

## راهبردهای تأسیس و توسعه تلویزیون تعاملی

### صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

دکتر عبدالعلی علی‌عسکری\*، رسول بختیار✉

#### چکیده

با تعدد روزافزون رسانه‌های مختلف، مخاطبان سعی می‌کنند رسانه‌ای را انتخاب کنند که با معیارها و علاقه‌مندی‌های آنها متناسب و دارای تنوع و جاذبه بیشتر باشد. تلویزیون تعاملی یک فناوری در حال ظهور با تأثیر بالا در جامعه ماست، بنابراین رسانه ملی برای حضور فعال در این عرصه، نیاز به شناخت محیط دارد تا خود را به سرعت با تغییرات رسانه‌ای سازگار کند. پژوهش حاضر، با هدف ارائه راهبردهایی برای تأسیس تلویزیون تعاملی، با استفاده از روش دلفی و از طریق مصاحبه، به بررسی دیدگاه‌های ۱۶ کارشناس و سیاستگذار پرداخته است که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. با تعیین امتیازها، موقعیت صداوسیما در حوزه تلویزیون تعاملی در ماتریس تعیین موقعیت راهبردی در ناحیه تهاجمی قرار گرفت. در نهایت، سیزده راهبرد تعیین شدند که مهم‌ترین آنها را می‌توان ایجاد یک سیستم متنوع و جذاب با محتوای پاک، ساماندهی قیمت‌گذاری برای قشرها با درآمدهای مختلف و بهینه‌سازی مشارکت کاربران، حداکثرسازی جذب مخاطبان از طریق معرفی یا تبلیغات تلویزیون تعاملی و خدمات مختلف آن و همچنین بسترسازی ورود محتوای تولیدی نهادهای فرهنگی و بخش خصوصی دانست.

کلید واژه‌ها: راهبرد، تلویزیون تعاملی، تعامل، همگرایی رسانه‌ای، صداوسیما

\* دکترای مهندسی صنایع، دانشیار دانشگاه صداوسیما

✉ نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما

Email: rasoolbakhtiar@gmail.com

پذیرش نهایی: ۹۵/۷/۱۰

تجدید نظر: ۹۵/۶/۱۲

تاریخ دریافت: ۹۵/۳/۲۶

DOI: 10.22082/cr.2017.41753.1073

## مقدمه

صنعت رسانه‌های تعاملی در حال ورود به عرصه تلویزیون و نفوذ روزافزون به خانه‌های ماست. ویژگی‌های اصلی دورنمای کنونی رسانه عبارت‌اند از: انفجاری از محصولات دیجیتال با توزیع گسترده، رشد سهم محتوای تولید شده از سوی کاربران و حرکت به سمت کاربردهای جدید خدمات رسانه‌ای. به این ویژگی‌ها می‌توان الگوهای مصرف و تقاضاهای جدید کاربران - بخصوص تقاضا برای دسترسی به محتوای درخواستی، رسانه‌های اجتماعی و شخصی‌سازی محتوا - را اضافه کرد (پاپاتاناسوپولوس و نگرین، ترجمه عابدی، ۱۳۹۳، ص ۱۴۷). از این رو، می‌توان گفت که این صنعت در حال حرکت از محیط سنتی پخش تلویزیونی به سمت محیطی شخصی‌تر و سفارشی‌تر است. با پیشرفت خدمات ماهواره‌ای، شبکه‌های دیجیتالی و توسعه اینترنت نیاز به تعامل دو طرفه میان بینندگان تلویزیون و تولیدکنندگان برنامه‌ها بیشتر و بیشتر احساس می‌شود. در حقیقت، هدف از پیدایش این فناوری، حفظ بیننده و ایجاد روش‌های جدید استفاده از تلویزیون است. این سامانه هم اکنون در مرحله راه‌اندازی در ایران است و طبیعی است که در دوره ترک عصر آنالوگ و ورود به دوران رسانه‌های تعاملی، به دلیل همگرایی، سیستم‌های جدید تحویل محتوا، رکود اقتصادی مؤثر بر سطح قیمت‌ها و تأمین اعتبار و کمک دولتی برای پخش، رقابت رسانه‌ای کار بسیار سخت و دشواری است. چشم‌انداز و مسیر آینده این رسانه باید به گونه‌ای طراحی شود که با وجود توانایی مخاطبان در انتخاب، تولید و مشارکت محتوا دارد، بتوان رضایت آنان را تأمین کرد. از این رو، راه‌اندازی و گسترش خدمات تلویزیون تعاملی، سهم مصرف رسانه‌ای را از استفاده بی‌هدف از محتوای شبکه‌های ماهواره‌ای و مجازی به استفاده هدفمند و مبتنی بر مدیریت از محتوای بومی این رسانه نوظهور و صدور داشته‌های فرهنگی خود، متمایل می‌سازد.

صداوسیما جمهوری اسلامی نیز باید با هدف پاسخگویی به نیازهای عمومی و خاص، راهبردهایی را برای تولید و توزیع محتوا در تلویزیون و اینترنت تهیه کند تا

مخاطبانی را که روز به روز بر پراکندگی آنها افزوده می‌شود، جذب کند. این پژوهش بر اساس دیدگاه نخبگان و کارشناسان، بر آن است تا به راهبردهای مناسب برای تلویزیون تعاملی در رسانه ملی، دست یابد؛ چراکه استفاده از آرای نخبگان، گزینه‌های متعددی را برای تصمیم‌گیری در اختیار مدیران قرار می‌دهد و آنان را در شناخت نقاط قوت و ضعف خود و استفاده از فرصت‌ها یاری می‌رساند. هدف از این پژوهش کاربردی، «ارائه راهبردهای پیشنهادی برای راه‌اندازی و توسعه تلویزیون تعاملی از سوی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» است تا به این پرسش اساسی پاسخ داده شود که راهبردهای عملیاتی برای این منظور کدامند؟

### پیشینه پژوهش

اکبرزاده جهرمی (۱۳۸۵) پژوهشی با عنوان «چشم‌انداز تغییرات در تلویزیون: تلویزیون تعاملی»، از طریق مصاحبه عمیق با کارشناسان انجام داده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، راه‌اندازی تلویزیون تعاملی در ایران با موضوعات و محدودیت‌هایی روبه‌روست که می‌توان آنها را به سه بخش عمده «موضوعات و محدودیت‌های فنی و تولیدی»، «موضوعات و محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی» و «موضوعات و محدودیت‌های قانونی و حقوقی» تقسیم‌بندی کرد.

در پژوهش دیگری، صدقی (۱۳۹۱) به بررسی رابطه رسانه‌های نوین با مدل کسب‌وکار در سازمان صداوسیما پرداخته و با هدف شناخت تأثیر رسانه‌های نوین بر شیوه سیاست‌گذاری، تولید و توزیع محتوا در سازمان صداوسیما، ۵ مدل کسب‌وکار را شناسایی کرده است. این مدل‌ها به ترتیب، محوریت سازمان رادیو و تلویزیونی و همکاری اپراتور شبکه ارتباطی، محوریت اپراتور شبکه ارتباطی و همکاری سازمان رادیو و تلویزیونی، حضور تأمین‌کننده مستقل سرویس‌ها و خدمات، محوریت اپراتور شبکه ارتباطی و مدل کسب‌وکار اشتراکی بودند. ضیایی‌پرور (۱۳۸۸) نیز در مقاله‌ای با «عنوان آی‌پی‌تی‌وی، تلویزیون‌های اینترنتی و فناوری‌های انتشار فیلم در فضای سایبر

ایرانی»، با استفاده از مطالعات اسنادی و با روش انتخاب نمونه‌های هدفمند، ۷ وب سایت اینترنتی را به عنوان اصلی‌ترین فناوری‌های پخش تصویر و فیلم در فضای سایبر ایرانی، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده است. بر اساس این مطالعه، صداوسیما به عنوان رسانه ملی باید با رصد کردن تلویزیون‌های اینترنتی به نیازهای جدید مخاطبان فضای سایبر بیندیشد و برنامه‌ریزی‌های لازم را در این خصوص انجام دهد.

### مراحل مختلف در صنعت تلویزیون

نوآم<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) سه مرحله توسعه تلویزیون را چنین بیان می‌کند: در مرحله اول، تلویزیون وابسته به حقوق برنامه‌ای بود و معدودی پخش‌کننده<sup>۲</sup> بر بازار ملی سیطره داشتند. هنگام جابه‌جایی از مرحله اول به مرحله دوم، پخش‌کننده‌ها برای تضمین کارایی اقتصادی، به طور روزافزونی توجه خود را به سوی توده مردم جلب کردند؛ در این مرحله، پخش‌کننده‌های کمی، تولید برای گروه‌های کوچک (اقلیت‌هایی چون نخبگان فکری و گروه‌های فقیر جامعه) را ادامه دادند. در این مرحله، تعداد کانال‌ها افزایش یافت و تلویزیون چندکاناله<sup>۳</sup> شبیه آنچه در حال حاضر وجود دارد، پدید آمد. از ویژگی‌های این مرحله، تجاری شدن تلویزیون، برنامه‌سازی بیشتر و افزایش تخصص پخش‌کننده‌هاست. ممکن است در آینده توسعه تلویزیون‌های چندکاناله به تلویزیون‌های میلیون‌کانالی<sup>۴</sup> محقق شود و یا تلویزیون شخصی ام‌ای<sup>۵</sup> پا بگیرد. نوآم معتقد است که پیشرفت‌های جدید ایجاد شده در این صنعت، پیام‌آور مرحله سوم تلویزیون خواهد بود که تلویزیون سایبر<sup>۶</sup> نامیده می‌شود. طبق گفته نوآم این شکل غیرمتمرکز تلویزیون تعاملی به هر مصرف‌کننده اجازه خواهد داد تا برنامه‌های تلویزیونی خود را مطابق با علایق شخصی در هر لحظه بسازد و تقریباً یک پایگاه داده‌ای بی‌پایان از محتوا را ایجاد کند (اکبرزاده جهرمی، ۱۳۸۵، ص ۶۷).

- 
- |                 |                 |                  |
|-----------------|-----------------|------------------|
| 1. Noam         | 2. broadcasters | 3. multi channel |
| 4. mega channel | 5. ME-TV        | 6. Cyber TV      |

## راهبردهای تأسیس و توسعه تلویزیون تعاملی ... ❖ ۱۳

این اتفاق نظر وجود دارد که همگرایی فناوری‌های ارتباطی مختلف - تلویزیون، مخابرات و رادیو، تلفن ثابت، همراه و اینترنت - در نهایت در دهه نخست قرن بیست و یکم به حقیقت می‌پیوندد.

### نمودار ۱. مراحل مختلف در صنعت تلویزیون

(پاپاتاناسوپولوس و نگرین، ترجمه عابدی، ۱۳۹۳)



### تلویزیون تعاملی

ساده‌ترین تعریف از تلویزیون تعاملی را جنسن<sup>۱</sup> و توسکان<sup>۲</sup> ارائه کرده‌اند: تلویزیون دوطرفه که در آن بیننده می‌تواند انتخاب‌هایی در مورد برنامه‌ها صورت دهد و ورودی نیز از سوی کاربر تولید می‌شود. در بیشتر تعاریف، گسترش دامنه انتخاب کاربر و

1. Jensen

2. Toscan

امکان تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم او بر محتوای برنامه به نحوی که بتواند تغییری واقعی در برنامه‌ها ایجاد کند، بخش غالب را تشکیل می‌دهد. البته در دوره‌ای که تعداد زیادی کانال‌های رادیو و تلویزیونی وجود دارند، گسترش انتخاب تحولی اساسی نیست، اما تأثیرگذاری کاربر بر روی محتوا می‌تواند یک تحول اساسی باشد (دیجک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). تغییر فناوری، چالشی همیشگی برای صنعت رسانه محسوب می‌شود. بنابراین گفته پیکارد<sup>۲</sup> تحلیل بلندمدت محصولات رسانه‌های سنتی از طریق محصولات رسانه جدید اجتناب‌ناپذیر است هرچند اشکال جدید رسانه‌های ارتباطی، در نقش از بین برنده اشکال قبلی ظاهر نمی‌شوند، تاحدی آنها را مجبور می‌کنند که تکامل یابند و خود را با آنها وفق دهند.

این پوشش فناورانه‌ای که پیوسته در حال جابه‌جایی است، سبب بروز یکی از چالش‌های راهبردی مرکزی برای مدیریت راهبردی می‌شود که اتخاذ راهبرد و سازمان در پاسخ به این توسعه‌هاست. این پوشش در پاسخ به چالش یاد شده مهارت دارد؛ زمانی که با جابه‌جایی عمده‌ای روبه‌رو می‌شود، بخش‌های تشکیل‌دهنده صنعت، توانایی چشمگیری در تطبیق محصولات و روندهایش نشان می‌دهند و همچنان، اگرچه با مدل‌های تجاری مختلف و عایدات پایین‌تر کار خود را پیش می‌برند (کونگ، ترجمه خاشعی و دهقان، ۱۳۹۱، ص ۱۸۴).

### مخاطبان رسانه‌های جدید

مخاطب جدید رسانه‌های همگرا نه تنها در انتخاب و دریافت پیام‌ها فعال است، بلکه با مشارکت در تولید محتوای رسانه‌ای، جایگاهی بدیع در فرایند توزیع اطلاعات پیدا کرده است. در رسانه‌های جدید مشارکتی، سهم مخاطب که همان تولیدکننده محتوا نیز هست، به مراتب از سازمان و تولیدکنندگان رسانه‌ای بیشتر است (مک کوئیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). پژوهش‌های جکسون<sup>۴</sup> و لیلیکر<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) و همکاران او بر اهمیت جایگاه دریافت

1. Dijk                      2. Picard                      3. McQuail  
4. Jackson                    5. Lilleker

بازخورد برای کاربران فعال رسانه‌های جدید و نیاز آنان به دریافت تفسیر و توضیح تأکید می‌کنند. این امر سبب تشویق کاربران به ایجاد ارتباط و وفاداری بیشتر به رسانه‌ای می‌شود که از این کارکرد برخوردار باشد. نوع تعامل مخاطبان با رسانه‌های جدید در دو جنبه تغییر کرده است:

#### ۱. انتخابگری محتوا (مصرف بر اساس تقاضا)

مصرف کنندگان جدید روز به روز از جایگاه مخاطبان منفعلی که مجبورند پای تلویزیون و یا رسانه خود بنشینند و منتظر بمانند تا تولیدکنندگان برنامه‌هایی را ارائه کنند، دورتر می‌شوند (جنکینز<sup>۱</sup> و دئوز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). این مخاطبان از رسانه خود انتظار دارند که دسترسی آنها را به محتوا در همه زمان‌ها و همه جا برقرار سازد تا بدون محدودیت، هرگاه که اراده کنند بتوانند به آن دسترسی داشته باشند.

#### ۲. مشارکت در تولید

رسانه‌های جدید را رسانه‌های مشارکتی و فرهنگ جدید رسانه‌ای را فرهنگ مشارکتی می‌خوانند. مشارکت با تعامل قرابت معنایی خاصی دارد ولی همان طور که جنکینز عنوان می‌کند: «مشارکت امری متعلق به فرهنگ است در حالی که تعامل امری است که معنای ابزار و فناوری از آن استفاده می‌شود». مشارکت اشاره به یک خواست و اراده درونی مخاطبان دارد که آنها را به دخالت و ابراز فرایند ارتباط ترغیب می‌کند و تعامل، حاوی معنای امکانی است که رسانه در اختیار ما قرار می‌دهد. «فرهنگ مشارکت» جایی است که افراد احساس کنند مطالب آنها مهم است. جایی که افراد تاحدی حس ارتباط اجتماعی با دیگران داشته باشند (جنکینز، ۲۰۰۹). به طور کلی، فرهنگ مصرف در تلویزیون از تماشای صرف به سمت مشارکت فعال، اشتراک‌گذاری و جماعت‌سازی و باز انتشار شخصی محتوا پیش رفته است (عقیلی و دیندار فرکوش، ۱۳۸۶، ص ۱۰۹).

## نظریه همگرایی رسانه‌ای

نظریه همگرایی رسانه‌ای بر این باور است که فناوری‌های نوین، رسانه‌های گوناگون را گرد هم می‌آورند و در نتیجه، محیط رسانه‌ای را بازتعریف می‌کنند. پیامد اصلی همگرایی برای مصرف‌کنندگان، افزایش قابل توجه در دسترس بودن محتوای رسانه‌ای آنلاین مانند رادیو و تلویزیون، سازمان‌های خبری و سایت‌های رسانه‌های اجتماعی به عنوان چند منبع رسانه‌ای اصلی و انعطاف‌پذیری کاربران در استفاده از ابزارهای رسانه‌ای و زمان و مکان مصرف رسانه‌هاست (میکل<sup>۱</sup> و شرمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

همگرایی باید به طور همزمان به عنوان دو فرایند شناخته شود: فرایند سازمان محور بالا - پایین<sup>۳</sup> و فرایند مصرف‌کننده محور پایین - بالا<sup>۴</sup>. شرکت‌های رسانه‌ای می‌آموزند که چگونه جریان محتوای رسانه‌ای را در میان کانال‌ها سرعت بخشند تا فرصت‌های سودآور را گسترش دهند و تعهد و وفاداری مصرف‌کنندگان را تقویت کنند. کاربران نیز می‌آموزند که چگونه این فناوری‌های رسانه‌ای مختلف را مدیریت کنند تا جریان رسانه‌ای را بیشتر تحت کنترل خویش درآورند و به رابطه متقابل بیشتر با دیگر کاربران پردازند (جنکینز، ۲۰۰۶).

**مدیریت راهبردی:** مدیریت راهبردی، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد (دیوید، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۹۰، ص ۲۴).

**اهداف راهبردی:** می‌توان هدف‌های بلندمدت را به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد، تعریف کرد. مقصود از دوره بلندمدت، دوره‌ای است که بیش از یک سال باشد. این هدف‌ها برای موفقیت سازمان لازم و ضروری هستند، چراکه تعیین‌کننده مسیر سازمان‌اند. آنها به سازمان کمک می‌کنند ارزیابی‌ها را انجام دهد، اولویت‌ها را تعیین کند، امور را هماهنگ سازد و برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل فعالیت‌های سازمان به شیوه‌ای اثربخش عمل کند (همان، ص ۳۷).

- 
1. Meikle
  2. Sherman
  3. Top-down Corporate Driven
  4. Button-up Consumer Driven



### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی است، زیرا با هدف دستیابی به اطلاعاتی در مورد راهبردهای راه‌اندازی تلویزیون تعاملی صورت گرفته که در حوزه تصمیم‌گیری و اجرا برای صداوسیما جمهوری اسلامی ایران مفید خواهد بود. روش مورد استفاده، روش دلفی بوده است. دلفی را می‌توان برای تعیین اولویت به‌کار برد؛ این مسئله از طریق امتیازی که شرکت‌کنندگان به گویه‌های مربوط به اولویت‌های راهبردی می‌دهند، امکان‌پذیر می‌شود (علی احمدی، ۱۳۸۴، ص ۲۴۸).

با توجه به اینکه موفقیت روش دلفی در ارتباط با انتخاب نمونه‌هاست، روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند، مناسب‌ترین روش برای انتخاب نمونه پژوهش حاضر بوده است. نمونه‌گیری هدفمند شامل افرادی (سوژه‌هایی) است که بر اساس خصوصیات یا صفات ویژه‌ای انتخاب می‌شوند تا کسانی که با این معیارها نمی‌خوانند، حذف شوند (ویمر و دومینیک، ترجمه امامی، ۱۳۹۱، ص ۱۲۶). روش دلفی، روشی مبتنی بر دیدگاه‌های متخصصان با نگاه به آینده است. اساس و پایه روش دلفی بر مبنای مطالعات ساختاری، اطلاعات افراد و متخصصان شرکت‌کننده در آن است؛ بنابراین اعتبار روش دلفی نه به تعداد شرکت‌کنندگان در پژوهش که به اعتبار علمی متخصصان شرکت‌کننده بستگی دارد. شرکت‌کنندگان در پژوهش دلفی از ۵ تا ۲۰ نفر را شامل می‌شوند (نقیب‌السادات، ترجمه جوادی، ۱۳۹۰، ص ۷۱). با توجه به اینکه پژوهش حاضر قصد دارد اهداف کلان و راهبردهای اساسی تلویزیون تعاملی را تعیین کند، افرادی هم که به عنوان نمونه انتخاب می‌شوند، باید آشنایی کاملی با تلویزیون تعاملی و ویژگی‌های آن داشته باشند و از دانش کافی در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی برخوردار باشند؛ بنابراین حجم نمونه انتخاب شده در این پژوهش، شامل ۱۶ نفر از مدیران رسانه ملی در معاونت توسعه و فناوری، متخصصان یا کارشناسان رسانه و همچنین استادان ارتباطات آشنا با مفهوم راهبرد و فناوری تلویزیون تعاملی است.

مرحله اول دلفی؛ یعنی جمع‌آوری اطلاعات جامع از نخبگان، با توجه به اهمیت اطلاعات صاحب‌نظران و لزوم روشن شدن زوایای گوناگون مسائل، از طریق مصاحبه‌های

حضور انجام پذیرفت و این امر بر توزیع پرسشنامه ترجیح داده شد، زیرا به این ترتیب، احتمال سوءبرداشت به حداقل می‌رسد و ابهام احتمالی با پرسش مجدد سئوالات برطرف می‌شود. پس از مطالعات اسنادی و جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، پرسشنامه اول طراحی شد و با متخصصان و خبرگان مورد نظر مصاحبه حضوری انجام پذیرفت.

در مرحله دوم، پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها، پاسخ‌ها، سازماندهی و نظرهای مشابه ترکیب شد و با توجه به تکرار و تأکید گروه دلفی در برخی از موارد، مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدها که به صورت عناوین تبدیل به پرسشنامه دارای ساختار تدوین و در اختیار گروه دلفی گرفت. در این مرحله از کارشناسان خواسته شد تا اولویت هر کدام از عوامل خارجی و داخلی را با استفاده از مقیاس لیکرت، رتبه‌بندی و به عبارتی، کمیت‌پذیر نمایند. در مرحله بعد، فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف شناسایی شده در جدول تناظر عوامل راهبردی<sup>۱</sup> (ماتریس سوات)، وارد شدند تا از تناظر مهم‌ترین عوامل راهبردی، راهبردهای قابل قبول مشخص شوند.

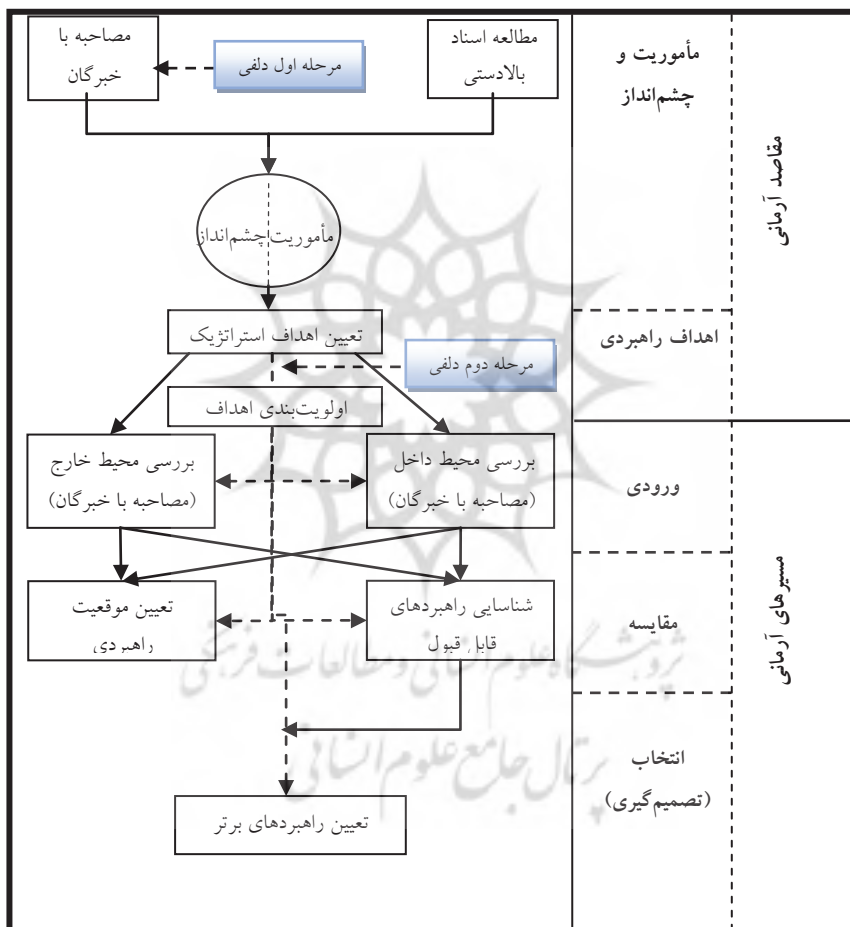
جدول ۱. ماتریس آنالیز سوات (اگرایی و خدادادی، ۱۳۹۱، ص ۹۱)

فهرست ضعف‌ها (W)	فهرست قوت‌ها (S)	عوامل داخلی عوامل
ناحیه محافظه کارانه (راهبردهای WO) چگونه می‌توان ضعف‌های سازمان را بهبود بخشید؟	ناحیه تهاجمی (راهبردهای SO) چگونه می‌توان از فرصت‌های محیطی برای توسعه فعالیت‌ها استفاده کرد؟	فهرست فرصت‌ها (O)
ناحیه تدافعی (راهبردهای WT) چگونه می‌توان فعالیت‌ها را کاهش داد و یا بر فعالیت‌های محدودی متمرکز شد؟	ناحیه رقابتی (راهبردهای ST) چگونه می‌توان تهدیدهای محیطی را از بین برد یا شدت آنها را کاهش داد؟	فهرست تهدیدها (T)

## راهبردهای تأسیس و توسعه تلویزیون تعاملی ... ❖ ۱۹

در مرحله پایانی نیز، از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی<sup>۱</sup> برای اولویت‌بندی راهبردها استفاده شد. در مجموع می‌توان مراحل و شیوه انجام پژوهش حاضر را با توجه به تمام الگوهای تدوین راهبرد به صورت نمودار ۲ ترسیم کرد.

**نمودار ۲. نمای کلی انجام پژوهش الگوی برنامه‌ریزی راهبردی (اعرابی و خدادادی، ۱۳۹۱، ص ۱۶)**



1. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

### یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر با بررسی اسناد بالادستی و مصاحبه با خبرگان و کارشناسان در یک جمع‌بندی جامع به این تعریف از بیانیه مأموریت تلویزیون تعاملی دست یافت: تلویزیون تعاملی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران برای پاسخگویی به نیازهای نوین رسانه‌ای مردم همراه با رویکرد مدیریت زمان و تولید محتوا از سوی کاربران است، که در آن تجمیع محتوا، امکان تعامل کاربر با برنامه در حال پخش و یا پخش شده، دسترسی به آرشیو یک‌ماهه گذشته برنامه‌های سیما و برنامه‌های درخواستی صوتی و تصویری، ارائه ارزش افزوده شامل: اطلاع‌رسانی موضوعی، بازی، تبلیغات هدفمند و محتوا محور، آموزش متعامل تلویزیونی و دیگر سرویس‌های متنوع و گسترده، به همراه خدماتی با محتوای گلچین برنامه‌های مطلوب رادیویی و تلویزیونی ملی و استانی و تلویزیون‌های ماهواره‌ای، با بهره‌گیری از حاکمیت ارزش‌های ایرانی - اسلامی بر سیاست‌گذاری‌ها و محتواهای تولیدی است.

تلویزیون تعاملی با به‌کارگیری محتوای پاک فرهنگی تحت برنامه‌ریزی، کنترل و نظارت صداوسیما و ایجاد سهولت در استفاده از خدمات اجتماعی و بالاترین فناوری‌های پیشرفته پهن باند، پایه‌ای برای تعامل و مشارکت کاربران و سایر نهادها و مؤسسات عمومی، فرهنگی، رسانه‌ای با رسانه ملی ایجاد خواهد کرد و با فروش این خدمات و کسب درآمد، زمینه‌ساز خودکفایی مالی خواهد شد.

### اهداف راهبردی

اهداف راهبردی تلویزیون تعاملی که بر اساس زمینه‌ها و شاخص‌های مورد تأکید در بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز، طراحی و سپس بر اساس نظر کارشناسان از طریق طیف لیکرت اولویت‌بندی شده‌اند، عبارت‌اند از:

راهبردهای تأسیس و توسعه تلویزیون تعاملی ... ❖ ۲۱

جدول ۲. اهداف راهبردی

ردیف	عنوان هدف راهبردی	اولویت	وزن کلی	امتیاز
SG1	تلاش در راه جذب و افزایش مخاطب با ایجاد تعامل	۱	۶۲	۴/۷۷
SG2	ایجاد آرایش رسانه‌های جامع و متنوع، نافذ و مؤثر در محیط مجازی، ارائه خدمات بر بستر اینترنت و اینترنت (شبکه اختصاصی و شبکه ملی اطلاعات)	۲	۶۲	۴/۷۷
SG3	تولید پیام و تولیدات چندرسانه‌ای در محیط اینترنت و شبکه ملی اطلاعات (اینترنت ملی) و تعدیل نیاز مردم به اینترنت جهانی	۳	۶۱	۴/۷
SG4	دسترسی راحت و ارزان محتوا برای همه کاربران	۴	۶۰	۴/۶۲
SG5	توسعه و تنوع در ساختار و موضوعات محتوای تولیدی	۵	۵۹	۴/۵۴
SG6	باقی ماندن در فضای رقابتی رسانه با توجه به گسترش فناوری و استفاده از فناوری جدید تعاملی در رسانه‌های رقیب	۶	۵۸	۴/۴۶
SG7	فراهم کردن فرصت‌های مشارکت کاربران در تولید محتوا	۷	۵۸	۴/۴۶
SG8	احترام به جایگاه مخاطبان و دیدگاه‌های آنان برای بهبود ارتباط و تأمین خواسته‌هایشان و علاوه بر آن آگاه شدن از نیازهای مخاطبان	۸	۵۷	۴/۴
SG9	توسعه تولید مشارکتی برنامه با نهادها و سازمان‌های اجتماعی - فرهنگی و سیاسی - اقتصادی، داخلی و خارجی با رعایت استانداردهای کیفی	۹	۵۶	۴/۳
SG10	ذخیره‌سازی و سازماندهی منطقی محتوا و امکان راهنمایی کاربران برای پژوهش و جستجو در دسترسی به محتوای مورد نیاز	۱۰	۵۴	۴/۱۵

### شناسایی راهبردهای قابل قبول به ترتیب اولویت

عوامل داخلی و خارجی تلویزیون تعاملی با یکدیگر تطبیق داده شدند و راهبردهای ممکن برای برخورد مناسب با این عوامل شناسایی شدند. راهبردهای مطلوب تلویزیون تعاملی از تلفیق فرصت‌ها و قوت‌های تلویزیون تعاملی به دست آمده‌اند و راهبردهای تهاجمی نام دارند. برخی راهبردهای محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی نیز به دلیل نزدیک بودن موقعیت راهبردی در مرکز، انتخاب شدند.

جدول ۳. ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت

		امتیاز عوامل داخلی		
		ضعیف	قوی	
		۱	۲/۵	۴
امتیاز عوامل خارجی	قوی	۴	۲/۵	ناحیه تهاجمی (I) ناحیه محافظه‌کارانه (II) ۲/۶۴۵،۲/۷۹
	ضعیف	۱	۲/۵	ناحیه رقابتی (III) ناحیه تدافعی (IV)

**راهبرد اول:** ایجاد سامانه‌ای متنوع و جذاب با محتوای پاک برای کاربران به عنوان عاملی برای گرایش گسترده آحاد جامعه به تلویزیون تعاملی و رویگردانی از شبکه‌های ماهواره‌ای به اعتقاد کارشناسان، در صداوسیما فرهنگ مخاطب‌محوری باید به سمت کاربرمحوری و مشتری‌مداری کوچ کند. کاربرانی که امروزه علاوه بر مصرف محتوا، تولیدکننده و منتشرکننده محتوا نیز هستند. قدرت رسانه در مصرف رسانه است و این از طریق ارائه صحیح و کامل تلویزیون تعاملی قابل دستیابی است. بر اساس نظر خبرگان، مزیت اصلی این سامانه، احساس امنیت کاربران و خانواده‌ها به محتوایی است که عرضه

## راهبردهای تأسیس و توسعه تلویزیون تعاملی ... ❖ ۲۳

می‌شود. محتوا باید متنوع، جذاب و به تمام نیازهای اقشار مختلف کاربران، پاسخگو باشد.

**راهبرد دوم:** ساماندهی قیمت‌گذاری برای بهینه‌سازی مشارکت و افزایش تولیدات کاربرساخته

به اعتقاد کارشناسان، حمایت از تولیدات کاربرساخته از طریق تخصیص بسته‌های محتوایی رایگان و همچنین اختصاص درآمد ناشی از ترافیک پهنای باند ایجاد شده از به اشتراک‌گذاری و دانلود این تولیدات، از ارکان اصلی عرضه تلویزیون تعاملی است. به‌کارگیری تولیدات کاربران موجب ترغیب و تشویق آنان به رسانه تعاملی می‌شود و به این ترتیب، احساس نزدیکی بیشتری به رسانه پیدا می‌کند.

**راهبرد سوم:** معرفی و تبلیغات تلویزیون تعاملی و خدمات مختلف آن به کاربران از طریق شبکه‌های برودکست، سایت‌های اینترنتی و ساخت نماهنگ‌های مختلف تبلیغی بر اساس نظر خبرگان، آگاه‌سازی مخاطبان از خدماتی که تلویزیون تعاملی ارائه می‌دهد، علاوه بر جذب آنان، در استفاده صحیح از این امکانات و به‌کارگیری فرصت‌های فراهم آمده تأثیرگذار است؛ همچنین باعث فراگیر شدن تلویزیون تعاملی در میان آحاد جامعه خواهد شد.

**راهبرد چهارم:** بسترسازی ورود محتوای تولیدی نهادهای انقلابی و عمومی مانند شهرداری‌ها، حوزه‌های علمیه، مساجد، کانون‌ها و پایگاه‌های بسیج از طریق تشویق کردن به تولید محتوا و صدور مجوز پخش بر اساس نظر خبرگان، نهادهای عمومی در زیرساخت و همچنین تولید محتوا از امکانات لازم برخوردارند و قدرت تولید محتوایی بالایی دارند. صداوسیما نیز می‌تواند با استفاده از ظرفیت بالای این نهادها، محتوایی متنوع و مطابق با نیازهای کاربران بر روی سیستم قرار دهد تا از این طریق رضایت کاربران با ذائقه‌های متفاوت را نیز تأمین کند.

**راهبرد پنجم:** سرمایه‌گذاری در تولید محتوا و ارائه محتوای تعاملی که توانایی رقابت با فیلم‌ها، سریال‌ها و بازی‌های رسانه‌های رقیب را داشته باشد.

بر اساس نظر خبرگان، تعاملی شدن در متن و محتوا، بسیار عمیق‌تر از تعاملی شدن در فرم و فناوری است و محتوای تمام محصولات رسانه‌ای باید بتواند با مخاطب / کاربر تعامل ایجاد کند.

صداوسیما محتوای زیادی دارد و باید به محتوایی که این فضا نیاز دارد تبدیل شود، از جمله تولید برنامه‌های چنددقیقه‌ای از برنامه‌های اصلی که برای کاربران ایجاد جذابیت می‌کند. اگر محتوا جذاب نباشد کاربران به شبکه‌های ماهواره‌ای و شبکه‌های اجتماعی روی می‌آورند. در واقع، این نوع محتواست که کاربران را جذب می‌کند.

**راهبرد ششم:** قدرت دادن به کاربران برای سفارشی کردن محتوا و ایجاد گروه‌های محتوایی مورد علاقه خود

بر اساس نظر خبرگان، تعامل در تلویزیون تعاملی باید در بالاترین سطح ایجاد شود و محدود به اختیار کاربر نباشد. خدماتی برقرار شود که کاربر در تعامل با آن، به دنیای شگرفی وارد شود و بتواند نیازهایی را که دارد، محقق کند. ایجاد خدمات محلی و استانی برای به اشتراک گذاشتن کلیپ‌ها و محتواهای تولیدی کاربران در محله خود، از جمله خدمات مورد علاقه کاربران، است که باعث جذب آنان به این سامانه خواهد شد.

**راهبرد هفتم:** ایجاد تنوع در عرضه خدمات و ارائه بسته‌های محتوا با قیمت‌های مختلف با هدف حداکثرسازی جذب مخاطبان

به گفته کارشناسان، قدرت رسانه به مصرف محتوا و مصرف محتوا به نحوه توزیع محتوا بستگی دارد؛ توزیع محتوا نیز متکی بر ارزان بودن، ساده بودن، در دسترس بودن، منفعت داشتن، تعاملی بودن و چندمنظوره بودن است.

**راهبرد هشتم:** ایجاد شرایط آسان برای قرار گرفتن بازی‌های تعاملی و انیمیشن‌های بومی بر روی سامانه، به منظور تشویق تولیدکنندگان حرفه‌ای بخش خصوصی

بازی‌های رایانه‌ای برای انتقال مفاهیمی که به آن اعتقاد داریم، ابزاری بسیار قدرتمندند. هجمه فرهنگی بازی از فیلم و سریال هم قدرتمندتر است، زیرا در یک بازی، خود کاربر، بازی‌کننده نقش است؛ اوست که تمام کارها و سناریوهای که از پیش



## راهبردهای تأسیس و توسعه تلویزیون تعاملی ... ❖ ۲۵

تعیین شده را بازی می‌کند و از آنها اثر می‌پذیرد. بازی‌های وارداتی از فرهنگ غربی، تأثیر مخرب و جبران‌ناپذیری بر فرهنگ فرزندان ما خواهند داشت.

**راهبرد نهم:** سرمایه‌گذاری برای به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و زیرساخت‌ها و شبکه‌های دسترسی کارآمد با توانایی ارائه انبوه

بر اساس نظر کارشناسان، توسعه زیرساخت‌های موجود و ارتقای آنها به فیبر نوری با همکاری مخابرات، طرح و توسعه فیبر نوری بین مراکز اصلی شهر تهران و تشکیل یک بستر پر سرعت برای ارتباط بهتر با کاربران باید از جمله اقدامات لازم است.

**راهبرد دهم:** تشکیل مرکز رگولاتوری با مدیریت صداوسیما و با همکاری سایر نهادهای ذی‌ربط به منظور مدیریت و سیاست‌گذاری متمرکز رگولاتوری و تنظیم اصول و قوانین شفاف در خصوص تولید محتوا و پیگیری امر کپی‌رایت یا حق‌نشد در ایران به اعتقاد کارشناسان، لازم است تفکرات متناسب با این سیستم جدید عوض شود و این امر نیاز به همگرایی بین نهادها در زمینه رگولاتوری دارد. مدیریت جامع رگولاتوری شرایط را برای حضور بخش خصوصی تسهیل می‌کند، چراکه برای دریافت مجوز فعالیت چه در تولید محتوا و چه در توزیع محتوا با یک رویه واحد رو به رو خواهد بود.

**راهبرد یازدهم:** واگذاری توزیع محتوا به بخش خصوصی و مخابرات به عقیده کارشناسان، صداوسیما به دلیل ساختار بوروکراسی و کارمندی خود نمی‌تواند در ۲۴ ساعت شبانه‌روز پاسخگوی تک‌تک کاربران برای مشکلات خدماتی و زیرساختی باشد. اپراتور دولتی به دلیل فرایندهای مالی به سختی می‌تواند چنین کاری را انجام دهد؛ بنابراین بهتر است حاکمیت در نقش رگولاتوری ظاهر شود و اجرای کار از طریق بخش خصوصی صورت گیرد.

**راهبرد دوازدهم:** شناسایی تخصص‌های لازم برای تلویزیون تعاملی، آموزش مهارت‌های مورد نیاز به دانشجویان دانشگاه صداوسیما و آموزش ضمن خدمت به کارمندان بر اساس نظر خبرگان، اگر نیروی انسانی کارآمد باشد، استفاده بهتری از قابلیت‌های

کامل تعاملی صورت می‌گیرد. به‌کارگیری روش‌هایی مانند آموزش و یا سیاست‌های تشویقی، می‌تواند ترویج‌دهنده فرهنگی باشد که نیروی انسانی، خودش را موظف به ارتقا بداند. اما این به دست نمی‌آید مگر با ایجاد رغبت، انگیزه و فراهم آوردن شرایط مورد نیاز، مانند برگزاری کلاس‌های آموزشی برای عوامل فنی و هنری، ارتقای سطح آموزش تهیه‌کنندگان این نوع محتوا (تعاملی) با هدف ایجاد جذابیت و بازتعریف مشاغل تولیدی تلویزیون (تهیه‌کنندگی و کارگردانی و ...).

#### راهبرد سیزدهم: ایجاد شبکه‌های اجتماعی بومی بر روی تلویزیون تعاملی

به اعتقاد کارشناسان، تلویزیون برای ادامه حیات و رشد خود در فضای همگرایی باید بتواند با رسانه‌های جدید به تعامل پردازد. از این رو، تلفیق کردن تلویزیون با شبکه‌های اجتماعی برای زنده نگه‌داشتن آن امری ضروری است. راه رسیدن مؤثر به مخاطبان را در به دست آوردن روشی ایده‌آل و قوی برای تعاملات و ارتباطات از طریق اشتراکات اطلاعاتی و مطالب ارزشمند در سیستم عامل شبکه‌های اجتماعی می‌دانند.

#### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش ابتدا شالوده و زیربنای برنامه‌ریزی راهبردی که شامل تدوین بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز است، تعیین شده و از این بیانیه‌ها به عنوان مرجعی برای تدوین اهداف استفاده گردیده است. بنابراین انسجام و به هم پیوستگی اجزای برنامه‌ریزی راهبردی به طور کامل حفظ شده است.

موقعیت راهبردی تلویزیون تعاملی در جدول تعیین موقعیت راهبردی مشخص شده است. امتیازات عوامل داخلی و خارجی نشان می‌دهد که تلویزیون تعاملی در ناحیه تهاجمی جدول قرار دارد. این ناحیه، محل برخورد و تناظر فرصت‌ها و قوت‌های تلویزیون تعاملی است.

تلویزیون با وجود مخاطبان و علاقه‌مندان بسیار، از زمانی که رسانه‌های جدید مجازی و بسترهای ارتباطی دوسویه نوینی نظیر اینترنت، شبکه‌های اجتماعی، تلفن همراه و نظایر آن وارد میدان شده‌اند، نتوانسته است ساختار خود را با شرایط موجود و نیازهای مخاطب

تطبيق دهد. همان گونه که در نظریه همگرایی رسانه‌ای نیز مطرح می‌شود، رسانه‌های سنتی با تغییر در راهبرد و اتخاذ راهبردهای متناسب با همگرایی می‌توانند حتی پر رونق‌تر از گذشته به فعالیت در فضای رسانه‌ای ادامه دهند. آنچه در طول این پژوهش و در زمان انجام مصاحبه با خبرگان مدام خودنمایی می‌کرد، این بود که سازمان صداوسیما زمان زیادی را در راه‌اندازی تلویزیون تعاملی از دست داده است و باید با نگاهی عملگرا به این موضوع، عزمی جدی برای همگرایی نهادهای دخیل در تولید و توزیع محتوا و همچنین مدیران ارشد صداوسیما ایجاد شود. از این رو لازم است از سوی صداوسیما، طرحی که در آن قواعد محتوایی، رگولاتوری، امنیتی، فنی و ذی‌نفعان، شیوه کسب‌وکار و ... با همکاری هریک از نهادهای مرتبط، از جمله ارشاد، مخابرات، سازمان تبلیغات، اپراتورهای موبایل و قوه قضاییه را تدوین شده است و به شورای عالی فضای مجازی به عنوان متولی فضای مجازی ارائه شود. در این طرح صداوسیما با توجه به انحصار در پخش فراگیر صدا و تصویر، با توجه به محتوای عظیم دیجیتال که در اختیار دارد با قدرت ارائه انواع خدمات، می‌تواند توانایی خود را در راه‌اندازی تلویزیون تعاملی عرضه کند و با مدیریت واحد در این عرصه، دستیابی به فهم مشترک را در میان ذی‌نفعان دولتی موجب شود.

## منابع

- اعرابی، سیدمحمد و خدادادی، عباس. (۱۳۹۱). راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک (گام به گام). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اکبرزاده جهرمی، سیدجمال‌الدین. (۱۳۸۵). چشم‌انداز تغییرات در تلویزیون: تلویزیون تعاملی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه صداوسیما تهران.
- پاپاتاناسوپولوس، استیلیانوس و نگرین، رالف. (۱۳۹۳). رسانه‌های اروپایی، ساختارها، سیاست‌ها و هویت (ترجمه هومن عابدی). تهران: سروش.
- دیوید، فرد. آر. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژی (ترجمه سیدمحمد اعرابی و پارسائیان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- صدقی، مهدی. (۱۳۹۱). بررسی رابطه رسانه‌های نوین با مدل کسب و کار در سازمان صداوسیما. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- ضیایی پرور، حمید. (۱۳۸۸). آی‌پی‌تی‌وی، تلویزیون‌های اینترنتی و فناوری‌های انتشار فیلم در فضای سایبر ایرانی. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، ۳ (۵۹)، صص ۱۴۰-۱۱۵.
- عقیلی، سیدوحید و دیندار فرکوش، فیروز. (۱۳۸۶). مدیریت رسانه در عصر همگرایی رسانه. فصلنامه رسانه، ۸۰.
- علی احمدی، علی‌رضا. (۱۳۸۴). مجموعه مقالات استراتژیک. تهران: تولید دانش.
- کونگ، لوسی. (۱۳۹۱). مدیریت راهبردی در رسانه‌ها از نظریه تا عمل (ترجمه وحید خاشعی و علی دهقان). تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.
- نقیب‌السادات، سیدرضا. (۱۳۹۰). روش دلفی (ترجمه محمدعباس جوادی). کتاب ماه علوم اجتماعی، ۳۷، صص ۷۷-۷۰.
- ویمر، راجر دی و دومینیک، جوزف آر. (۱۳۹۱). تحقیق در رسانه‌های جمعی (ترجمه کاووس امامی). تهران: سروش.
- Dijk, J.V.; Heuvelman, A. & Peters, O. (2003). Interactive Television or Enhanced Television? The Dutch Users Interest in Application of ITV Via Set-top Boxes. **Annual Conference of The International Communication Association**. Sundiego.
- Jackson, N.A. & Lilleker, D.G. (2007). Seeking Unmediated Political Information in a Mediated Environment, The uses and Gratifications of Political parties'e-newsletters. **Information, Communication & Society**, Vol. 10, No. 2, Pp. 242-264.
- Jenkins, H. (2006). **Convergence Culture: Where Old Media and New Media Collide**. New York and London: New York University Press.

Jenkins, H. & Deuze, M. (2008). 'Editorial: Convergence Culture',  
Convergence: **The International Journal of Research into  
New Media Technologies**, Vol. 14, No. 1.

Jenkins, H. (2009). **Confronting the Challenges of Participatory  
Culture: Media Education for the 21st Century**. MIT Press.

McQuail, D. (2010). **McQuail's Mass Communication Theory**.  
London: SAGE Publications Ltd.

Meikle, G. & Sherman, Y. (2012). **Media Convergence: Networked  
Digital Media in Everyday Life**, Palgrave Macmillan.

