

مطالعه تطبیقی ساختار سازمانی «تلویزیون‌های پروتکل اینترنتی» در کشورهای جهان و پیشنهاد ساختار مناسب برای سازمان صداوسیما

سیاوش صلواتیان*

عبدالعلی علی‌عسگری**

حنانه احمدی***

تاریخ دریافت: ۹۴/۴/۲۷

تاریخ پذیرش: ۹۵/۲/۲۶

چکیده

امروزه سازمان‌های رسانه‌ای جهان در تلاش‌اند تا از ظرفیت رسانه‌های نوین همگرا در جهت جذب و نگهداشت مخاطبان خود بهره‌جویند. تلویزیون پروتکل اینترنتی^۱ یکی از انواع این‌گونه رسانه‌ها است. به‌کارگیری رسانه‌های نوین، به مدل‌های جدید ارتباطی نیاز دارد. با شکل‌گیری مدل‌های جدید

* استادیار دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما. (نویسنده مسئول) salavatian@gmail.com

** استادیار دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما. aliasgari@irib.ir

*** دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات. hon_ahmadi88@yahoo.com

ارتباطی، ساختارهای سنتی در سازمان‌های رسانه‌ای دیگر پاسخگو نیستند و باید به دنبال طراحی و پیاده‌سازی ساختارهای سازمانی جدید بود. هدف اصلی این مقاله ارائه ساختار سازمانی مناسب و بومی برای «تلویزیون پروتکل اینترنتی» در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران است. برای این منظور در مرحله اول ساختار سازمانی در سیزده اپراتور مهم تلویزیون پروتکل اینترنتی در دیگر کشورها مطالعه تطبیقی شد. پس‌از آن با رویکرد کیفی و از طریق روش مصاحبه عمیق داده‌ها جمع‌آوری و تحلیل گردید. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل دو گروه اساتید و متخصصان صاحب‌نظر در حوزه رسانه‌های نوین و ساختارهای سازمانی و مدیران درگیر در اجرای پروژه ملی تلویزیون پروتکل اینترنتی در سازمان صداوسیما بودند که از بین آنها به روش هدفمند و گلوله برفی نمونه‌گیری انجام شد. بنا بر نتایج این پژوهش، به‌منظور اجتناب از ایجاد سلسله‌مراتب سازمانی دست‌وپا گیر، بهترین شیوه استقرار تلویزیون پروتکل اینترنتی در ایران، ایجاد یک ستاد مرکزی است. این ستاد مرکزی که متشکل از سازمان‌های تأمین‌کننده حلقه‌های زنجیره ارزش تلویزیون پروتکل اینترنتی است، به‌صورت یکپارچه از سوی سازمان صداوسیما مدیریت می‌شود. به‌واسطه حضور این سازمان‌ها در ستاد مرکزی و تعاملات بین آنها، مناسب‌ترین ساختار بین سازمانی این ستاد مرکزی ساختار شبکه‌ای و مناسب‌ترین ساختار درون‌سازمانی آن ساختار ماتریسی است.

واژه‌های کلیدی: آی‌پی‌تی‌وی، تلویزیون پروتکل اینترنتی، ساختار

سازمانی، رسانه‌های نوین، سازمان صداوسیما

مقدمه و بیان مسئله

شما ممکن است واژه «رسانه‌های جدید» را بانام «رسانه‌های نوظهور» و یا «فناوری‌های دیجیتال» بشناسید. اگرچه عده‌ای معتقدند که انتقال دیجیتال رسانه، همان چیزی است

که به‌عنوان «رسانه‌های جدید» پذیرفته شده است، اما دسته‌ای دیگر چون لو مانوویچ^۱ و جان پاولیک^۲ باور دارند اطلاق کلمه «جدید» به «رسانه‌های جدید» صرفاً به دلیل جنبه‌های ذخیره و توزیع دیجیتال، نمی‌تواند نگاه کاملی باشد. پاولیک دوازده جنبه از انتقال رسانه در عصر دیجیتال را چنین برمی‌شمارد: همگرایی رسانه‌ها نه تنها در ذخیره و ارائه، بلکه در فناوری تولید، تهیه، رفتار مخاطب، تولیدکنندگان، محتوا، توزیع، قانون و اخلاق رسانه‌های جدید، نوآوری‌ها، نسل بعدی کاربران رسانه‌ها و مدل‌های تجاری و مالی رسانه‌های جدید تأثیر می‌گذارد (Moen, 2005).

بدین ترتیب با یاری رسانه‌های نوین در ضبط، ذخیره‌سازی، پردازش، بازیابی، انتقال و دریافت اطلاعات در هر زمان و مکان، این روزها مخاطبان مایل به استفاده از رسانه‌های نوین مرکزگیز در مقابل رسانه‌های سنتی مرکزگرا می‌باشند. در این میان با توجه به جایگزینی محصولات رسانه‌های سنتی توسط محصولات رسانه‌های جدید و به‌منظور اجتناب از کم‌رنگ شدن رسانه‌های سنتی در برابر رسانه‌های نوین؛

- ۱- استفاده از ظرفیت‌های ذاتی رسانه‌های سنتی
- ۲- بازسازی رسانه‌های سنتی در پرتو وجوه مثبت رسانه‌های جدید
- ۳- مشخص کردن نقاط آسیب‌پذیر رسانه‌های سنتی در قبال رسانه‌های نوین
- ۴- بالا بردن کیفیت تولیدات رسانه‌ای و توجه به نیازهای مخاطبان ضروری به نظر می‌رسد (کونگ، ۱۳۸۹).

بنا بر آنچه گفته شد، به نظر می‌رسد سازمان‌های رسانه‌ای جهان، در دنیای پرقاب‌ت رسانه‌ای امروز برای بقا، رونق و موفقیت خویش و در واکنش مناسب نسبت به تقاضاهای در حال تغییر مخاطبان‌شان، باید به سراغ استفاده از رسانه‌های نوین بروند. یکی از پررونق‌ترین انواع رسانه‌های نوین، تلویزیون‌های پروتکل اینترنتی هستند.

تلویزیون پروتکل اینترنتی محصول هم‌گرایی صنعت رایانه، مخابرات و چندرسانه‌ای است و نتیجه پیشرفت فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی به حساب می‌آید. تلویزیون پروتکل اینترنتی رسانه‌ای است که بر بستر پروتکل اینترنتی و از طریق اتصالات پهن‌بند، برنامه‌های تلویزیونی را پخش می‌کند. به این ترتیب تولیدکنندگان محتوای الکترونیکی با استفاده از سرویس‌های گوناگون می‌توانند محصولات خود را ارائه کرده و از این طریق به راه‌های جدیدی برای جذب و درگیری مخاطبان دست پیدا کنند. هم‌اکنون تنوع رقابت و تعدد شبکه‌های تلویزیونی از یک سو و وجود مخاطبان انتخاب‌گر و فعال از سوی دیگر باعث شده است که این فناوری در اکثر کشورهای توسعه‌یافته به رسانه غالب تبدیل شود. در ایران نیز ایده ارائه این نوع خدمات از سال‌ها پیش وجود داشته است اما به علت چالش‌های موجود در مسیر راه‌اندازی آن مانند نبود زیرساخت مناسب و کشمکش بین سازمان صداوسیما و وزارت ارتباطات تاکنون عملی نشده است؛ اما با توجه به آماده شدن زیرساخت‌های آن، به‌طورقطع این نوع تلویزیون در چند سال آینده وارد منازل ایرانیان خواهد شد. راه‌اندازی تلویزیون پروتکل اینترنتی فرصتی را برای سازمان صداوسیما به وجود می‌آورد که از این طریق بتواند جایگاه خود را در عرصه رقابت رسانه‌ای ارتقاء بخشد و مخاطبان بیشتری را برای خود به ارمغان آورد.

اجرای طرح تلویزیون پروتکل اینترنتی در ایران، مستلزم همکاری سه بخش صداوسیما، وزارت ارتباطات و شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنتی است. طرح مطالعاتی و آزمایشی تلویزیون پروتکل اینترنتی از سال ۱۳۸۴ در سازمان صداوسیما آغاز شده و مراحل راه‌اندازی آن با سرعت کمی در حال سپری شدن است. طبق تفسیریه اصل ۴۴ قانون اساسی، ارائه محصولات تلویزیون پروتکل اینترنتی در انحصار سازمان صداوسیما خواهد بود؛ اما برای این کار بستری لازم است که وزارت ارتباطات آن را فراهم می‌آورد و برای این منظور، سازمان مذکور زیرساخت لازم را آماده کرده است که هم‌اکنون در حال آزمون نهایی آن است. مسئولیت لایه انتهایی این موضوع نیز

با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنتی است. یعنی در صورتی که این طرح نهایی و اجرایی شود، محتوای لازم در این زمینه را صداوسیما تهیه می‌کند؛ اما انتقال آن تا لایه انتهایی بر عهده وزارت ارتباطات است. انتقال داده از لایه انتهایی تا منازل کاربران را نیز شرکت‌های اینترنتی انجام خواهند داد.

اگرچه تعامل، انعطاف، امکان تغییر زمان تماشای برنامه‌ها و ارائه سایر خدمات ارزش افزوده به صورت همگرا، می‌تواند مکمل کاستی‌های رسانه‌های سنتی در جذب و نگاهداشت مخاطب باشند. اما این تمام ماجرا نیست. به دلیل پررنگ بودن فاکتور تعامل در ابزارهای نوین ارتباطی که تلویزیون پروتکل اینترنتی یکی از آنهاست، هر یک از مفاهیم مخاطب، فرستنده، تولید، توزیع، کانال و محتوی، دست‌خوش تغییرات جدی می‌شود که مدل‌های پیشین ارتباطی، دیگر قادر به توصیف آنها نیستند. به تبع ظهور مدل‌های جدید ارتباطی، دیگر ساختارهای سازمانی قبلی کمتر قادر به تأمین نیازهای جدید بوده و نیازمند طراحی جدید است.

ساختار سازمانی نامطلوب، اهداف، افراد و فناوری‌های سازمان را از رسیدن به تعالی خود باز می‌دارد. سازمان‌ها برای موفقیت در امور و برآورده ساختن اهداف خود نیازمند ساختار سازمانی کارآمد و متناسب با اهداف سازمان می‌باشند. از آنجاکه رسانه تعاملی، کاربر محور و همگرای تلویزیون پروتکل اینترنتی هنوز به صورت گسترده در سطح ملی در ایران اجرا نشده، این مقاله بر آن است با نگاهی روبه‌جلو و پیش‌بینی مقدماتی برای آینده، ساختاری ارائه دهد که علاوه بر برخورداری از استانداردهای جهانی، منطبق بر اقتضائات سیاسی، اقتصادی و فرهنگی ایران باشد.

همان‌طور که بیان شد تداخل کاری وزارت ارتباطات و صداوسیما به عنوان دو بازیگر اصلی در اجرای این طرح ملی که هر یک نیز قائل به دارا بودن نقش اصلی در این پروژه هستند، مهم‌ترین مسئله راه‌اندازی تلویزیون پروتکل اینترنتی در ایران است. لذا مقاله حاضر در پی آن است که ضمن مرور چارچوب‌های مفهومی و نظری رایج که به زنجیره ارزش و ساختار سازمانی تلویزیون پروتکل اینترنتی پرداخته‌اند و از طریق

مصاحبه با متخصصان این حوزه و با در نظر گرفتن شواهد پژوهشی در دسترس از طریق مطالعه تطبیقی ساختار سازمانی نمونه‌های اجرا شده موفق ضمن شناخت و معرفی عملیاتی تلویزیون پروتکل اینترنتی، زنجیره ارزش و ساختار سازمانی آن، ساختاری درون و برون‌سازمانی پیشنهاد دهد تا هزینه‌های آزمون و خطای اجرای این پروژه ملی را از حیث منابع انسانی و اقتصادی کاهش دهد و بتواند موانع اصلی راه‌اندازی این پروژه از جمله تداخلات ساختاری مذکور را رفع نماید.

تلویزیون‌های تعاملی

در تلویزیون سنتی رابطه بین فرستنده و گیرنده یک‌طرفه است. شبکه تلویزیونی، یک برنامه را تهیه و آن را برای بینندگان خود ارسال می‌کند؛ اما در تلویزیون تعاملی تلاش می‌شود این رابطه یک‌طرفه نباشد. از این جنبه، تلویزیون تعاملی، رسانه جدیدی نیست زیرا از همان روزهای اول پیدایش تلویزیون، تولیدکنندگان در تلاش بوده‌اند برنامه‌های خود را هرچه بیشتر مشارکتی کنند؛ اما با وجود این تلاش‌ها، در ساختار عمودی تلویزیون سنتی، بیننده توانایی اندکی برای تعامل با تلویزیون دارد و تعامل وی چیزی در حد روشن و خاموش کردن، تغییر کانال، تغییر تنظیمات تصویر و استفاده از تله‌تکست است.

در تلویزیون تعاملی، توانایی بیننده در تعامل با تلویزیون بیشتر می‌شود. در این سیستم، یک دستگاه «ستاپ باکس» و یک دستگاه کنترل از راه دور مخصوص به دستگاه تلویزیون اضافه می‌شود. ستاپ باکس، از طریق یک «کانال برگشتی» که می‌تواند خط تلفن یا اینترنت باشد، بیننده را به سرویس‌دهنده متصل و امکان تعامل بیننده یا کاربر را فراهم می‌کند. «کانال برگشتی» نیز اصطلاح رایجی است که برای توصیف عمل ارسال اطلاعات به سرویس‌دهنده اصلی از طریق خط تلفن یا کابل، به کار می‌رود. ظرفیت کانال برگشتی، عامل مهمی برای تغییر کیفیت تعامل کاربر است.

سرویس‌های تلویزیون تعاملی بسیار متنوع هستند و هرکدام می‌توانند با توجه به بافت فرهنگی هر کشور طراحی شوند. بعضی از این سرویس‌ها عبارت‌اند از: انتخاب فیلم و برنامه موردعلاقه در هر زمان، راهنمای الکترونیک برنامه‌ها، رأی‌گیری و نظرسنجی برخط از مخاطبان، سفارشی کردن اطلاعات دریافتی (دریافت اخبار موردعلاقه)، انواع بازی‌های برخط، توانایی انتخاب بین زوایای متفاوت دوربین از جانب بیننده، استفاده از اینترنت، انجام عملیات بانکی، خرید برخط و بسیاری خدمات متنوع دیگر (کریمی، ۱۳۹۵).

تلویزیون پروتکل اینترنتی

ممکن است آی‌پی‌تی‌وی را به‌عنوان و یا به همراه عباراتی چون تلویزیون پروتکل اینترنتی، تلویزیون تلکو^۱، ویدئو بر بستر آی‌پی^۲، تلویزیون اینترنتی^۳، آی‌پی‌تی‌وی بر بستر دی‌اس‌ال^۴، تلویزیون بر بستر پهن باند^۵، تلویزیون تعاملی پهن باند^۶، تلویزیون وب^۷، خدمات تلویزیونی مبتنی بر اینترنت^۸ شنیده باشید.

آی‌پی‌تی‌وی مخفف تلویزیون پروتکل اینترنتی^۹ است. تلویزیون پروتکل اینترنتی دسترسی به سرویس‌های چندرسانه‌ای مانند تلویزیون، محتوای ویدئویی، شنیداری، متن، گرافیک و اطلاعات که بر شبکه‌های مبتنی بر آی‌پی^{۱۰} ارائه می‌شوند و سطح مورد قبولی از کیفیت سرویس، تجربه، امنیت، تعامل و اعتبار را دارا هستند، فراهم می‌آورد.

-
1. Telco TV
 2. Video over IP
 3. Internet TV
 4. IPTV over DSL
 5. TV over IP
 6. Interactive TV over IP
 7. Web TV
 8. TV Services over Internet
 9. Internet Protocol
 10. I.P

تلویزیون پروتکل اینترنتی، تلویزیون روی اینترنت نیست، بلکه اساساً گرفتن جریان یا برنامه‌های تلویزیونی و قرار دادن آن‌ها در همان پروتکلی است که برای اینترنت به کار می‌رود. سیستم تلویزیون پروتکل اینترنتی، برنامه‌های تلویزیونی دیجیتالی را با استفاده از پروتکل اینترنت و از طریق اتصالات پهن‌بند به مشترکان این خدمات عرضه می‌کند. همراه با این خدمات، می‌توان سایر خدمات اینترنتی از قبیل دسترسی به وب یا «تلفن اینترنتی» را نیز ارائه داد (Heynen, 2008).

تلویزیون پروتکل اینترنتی به‌عنوان یک سیستم ارائه امن و معتبر به مشترکین ویدئو و سرویس‌های مرتبط است. این سرویس‌ها ممکن است شامل تلویزیون زنده، ویدئو درخواستی و تلویزیون تعاملی باشد. این سرویس‌ها بر بستر شبکه‌ای کنترل‌شده، ارائه می‌شود که از پروتکل آی‌پی برای انتقال صدا، ویدئو و سیگنال‌های کنترلی استفاده می‌نماید. شرکت‌های مخابراتی، در سه دهه گذشته به‌طور مستمر به دنبال معرفی سیستم تلویزیونی هوشمند با استفاده از بهترین و به‌روزترین اطلاعات و فناوری‌های ارتباطی هستند که ۱- الگوهای مصرف رسانه‌ای را تغییر داده، ۲- موانع تنظیمی را از میان برداشته و ۳- مجهز به ظرفیت پردازش اطلاعات بوده تا نه‌تنها بتواند محتوای ویدئویی بلکه میزان متنوعی از خدمات ارتباطی و اطلاعی را فراهم آورند. تلویزیون پروتکل اینترنتی از جدیدترین نوع این تلاش‌های مشترک است (Philpott, 2007).

در گذشته، این فناوری به دلیل پهنای باند اندک شبکه‌های اینترنتی، رشد چشمگیری نداشت اما طی سال‌های اخیر، با توسعه سریع پهنای باند و استفاده عموم مردم از شبکه اینترنت، پیش‌بینی می‌شود صنعت تلویزیون‌های پروتکل اینترنتی دوران درخشانی را تجربه کند.

ساختار سازمانی

مقصود از ساختار سازمانی راه یا شیوه‌ای است که به‌وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند (اعرابی، ۱۳۷۸). در طراحی ساختار سازمانی سه نگرش کلاسیک، نوکلاسیک و جدید قابل‌شناسایی است. در مکتب کلاسیک، تأکید بر متغیرهای درون‌سازمانی است. به همین دلیل در تصویر ساختار سازمانی متغیرهای محیطی نقشی ندارند. از منظر این نگرش، کاراترین ساختار سازمانی، ساختاری است که مبتنی بر سلسله‌مراتب اداری و اختیارات رسمی و قانونی باشد. نارسایی الگوی دیوان‌سالاری موضوعی است که اندیشمندان متناسب به نگرش نوکلاسیک آن را مطرح کردند. آن‌ها کلیات مربوط به نگرش کلاسیک را با جرح و تعدیل‌هایی قبول داشتند و به اهمیت محیط، استراتژی و سایر عوامل دخیل در طراحی ساختار سازمانی بی‌توجه بودند. نگرش جدید به ساختار سازمانی بر اهمیت این‌گونه عوامل در طراحی ساختار تأکید دارد؛ این بدان معناست که سازمان بر اساس تغییرات محیطی، خود را تغییر می‌دهد و از یک حالت تعادل به حالت تعادل دیگر انتقال می‌یابد. در این دیدگاه ابعاد سازمان به دو بعد ساختاری و محتوایی قابل‌تفکیک است (بافنده، ۱۳۸۸).

سازمان‌های جدید

چنانچه سازمان‌های امروزی را با سازمان‌های یک‌صد سال پیش مقایسه کنیم، شاهد تفاوت‌های بسیار زیادی خواهیم بود. به‌طوری‌که دیگر ساختارهای سنتی جوابگوی تغییرات محیطی نیستند و بسیاری از سازمان‌های بزرگ گذشته به خاطر ناتوانی در تطبیق خود با محیط از بین رفته‌اند.

تغییرات گسترده و پیشرفت‌های به‌دست‌آمده در عرصه فناوری اطلاعاتی در چند دهه گذشته، ضرورت تجدیدنظر در مسائل گوناگون از جمله سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر

کرده است. به گفته هدبرگ^۱ «سازمان‌های جدید» واژه‌ای است که برای تشریح جنبه‌های جدید سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. قدرت سازمان‌های جدید در توانایی ترکیب منابع خود با منابع سازمان‌های دیگر است و دیگر توانایی‌هایی که این سازمان‌ها را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد، رشد و تغییر بسیار سریع است. برای اینکه این‌گونه سازمان‌ها عمر طولانی و موجودیت بلندمدت داشته باشند بایستی یک قلب و هسته یا شایستگی محوری داشته باشند که در مرکز اصلی این‌گونه سازمان‌ها قرار می‌گیرد. مقوله جهانی‌شدن، سازمان‌ها را مجبور به استفاده از مزایای مناطق گوناگون جهان جهت دستیابی به مزیت رقابتی و ماندن در صحنه رقابت کرده است. سازمان‌ها در جهان امروز باید حائز ویژگی‌های رقابت جهانی، ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، سرعت در ارائه کالاها و یا خدمات، استفاده بیشتر از فناوری ارتباطات، تغییر طرح سازمانی، طراحی مجدد شغل، تأکید بر نرم‌افزار و پویایی فرآیند خط‌مشی‌گذاری باشند (احمدی، ۱۳۸۹).

سازمان مجازی

قرن ۲۱، قرن پدیداری تازه‌ها و نوآوری‌هاست که در آن نوع جدیدی از ساختار سازمانی در حال ظهور است که آن را سازمان مجازی نامیده‌اند. این نوع ساختار سازمانی از نوعی تلفیق تازه خیر می‌دهد، تلفیق میان گروه‌ها و واحدهای پراکنده‌ای که با استفاده از شبکه‌های ارتباطی به یکدیگر متصل شده و تشکل جدیدی را به وجود آورده‌اند. از جهت لغوی، اصطلاح مجازی از مباحث رایانه به عاریت گرفته شده است. در رایانه به حافظه‌ای که بیشتر از ظرفیت حافظه واقعی است، حافظه مجازی می‌گویند (الوانی، ۱۳۷۸). بر همین سیاق، سازمانی به وجود آمده است که آن را سازمان مجازی نامیده‌اند، یعنی سازمانی که موجودیت آن متعلق به سازمان‌های دیگر است و

1. Hedberg

به‌خودی‌خود موجودیتی ندارد. در واقع افزایش رقابت در دنیای امروز باعث گردیده تا سازمان‌ها برای کاهش هزینه‌ها و ماندن در بازار، نیازمند همکاری با دیگر سازمان‌ها باشند. سازمان‌های مجازی، نمونه‌ای از سازمان‌های آینده هستند که در آن‌ها پیچیدگی، وسعت و حجم عملیات به‌گونه‌ای است که دیگر نمی‌توان آن‌ها را به‌صورت سازمانی متمرکز و واحد اداره کرد، بلکه برای ادامه کار آن‌ها نیاز به سازمان‌های دیگر است. در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند، واگذاری فعالیت‌ها به سازمان‌های دیگر و تأمین خدمات و کالاها با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آن‌هاست. هر قدر این واگذاری گسترده‌تر باشد سازمان به‌سوی مجازی شدن بیشتر حرکت می‌کند (Boudreau, Loch, & Robey, 1998).

این سازمان‌ها، الگوهای ساختاری گوناگونی دارند که در اینجا به دو نمونه از

متداول‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود: شبکه تار عنکبوتی و شبکه جزایر مرتبط.

• در الگوی شبکه تار عنکبوتی، یک مؤسسه به‌منزله سازمان رهبر، وظیفه ایجاد سازمان مجازی را در جهت تجارت و بازاری مشخص و معین بر عهده می‌گیرد و با تعامل و ارائه طریق به سایر سازمان‌هایی که قابلیت و امکاناتی دارند (اما به‌تنهایی قادر به بهره‌برداری بهینه از بازار نیستند) به فعالیت می‌پردازد. اساس سازمان به مرکزیت آن وابسته است.

• در الگوی شبکه جزایر مرتبط، یک یا چند مؤسسه که توانایی‌های مشابه یا مکمل دارند برای بهره‌برداری مؤثر از بازار در نواحی گوناگون جغرافیایی، به‌واسطه راهبرد سازمان مجازی به هم می‌پیوندند و بر اساس خاصیت هم‌افزایی کارایی و توانمندی آنان بسیار بیشتر از پیش می‌شود (Jagers, 1998).

ساختارهای شبکه‌ای

بدیهی است زمانی که افراد به‌تنهایی قادر نباشد به هدف‌های خود دست یابند با یکدیگر همکاری نموده و به‌این‌ترتیب مبنای ایجاد سازمان فراهم می‌شود. این سازمان‌ها در راستای واکنش مناسب به تحولات محیطی و کسب هم‌افزایی به‌تدریج بزرگ‌تر می‌شوند. ولی به‌موازات بزرگ شدن بر مشکلات مدیریتی آن‌ها افزوده می‌شود و انعطاف‌پذیری لازم را از دست می‌دهند. یکی از راه‌های متصور برای فائق آمدن بر این مشکل، حفظ توانمندی محوری سازمان توسط خود و جدا نمودن فعالیت‌های غیرمحوری و سپس همکاری با دیگر سازمان‌ها برای تکمیل چرخه توانمندی‌هاست. درجایی که اتحادهای زیادی ایجاد می‌شود، ساختارهای شبکه‌ای ظهور پیدا می‌کنند، شبکه‌ها ساختار تطبیقی بازی «از گره‌های به‌هم‌پیوسته» بوده که گره‌های موجود در واکنش به نیازهای محیطی ناپدید و یا به آن اضافه می‌شوند.

با توجه به ابعاد موردبحث، رحمان سرشت (۱۳۷۸) از چهار نوع ساختار شبکه‌ای

نام می‌برد:

۱- شبکه تهی: یک‌شکل سازمانی معامله‌گرانه و مناسب برای محیط بسیار متغیر است. اصطلاح تهی به این دلیل مورد استفاده قرار می‌گیرد که شرکت مادر به‌منظور ارضای نیازهای مشتری به‌شدت به دیگر سازمان‌ها و افراد متکی است. این نوع شبکه برای مواردی مناسب است که ارضای نیاز مشتری به فن‌آوری‌های گوناگونی نیازمند است.

۲- شبکه انعطاف‌پذیر: برای وضعیتی مناسب است که شرایط محیطی متغیر بوده، ولی اعضای شبکه مایل به همکاری درازمدت و اتحاد بین سازمانی هستند. شرکت‌هایی تمایل به تشکیل این نوع شبکه‌ها دارند که هرکدام در محصول و فرآیند خود، دارای کمبودهایی باشند. این شبکه‌ها قادرند نیازهای مشتری را به قیمت اقتصادی

ارضا کنند. ارتباط نزدیک و هماهنگی بین اعضا از عناصر اصلی مدیریت این شبکه‌هاست.

۳- شبکه ارزش‌افزوده: برای شرایطی مناسب است که شدت تغییرات محیطی نسبتاً کم، ولی تشخیص ترجیحات بازار و بخش‌ها دشوار باشد و اعضای شبکه نیز روابط معامله‌گرانه را ترجیح دهند. هماهنگ‌کننده شبکه ضمن حفظ و انجام عملیات محوری خود، شبکه‌ای از عرضه‌کنندگان در سطح جهانی را مورد استفاده قرار می‌دهد. سازمان محور، معمولاً مسئولیت نوآوری و طراحی محصول را حفظ می‌کند ولی بیشتر وظایف دارای ارزش‌افزوده را به صورت مقاطعه به دیگران می‌سپارد. در واقع اعضای شبکه قادرند برخی وظایف را با هزینه کمتر انجام دهند.

۴- شبکه مجازی: سازمان‌های مستقلی هستند که هر یک وظایفی چون تولید، بازاریابی و طراحی محصول را بر عهده‌دارند. کارگزار یا یک مرکز هماهنگی وجود دارد که این گروه‌ها را با یکدیگر منطبق می‌سازد و در جهت اهداف تعیین‌شده بسیج می‌کند.

ساختار پروژه محور

ساختار پروژه محور، یکی از انواع جدید ساختار سازمانی است. در سازمان‌هایی که هدف و مأموریت آن‌ها را می‌توان در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های بالنسبه مستقلی اجرا نمود، این ساختار سازمانی قابل استفاده و مفید است. در سازمان بر مبنای پروژه به تعداد پروژه‌های موجود در سازمان، می‌توان واحدهای مستقلی را ایجاد کرد. این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه‌های مربوط بوده و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر پروژه خود را مستقلاً به انجام برسانند. در ساختار پروژه محور، سازمان به واحدهای پروژه‌ای و کوچک‌تر تقسیم می‌شود و به همین جهت مشکلات ناشی از سلسله‌مراتب و کندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می‌یابد. در ساختار

پروژه‌ای واحدهای نسبتاً مستقلی در قالب پروژه‌ها ایجاد می‌شوند که دارای واحدهای موردنیاز بوده و قادرند بدون درگیری با واحدهای دیگر هدف خود را تحقق بخشند. همکاری واحدها در داخل پروژه لازم است، ولی کمک واحدهای خارجی چندان موردنیاز نبوده و نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد واحد پروژه‌ای ندارد (اعرابی، ۱۳۷۸).

ساختار ماتریسی

اگر ساختار بر مبنای پروژه را به‌عنوان یکی از واحدهایی از یک سازمان بر مبنای وظیفه (ساخت سنتی) فرض کنیم، ترکیب حاصله ساختار ماتریسی خواهد بود؛ به‌عبارت‌دیگر ساختار بر مبنای وظیفه و ساختار بر مبنای پروژه به همراه هم ساختار ماتریسی را به وجود می‌آورند. در ساختار ماتریسی نیروهای فعال سازمان در خزانه‌های تخصصی قرار می‌گیرند. هرگاه سازمان برای انجام برنامه‌ای احساس نیاز کند، یک سازمان پروژه‌ای موقت تشکیل می‌دهد که افراد آن از خزانه‌های تخصصی تأمین می‌گردند و زمانی که برنامه خاتمه یافت افراد مذکور به خزانه‌های خود برمی‌گردند. کارکنان در خزانه‌های تخصصی تحت نظر مدیران سازمان هستند، ولی به هنگام اجرای پروژه‌ها، در اختیار مدیر پروژه بوده و تحت نظر وی انجام وظیفه می‌کنند. ساختار ماتریسی در سازمان‌هایی که دارای برنامه‌های کوتاه‌مدت و موقت هستند قابل‌استفاده است (ایران زاده، ۱۳۸۱).

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش برای طراحی ساختار سازمانی مطلوب تلویزیون پروتکل اینترنتی سازمان صداوسیما، دو گام اصلی پژوهشی، برنامه‌ریزی و اجرا شد. هدف اولین گام استخراج ساختار دیگر سازمان‌های رسانه‌ای شناخته‌شده و موفق مجری تلویزیون پروتکل اینترنتی در سطح جهان بود. برای این منظور ابتدا اقدام به شناسایی اپراتورهای

تلویزیون پروتکل اینترنتی جهانی نمودیم و پس از آن با در نظر گرفتن دو شاخص موفق و شناخته شده بودن و امکان دسترسی به ساختار و نمودار سازمانی آن‌ها، سیزده اپراتور انتخاب شدند. با مطالعه تطبیقی ساختار سازمانی این اپراتورها، مهم‌ترین بخش‌های موجود در نمودارهای سازمانی هر یک استخراج و پرتکرارترین بخش‌ها در طراحی ساختار سازمانی آن‌ها شناسایی گردید.

پس از مطالعه تطبیقی ساختار سازمان‌های رسانه‌ای فعال در زمینه تلویزیون پروتکل اینترنتی، در قدم دوم با کمک روش مصاحبه عمیق اقدام به جمع‌آوری نظرات صاحب‌نظران این حوزه کردیم. هدف از این مرحله دستیابی به ساختار سازمانی بومی و مطابق با الزامات و شرایط محیطی و محاطی سازمان صداوسیما بود تا با استقرار این ساختار سازمانی بتواند به مدیریت بهینه رسانه تلویزیون پروتکل اینترنتی بپردازد. مشارکت‌کنندگان در مرحله شامل دو گروه اساتید و متخصصان صاحب‌نظر در حوزه رسانه‌های نوین و ساختارهای سازمانی و مدیران درگیر در اجرای پروژه ملی تلویزیون پروتکل اینترنتی در سازمان صداوسیما بودند. از دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی برای انتخاب افراد استفاده شد. شیوه کار بدین ترتیب بود که در ابتدا فهرستی از صاحب‌نظران، به تفکیک دو گروه تعیین‌شده فراهم گردید. پس از مشخص شدن فهرست اسامی واجدان شرایط مصاحبه، تلاش برای برقراری تماس و درخواست از آنان جهت انجام مصاحبه آغاز شد. سپس این هسته اولیه با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی گسترش یافت. در نمونه‌گیری سعی شد افرادی انتخاب شوند که علاوه بر داشتن دانش در زمینه‌های علمی مربوطه، توانایی درک و تحلیل شرایط و اقتضائات سیاسی، فرهنگی و اجتماعی این حوزه را نیز داشته باشند.

معیار ما در تعیین تعداد مصاحبه‌ها قاعده اشباع بود. بدین معنی که فرآیند نمونه‌گیری و مصاحبه را تا زمان دستیابی به کفایت نظری و پرورده شدن مقولات شکل‌گرفته ادامه دادیم. نشانه‌های اولیه از اشباع داده‌ها از مصاحبه هفتم پدیدار گردید؛

اما جهت اطمینان بیشتر فرآیند جمع‌آوری داده‌ها تا مصاحبه نهم ادامه یافت. اطلاعات تکمیلی افراد مشارکت‌کننده در این پژوهش به شرح جدول ادامه است.

جدول ۱- اطلاعات تکمیلی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مقطع و رشته تحصیلی	سمت شغلی
۱	دکتری مدیریت رسانه	عضو هیئت‌علمی دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما
۲	دکتری مدیریت استراتژیک	عضو هیئت‌علمی دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما
۳	دکتری مدیریت رسانه	عضو هیئت‌علمی دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما
۴	مهندسی نرم‌افزار	مدیرعامل شرکتی در حوزه فناوری اطلاعات
۵	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	مدیرعامل شرکت شاتل
۶	کارشناسی ارشد مهندسی شبکه‌های رایانه‌ای	مدیرعامل شرکت رهاورد پژوهش ارتباطات
۷	مهندسی مخابرات	معاون آی‌تی تکتا سازمان صداوسیما
۸	کارشناسی ارشد مهندسی مخابرات	مشاور فنی معاونت فناوری و توسعه رسانه در سازمان صداوسیما
۹	دکتری مهندسی مخابرات	مدیرکل فناوری اطلاعات معاونت فناوری و توسعه رسانه در سازمان صداوسیما

در تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش هم در بخش اسنادی و هم در بخش مصاحبه از روش‌های کیفی، شامل مقایسه و قرار دادن وقایع در دسته‌های معین، تدقیق و پالایش دسته‌ها، جستجو برای یافتن مضمون‌های مشترک میان دسته‌ها و ساده کردن و ترکیب داده‌ها در یک ساختار نظری منسجم استفاده شد. در تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها

به این ترتیب عمل شد که ابتدا مصاحبه‌های ضبط‌شده روی کاغذ پیاده و دسته‌بندی شدند. پس‌از آن، مهم‌ترین موضوعات مطرح‌شده در پاسخ به هر سؤال، مشخص و در یک مجموعه گنجانده شد. بدین ترتیب یک نظام دسته‌بندی اولیه از درون داده‌ها به وجود آمد. در مرحله بعد با دقت در واحدهای موجود، تلاش شد مضمون‌های مشترک شناسایی گردند. سپس این مضامین مشترک و مشابه دسته‌بندی و وجوه افتراق آن‌ها مشخص شدند. در بخش پایانی این فرآیند، گزارش‌هایی که یافته‌های مربوط به هر پرسش را به‌طور خلاصه جمع‌بندی نماید، نوشته و کوشش شد تا این گزارش‌ها، تبیینی، کوتاه اما گویا باشند.

مطالعه تطبیقی ساختار سازمانی اپراتورها

در گام اول این پژوهش برای شناخت ساختار سازمانی اپراتورهای مهم جهانی در حوزه تلویزیون پروتکل اینترنتی اقدام به مطالعه تطبیقی ساختار سازمانی سیزده اپراتور بین‌المللی تلویزیون پروتکل اینترنتی که هر یک مطرح‌ترین شرکت ارائه‌کننده تلویزیون پروتکل اینترنتی در کشور خود بودند، کردیم. این اپراتورها شامل: «تلفونیکا» در اسپانیا، «فست وب» در ایتالیا، «چینا تلکام» در چین، «چانگهوا» در تایوان، «ایتالیا تلکام» در ایتالیا، «هاناروانگ» در ژاپن، «داتچ تلکام» در آلمان، «ایرتل» در هند، «ایتی‌اندتی» در آمریکا، «سوئیس کام» در سوئیس، «پی‌سی‌سی‌دابلیو» در هنگ‌کنگ، «فرانس تلکام» در فرانسه و «سافت بانک» در ژاپن بودند. تمامی این اپراتورها، شرکت‌های خصوصی فعال در حوزه ارائه خدمات اینترنتی و رسانه‌های نوین هستند. نکته قابل‌توجه دیگر بازار رقابتی‌ای است که تمامی این اپراتورها در آن به ارائه خدمات می‌پردازند. بازار این اپراتورها تفاوتی اساسی با فضای رسانه‌ای کشور ما دارد که در آن پخش گسترده رادیو و تلویزیونی انحصاراً در اختیار سازمان صداوسیما قرار دارد؛ لذا در تحلیل و

به‌کارگیری یافته‌های این بخش حتماً باید به تفاوت اساسی موجود در بازار رقابتی و محیط فعالیت رسانه‌ای این اپراتورها توجه شود.

بامطالعه تطبیقی نمودار سازمانی اپراتورهای تلویزیون پروتکل اینترنتی در جهان، مهم‌ترین بخش‌های موجود در نمودار سازمانی هر یک استخراج و پرتکرارترین بخش‌ها در طراحی ساختار سازمانی شناسایی شدند. در جدول ۱ خلاصه یافته‌های حاصل از مطالعه تطبیقی ساختار سازمانی این شرکت‌ها ارائه شده است.

جدول ۱ - مطالعه تطبیقی ساختار سازمانی اپراتورهای تلویزیون پروتکل اینترنتی در جهان

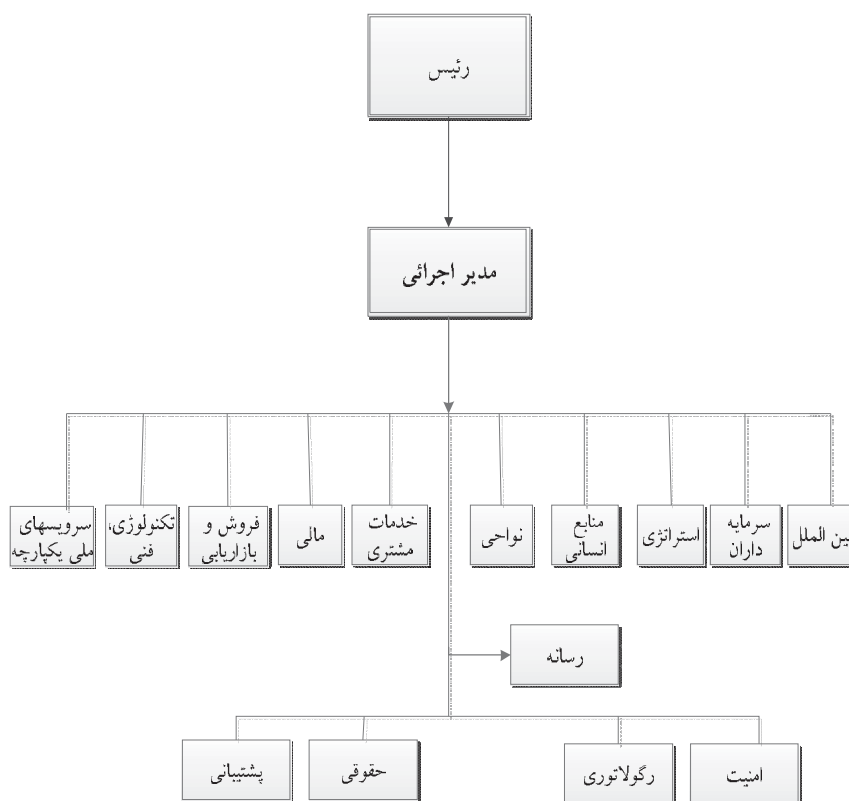
نام اپراتور	Telefonica ¹	Fast Web ²	China Telecom ³	Chunghwa ⁴	Telecom Italia ⁵	Hanaroeng ⁶	Deutsche Telekom ⁷	Airtel ⁸	AT&T ⁹	Swiss Com ¹⁰	PCCW ¹¹	France Telecom ¹²	Soft Bank ¹³	بخش‌های ساختاری
ریاست	√	√	√	√	√	√	-	√	√	-	√	-	√	
سرمایه‌گذاران	-	√	√	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	
مدیر اجرایی	-	-	√	-	√	√	√	-	-	√	-	-	√	
بازبینی و حسابرسی	√	√	√	-	√	-	-	-	-	-	-	-	√	

1. Retrieved 6,15,2012, from Telefonica: <http://www.telefonica.com>
2. Retrieved 6,4,2012, from Fast Web: <http://www.fastweb.it>
3. Retrieved 6,4,2012, from China Telecom: <http://www.chinatelecom-h.com>
4. Retrieved 5,14,2012, from Chunghwa Telecom: <http://www.cht.com.tw>
5. Retrieved 6,15,2012, from Telecom Italia: <http://www.telecomitalia.it>
6. Retrieved 5,11,2012, from Hanaro: <http://www.hanaroeng.net>
7. Retrieved 5,14,2012, from Deutsche Telekom: <http://www.interimreport.telekom.com>
8. Retrieved 5,14,2012, from Airtel: <http://www.airtel.com>
9. Retrieved 6,15,2012, from AT&T: <http://www.att.com>
10. Retrieved 5,11,2012, from Swisscom: <http://www.swisscom.ch>
11. Retrieved 6,5,2012, from PCCW Telecom: <http://www.pccw.com>
12. Retrieved 5,14,2012, from France Telecom: <http://www.orange.com>
13. Retrieved 5,11,2012, from Softbank: <http://www.softbank.co.jp>

√	√	-	√	√	√	-	-	√	-	√	√	-	منابع انسانی
-	√	-	√	-	√	√	√	√	√	√	√	-	فناوری، شبکه، فنی
-	√	-	-	-	-	-	√	√	-	√	-	√	بین‌الملل
-	√	-	-	√	√	√	√	-	√	-	-	-	سرویس، فروش، بازاریابی
√	-	-	-	-	-	√	-	√	-	√	√	-	سرویس یکپارچه ملی
-	-	-	-	-	√	-	-	√	√	-	√	-	خدمات مشتری
-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	√	-	√	امور نواحی
√	-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	-	امور رسانه‌ها
-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	√	-	امنیت
-	-	-	√	-	-	√	-	√	-	√	-	-	مدیریت راهبردی
√	-	√	-	-	√	√	-	√	-	-	√	-	امور حقوقی
-	-	-	√	√	-	√	-	-	-	-	-	√	شورای عالی
√	-	√	-	-	-	-	-	√	-	√	√	√	مالی
-	-	-	-	-	√	√	-	√	-	√	-	-	رگلاتوری
-	-	-	-	-	-	-	√	-	√	-	-	-	پشتیبانی

مهم‌ترین و پرتکرارترین مؤلفه‌های ساختار سازمانی در این شرکت‌ها شامل بخش‌های ریاست، سرمایه‌گذاران، بازاریابی و حسابرسی، منابع انسانی، فناوری و شبکه و فنی، بین‌الملل، سرویس و فروش و بازاریابی، سرویس یکپارچه ملی، خدمات مشتری، امور نواحی، امور رسانه، مدیریت راهبردی، امور حقوقی، شورای عالی، مالی، رگلاتوری، پشتیبانی و مدیر اجرایی بودند. رئیس به‌عنوان رأس اپراتوری که دوشاخه شورای عالی و بازاریابی و نظارت از آن منشعب و زیر نظر آن‌ها مدیر اجرایی تعیین

می‌گردد. سایر بخش‌ها تحت مدیریت مدیر اجرایی واقع شده که کلیت آن به شکل زیر است:



نگاره ۱ - طرح کلی نقش‌های موجود در ساختار سازمانی اپراتوری‌های تلویزیون پروتکل اینترنتی در جهان

طراحی ساختار بین سازمانی تلویزیون پروتکل اینترنتی

در گام دوم تحقیق به بررسی نظرات خبرگان در زمینه زنجیره ارزش و ساختار سازمانی مطلوب تلویزیون پروتکل اینترنتی در ایران پرداختیم. تمامی مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند پیچیدگی و میزان عملیات در سازمان متولی تلویزیون پروتکل اینترنتی به حدی است که نمی‌توان آن را به‌صورت سازمانی متمرکز و واحد اداره کرد. ایشان اظهار می‌داشتند «تأمین کیفی و بهینه زنجیره ارزش تلویزیون پروتکل اینترنتی، تنها از طریق یک سازمان ممکن نیست». بر این اساس هر سازمان ناگزیر به تمرکز بر ارائه فعالیت محوری خود است که از تجمیع این فعالیت‌ها، چرخه زنجیره ارزش تلویزیون پروتکل اینترنتی تکمیل می‌شود. در اولین مصاحبه‌ها بود که تحلیل نظرات کارشناس نشان داد ضروری است ائتلاف سازمان‌ها بر اساس مدل شبکه جزایر مرتبط «هدبرگ» صورت گیرد. در این ساختار هر یک از سازمان‌های مشارکت‌کننده وظایفی را بر عهده‌دارند. به‌عنوان مثال سازمان صداوسیما تأمین و رگلاتوری محتوای شنیداری و دیداری و تأمین هسته شبکه سرعت‌بالا، وزارت ارتباطات و شرکت‌های مخابراتی تأمین شبکه دسترسی، سازمان تنظیم مقررات رادیویی بحث قیمت‌گذاری و وضع قوانین مقرراتی، وزارت ارشاد رگلاتوری و ممیزی محتواهای خاص مانند بازی‌ها، شورای عالی انقلاب فرهنگی ترسیم چشم‌انداز رسانه و ارتباطات در افق سال هزار و چهارصد و چهار و رفع محدودیت‌های فرهنگی موجود در قانون را بر عهده‌دارند.

در صورت شکل‌گیری ساختاری بر اساس مدل شبکه جزایر مرتبط «هدبرگ»، نیاز به سازمانی هماهنگ‌کننده خواهیم داشت. در ادامه مصاحبه‌ها به این نتیجه رسیدیم که شکل ساختاری «سازمان مجازی» می‌تواند پاسخگوی نیازها و اهداف در اجرای بهینه تلویزیون پروتکل اینترنتی در سطح ملی باشد. در این شکل سازمانی، سازمان مرکزی نوعی کنترل استراتژیک بر واحدهای مرتبط اعمال کرده و هسته اصلی سازمان ضمن حفظ تسلط خود، با سایر سازمان‌ها وارد شراکت و همکاری می‌شود. بر اساس

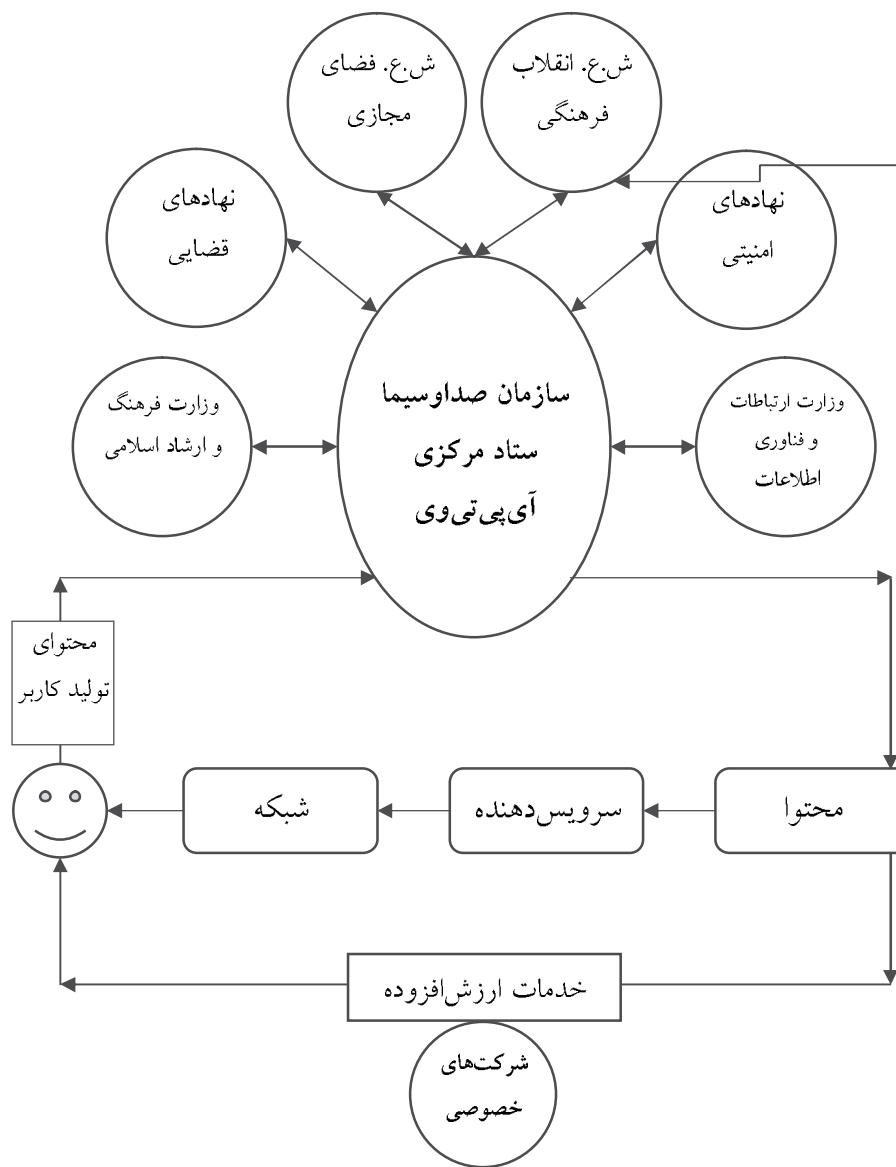
نظر کارشناسان متخصص در زمینه مدیریت که مورد مصاحبه قرار گرفتند، برای طراحی این سازمان از مدل «شبکه تار عنکبوتی» هدیبرگ استفاده شد. اما سؤال اینجاست که در این میان، سازمان هماهنگ‌کننده کدام باید باشد و در چه موقعیتی باید قرار گیرد که تصمیمات روزانه سازمان‌های درگیر، در عملکرد مطلوب آن اختلال به وجود نیارد. بدین ترتیب در ادامه پژوهش، به دنبال تعیین بهترین گزینه به‌عنوان سازمان مرکزی و هماهنگ‌کننده بودیم. اکثریت کارشناسان معتقد بودند که سازمان صداوسیما به دلیل داشتن قدرت کافی، ثبات تصمیم‌گیری و داشتن کمترین فاصله با خط هدایت بهترین گزینه است. مطالعه تطبیقی کشورها مؤید این امر بود که یک سازمان اپراتوری، گزینه مناسبی خواهد بود؛ بنابراین به دلیل ماهیت خلاقیت محور تلویزیون پروتکل اینترنتی در جذب مشتری، سازمان تلویزیون پروتکل اینترنتی به‌صورت ستاد مرکزی مستقل درون سازمان صداوسیما و متعامل با سایر سازمان‌های مرتبط ترسیم شد. ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی در سازمان صداوسیما تشکیل می‌شود. این ستاد مرکزی وظیفه مدیریت و هدایت سازمان مجازی‌ای را بر عهده دارد که متشکل از سازمان صداوسیما، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای عالی فضای مجازی، نهادهای امنیتی، نهادهای قضایی، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و شرکت‌های خصوص ارائه‌دهنده خدمات ارزش‌افزوده است. زنجیره ارزش تلویزیون پروتکل اینترنتی که شامل چهار حلقه محتوا، سرویس‌دهنده، شبکه دسترسی و مخاطب می‌شود نیز توسط این ستاد مرکزی مدیریت می‌شود. کنترل محتوای تولیدشده توسط کاربران و ارائه خدمات ارزش‌افزوده نیز از دیگر وظایف ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی در سازمان صداوسیما است.

در این بین از مشارکت شرکت‌های خصوصی برای ارائه خدمات ارزش‌افزوده استفاده خواهد شد. ارائه خدمات ارزش‌افزوده فعالیتی درآمدزا و پرسود در صنعت تلویزیون پروتکل اینترنتی است که شرکت‌های خصوصی اشتیاق فراوانی به حضور و ایفای نقش در این حوزه دارند. همان‌طور که هم‌اکنون نیز خدمات ارزش‌افزوده از

جذاب‌ترین زمینه‌ها برای فعالیت شرکت‌های خصوصی در حوزه اپراتورهای تلفن همراه در کشور است. البته ارائه این خدمات توسط شرکت‌های خصوصی نیاز به هماهنگی و نظارت دارد که در ساختار سازمانی پیشنهادی، وظیفه این امر بر عهده ستاد مرکزی در سازمان صداوسیما است.

سازمان اجرای تلویزیون پروتکل اینترنتی به‌تنهایی قادر نیست مهارت‌ها و منابع موردنیاز رقابت با رقبا را فراهم آورد و نیازمند مشارکت سازمان‌های گوناگون برای تأمین کیفی و بهینه زنجیره ارزش تلویزیون پروتکل اینترنتی است. در سازمان‌هایی که نیازمند اتحادهای بسیاری با دیگر سازمان‌ها هستند، استفاده از ساختار شبکه‌ای مفید است. ساختارهای شبکه‌ای به دلیل انعطاف‌پذیری و دسترسی به منابع گوناگون در محیط‌های پیچیده و نامعلوم رقابتی رسانه‌ای امروز سودمند هستند. بر این اساس، شرکت‌کنندگان معتقد بودند ساختار شبکه‌ای انعطاف‌پذیر، مناسب‌ترین ساختار بین سازمانی برای مدیریت یکپارچه سازمان‌های درگیر در اجرای پروژه ملی تلویزیون پروتکل اینترنتی است. در این ساختار هر یک از اعضای شبکه وظایف تخصصی خود را انجام داده و هماهنگ‌کننده شبکه وظیفه طراحی، تولید و بازیابی را عهده‌دار است.

این ساختار برای وضعیتی مناسب است که شرایط محیطی متغیر بوده و هر سازمان در محصول و فرآیند خود دارای کمبودهایی باشد ولی اعضای شبکه مایل به همکاری درازمدت و اتحاد بین سازمانی باشند. ارتباط نزدیک و هماهنگی بین اعضا از عناصر اصلی مدیریت این‌گونه از سازمان‌ها است. با توجه به مشکلات و عدم توافقاتی که بین نهادهای متولی اجرای تلویزیون پروتکل اینترنتی در کشور وجود دارد که بیشترین حد آن در مسائل بین سازمانی میان صداوسیما و وزارت ارتباطات متجلی است؛ مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند لازم است این ساختار در سطح ملی مورد تصویب قرار گیرد تا تمامی بازیگران دخیل در این پروژه بر اجرای آن پایبند باشند. تنها در این حالت است که ساختار پیشنهادی ذیل هماهنگ‌کننده مرکزی، یعنی ستاد مرکزی آی‌پی‌تی‌وی در سازمان صداوسیما به‌صورت بهینه عمل خواهد کرد.

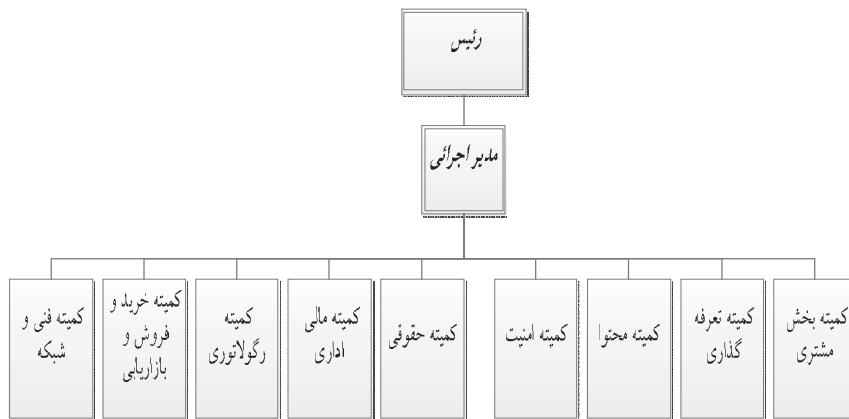


نگاره ۲ - ساختار بین سازمانی پیشنهادی ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی

طراحی ساختار درونی ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی

پس از طراحی ساختار مطلوب بین سازمانی برای اجرای تلویزیون پروتکل اینترنتی، سؤال اینجا بود که ساختار سازمانی در ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی چگونه باید باشد؟ چنان‌که گفته شد این سازمان تنها نقش هماهنگ‌کننده داشته و هر یک از سازمان‌های مربوط، عملیاتشان را درون سازمان خود انجام داده و تنها جهت هماهنگی در این ستاد مرکزی گرد هم می‌آیند. مصاحبه‌شوندگان مؤکداً اظهار می‌کردند بهتر است در ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی به‌منظور دستیابی به هدف کلان این رسانه که رسیدن به ارتباطی فعال و دوسویه از طریق رسانه‌ای منعطف و متعامل است، اهداف و مأموریت‌ها در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های بالنسبه مستقل دنبال شوند. از این‌رو واحدهای مستقر در این ستاد باید مجهز به عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه‌های محوله باشند.

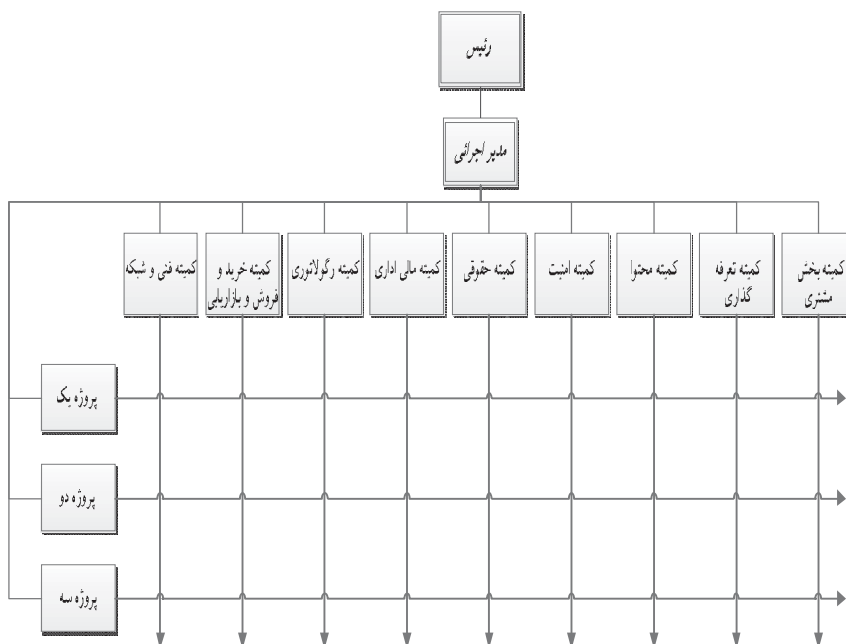
یافته‌های مطالعه تطبیقی ساختار سازمانی اپراتورهای بین‌المللی تلویزیون پروتکل اینترنتی در بخش اول این پژوهش نشان داد که ۹ واحد در ساختار اکثر این سازمان‌ها وجود دارد. این واحدها عبارت بودند از کمیته ارتباط با مشتریان، کمیته تعرفه گذاری، کمیته محتوا، کمیته امنیت، کمیته حقوقی، کمیته اداری و مالی، کمیته رگلاتوری، کمیته خرید و فروش و کمیته فنی و شبکه. بر این اساس در مصاحبه با خبرگان ضمن پرسش از واحدهای پیشنهادی برای ستاد مرکزی آی‌پی‌تی‌وی، یافته‌های مرحله اول پژوهش را نیز در اختیارشان می‌گذاشتیم و نظرشان را در این خصوص جویا می‌شدیم. مصاحبه‌شوندگان نیز با تأسیس این ۹ کمیته در ستاد مرکزی موافق بودند و تمامی این کمیته‌ها را برای عملکرد بهینه این ستاد ضروری می‌دانستند (نگاره ۳).



نگاره ۳ - نقش‌های پیشنهادی برای ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی

کارشناسان مشارکت‌کننده اعتقاد داشتند باید ستاد مرکزی به واحدهای پروژه‌ای و کوچک‌تر تقسیم شود تا مشکلات ناشی از سلسله‌مراتب و کندی ارتباطات به حداقل کاهش یابد. در این ساختار، ضعف یک واحد کل سیستم را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد و نظارت بر خروجی هر پروژه به راحتی صورت می‌گیرد و نیروهای فعال در واحدهای تخصصی قرار می‌گیرند. در الگوی پیشنهادی برای ستاد مرکزی که حاصل تحلیل مصاحبه خبرگان بود، کمیته‌ها بر اساس نوع فعالیت و گستردگی سازمان تعیین می‌شوند و تحت نظر مدیر اجرایی قرار دارند. هرگاه برای انجام پروژه‌ای احساس نیاز باشد، در سازمان پروژه‌ای موقت تشکیل می‌شود که افراد آن از خزانه‌های تخصصی تأمین می‌شوند و بعد از اتمام برنامه، افراد مذکور به خزانه‌های خود بازمی‌گردند. در این ساختار از برخورد کمیته‌های تخصصی با پروژه‌های اجرایی، ساختاری ماتریسی تشکیل می‌شود (

نگاره ۴).

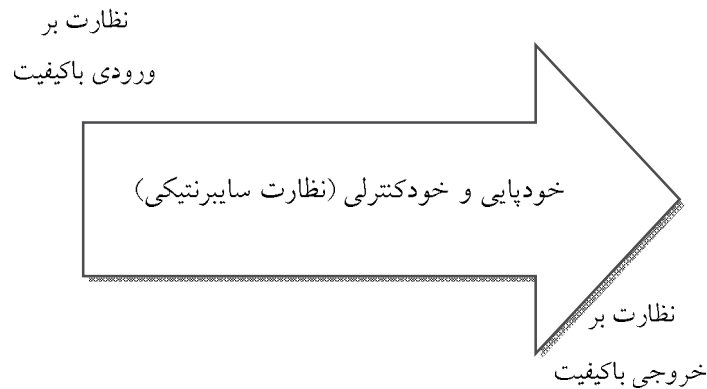


نگاره ۴ - ساختار درون‌سازمانی پیشنهادی ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی

فعالیت این کمیته‌ها به صورت مشاع بوده و همه کارگروه‌ها ضمن داشتن مسئولیت و مأموریت جداگانه متصل به رأس هرم بوده و اعضای تیم‌ها بر اساس نیازمندی‌های هر پروژه، به تیم اضافه می‌شوند. در این تیم‌ها دو عامل اعتماد و مسئولیت‌پذیری اهمیت بسیار زیادی دارند. کنترل مدیریت بر کار افراد بسیار کمتر خواهد شد و افراد در مسائل مربوط به حیطه کار خود می‌توانند تصمیم‌گیری کنند. استفاده از نیروهای متخصص و دانش‌محور، باید با مدیریتی مشارکتی همراه باشد تا در آن‌همه تیم‌ها ضمن اتصال به مرکز، دارای مسئولیت و مأموریت مشخص باشند و فعالانه و مستمر فعالیت‌های خود را مدیریت کنند.

در سازمان‌های با ساختار نوین، بخصوص سازمان‌های مجازی بحث کنترل و نظارت از مهم‌ترین وظایفی است که بر عهده قلب سازمان است. مشارکت‌کنندگان اظهار می‌کردند کنترل و نظارت بر عملکرد بهینه سازمان‌های شریک در این سازمان فرا مدرن در جهت حصول حداکثر تطابق و انعطاف‌پذیری، باید از طریق کنترل هوشمند ستاده‌ها اتفاق افتد و از نظارت و کنترل عینی و انسانی اجتناب شود. بدین ترتیب باید پروژه‌هایی به کارکنان تخصیص داده شود که نتایج آن‌ها قابل‌اندازه‌گیری باشد. از آنجایی‌که خلاقیت، نوآوری، کیفیت، تمایز و دانش از ویژگی‌های این سازمان است باید از استانداردهای فرآیندها اجتناب و به تعریف استانداردهایی برای محصولات سازمان بپردازیم تا خلاقیت قربانی نظارت غیر منعطف نشود. اجرای بهینه تلویزیون پروتکل اینترنتی نیازمند این است که اجازه خلاقیت، نوآوری و بروز فرصت‌ها به افراد داده شود و در نهایت خروجی و نتیجه نهایی کنترل و بازرسی شود.

خبرگان همچنین بر اهمیت فرآیندهای خودکنترلی بر مبنای دیدگاه سایبرنتیکی تأکید می‌نمودند. در این‌گونه از سیستم‌های نظارتی و کنترلی، ساختار و نیروهای انسانی خود متولی نظارت و پایش عملکرد خود هستند و به‌محض مشاهده هرگونه انحراف بر اساس بازخورد دهی نسبت به اصلاح مسیر اقدام می‌کنند (نگاره ۵).



نگاره ۵ - نحوه نظارت پیشنهادی در ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحولات گسترده در زمینه فناوری اطلاعات، تغییر در تعاریف سازمان‌ها و ساختارهای سازمانی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. هرچند سازمان‌ها و روش‌های سازمان‌دهی جدید با توجه به محیط پیچیده و متغیر در این دوره متناسب هستند اما هنگام استفاده از این‌گونه سازمان‌ها و روش‌های جدید سازمان‌دهی باید دقت کرد که آن ساختار هماهنگ با سایر اجزای سازمان باشد. در این میان یافتن ساختاری مناسب ماهیت متعامل، منعطف و فرا مدرن تلویزیون پروتکل اینترنتی، منطبق بر مؤلفه‌های سازمانی جدید ما را در جهت شکوفایی بالاترین پتانسیل‌های موجود در تلویزیون پروتکل اینترنتی، یاری می‌نماید. این مقاله با مطالعه ساختارهای سازمانی، به دنبال یافتن مناسب‌ترین ساختار سازمانی برای استقرار ملی تلویزیون پروتکل اینترنتی در ایران بود. مطالعه اسنادی- کتابخانه‌ای، تطبیقی و مصاحبه عمیق از تکنیک‌های جمع‌آوری اطلاعات دستیابی به این هدف بودند. بر اساس یافته‌های پژوهش، ایجاد ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی با استفاده از الگوی سازمان‌های مجازی، به‌عنوان بهترین شکل سازمانی در به‌کارگیری ظرفیت‌های ذاتی سازمان‌های درگیر اجرای طرح ملی تلویزیون پروتکل اینترنتی در ایران، پیشنهاد شد. بنا بر اقتضائات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی موجود این سبک مناسب‌ترین ساختار سازمانی برای راه‌اندازی آی‌پی‌تی‌وی در ایران است. زیرا در سازمان‌های مجازی وجود یک هماهنگ‌کننده (ستاد مرکزی) کمک خواهد کرد ناهماهنگی‌های ناشی از تداخلات وظایف و مسئولیت‌ها به حداقل برسد و ذی‌نفعان در کنار هم به حداکثر بازدهی ممکن دست یابند.

همچنین ساختار ماتریسی و پروژه محور به‌عنوان بهترین ساختار درون‌سازمانی برای ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی پیشنهاد شد. این نوع از ساختار برای سازمان‌هایی که به دنبال حداکثر سازی خلاقیت و نوآوری هستند مناسب بوده و در شرایطی بیشترین بهره‌وری را خواهد داشت که اعضای سازمان دارای تخصص‌ها و

مهارت‌های گوناگونی بوده و گسترده فعالیت‌های سازمان نیز متنوع باشد. بر این اساس به نظر کارشناسان و خبرگان مشارکت‌کننده، این ساختار مناسب‌ترین ساختار برای ستاد مرکزی آی‌پی‌تی‌وی است که نیروهای انسانی آن از سازمان‌های گوناگون و با مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگون در کنار هم جمع شده‌اند.

پیشنهادهای کاربردی حاصل از پژوهش بدین شرح است:

۱- در راه‌اندازی سرویس تلویزیون پروتکل اینترنتی نهادها و سازمان‌های گوناگونی دخیل هستند. وجود بازیگران گوناگون در این زمینه اهمیت هماهنگی را دوچندان می‌کند. بر اساس یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود با راه‌اندازی یک ستاد مرکزی وظیفه هماهنگی و یکپارچه‌سازی مدیریتی بر عهده این ستاد گذاشته شود.

۲- در تعریف و طراحی ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی باید توجه داشت که ستاد مرکزی به‌گونه‌ای طراحی شود که سازمان‌های گوناگون و مرتبط، در اجرای ملی تلویزیون پروتکل اینترنتی درگیر شوند. بدین ترتیب خلاقیت‌ها توسط هر مجموعه در اختیار دیگران قرار داده‌شده و از سرمایه‌های فکری، اقتصادی و فنی موجود در هر سازمان استفاده می‌شود.

۳- پیشنهاد می‌شود با قانون‌گذاری فرا بخشی تمامی بازیگران دخیل در این پروژه ملزم به همکاری ذیل ستاد مرکزی و پذیرش سیاست‌ها و تصمیمات این ستاد شوند. تنها در این صورت است که تداخلات موجود بین سازمانی در زمینه راه‌اندازی تلویزیون پروتکل اینترنتی رفع خواهد شد.

۴- بر اساس نظر خبرگان و متخصصان مشارکت‌کننده در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود ستاد مذکور در دل سازمان صداوسیما راه‌اندازی شود، زیرا هسته اصلی هر رسانه‌ای محتوای آن است و بر اساس قانون اساسی نیز انحصار پخش محتوای صوتی و تصویری در اختیار این سازمان است. لذا اصلی‌ترین بازیگر در این زمینه سازمان صداوسیما می‌باشد.

۵- علی‌رغم آن‌که پیشنهاد شد این ستاد در سازمان صداوسیما مستقر باشد، اعضای آن باید از تمامی سازمان‌ها و نهادهای ذی‌نفع در این عرصه باشد تا بتواند با در نظر گرفتن دیدگاه این بازیگران، خواسته‌ها و منافع ایشان را تأمین نماید.

۶- همان‌طور که بیان شد یکی از درآمدزاترین بخش‌های این پروژه بخش خدمات ارزش‌افزوده است. از آنجایی‌که این بازار جذابیت بالایی برای شرکت‌های خصوصی دارد، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاری در ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی به نحوی باشد که فضا برای حضور و فعالیت حداکثری شرکت‌های خصوصی در زمینه ارائه خدمات ارزش‌افزوده فراهم گردد.

۷- شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنتی آخرین حلقه اتصال کاربران به تلویزیون پروتکل اینترنتی هستند. پیشنهاد می‌شود به این بازیگران نیز از ابتدای برنامه‌ریزی و راه‌اندازی این سرویس توجه ویژه‌ای شود تا با کمک آن‌ها بتوان سرویسی در حد مطلوب و باکیفیت خوب به کاربران ارائه داد.

۸- پیشنهاد می‌شود در دل ستاد مرکزی تلویزیون پروتکل اینترنتی با ساختاری ماتریسی، نیروهای متخصص و خلاق از سازمان‌های گوناگون درگیر در اجرای این پروژه جمع‌آوری شوند. برای حداکثر کردن بهره‌وری ایشان نیز کارها در این ستاد به‌عنوان پروژه تعریف شده و به تیم‌های کاری خودگردان سپرده شود.

۹- همچنین پیشنهاد می‌شود با ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت و قوی در این ستاد، نیروها به سمت خودکنترلی سوق داده شوند تا ساختار به سطح پایش سایبرنتیکی اقدامات و فعالیت‌هایش برسد.

منابع

- احمدی، مسعود. (۱۳۸۹)، *میانی سازمان و مدیریت*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- اعرابی، محمد. (۱۳۷۸)، *طراحی ساختار سازمانی*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الوانی، مهدی. (۱۳۷۸)، *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی.
- ایران زاده، سلیمان. (۱۳۸۱)، *مدیریت تطبیقی در چارچوب پارادایم‌های جدید*. تبریز: مرکز آموزش مدیریت دولتی تبریز.
- بافنده، علیرضا. (۱۳۸۸)، *تدوین یک سیستم خبره فازی جهت طراحی ساختار سازمانی*. رساله دکتری دانشکده مدیریت و اقتصاد. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- رحمان سرشت، حسین. (۱۳۷۸)، *ساختارهای شبکه‌ای، شکل غالب سازمان‌ها در آینده*. تهران: نشر حسابدار.
- کریمی، کیانوش. (۱۳۹۵)، *قابلیت‌های بازی‌وار سازی در افزایش درگیری مخاطبان با برنامه‌های آی‌پی‌تی‌وی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده ارتباطات و رسانه. تهران: دانشگاه صداوسیما.
- کونگ، لوسی. (۱۳۸۹)، *مدیریت راهبردی در رسانه از نظریه تا اجرا*. ترجمه: علی‌اکبر فرهنگی، علیرضا قراگوزلو و مریم خطیب‌زاده، تهران: نشر دانژه.
- Boudreau, M., Loch, K., & Robey, D. (1998). *Going Global: Using Information Technology to Advance the Competitiveness of the Virtual Transnational Organization*. The Academy of Management Executive.
- Heynen, J. (2008). *IPTV and Switched Digital Video Equipment, Services and Subscribers*. Infonetics Research Inc.
- Jagers, H. (1998). *Characteristic of Virtual Organizations*. Semowa Press.
- Moen, D. (2005). *Overview of Overlay Multicast Protocols*. George Mason University.
- Philpott, M. (2007). *IPTV: Challenges and Opportunities*. Ovum