادوی تصویر این مهم را برایش رقم زده بود، حالا با بحران مخاطب از دست رفته و خارج شده از سبد مصرف رسانه‌ای خود مواجه است. در سال‌های اخیر، شبکه‌های تلویزیونی بزرگ برای خروج از این چالش با برنامه‌ریزی و آینده‌نگری، در حال بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی هستند که رسانه‌های نو ظهور در اختیارشان قرار می‌دهند؛ تا بدین وسیله و با پیش‌فرض قرار دادن مزیت‌های رقابتی خود به عنوان یک رسانه قدرتمند، سهم خود را در سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان حفظ کرده و حتی افزایش دهند. از جمله این بهره‌گیری‌ها می‌توان به ارائه محتوا بر بستر پهن‌بند با استفاده از خدماتی نظیر آی پی تی وی و اوتی تی، حضور فعال در شبکه‌های اجتماعی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های قدرتمند و فعال این شبکه‌ها، تولید



محتوا با در نظر گرفتن پارامترهای فضای پهن باند، استفاده از ظرفیت اقتصادی فضای مجازی و... اشاره کرد.

با وجود همه موارد گفته شده، آنچه پژوهشگران این مقاله را بر آن داشت که نسبت به احصای راهکارهای افزایش سهم تلویزیون جمهوری اسلامی ایران در سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان با استفاده از پهن‌باند برآیند، عدم توجه کافی مسئولان حوزه پخش فراگیر صوت و تصویر به ظرفیت‌های پهن‌باند بود. یافته‌های نهایی این پژوهش در ۵ بخش تقسیم‌بندی شدند.

در بخش اول یافته‌های پژوهش با توجه به وجه اشتراکشان ذیل عنوان «راهکارهای محتوایی» جای داده شدند. راهکارهایی مثل «حفظ و ارتقای مزیت رقابتی تلویزیون به عنوان یک تولیدکننده محتوای باکیفیت نسبت به پهن‌باند»، «رقابتی کردن تولید محتوا»، «تولید محتوای مخصوص فضای مجازی»، «تولید محتواهای اثرگذار در فضای مجازی»، «تغییر در مدل خبررسانی» و «ارائه محتوا برای کاربر فعال» از جمله این راهکارها هستند که با تأکید بر جنبه محتوایی، بیشتر ناظر بر تولید محتوای متناسب با فضای مجازی و پهن‌باند می‌باشند. پس یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی که باید متناسب با آن راهکارهای محتوایی را عملیاتی کرد، توجه به چارچوب‌های فضای مجازی است. بدون توجه به این چارچوب‌ها و صرف ارائه محتوای فراگیر در بستر پهن‌باند نه تنها اثرگذار نخواهد بود بلکه می‌تواند با جابجایی شاخصه‌ها، اثر عکس داشته باشد.

در بخش دیگر یعنی «راهکارهای مدیریتی» به هشت راهکار دست پیدا کردیم. راهکارهایی مثل «توجه به ارتقای سطح سواد رسانه‌ای مخاطبان»، «مخاطب‌شناسی صحیح فضای پهن‌باند»، «سبک شدن و چابکی سازمان صداوسیما»، «هم‌افزایی و هم‌گرایی تلویزیون و فضای مجازی»، «رصد دائمی فضای مجازی (جریان‌شناسی)»، «تشکیل اتاق‌های فکر نخبگانی»، «استفاده از ظرفیت شبکه‌های اجتماعی» و «استفاده از

ظرفیت تبلیغاتی پهن‌بند به‌عنوان فضای مکمل». با بررسی و تحلیل راهکارهای مدیریتی در خواهیم یافت که باید در نوع نگاه به فضای پهن‌بند و رسانه‌های جدید و نوظهور یک تغییر جدی اعمال شود. داشتن دید فرصت‌محور به فضای جدید از جمله ضروری‌ترین تغییرات لازم در این زمینه است. اگر با نگاه تهدیدی به این بستر نگریده شود امکان بهره بردن از ظرفیت‌های آن را از دست خواهیم داد. البته این نکته نیز انکار نخواهد شد که نگاه خوشبینانه و به دور از واقع‌بینی که فضا را برای هرگونه نفوذ فراهم می‌کند نیز مدنظر ما نیست؛ بلکه نداشتن موضع انفعالی به فناوری‌های جدید مقصود است.

در بخش دیگری از راهکارها که «راهکارهای تکنیکی» نام گرفتند، به راهکارهایی رسیدیم که با توجه به ویژگی آن‌ها، در صورت اجرایی شدن آن‌ها به هم‌افزایی فوق‌العاده‌ای میان پخش فراگیر و پهن‌بند دست می‌یابیم. راهکارهایی مثل «ایجاد کاناپه مجازی»، «تحول در حوزه آرشیو» و «استفاده بهینه از ظرفیت بازخوردگیری برای واکاوی ویژگی‌های کاربران». مهم‌ترین مثال موفق در این مورد، سرویس «نتفلیکس» است که توانسته با استفاده از ظرفیت هر دو بخش، حجم زیادی از پهنای باند مصرفی آمریکا را در اختیار بگیرد. در داخل کشور نیز برخی از سرویس‌های تحت وب اخیراً توانسته‌اند به توفیقاتی دست پیدا کنند. توفیقاتی که با درنظر گرفتن محدودیت‌های قانونی در این بخش، توفیقات چشمگیری محسوب می‌شود.

در بخش چهارم راهکارها که به عنوان «راهکارهای خط‌مشی‌گذاری» شناخته می‌شوند توانستیم به دو راهکار «تنظیم مقررات مشخص و روشن» و «تعامل و درگیر کردن همه بازیگران حوزه پخش فراگیر صوت و تصویر در حوزه پهن‌بند» دست یابیم. با توجه به این دو راهکار که در حوزه خط‌مشی‌گذاری هستند در خواهیم یافت که پیش از هر اقدامی در حوزه آمیختگی دو بستر پخش فراگیر و پهن‌بند و دوگانه‌سازی ظرفیت‌های این دو بخش، باید در حوزه قانون‌گذاری و سیاست‌گذاری این بخش اقداماتی جدی انجام شود. پس لازم است ضمن استماع و استدلال طرفین درگیر، نظری

به عنوان فصل الخطاب پذیرفته شده و بر مبنای آن دست به برنامه‌ریزی و اقدام زده شود.

در بخش پایانی راهکارها نیز دو راهکار «ایجاد بستر مناسب جهت فروش محتوای تولیدی سازمان صداوسیما» و «خلق ارزش افزوده در آی‌پی‌تی‌وی برای فروش محصولات تولیدی در فضای پهن‌بند» به عنوان «راهکارهای تجاری و اقتصادی» شناسایی شدند. راهکارهایی که نشان از اهمیت بالای بستر جدید در حوزه اقتصادی برای سازمان صداوسیما دارند. سازمانی که اخیراً با چالش هزینه‌ای و درآمدی مواجه است باید با در نظر داشتن راهکارهای جدید که از قضا مبتنی بر اقتصاد درون‌زا نیز هست، نسبت به جبران کمبودهای مالی خود در حوزه اقتصادی اقدام کند.

براین اساس پیشنهادهای این پژوهش را نیز می‌توان در پنج بخش برشمرد:

- در بخش محتوایی سازمان صداوسیما باید همچنان بر مزیت رقابتی خود تأکید کند، به رقابتی کردن تولید محتوا، تولید محتوای اثرگذار و مختص فضای مجازی بپردازد؛ بخش‌های خبری سازمان صداوسیما را با استفاده از نظریه‌های نوین و فناوری‌های جدید به‌روزرسانی کند و نسبت به ایجاد یک سازوکار در حوزه زیرساخت برای سهولت در دسترسی کاربران فضای مجازی به محتوای تولیدی سازمان صداوسیما اقدام کند.

- در بخش مدیریتی نیز پیشنهاد می‌شود سازمان صداوسیما نسبت به ایجاد هم‌افزایی و همگرایی میان مدل‌های قدیم و نوین پخش بپردازد؛ تیم‌های رصد در حوزه فضای مجازی تشکیل دهد؛ گروه‌های استارت‌آپی تشکیل دهد؛ از ظرفیت شبکه‌های اجتماعی موجود و تلاش برای توسعه روزافزون شبکه‌های اجتماعی بومی استفاده کند و همچنین از ظرفیت تبلیغی فضای مجازی برای بازاریابی محصولات سازمان بهره‌برد.

• همچنین در بخش «تکنیکی» نیز پیشنهاد می‌شود سازمان صداوسیما برای افزایش سهم تلویزیون در سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان با ایجاد یک فضای اشتراکی و جمعی، تجربه فردی تماشای تلویزیون که در آینده احتمال وقوع آن می‌رود را با ایجاد بسترهایی به یک تجربه جمعی مجازی تبدیل کند و به نوعی اقدام به ایجاد یک کاناپه مجازی نماید. همچنین پیشنهاد می‌شود برای تحول در حوزه آرشیو سازمان صداوسیما و ایجاد دسترسی مناسب و بهبود یافته به ذخایر غنی‌ای که در اختیار سازمان صداوسیما قرار دارد، اقدام به سرمایه‌گذاری مناسب در این زمینه نماید تا بتوان آرشیو سازمان را هوشمند کند. در نهایت در این بخش پیشنهاد می‌شود سازمان صداوسیما سیستم‌های هوشمند بازخوردگیری از کاربران را طراحی و پیاده‌سازی کند.

• در بخش خط مشی گذاری نیز پیشنهاد می‌شود، سازمان صداوسیما نسبت به ایجاد مرکز تنظیم مقررات در حوزه پخش فراگیر صوت و تصویر در سازمان صداوسیما اقدام کرده و برای رفع چالش‌های عمیق میان بازیگران حوزه پخش فراگیر صوت و تصویر در فضای مجازی، ستادی متشکل از همه بازیگران تشکیل شود تا با گفتگو مسیر پر پیچ‌وخم پخش فراگیر صوت و تصویر هموار شود تا بیش از این فرصت‌های مناسب از دست نرود.

• در نهایت در بخش تجاری و اقتصادی نیز پیشنهاد می‌شود، سازمان صداوسیما ضمن به‌روزرسانی شیوه‌های سنتی فروش محصولات و بهره‌گیری از شیوه‌های نوین و استفاده از فضای مجازی به ویژه بستر آی‌پی‌تی‌وی نسبت به حداکثرسازی فروش محصولات خود اقدام کند تا بدین وسیله هم منابع درآمدی خود را بهبود ببخشد و هم سهم بیشتری از سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان و کاربران را کسب کند؛ همچنین پیشنهاد می‌شود تولیدکنندگان پیش از انتشار محتوا در فضای مجازی و یا آی‌پی‌تی‌وی، ملزم به ایجاد ارزش افزوده برای محصولات خود شوند تا بدین وسیله مخاطبان بیشتری را در فضای مجازی جذب کنند. برای مثال اضافه کردن پشت‌صحنه تولیدات، آلبوم موسیقی محصول، ارائه محصولات در بالاترین حد کیفیت تصویری و صوتی، افزودن

زبان‌ها و دوبله‌های گوناگون به محتوا، افزودن سناریوهای جدید به محصولات نمایشی و تغییر نسخه تلویزیونی و اینترنتی و برگزاری مسابقات و ازاین‌دست اقدامات، می‌توانند ارزش افزوده و مزیت رقابتی برای محصولات سازمان ایجاد کنند.

آنچه به عنوان یافته‌های این پژوهش شناسایی شد، غلبه رویکرد مدیریتی و ارتباطی یافته‌ها بر رویکرد تکنیکی است. در بیشتر پژوهش‌های انجام شده جنبه‌های تکنیکی، خروجی غالب کارها بود؛ اما در این پژوهش از آنجایی که نگارندگان بیشتر از قاب مدیریتی به دنبال پاسخ پرسش‌های پژوهش بودند، در خروجی پژوهش نیز غلبه این نگاه احساس می‌شود.

اما سخن آخر؛ سرعت پیشرفت فناوری‌های مرتبط با رسانه به حدی است که می‌توان به جرئت گفت مدت زیادی طول نخواهد کشید که نتایج این پژوهش نیز قدیمی خواهند شد و دیگر کاربردی نخواهد داشت. بنابراین در حوزه فناوری باید علاوه بر استحکام بنیان‌های فکری، دائماً نسبت به تغییرات فنی و تکنیکی اطلاعات لازم را کسب کرد تا به سان انسان‌های چشم بسته در داستان فیل حضرت مولانا، برداشته‌های نادرست از موقعیت‌ها نداشته باشیم.

## منابع

- البرزی، ه. (۱۳۹۱). آینده پژوهی حضور صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران در فضای اینترنت. *پایان نامه کارشناسی*. دانشگاه صدا و سیما.
- حبیبی، آ؛ ایزدیار، ص؛ سرافرازی، آ. (۱۳۹۳). *تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی*. رشت: کتیبه گیل.
- حضرت آیت‌الله‌العظمی سیدعلی خامنه‌ای. (۱۳۹۲، آذر ۱۹). *بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی*. بازبایی از پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ

- و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی سیدعلی خامنه‌ای (مدظله‌العالی):  
[/http://farsi.khamenei.ir](http://farsi.khamenei.ir)
- شکرخواه. (۱۳۸۴). *روزنامه نگاری سایبر جامعه اطلاعاتی و آزادی بیان*. تهران: انتشارات ثانیه، چاپ اول.
- شکرخواه. (۱۳۸۶). *واژه‌نامه ارتباطات*. تهران: سروش (انتشارات صدا و سیما).
- طباطبائی، م. (۱۳۷۵). *تاریخ تحلیلی مطبوعات ایران*. تهران: موسسه انتشارات بعثت.
- فرارسانه. (۱۳۹۴، آبان ۲۱). *OTT چیست؟*. بازیابی از سروش فرافناوری:  
[/http://ottnews.ir](http://ottnews.ir)
- قاسمی، م. (۱۳۹۳). *به چه نوع کسب و کارهایی استارت‌آپ گفته می‌شود؟*.  
بازیابی از دیجیاتو: <http://digiato.com/article/2014>
- کلیات آی‌پی‌تی‌وی. (۱۳۹۳). اداره کل تحقیقات و جهاد خودکفایی: تهران.
- محسنیان راد، م. (۱۳۶۹). *ارتباط شناسی (ارتباطات انسانی، میان فردی، گروهی و جمعی)*. تهران: سروش.
- مسعودی، آ. (۱۳۸۰). *مبانی نگارش رسانه‌ای*. تهران: خجسته.
- مهرابی، م. (۱۳۸۶، ۰۸ ۰۵). *سیری در اندیشه‌های مک لوهان؛ با نگاهی به تاریخ ایران*. بازیابی در ۲۲ ۰۲، ۱۳۹۴، از سایت تخصصی علوم ارتباطات:  
<http://ertebatat.org/archives/86/8/000195.php>
- میراسماعیلی، ب. (۱۳۹۲). *همگرایی رسانه‌ای و فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی*. تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.
- Barnes, B. (2009). *Moving Classical Public Radio Into the New Media Future*. Southern California, USA: School of Policy, Planning and Development University of Southern California.

- BBC iPlayer. (2016). *Retrieved from Wikipedia:*  
[https://en.wikipedia.org/wiki/BBC\\_iPlayer](https://en.wikipedia.org/wiki/BBC_iPlayer)
- Broadband TV NEWS. (2015). Netflix subscribers to reach over 130m by 2020. Retrieved from Broadband TV NEWS:  
<http://www.broadbandtvnews.com>
- Copéré, L. (2005). *Strategic Outlooks for European High Definition and IP TV*. Department of Management Science and Engineering, Stanford University.
- European Broadcasting Union. (2011). *The Future of Terrestrial Broadcasting*. Geneva: European Broadcasting Union.
- Neef, A., Schroll, W., & Hrsch, S. (2011). *TV 2020: The Future of Television*. Z punkt.
- Puopolo, S., Cordero, C., Gerhardt, W., Griffin, K., Izdebski, L., & Parsons, D. (2011). *The Future of Television: Sweeping Change at Breakneck Speed 10 Reasons You Won't Recognize Your Television in the Not-Too-Distant Future*. San Jose, California: Cisco Internet Business Solutions Group.
- Rosoff, M. (2015, JAN 15). Why it's so important for Netflix to expand worldwide. Retrieved from businessinsider:  
<http://www.businessinsider.com/netflix-penetration-by-country-2016-1>
- Schonfeld, E. (2011, 02 07). ComScore: Hulu Is Watched Twice As Much As The 5 Major TV Networks Online Combined. Retrieved from: <http://techcrunch.com/2011/02/07/comscore-hulu-tv-networks/>
- Van Dijk, J. (2005). *The Network Society: Social Aspects of Nnew Media*. London: SAGE Publications.

