

## آسیب‌شناسی راهبرد سیمای آذری شبکه جهانی سحر

دکتر علی اکبر رزمجو<sup>✉</sup>، مجتبی نریمانی\*

### چکیده

بسیاری از صاحب‌نظران حوزه مدیریت راهبردی معتقدند که راهبرد طراحی شده در هر سازمانی به‌طور قطع کامل نیست؛ در طول مرحله اجراست که شکاف‌ها پر می‌شود و به دلیل تغییر شرایط و بروز مشکلات پیش‌بینی نشده، راهبرد به‌ناچار آسیب می‌بیند و تغییر می‌کند. در پژوهش حاضر نیز که به دنبال آسیب‌شناسی راهبرد سیمای آذری شبکه جهانی سحر بوده است، آسیب‌ها از طریق مطابقت راهبرد و محتوای سیمای آذری شبکه جهانی سحر، نمایان و اختلاف آنها مشخص شده است. این اختلاف در واقع همان نقاط از نظر دور مانده راهبرد است که در مرحله اجرا مشاهده می‌شوند. در پژوهش حاضر که به روش تحلیل محتوای کمی انجام شده است، برنامه‌های شبکه سحر در مهرماه سال ۱۳۹۵ به‌صورت تمام شماری که شامل ۲۷۰ برنامه غیرتکراری یا به عبارتی ۸۶۹۸ دقیقه می‌شود، مورد تحلیل قرار گرفته است. برخی از آسیب‌ها یا موارد از نظر دور مانده عبارت‌اند از: اشاعه سبک زندگی ایرانی-اسلامی، معرفی توانایی‌ها و دستاوردهای پزشکی ایران، معرفی فرصت‌های تجاری و سرمایه‌گذاری ایران و جمهوری آذربایجان، تأکید بر اقتدار، امنیت و وحدت ملی ایران، رصد، بررسی و تبیین تحولات سیاسی جمهوری آذربایجان، تحلیل و تشریح مسئله قره‌باغ، تحلیل مسائل مذهبی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جمهوری آذربایجان از ابعاد مختلف، رصد، بررسی و تبیین تحولات و عملکردهای سیاسی ترکیه، تبیین و تشریح سیاست‌های امریکا در منطقه و جهان، رصد و تحلیل سیاست‌ها و عملکردهای روسیه در جامعه جهانی.

**کلید واژه‌ها:** آسیب‌شناسی، راهبرد، محتوا، سیمای آذری، شبکه سحر

<sup>✉</sup> نویسنده مسئول: دکترای روابط بین‌الملل، استادیار دانشگاه صداوسیما

Email: [aliakbar\\_razmjoo@yahoo.com](mailto:aliakbar_razmjoo@yahoo.com)

\* کارشناس ارشد روزنامه‌نگاری، دانشگاه صداوسیما

پذیرش نهایی: ۹۶/۱۲/۱۵

تجدید نظر: ۹۶/۱۰/۱۹

تاریخ دریافت: ۹۶/۸/۱۷

DOI: 10.22082/CR.2018.75141.1479

### مقدمه

در جهان امروز، دولت‌ها و حاکمیت‌ها برای ابراز مواضع رسمی و غیررسمی خود و اجرای نقشی فعال در دیپلماسی عمومی، از ابزار قدرتمند رسانه، بخصوص رسانه‌های صوتی و تصویری بهره می‌برند (خوش‌بیان، ۱۳۹۴، ص ۲).

آیت‌الله خامنه‌ای در سال ۱۳۶۲ به این مهم اشاره فرموده‌اند: «مسئله رساندن پیام انقلاب یکی از اساسی‌ترین مسائل انقلاب است. این یک واقعیت است که ملت‌ها چشم‌به‌راه و گوش‌به‌زنگ انقلاب‌اند و می‌خواهند انقلابی را که تأثیر عظیم و شگرفی داشته به‌درستی بشناسند و از مسائل و تجربیات آن آگاه بشوند و پیام انقلاب را از زبان دست‌اندرکاران انقلاب بشنوند» (جعفری، ۱۳۸۸، ص ۴۹).

در این میان، صداوسیما جمهوری اسلامی ایران نیز همسو با همین هدف، شبکه‌های برون‌مرزی مختلفی را در تلویزیون راه‌اندازی کرده که شبکه برون‌مرزی سحر از آن جمله است. باید توجه داشت که این شبکه پلی میان ایران و مناطق آذری‌زبان خارج از مرزهای کشورمان بخصوص کشور آذربایجان برقرار می‌کند. اما با توجه به رویکرد جدید رسانه‌های دنیا در انعکاس وقایع منطقه و جهان، وظیفه رسانه ملی و به‌ویژه شبکه‌های برون‌مرزی بسیار سنگین‌تر است.

اشتراکات زبانی، مذهبی و قومیتی همچنین تاریخ مشترک دو ملت ایران و جمهوری آذربایجان، فرصت گران‌بهایی است که می‌تواند زمینه‌های همگرایی میان این دو کشور را تقویت کند و باعث هم‌نوایی سیاسی در عرصه بین‌الملل، تبادل سازنده فرهنگی، ایجاد بازار اقتصادی و معرفی ظرفیت‌های اقتصادی ایران به این کشور شود. اما در کنار درک اهمیت وجود چنین شبکه‌ای، باید موفقیت و اثرگذاری آن را نیز مدنظر قرار داد. از این‌رو، موفقیت این شبکه، یعنی کارایی و اثربخشی آن برای نظام جمهوری اسلامی ایران، برخوردار از اهمیت خاصی است. در چنین شرایطی و در فضای رقابتی موجود بین رسانه‌ها، شبکه یاد شده برای حضور قدرتمند و دستیابی به اهداف بلندمدت، نیاز به برنامه‌ای راهبردی دارد. اهداف و راهبرد شبکه از بدو تأسیس، نزد مسئولان وقت تعیین شده است. از میان راهبردهای سیمای آذری شبکه سحر آنچه به‌طور مستقیم با مخاطب در ارتباط است، راهبرد محتوایی آن است اما ضرورت دارد که با آسیب‌شناسی این راهبرد و دست یافتن به میزان اختلاف آن با محتوای شبکه (برنامه‌های پخش شده)، با هدف هم‌سوسازی این دو، شبکه یاد شده بتواند به اثربخشی بیشتری دست یابد. به همین دلیل، آسیب‌شناسی راهبرد سیمای آذری شبکه جهانی سحر؛ مسئله اصلی این پژوهش است. حرکت از طریق

راهبرد مناسب می‌تواند منجر به تبلیغ و معرفی فرهنگ غنی ایرانی اسلامی، پیشرفت‌ها و نقاط مثبت عملکرد و دستاوردهای سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی نظام جمهوری اسلامی ایران شود. شبکه یاد شده می‌تواند با هدف مقابله با نفوذ فرهنگ غیر اسلامی در جهان اسلام و افشاگری علیه سیاست‌های استکباری قدرت‌های بزرگ برای تسلط بر ملت‌ها، در سطح عام مخاطبان و سایر ملل جهان، عملکرد قابل توجهی داشته باشد.

از این رو، با توجه به سابقه بیش از دو دهه سیمای آذری شبکه جهانی سحر معاونت برون مرزی صداوسیما و ضرورت حضور قدرتمند در شرایط رقابتی موجود بین رسانه‌ها و دستیابی به اهداف بلندمدت، انجام چنین پژوهشی با هدف آسیب‌شناسی راهبرد موجود را ضروری به نظر می‌رسد.

### اهداف و پرسش‌های پژوهش

هدف اصلی: آسیب‌شناسی راهبرد سیمای آذری شبکه جهانی سحر

اهداف فرعی:

- دستیابی به میزان عملیاتی شدن راهبرد در برنامه‌های سیمای آذری شبکه جهانی سحر
- دستیابی به میزان مطابقت هر یک از برنامه‌ها با راهبرد سیمای آذری شبکه جهانی سحر
- دستیابی به آسیب‌های راهبرد موجود از طریق مشاهده تغییرات در مرحله اجرای راهبرد

پرسش اصلی: فاصله بین راهبرد و محتوای سیمای آذری شبکه جهانی سحر تا چه حد است؟

پرسش‌های فرعی:

- محتوای راهبرد اعلامی سیمای آذری شبکه جهانی سحر تا چه حد عملیاتی شده است؟
- هر یک از برنامه‌های سیمای آذری شبکه جهانی سحر تا چه حد بر اساس راهبرد اعلامی پیش رفته‌اند؟
- راهبرد اعلامی در هنگام اجرا چه تغییراتی کرده است؟

### فرضیه‌های پژوهش

- به نظر می‌رسد راهبرد سیمای آذری شبکه جهانی سحر تا حدود زیادی اجرا می‌شود.

- به نظر می‌رسد برنامه‌های سیمای آذری شبکه سحر تا حدود زیادی بر اساس راهبرد پیش می‌روند.
- به نظر می‌رسد به دلیل پخش برنامه‌هایی خارج از راهبرد، راهبرد موجود تغییر کرده باشد.

### پیشینه پژوهش

خوش‌بیان (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «پیشنهاد راهبرد مطلوب برای شبکه تلویزیونی «هیسپان تی‌وی» که به صورت کیفی صورت پذیرفته، نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای شبکه را مشخص کرده است. پس از آن، با تناظر عوامل داخلی و خارجی در ماتریس سوات، راهبردهای مطلوب برای شبکه تلویزیونی هیسپان تی‌وی، احصا و در نهایت، اولویت راهبردها از سوی کمیته راهبردی تعیین شده است. اتخاذ موضع فعال در جذب نیروی انسانی متخصص برای شبکه، تدوین نظام آموزش ضمن خدمت مناسب برای کارکنان، همکاری با شبکه‌های همسو در منطقه هدف و انجام تولیدات مشترک با آنها همچنین افزایش وجهه خبری شبکه به عنوان سه راهبرد اولویت‌دار شبکه از میان ۱۶ راهبرد احصا شده، مشخص شده‌اند.

ترابی‌ا قدم (۱۳۹۳) در پژوهش خود آورده است: مسئله اصلی پژوهش این است که چگونه می‌توان در متون برنامه‌های رادیو آذری برون‌مرزی از عناصر فرهنگی ایران و جمهوری آذربایجان بهره گرفت به طوری که با انتقال فرهنگ اصیل این جامعه به آن، تحریف‌های گسترده فرهنگی را در نظام آموزشی و رسانه‌ای جمهوری آذربایجان، بعد از جدایی آن از ایران، خنثی کرد و با افزایش تعداد مخاطبان این رادیوها، همگرایی جامعه این کشور را با ایران موجب شد بدون آنکه پایه‌های قوم‌گرایی ترکی و آذری تقویت شود. برای پاسخ به این پرسش، پژوهشگر ابتدا با روش اسنادی و مصاحبه عمیق، آرای پژوهشگران متعدد را با رویکردی تاریخی به فرهنگ بومی این کشور بررسی کرده و عناصر فرهنگ اصیل آن را ذیل فرهنگ ایران در زمینه‌های تاریخ، دین، ادبیات و زبان، هنر، آداب و رسوم و اماکن گردشگری - زیارتی شناسایی و معرفی کرده است. سپس به تحلیل محتوای یک ماه از برنامه‌های فرهنگی هر سه ایستگاه رادیو آذری (تهران، تبریز و اردبیل) از طریق مقوله‌های حاصل از مبانی نظری پرداخته و پس از کشف و دسته‌بندی آسیب‌ها که از مهم‌ترین آنها آسیب‌های زبانی و کم‌توجهی به حافظه تاریخی - فرهنگی و فضای متشنج آموزشی - رسانه‌ای حوزه مخاطب است، با مراجعه به صاحب‌نظران فرهنگی - رسانه‌ای این حوزه، دلایل آسیب‌ها را کشف و پیشنهادهای مطلوب برای رفع آنها استخراج کرده است.

فرهنگی (۱۳۹۱) در پژوهشی، مدل مفهومی را برای برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای ارائه می‌دهد. در این مدل، محیط بیرونی در سه بخش تعریف شده است: محیط صنعت، محیط عمومی و محیط بین‌الملل، که هر کدام زیرمجموعه‌های خاص خود را شامل می‌شوند. در سال ۱۳۸۷ پژوهشی با عنوان «نظرسنجی از مخاطبان سیمای آذری شبکه سحر در کشور آذربایجان» توسط اداره کل پژوهش‌های شهرستان‌ها و خارج صداوسیما جمهوری اسلامی ایران انجام شده است که هدف اساسی آن، شناخت مخاطبان سیمای آذری شبکه سحر در کشور آذربایجان و آگاهی از نقاط ضعف و قوت و نیازهای مخاطبان این شبکه بوده است. در این پژوهش با ۱۵۷۱ نفر، ساکن در یکی از شهرهای باکو، گنجه و لنکران ساکن بودند و دارای طیف تحصیلی متفاوتی از زیردپلم و خانه‌دار تا دکترای تخصصی بودند مصاحبه شده است. ۲۸/۱ درصد از کل مصاحبه‌شوندگان، بیننده سیمای آذری شبکه سحر بودند.

#### مفاهیم و ادبیات نظری پژوهش

**آسیب‌شناسی:** آسیب‌شناسی شامل بررسی دلایل زمینه‌ای (سبب‌شناسی) آسیب است (کومار و همکاران، ترجمه فتح‌اللهی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۸). «آسیب‌شناسی، شناخت آن دسته از عوامل مهم و مؤثری است که به وجود آمدن و تداوم حیات آنها می‌تواند فرایند تحقق اهداف هر سیستمی را متوقف و یا به صورت محسوسی کند نماید» (عبدی، ۱۳۹۲، ص ۶). البته «اصطلاح آسیب‌شناسی در همه رشته‌های علوم اعم از کاربردی، پایه، تجربی، طبیعی و انسانی به کار گرفته شده است» (مستانی، ۱۳۹۲، ص ۱۹). چنان‌که «مطالعه خاستگاه بی‌نظمی‌ها و نابسامانی‌ها نیز آسیب‌شناسی است» (شایان‌مهر، ۱۳۷۹، ص ۱۳۱). با توجه به دیدگاه صاحب‌نظران حوزه مدیریت راهبردی، نواقص راهبرد در مرحله کنترل و ارزیابی مدیریت راهبردی مشخص می‌شود و برای آسیب‌شناسی ناگزیر باید وارد مرحله کنترل و ارزیابی فرایند مدیریت راهبردی شویم. بنابراین در این پژوهش آسیب‌شناسی نوعی ارزیابی نیز در نظر گرفته شده است.

**راهبرد:** مینتزبرگ<sup>۱</sup> و همکاران معتقدند: راهبرد سازمان عبارت است از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر هدف‌ها و مقاصد سازمان و منشأ سیاست‌های اصلی و برنامه‌هایی برای نیل به این هدف‌هاست (۱۹۹۸، ص ۵۱). در تعریفی جامع می‌توان گفت؛ راهبردها

(استراتژی‌ها)، ابزاری هستند که سازمان می‌تواند به وسیله آنها به اهداف بلندمدت از پیش تعیین شده دست یابد (دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۵). حسن‌بیگی (۱۳۹۰) نیز راهبرد را راهی می‌داند که ما را به هدف می‌رساند، مأموریت را محقق می‌سازد و به چشم‌انداز معنی می‌بخشد. همچنین مسیر رسیدن به اهداف اساسی را مشخص می‌کند (ص ۴۸).

**آسیب‌شناسی راهبرد:** منظور از این مفهوم در پژوهش حاضر، رسیدن به کاستی‌های راهبرد از طریق دستیابی به میزان اختلاف آن با محتواست؛ این آسیب در مرحله اجرای راهبرد مشخص می‌شود. چنان‌که گرانت (ترجمه خلیلی نصر، ۱۳۹۴) اظهار می‌کند: راهبرد طراحی شده هر سازمانی به‌طور قطع کامل نیست؛ این راهبرد شامل اهداف، جهت‌ها و اولویت‌هاست اما هرگز نمی‌تواند یک برنامه جامع باشد. در طول مرحله اجراست که شکاف‌ها پر می‌شود و به دلیل تغییر شرایط و بروز مشکلات پیش‌بینی نشده، راهبرد به‌ناچار (آسیب می‌بیند) و تغییر می‌کند (ص ۲۱۶). بسیاری از کتاب‌های این حوزه نیز دستیابی به میزان اختلاف راهبرد و عملکرد را شناسایی آسیب و ارزیابی راهبرد عنوان کرده‌اند. برای مثال، حسن‌بیگی (۱۳۹۰) در کتاب خود می‌گوید: یکی از فعالیت‌هایی که به منظور ارزیابی (آسیب‌شناسی) راهبرد انجام می‌گیرد تا حدود دستیابی به هدف‌ها مشخص شود «مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی و سپس انجام اقدامات اصلاحی به‌منظور اطمینان یافتن از این است که عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند» (ص ۳۵۰).

**کنترل یا ارزیابی راهبردی:** کنترل راهبردی به‌عنوان یک سیستم گزارش‌گیری، به منظور ارائه بموقع اطلاعات مرتبط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیمات راهبردی به مدیران ارشد هست (راش<sup>۱</sup> و بل<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷، ص ۹۱). کنترل یا ارزیابی راهبردی نوع خاصی از کنترل سازمانی است که بر نظارت و ارزیابی روند مدیریت استراتژیک متمرکز است تا اطمینان حاصل شود که مدیریت استراتژیک درست عمل می‌کند. کنترل راهبردی در اصل، برای حصول اطمینان از این صورت می‌گیرد که تمام نتایج طرح‌ریزی شده در طی روند مدیریت راهبردی واقعاً و به‌طور حتم تحقق می‌یابند (سرتو و پیتز، ترجمه شمخانی، ۱۳۸۰، ص ۲۳۳). تعریف شری‌یونگ<sup>۳</sup> (۱۹۸۷) از کنترل راهبردی عبارت است از: ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج، به‌منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور عملکرد

آتی سازمان (ص ۹۲). خاشعی (۱۳۹۳) نیز به نقل از هاروی<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) می‌نویسد: کنترل راهبردی امری مدیریتی است که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه‌ریزی شده مرتبط می‌سازد.

**ماهیت راهبرد:** راهبرد طرحی است متحد شده، جامع و منسجم که در چارچوب اهداف و مزایای راهبردی سازمان و عوامل محیطی ریخته شده و در صورت سازمان‌دهی و اجرای مناسب می‌تواند سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری دهد (گرونیگ، ترجمه رنگریز و حسینی، ۱۳۸۵، ص ۱). این راهبرد را می‌توان در سه جا مشاهده کرد: در اندیشه مدیران، در بیان راهبرد در سخنرانی‌ها و اسناد مکتوب آنها و در تصمیماتی که راهبرد از طریق آن اجرایی می‌شود. فقط دو مورد آخر قابل مشاهده هستند (گرانت، ترجمه خلیلی نصر، ۱۳۹۴، ص ۴۲). یکی از جنبه‌های مهم راهبرد این است که «در آن مدیریت، تصویری روشن از هدف دارد و از جهت دیگر ابزاری است که در آن مدیریت باید مسیر رهبریت را متر به متر مشخص کند» (علی‌احمدی، ۱۳۸۳، ص ۵۱۸). تعیین چنین جهتی مستلزم این است که مدیریت عالی سازمان و تیم برنامه‌ریزی، تفکر خود را بر مقصد راهبردی سازمان (یعنی کجا) متمرکز کنند تا چگونگی رسیدن به آن (بیلو و همکاران، ترجمه شریفی کلویی، ۱۳۷۶).  
**نقش و ضرورت راهبرد:** راهبرد، اول، با بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، دوم، با تسهیل همکاری و سوم، با متمرکز کردن سازمان‌ها بر پیگیری اهداف بلندمدت به مدیریت اثربخش سازمان‌ها کمک می‌کند (گرانت، ترجمه خلیلی نصر، ۱۳۹۴، ص ۴۱). ممکن است مدتی، بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های کوچک، به هر دلیلی به موفقیتی استثنایی دست یابند. بنابراین تعجبی ندارد اگر چنین سازمان‌هایی به این باور برسند که موفقیت آنها ادامه خواهد داشت. به هر حال، کافی است تا یک مسئله مهم و پیش‌بینی نشده رخ بدهد تا شکنندگی چنین وضعیتی برای مدیران سازمان آشکار شود. برای مثال، افزایش ناگهانی قیمت نفت خام در اواسط دهه ۸۰، باعث صدمه دیدن شرکت‌هایی شد که به‌نوعی وابستگی بیشتری به بهای نفت داشتند (بیلو و همکاران، ترجمه شریفی کلویی، ۱۳۷۶، ص ۳۹). دیویس فاوگ (ترجمه طبیبی، ملکی و ماهر، ۱۳۸۳) معتقد است؛ حصول اطمینان نسبت به آینده از طریق برنامه راهبردی امکان‌پذیر است. وی در کتاب خود می‌گوید: برنامه راهبردی نقشه راه اجرای مستمر ایجاد تغییر در سازمان است (ص ۷).



**مزایای راهبرد مناسب:** برخی از مزایای راهبرد مناسب که حسن‌بینی (۱۳۹۰) به آنها اشاره می‌کند، به شرح زیر است:

۱. راهبرد جهت حرکت سازمان را مشخص می‌کند: طبیعی است که وقتی سازمان مسیر حرکت خود را بداند و نقطه مقصد هم مشخص باشد، با هماهنگی بیشتری می‌تواند در محیط متلاطم امروز پا به عرصه رقابت بگذارد و اثر شرایط نامطلوب و تغییرات نامساعد را به حداقل کاهش دهد.
۲. راهبرد امکان ارزیابی محیط و پیش‌بینی آینده را فراهم می‌کند: پیش‌بینی تغییر و تحولات و شکل‌گیری محیط در آینده، این امکان را برای سازمان فراهم می‌کند تا بداند چگونه رفتار خواهد کرد و چه نوع تدابیری را اتخاذ خواهد نمود. این پیش‌بینی و تخمین‌ها، اطلاعات لازم را برای فعالیتهای سازمان فراهم می‌کند.
۳. راهبرد فرصت خودارزیابی را به سازمان می‌دهد: راهبرد اطلاعات لازم در مورد نوع و موقعیت سازمان فراهم می‌سازد و امکان آگاهی کامل سازمان را از نقاط قوت و ضعف قسمت‌ها و یا سیستم‌های فرعی آن، سبک‌ها و ارزش‌های مدیران، خواست و تمایلاتشان، پیش‌داوری آنها و ... مهیا می‌سازد.
۴. برای اعمال کنترل بر فعالیتهای چارچوب مناسبی ارائه می‌دهد: اگر مسیر حرکت سازمان به روشنی مشخص باشد فعالیتهای انحرافی به‌خوبی نمایان خواهند شد و فعالیتهایی که ارزش‌افزوده‌ای برای دستیابی به اهداف سازمان به وجود نمی‌آورند شناخته و حذف خواهند شد (صص ۹۵-۶۰).

### راهبرد در سازمان‌های رسانه‌ای

از منظر راهبرد در حوزه رسانه، اقتصاددانان رسانه، کار فرایند مدیریت راهبردی آن را با نگاهی به سازمان‌های بزرگ رسانه‌ای انجام می‌دهند و در اغلب موارد، مدل‌های منطقی مکتب سازمان‌های صنعتی را به‌کار می‌گیرند (آلباران<sup>۱</sup> و مولینگر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ص ۷۹). با این حال، خاشعی (۱۳۹۳) در تعریف مدیریت راهبردی رسانه می‌گوید: مدیریت راهبردی (رسانه) تلاشی است پویا و به نسبت سازمان‌یافته برای اتخاذ تصمیمات راهبردی و انجام اقدامات کلیدی که ماهیت و سمت‌گیری فعالیتهای یک سازمان را شکل می‌دهند و تغییرات جهشی در سازمان ایجاد می‌کنند (ص ۷۵).



علی‌عسکری (۱۳۹۴) در مورد عمل به فرایند مدیریت راهبردی سایر سازمان‌ها با سازمان رسانه‌ای تفاوت قائل می‌شود و می‌نویسد: در این فرایند، توسعه اجتماعی و ایفای مسئولیت اجتماعی رسانه مورد غفلت واقع شده است چنان‌که تفکری تک‌ساحتی بر تدوین راهبردها حاکم است که همان بقای اقتصادی و سودآوری سازمان است. یکی دیگر از مفروضات مدیریت راهبردی مرسوم، ثبات و اطمینان نسبی در عوامل راهبردی و شرایط محیطی است در حالی که یک سازمان رسانه‌ای دایم در حال گسترش و ناپایدار است. ادعای جهان‌شمولی در مدل فرایند راهبردی از دیگر مفروضات مدیریت راهبردی مرسوم است؛ این در حالی است که باید در مدیریت راهبردی هر رسانه به عوامل متفاوتی توجه داشت. انتقاد بعدی به زمان‌بر بودن فرایند شناخت در این مدل گام‌به‌گام است. در حالی که محیط رسانه پس از گذشت زمان، به دلیل تحولات سریع، تغییر می‌یابد و عوامل راهبردی و به تبع آن، راهبردها نیز به سرعت تغییر می‌کنند (صص ۴۳-۴۲).

با این حال اگرچه در عمل انتقادهایی به فرایند مدیریت راهبردی وارد شده، پژوهشگر اثر حاضر، به دو دلیل، مبانی نظری خود را بر اساس مدل‌های رایج و علمی فرایند مدیریت راهبردی پیش می‌برد؛

اول اینکه؛ اگرچه در عمل، به فرایند مدیریت راهبردی مرسوم انتقاد وارد است، فرایندها یکی هستند. به عبارتی، هم در سازمان رسانه‌ای و هم در سایر سازمان‌ها، فرایند تدوین، اجرا و کنترل انجام می‌پذیرد اما نحوه عمل به این فرایند می‌تواند متفاوت باشد. دوم اینکه، به دلیل فقدان نظریه‌های مدیریت راهبردی رسانه در حوزه فرایند راهبردی و نحوه عمل به آن، پژوهشگر از مدل مرسوم این فرایند استفاده می‌کند.

### مراحل مدیریت راهبردی

دیوید<sup>۱</sup> (۱۳۹۴) مدیریت راهبردی را در سه مرحله بیان می‌کند: تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد (ترجمه پارسائیان و اعرابی، ص ۲۵).

اگرچه هر سه مرحله فوق یک فرایند را تشکیل می‌دهند، لزوماً به ترتیب انجام نگرفته‌اند و مقدار قابل ملاحظه‌ای همپوشانی موقتی دارند. برای مثال، واضح است که مراحل ۲ و ۳ به‌طور همزمان اجرا می‌شوند. این همپوشانی زمانی، به این معنی است که اثر متقابلی بین سه مرحله وجود دارد، به‌طوری که هر کدام بر دوتای دیگر تأثیر می‌گذارد (گرونیگ، ترجمه رنگریز و حسینی، ۱۳۸۵، ص ۱۱).

تامپسون و گمبل (ترجمه عبدالوند و نیکومرام، ۱۳۹۴) فرایند مدیریت راهبردی را در ۵ مرحله بیان می‌کنند:

۱. توسعه یک چشم‌انداز راهبردی در مورد جهت و تمرکز آتی سازمان
  ۲. تعیین هدف برای اندازه‌گیری پیشرفت به‌سوی دستیابی به چشم‌اندازی راهبردی
  ۳. تدوین راهبرد
  ۴. به‌کارگیری و اجرای راهبرد انتخابی به شکلی کارآمد و اثربخش
  ۵. ارزیابی عملکرد و اقدام به تعدیلات اصلاحی (ص ۵۳).
- حسن‌بیگی (۱۳۹۰) نیز مراحل مدیریت راهبردی را در ۴ مرحله ذکر می‌کند:
۱. درک و شناخت دقیق و جامع از محیط بیرونی و مطالعه عواملی که به‌نوعی فعالیت‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
  ۲. شکل‌دهی و تدوین راهبردهای مناسب برای تلاش‌های آتی سازمان به منظور تحقق اهداف
  ۳. تبدیل راهبردهای انتخابی به فعالیت‌های اجرایی سازمان به‌صورت راهبردی
  ۴. پایش مناسب برای کنترل راهبردی، روند به‌کارگیری راهبردها و در نهایت، ارزیابی راهبردی فعالیت‌های انجام شده در یک دوره معین (ص ۵۱۱).
- نظر به اینکه در پژوهش به دنبال مطالعه بر روی مرحله پس از اجرا هستیم، در اینجا به ارائه توضیحاتی در خصوص مراحل اجرا و کنترل می‌پردازیم.

### اجرای راهبرد

مقصود از اجرای راهبرد این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و راهبردهای تدوین شده را به مرحله عمل درآورند (دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۴، ص ۲۶).

مورگان و همکاران (ترجمه اعرابی و زارع، ۱۳۸۹) تشکیل راهبرد اثربخش را از انتخاب کارهای صحیح برای انجام دادن می‌دانند و معتقدند: اجرای اثربخش به معنای انجام صحیح کارهاست. اجرای راهبردی، از اجرای مجموعه صحیحی از طرح‌های راهبردی به روش صحیح منتج می‌شود (ص ۱۳).

**اهمیت اجرای راهبرد:** دیویس فاوگ (ترجمه طیبی، ملکی و ماهر، ۱۳۸۳) در خصوص اهمیت اجرای راهبرد می‌گوید: هر برنامه صرف‌نظر از اینکه چقدر خوب تهیه شده باشد، تا وقتی یک مدیر ارشد و بقیه گروه مدیریت سطح عالی سازمان اشتیاقی به اجرای آن نداشته باشند، ارزشی نخواهد داشت. لازم است مدیران تحمل زحمت اجرای برنامه را داشته باشند تا اهداف محقق شود (ص ۱۱).

ریوز و همکاران (ترجمه جلالی، ۱۳۹۵) اجرای صحیح راهبردها را به‌دشواری طراحی یک راهبرد اثربخش می‌دانند (ص ۸۴).

در صورت اجرا نشدن راهبردها، برنامه‌ریزی راهبرد در حد یک بازی فکری به نسبت جذاب تنزل خواهد یافت، چراکه راهبرد بدون اجرا شدن، قادر به تغییر وضع سازمان نیست. توانایی اجرای راهبرد به مراتب مهم‌تر از کیفیت خود راهبرد است. به عبارتی، ما با دو شکل همزاد روبرو هستیم:

- اندیشه بدون عمل (راهبرد ارزشمندی که بر روی کاغذ باقی مانده است).
  - عمل بدون اندیشه (تصمیمات و برنامه‌های اجرایی بدون توجه به راهبرد به اجرا گذاشته می‌شوند).
- موفقیت راهبرد در صورتی است که راهبرد درست، به‌درستی در سازمان جاری شود (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰، صص ۲۰-۱۹).

### کنترل و ارزیابی

تدوین راهبردی، اجرای راهبرد و کنترل راهبرد، سه بخش به هم وابسته الگوهای جامع مدیریت راهبردی هستند. هیچ‌کدام بدون دیگری مؤثر واقع نمی‌شوند و فقط ترکیب آنها موجب اثربخشی خواهد بود. کنترل راهبردی به‌منظور کنترل تدوین راهبرد (کنترل راهبرد) و کنترل اجرای راهبرد صورت می‌گیرد (لورنژ و همکاران، ترجمه اعرابی و حکاک، ۱۳۹۰، ص ۱۴). پیرس و رایبسون (ترجمه خلیلی شورینی، ۱۳۷۷) درباره کنترل راهبرد می‌نویسند: کنترل راهبرد مسائل یا تغییر در فرضیات بنیادی را کشف می‌کند و تعدیل‌های لازم را به عمل می‌آورد (ص ۴۴۰). علی احمدی (۱۳۸۳) نیز «کنترل را عبارت از اندازه‌گیری و اصلاح فعالیت‌ها به‌منظور اطمینان از اینکه طرح‌ها و برنامه‌ها به‌وقوع پیوسته است، تعریف می‌کند» (ص ۴۵۸).

کنترل راهبرد دو نقش اساسی در سیستم دارد که عبارت‌اند از: کنترل اجرای راهبرد و کنترل محتوای راهبرد.

بی‌توجهی به تعادل میان دو بخش برای سازمان یا شرکت مسئله‌آفرین است. منظور از کنترل اجرای راهبرد، اطمینان از اجرای راهبرد طبق طراحی با تأکید بر عوامل کلیدی موفقیت در اجراست. تمرکز کنترل محتوای راهبرد بر دو محور است:

- اطمینان از اینکه آیا ما در جهت درستی حرکت می‌کنیم و مفروضات (داخلی و خارجی) و اهداف ما هنوز معتبرند یا نیاز داریم آنها را تعدیل کنیم.

• پایش محیط برای کشف تغییراتی که ممکن است محتوای راهبرد را تغییر دهند (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰، ص ۴۴۴).

تصحیح انحراف از برنامه‌ها، همه وظیفه‌ها، فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مدیران عملیاتی را دربر می‌گیرد. نظام‌های کنترل عملیاتی باید بازخورد لازم را ارائه دهند تا مدیران سازمان بتوانند تصمیم‌ها و تعدیلات لازم را برای اجرای راهبرد، جاری اتخاذ کنند (پیرس و رابینسون، ترجمه خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، ص ۴۶۵).

### ضرورت کنترل

برای تعیین حدود دستیابی به هدف‌ها، راهبرد اجرا شده باید مورد نظارت قرار گیرد. فرایند تدوین راهبرد با وجود کوشش‌های بسیار برای عینیسازی، فعالیتی بسیار ذهنی است. از این رو، نخستین آزمون واقعی راهبرد، تنها پس از اجرا شدن امکان‌پذیر است (پیرس و رابینسون، ترجمه خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، ص ۵۳). ارزیابی عملکرد و اقدام به تعدیلات اصلاحی به دنبال این مسئله است که آیا باید چشم‌انداز، اهداف، راهبرد و یا روش‌های اجرای راهبرد سازمان را تغییر داد یا خیر. مادام که به نظر برسد مسیر و راهبرد سازمان به‌خوبی با شرایط تطبیق دارد و اهداف عملکرد محقق شده‌اند، مدیران شرکت هم ممکن است تصمیم بگیرند همین حالت را حفظ کنند. فقط تغییر کوچکی در برنامه راهبردی و ادامه تلاش برای بهبود اجرای راهبرد، کفایت خواهد کرد (تامپسون و گمبل، ترجمه عبدالوند و نیکومرام، ۱۳۹۴، ص ۵۰).

**محتوا:** «هنگامی که در فرایندهای تولید و انتشار در حوزه رسانه، صحبت از محتوا به میان بیاید، منظور این است که اطلاعات مبادله شده چه ارزشی را در زمینه‌های مختلف برای کاربر نهایی یا مخاطب ایجاد خواهد کرد. محتوا را می‌توان توسط انواع رسانه‌هایی همچون متن، تصویر، صوت، ویدئو، اینترنت، تلویزیون یا حتی تئاتری که به‌صورت زنده اجرا می‌شود، منتقل کرد. از لغت محتوا برای شناسایی و معرفی قالب‌های مختلفی که اطلاعات به خود می‌گیرد، استفاده می‌شود و به محتوا به‌عنوان مؤلفه تغییرپذیری از رسانه که به آن ارزش افزوده می‌دهد، نگاه می‌شود» (هالورسون و راش، ۲۰۱۰، ص ۱۰). در تعریفی دیگر می‌توان گفت: «محتوا هر شکلی از مصالح اصلی مانند: فیلم‌ها، اخبار، تصاویر، صداها و غیره است که همه آنها در صفحه تلویزیون و یا بر روی کامپیوتر ظاهر می‌شوند» (هاشمی، ۱۳۹۰، ص ۸).

### سیمای آذری شبکه سحر

معاونت برون‌مرزی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران در خصوص این شبکه در وب‌سایت<sup>۱</sup> خود آورده است: شبکه جهانی سحر به‌عنوان اولین شبکه برون‌مرزی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران که در سال ۱۳۷۶ به‌صورت رسمی فعالیت خود را آغاز کرده است، در حال حاضر، دارای ۴ کانال، متشکل از ۳ کانال ۲۴ ساعته اردو، کردی، آذری و یک کانال ۲۴ ساعته بوسنی - فرانسه است. شبکه سحر، شبکه تلویزیونی ایرانی برای مخاطبان غیر ایرانی، با ساختار یک شبکه عمومی است که هم به پخش اخبار و برنامه‌های سیاسی تحلیلی و گفتگو محور می‌پردازد و هم تولید و پخش قالب‌های مختلف برنامه‌سازی تلویزیونی از مستند، ترکیبی، نمایشی، پویانمایی و جنگ را در موضوعات گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و معارف دینی برعهده دارد. تمامی گروه‌های مختلف سنی، جنسی، صنفی، تحصیلی و مذهبی مخاطب شبکه سحر به شمار می‌روند. ضمن اینکه رادیوهای هم‌زمان با کانال‌های سحر هم تحت پوشش این شبکه قرار دارند.

ولی ما در پژوهش حاضر، به این دلیل از لفظ سیما به‌جای کانال استفاده کرده‌ایم که مشخص شود منظورمان در این پژوهش، فقط تلویزیون آذری است نه رادیو. شبکه سحر از طریق ماهواره‌های هات‌برد و بدر برای مخاطبان هر ۴ کانال در دسترس است.

لوگوی شبکه سحر



جدول ۱. ترتیب و ساختار پخش برنامه‌های غیر تکراری سیمای آذری

به وقت ایران: ۱۴:۳۰ لغایت ۲۳	به وقت باکو: ۱۵ لغایت ۲۳:۳۰	سیمای آذری
در مجموع ۸ ساعت و ۳۰ دقیقه برنامه غیر تکراری		

ترکیب ساختار عمومی برنامه‌های سیمای آذری که به‌تدریج، در طول زمان به ۹ گروه برنامه‌ساز ارتقا یافته، عبارت است از: برنامه‌های کودک، مذهبی، فرهنگی - اجتماعی، مستند نرم، سریال، خبر، مستند سخت، سیاسی و شامگاهی. صبغه و شاکله اصلی فعالیت شبکه،

1. <http://worldservice.irib.ir>

«تولیدی» و اهداف آن به‌طور عمده «فرهنگی - سیاسی» است؛ و سیمای ششگانه علاوه بر پخش برنامه‌های زنده، پخش برنامه‌های تولید شده متعلق به شبکه در گروه‌های مختلف و بازسازی برنامه‌های تأمینی از شبکه‌های داخلی را نیز در دستور کار خویش دارند (کنداکتور فصل پاییز سیمای آذری شبکه جهانی سحر، ۱۳۹۵).

### چارچوب نظری پژوهش

الگوی ارزشیابی سیپ (Cipp): الگوی ارزشیابی سیپ از دانیل استافل‌بیم<sup>۱</sup> چهار نوع ارزشیابی را جهت تصمیم‌گیری مدیران ارائه می‌کند؛ ارزشیابی موقعیت یا زمینه<sup>۲</sup>، ارزشیابی درون‌داد<sup>۳</sup>، ارزشیابی فرایند<sup>۴</sup>، ارزشیابی فرآورده<sup>۵</sup>.

از آنجا که به دنبال آسیب‌شناسی در مرحله فرآورده یا محصول بوده‌ایم، در پژوهش حاضر، از ارزشیابی فرآورده بهره گرفته‌ایم.

بازرگان (۱۳۸۳) در این خصوص معتقد است: نقش ارزشیابی محصول، این است که تعیین کند به چه میزان با حرکت کردن طبق نقشه تعیین شده، اهداف برنامه، تحقق یافته است. در این نوع ارزشیابی، ابزارهای اندازه‌گیری تحقق اهداف، تدوین و اجرا می‌شوند، داده‌های به دست آمده می‌تواند در تصمیمات مدیران مبنی بر ادامه یا اصلاح برنامه مورد استفاده قرار گیرد. هدف از ارزشیابی برونداد، اندازه‌گیری، تفسیر و قضاوت در مورد نتایج حاصل از برنامه (راهبرد) است. اندازه‌گیری و ارزشیابی بروندادهای برنامه به‌طور معمول، در سه مرحله زمانی متفاوت انجام می‌گیرد:

الف) در جریان اجرای برنامه و همچنین پایان هر یک از مراحل برنامه به‌منظور پی بردن به چگونگی اجرای برنامه طبق راهبرد و موفقیت آن در نیل به هدف‌های پیش‌بینی شده برای آن مراحل.

ب) در پایان اجرای کامل برنامه، به‌منظور پی بردن به میزان موفقیت کلی برنامه در رسیدن به هدف‌های تعیین شده، یعنی هدف‌هایی که در مرحله ارزشیابی زمینه، تهیه و تدوین شده‌اند.

ج) مدت زمانی پس از اجرای کامل برنامه، به‌منظور پی بردن به میزان پایداری و اثربخشی نتایج حاصل از برنامه (ص ۱۰۷).

1. Stufflebeam, Daniel

2. context

3. input

4. process

5. product

مهجور (۱۳۷۶) نیز به نقل از استافل‌بیم می‌گوید: هدف ارزشیابی برونداد، اندازه‌گیری و قضاوت در نیل به هدف‌های مشخص شده در ارزشیابی زمینه است. این اندازه‌گیری و تفسیر نه تنها در انتهای برنامه، بلکه در حین اجرای برنامه و تکمیل هر فعالیت صورت می‌گیرد. این عمل به دلیل ویژگی چرخه‌ای بودن فرایند ارزشیابی است؛ یعنی ارزشیابی فرایندی است که باید به صورت مداوم صورت گیرد و نتایج هر مرحله در بهبود مرحله قبلی و برنامه‌ریزی مرحله بعدی به کار گرفته شود. در برخی موارد، ارزشیابی برونداد تا حدی که بتواند اثرات طولانی‌مدت برنامه را نیز در برگیرد، گسترش می‌یابد. این گستره شامل بررسی اثرات مثبت یا منفی خواسته و ناخواسته یک برنامه و بروندادها (محصولات) می‌شود. در این ارزشیابی، ارزشیاب می‌تواند نه تنها اطلاعاتی را در مورد میزان موفقیت این برنامه در نیل به هدف‌ها گردآوری کند؛ بلکه به مقایسه این بروندادها با بروندهای حاصل از برنامه مشابه دیگر بپردازد. با این حال، از نظر منطقی، سایر ارزشیابی‌ها نیز باید مدنظر قرار گیرند؛ در واقع، هر ۴ نوع ارزشیابی به دنبال هم است که می‌تواند نتایج منطقی و واقعی پدید می‌آورد (ص ۱۸۶). سرانجام در ارزشیابی برونداد مشخص می‌شود که نتایج به دست آمده چه هستند. بعد نتایج حاصل، با نقشه (راهبرد) مقایسه می‌گردند و رابطه بین انتظارات و نتایج واقعی مشخص می‌شود. پس از بررسی کامل نتایج اطلاعات لازم در اختیار تصمیم‌گیرندگان گذاشته می‌شود تا در صورت لزوم درباره ادامه برنامه، متوقف ساختن آن، یا تجدیدنظر در آن اتخاذ تصمیم کنند. «برای این منظور از تحلیل کیفی یا کمی استفاده می‌شود. ارزشیابی برونداد به منظور ادامه فعالیت‌ها، قطع آنها، تعدیل یا تغییر برخی از جنبه‌های مورد نظر انجام می‌شود. علاوه بر آن به وسیله ارزشیابی برونداد می‌توان آثار اجرای برنامه‌ها را اعم از آثار منتظره و غیرمنتظره فراهم آورد» (بازرگان، ۱۳۸۳، ص ۱۰۷). به طور کلی، هر یک از مراحل الگوی ارزشیابی سیپ به دنبال پاسخگویی به پرسشی هستند؛

الف: زمینه: چه نیازی باید برآورده شود؟

ب: برونداد: برنامه چگونه باید اجرا شود؟

ج: فرایند: آیا فرایند برنامه طبق نقشه تدوین شده پیش می‌رود؟

د: برونداد: آیا محصول طبق برنامه یا راهبرد است؟

### روشن‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با توجه به هدف که همان آسیب‌شناسی راهبرد سیمای آذری شبکه جهانی



سحر بوده است، ابتدا از طریق روش اسنادی، این راهبرد به دست آمده و سپس با توجه به مسئله و دغدغه پژوهشگر که شناخت محتوای پیام‌های تولید شده رسانه و شناخت رابطه آن راهبرد است، آن دسته از روش‌های پژوهشی که مرتبط با محتوای رسانه‌ها هستند، انتخاب شده‌اند. در مرحله بعد اهداف و پرسش‌های پژوهش مدنظر قرار گرفته‌اند و از بین روش‌هایی که محتوای رسانه‌ای را بررسی می‌کنند، مناسب‌ترین آنها، یعنی روش تحلیل محتوا انتخاب شده است. اما با توجه به اینکه آسیب راهبرد یک رسانه در بررسی برنامه‌های مختلف و به حجم نمونه متعددی نیازمند است از روش تحلیل محتوای کمی استفاده شده است. «منظور از کمیت، ثبت مقادیر عددی یا فراوانی‌های مقوله‌ها و زیرمقوله‌های تحقیق است. در تحلیل محتوا، واحد تحلیل باید قابل اندازه‌گیری یا شمارش باشد. توانایی پژوهشگر در تبدیل متغیرهای کیفی به کمی، یکی از مهم‌ترین و مشکل‌ترین مراحل تحلیل محتواست (اعتمادی، ۱۳۹۴، ص ۸۵). جامعه مورد بررسی این پژوهش را کل برنامه‌های غیرتکراری پخش شده از سیمای آذری شبکه جهانی سحر در مهرماه سال ۱۳۹۵ تشکیل می‌دهد. در این پژوهش، از روش تمام‌شماری برای بررسی محتوای برنامه‌های غیرتکراری سیمای آذری شبکه جهانی سحر استفاده شده است. برای دستیابی به نتیجه‌ای به نسبت جامع از این سیما نیاز بود تا حجم نمونه ما به اندازه‌ای باشد که معرف جامعه آماری قرار گیرد، به همین دلیل، ترجیح داده شد که برنامه‌های سیمای آذری شبکه جهانی سحر در مهرماه ۱۳۹۵ به صورت تمام‌شماری مورد تحلیل قرار گیرد. بنابراین، با انتخاب تمام‌شماری برای پژوهش، طبیعتاً چیزی به نام نمونه‌گیری و حجم نمونه نیز وجود نخواهد داشت. به این ترتیب، در پژوهش حاضر تمام برنامه‌های غیرتکراری سیمای آذری شبکه جهانی سحر در بازه زمانی مهرماه ۱۳۹۵ از نشانی اینترنتی سیمای آذری شبکه سحر ([azeri.sahartv.ir](http://azeri.sahartv.ir)) و آرشیو این سیما به دست آمده که شامل ۲۷۰ برنامه غیرتکراری یا به عبارتی ۸۶۹۸ دقیقه بوده و مورد تحلیل قرار گرفته است.

در این پژوهش، هر پیام از محتوای سیمای آذری شبکه جهانی سحر به عنوان یک واحد تحلیل در نظر گرفته شده است. این پیام‌ها در مدت‌زمان‌های مختلفی پخش شده‌اند. به عبارتی ممکن است پیامی در چند ثانیه و یا چند دقیقه مشاهده شود.

اطلاعات و مبانی نظری اولیه از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و اسنادی گردآوری شده است؛ با بررسی اسناد بالادستی سیمای آذری شبکه جهانی سحر و با استخراج مؤلفه‌های مرتبط با راهبرد این سیما سعی شده است این مؤلفه‌ها که مفاهیمی نظری بودند، به مقوله‌های کمی

تبدیل شوند. فرایند مقوله‌سازی باید به گونه‌ای باشد که برای پژوهشگر و کدگذار دوم قابل اندازه‌گیری شود. از این رو، در مرحله بعد، به تعاریف عملیاتی برخی از مؤلفه‌های استخراج شده که نیاز به تعریف داشتند، اقدام شد تا بر اساس این تعاریف و مصادیق آن، به بررسی برنامه‌های سیمای آذری شبکه جهانی سحر پرداخته شود. در مرحله بعد، به وارد کردن اطلاعات و داده‌های حاصل از بررسی برنامه‌های این سیمای برنامه EXCEL پرداخته شد و نتایج حاصل از محیط Excel برای هر متغیر مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

در این پژوهش از اعتبار صوری استفاده شد. اعتبار صوری عبارت است از شناسایی اعتبار شاخص‌ها یا معرف‌های پژوهش از طریق مراجعه به داوران (رایف و همکاران، ترجمه بروجردی علوی، ۱۳۸۵، ص ۱۶۳). همچنین ابتدا با مطالعه و بررسی ادبیات موضوع، مقولات اصلی، شناسایی و زیر مقولات آنها مشخص شد. سپس برای تعیین اعتبار این شاخص‌ها با استنادانی که در حوزه ارتباطات و رسانه متخصص محسوب می‌شوند، مشورت شده و اصلاحات و تغییرات لازم در مقولات صورت گرفت.

برای محاسبه پایایی در این مقاله، پس از ارائه تعاریف عملیاتی و دستورالعمل کدگذاری و انجام مرحله اول آن، از میان ۲۷۰ برنامه کدگذاری شده ۶۰ برنامه (که بیش از ۲۰ درصد از برنامه‌های کدگذاری شده را شامل می‌شد) را به صورت تصادفی، انتخاب و همراه با تعاریف عملیاتی آماده شده برای متغیرهایی که احتمال خطا در آنها بیشتر از بقیه بود، به یک فرد آشنا به روش تحلیل محتوا داده شد تا با کدگذاری دوباره این حجم از مطالب میزان توافق بین دو کدگذار درباره برخی از متغیرها مشخص شود. درصدهایی که بعد از کدگذاری فرد دوم به دست آمد، به این صورت است: برای متغیر سیاسی ۷۲ درصد، برای متغیر دینی- مذهبی ۷۷ درصد، برای متغیر ادبی- فرهنگی ۷۳ درصد و برای متغیر تاریخی ۷۹ درصد توافق مشاهده شد.

بنابراین، به طور میانگین، بین کدگذار اول و کدگذار دوم ۷۵/۲۵ درصد توافق وجود داشته و با توجه به اینکه ضریب قابلیت اعتماد می‌بایست بالاتر از ۷۰ باشد تا بتوان به فرایند کدگذاری مقوله‌ها و همچنین تعاریف عملیاتی پژوهش اعتماد کرد، با توجه به اندازه ضریب اسکات می‌توان گفت که رده‌بندی این پژوهش دارای پایایی و قابل اطمینان است.

جدول ۲. مقوله‌های پژوهش

مقوله‌ها	نام متغیر
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ولایت‌مداری</li> <li>• دفاع از محرومان و مستضعفان</li> <li>• حمایت از مردم‌محوری در کشورهای اسلامی</li> <li>• امتگرایی</li> <li>• خودباوری سیاسی مسلمانان</li> <li>• ظلم‌ستیزی</li> <li>• تعامل و گسترش روابط جمهوری اسلامی ایران</li> <li>• ناکارآمدی نظام سکولار</li> <li>• دفاع از حقوق مسلمانان</li> <li>• دشمن‌شناسی</li> <li>• مبارزه با فعالیت‌های ضدشیعی</li> <li>• مبارزه با فعالیت‌های ضدایرانی (ایران‌ستیزی)</li> <li>• افشاگری و مبارزه با فعالیت‌ها و جریان‌های افراطی‌گری و تکفیری</li> <li>• بیداری اسلامی</li> <li>• ترویج فرهنگ مقاومت و حمایت از آن</li> <li>• حمایت از جریان‌های عدالت‌خواه</li> <li>• مقابله با جریان غربگرایی</li> <li>• افشاگری جریان پان‌ترکیسم</li> <li>• آشکارسازی اهداف جریان رسانه‌ای غربی - صهیونیستی</li> </ul>	<p>۱. سیاسی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأکید بر اشتراکات دینی و مذهبی بین ایران و جمهوری آذربایجان</li> <li>• ترویج سیره معصومین (ع)</li> <li>• مبارزه با مدل‌های غربی دینی و مذهبی (مدل‌هایی نظیر نورچوهای ترکیه و عرفان‌های میان‌تهی و غربی)</li> <li>• تقویت هویت اسلامی!</li> <li>• خدامحوری (توکل و مباحث خداشناسی)</li> <li>• آخرت‌گرایی (آمدگی برای مرگ، یاد مرگ، توبه، میل به شهادت)</li> <li>• عبادت (نماز، روزه، زکات، امر به معروف و نهی از منکر)</li> <li>• معیشت (ساده‌زیستی، رعایت حلال و حرام)</li> </ul>	<p>۲. دینی - مذهبی</p>

۱. مقوله تقویت هویت اسلامی علاوه بر موارد ذکر شده شامل موارد ولایت‌مداری، دشمن‌شناسی و دفاع از حقوق مسلمین نیز می‌شود که این موارد جزء مقوله‌های سیاسی آورده شده‌اند.

ادامه جدول ۲

مقوله‌ها	نام متغیر
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأکید بر اشتراکات ادبی، فرهنگی بین ایران و جمهوری آذربایجان</li> <li>• معرفی ادبیات کلاسیک و فولکلور</li> <li>• شناساندن چهره‌ها و آثار ادبی (شعر، داستان، رمان و...)</li> <li>• گسترش خط و زبان فارسی</li> <li>• معرفی هنرهای مشترک بین ایران و جمهوری آذربایجان (مینیاتور، کاشی‌کاری و...)</li> <li>• شناساندن صنایع دستی مشترک (فرش، گلیم و انواع صنایع دستی)</li> <li>• معرفی هنر ایرانی (موسیقی، سینما، خطاطی، نقاشی، نگارگری، عکس و...)</li> </ul>	۳. ادبی - فرهنگی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأکید بر اشتراکات تاریخی بین ایران و جمهوری آذربایجان</li> <li>• تبیین حقایق تاریخی و روشنگری پیرامون تحریفات</li> <li>• حفظ، معرفی و رواج میراث و مفاخر فرهنگ و تمدن اسلامی - ایرانی در قلمرو تاریخی و جغرافیایی</li> </ul>	۴. تاریخی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حمایت از بازار صنایع فرهنگی ایران</li> <li>• خودباوری اقتصادی مسلمانان</li> </ul>	۵. اقتصادی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سیاسی</li> <li>• دینی - مذهبی</li> </ul>	۶. تبیین آراء و اندیشه‌های امام خمینی (ره)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سیاسی</li> <li>• دینی - مذهبی</li> <li>• اقتصادی</li> <li>• فرهنگی</li> <li>• اجتماعی</li> </ul>	۷. تبیین آراء و اندیشه‌های مقام معظم رهبری

شایان ذکر است، که به دلیل محرمانه بودن راهبرد، در این پژوهش، متن راهبرد بیان نشده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

#### کنترل اجرای راهبرد

جدول ۳ میزان مطابقت محتوای برنامه‌های سیمای آذری شبکه جهانی سحر را با راهبرد، به ترتیب نشان می‌دهد: مستند نرم (۸۳ درصد)، مستند سخت (۷۶ درصد)، سیاسی (۷۵ درصد)، مذهبی (۶۷ درصد)، شامگاهی (۶۶ درصد) و ... .

جدول ۳. میزان مطابقت هر یک از انواع نه‌گانه برنامه‌های سیمای آذری شبکه جهانی سحر با راهبرد

ردیف	نوع برنامه	مدت مطابق با راهبرد	درصد	مدت خارج از راهبرد	درصد
۱	کودک	۲۴۶:۴۵	۳۴/۰۸	۴۵:۴۷۷	۶۵/۹۲
۲	مذهبی	۴۳۶	۶۷/۴۹	۲۱۰	۳۲/۵۱
۳	فرهنگی، اجتماعی	۷۴۶:۴۵	۵۱/۱۸	۷۱۲:۱۵	۴۸/۸۲
۴	مستند نرم	۶۱۲	۸۳/۳۷	۱۲۲	۱۶/۶۳
۵	سریال	۰	۰	۱۴۴۰	۱۰۰
۶	خبر	۳۷۰	۵۵/۴۳	۲۹۷:۳۰	۴۴/۵۶
۷	مستند سخت	۵۷۵:۳۰	۷۶/۷۳	۱۷۴:۳۰	۲۳/۲۷
۸	سیاسی	۵۸۳:۳۰	۷۵/۹۸	۱۸۴:۳۰	۲۴/۰۲
۹	شامگاهی	۹۰۳	۶۶/۱۰	۴۶۳	۳۳/۹۰

نتایج نشان می‌دهد؛ از ۸۶۹۸ دقیقه برنامه‌ای که بررسی شده است ۴۴۷۳ دقیقه و ۳۰ ثانیه از برنامه‌ها (۵۱/۴۳ درصد از کل برنامه‌های بررسی شده) با راهبرد موجود مطابقت داشته‌اند. در حالی که برنامه‌های خارج از راهبرد ۴۲۲۴ دقیقه و ۳۰ ثانیه بوده‌اند، یعنی ۴۸/۵۷ درصد از کل برنامه‌های بررسی شده به برنامه‌هایی خارج از راهبرد تأکید داشته‌اند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌های خارج از راهبرد، از فراوانی کمتری نسبت به برنامه‌های مطابق با راهبرد برخوردارند.

بر اساس جدول ۴ از کل برنامه‌های مطابق با راهبرد که برابر با ۴۴۷۳ دقیقه و ۳۰ ثانیه است؛ ۱۵۳۸ دقیقه و ۱۵ ثانیه به محتوای سیاسی راهبرد مرتبط بوده‌اند. به عبارتی ۳۴/۳۸ درصد از کل برنامه‌های مطابق با راهبرد که در یک‌ماهه مهر ۱۳۹۵ از سیمای آذری شبکه جهانی سحر پخش شده‌اند، به محتوای سیاسی راهبرد این سیمای تأکید داشته‌اند که از بیشترین فراوانی نسبت به دیگر محتواهای راهبرد برخوردار است. از طرف دیگر محتوای دینی - مذهبی راهبرد ۱۲۷۳ دقیقه (۲۸/۴۵ درصد) از ۴۴۷۳ دقیقه و ۳۰ ثانیه برنامه مطابق با راهبرد را به خود اختصاص داده است که بعد از محتوای سیاسی، بیشترین فراوانی را دارد. پس از محتواهای سیاسی و دینی - مذهبی، به ترتیب فراوانی، محتوای ادبی - فرهنگی

با ۱۱۹۲ دقیقه و ۳۰ ثانیه (۲۶/۶۵ درصد)، محتوای تاریخی با ۲۸۹ دقیقه (۶/۴۷ درصد)، محتوای اقتصادی با ۱۲۹ دقیقه (۲/۸۸ درصد)، محتوای تبیین آراء و اندیشه‌های مقام معظم رهبری با ۴۱ دقیقه و ۴۵ ثانیه (۹۴ درصد) و محتوای تبیین آراء و اندیشه‌های امام خمینی (ره) با ۱۰ دقیقه (۰/۲۳)، قرار دارند.

جدول ۴. میزان قابلیت عملیاتی شدن راهبرد

درصد	فراوانی	محتوای راهبرد
۳۴/۳۸	۱۵۳۸:۱۵	سیاسی
۲۸/۴۵	۱۲۷۳	دینی - مذهبی
۲۶/۶۵	۱۱۹۲:۳۰	ادبی - فرهنگی
۶/۴۷	۲۸۹	تاریخی
۲/۸۸	۱۲۹	اقتصادی
۰/۲۳	۱۰	تبیین آراء و اندیشه‌های امام (ره)
۰/۹۴	۴۱:۴۵	تبیین آراء و اندیشه‌های مقام معظم رهبری
۱۰۰	۴۴۷۳:۳۰	جمع

### پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی بحث و نتیجه‌گیری

در پرسش فرعی اول، این موضوع مطرح شد که محتوای راهبرد سیمای آذری شبکه جهانی سحر تا چه حد عملیاتی شده است؟ نتایج حاصل از تحلیل محتوای این سیما نشان داد؛ از کل برنامه‌های سیمای آذری شبکه سحر که به مدت ۸۶۹۸ دقیقه بود، ۵۱/۴۳ درصد راهبرد این سیما در محتوای برنامه‌ها اجرا یا عملیاتی شده است و ۴۸/۵۷ درصد از برنامه‌ها خارج از راهبرد بوده‌اند. بنابراین می‌توان گفت که برنامه‌های مطابق با راهبرد سیمای آذری شبکه جهانی سحر با فاصله بسیار اندک، بیشتر از برنامه‌هایی است که خارج از راهبرد این سیما پخش شده است. این امر نشان‌دهنده دو موضوع یا فرضیه است: (۱) راهبرد اعلامی به دست برنامه‌سازان شبکه نرسیده و برنامه‌ساز بر اساس نظر و تجربه خود دست به برنامه‌سازی می‌زند و (۲) راهبرد اعلامی نقاط ضعفی دارد که قابل اجرای شدن از سوی برنامه‌سازان نیست.

در خصوص اینکه هر یک از متغیرهای استخراج شده از راهبرد نیز تا چه میزان اجرا شده‌اند، این نتیجه به دست آمد: از کل برنامه‌های مطابق با راهبرد که ۴۴۷۳ دقیقه و ۳۰ ثانیه را شامل می‌شود؛ ۱۵۳۸ دقیقه و ۱۵ ثانیه به محتوای سیاسی راهبرد مرتبط بوده‌اند. به عبارتی ۳۴/۳۸ درصد از کل برنامه‌های مطابق با راهبرد که در یک‌ماهه مهر ۱۳۹۵ از سیمای آذری شبکه جهانی سحر پخش شده به محتوای سیاسی راهبرد این سیمای تأکید داشته‌اند و از بیشترین زمان نسبت به دیگر محتواهای راهبرد برخوردار بوده‌اند. از طرف دیگر، محتوای دینی - مذهبی راهبرد ۱۲۷۳ دقیقه (۲۸/۴۵ درصد) از ۴۴۷۳ دقیقه و ۳۰ دقیقه برنامه مطابق با راهبرد را به خود اختصاص داده است. که بعد از محتوای سیاسی بیشترین مدت را دارد. پس از محتواهای سیاسی و دینی - مذهبی، به ترتیب، محتواهای ادبی - فرهنگی با ۱۱۹۲ دقیقه و ۳۰ ثانیه (۲۶/۶۵ درصد)، تاریخی با ۲۸۹ دقیقه (۶/۴۷ درصد)، اقتصادی با ۱۲۹ دقیقه (۲/۸۸ درصد)، تبیین آراء و اندیشه‌های مقام معظم رهبری با ۴۱ دقیقه و ۴۵ ثانیه (۰/۹۴) و تبیین آراء و اندیشه‌های امام خمینی (ره) با ۱۰ دقیقه (۰/۲۳)، قرار گرفته‌اند. در بررسی راهبرد اعلامی شبکه مشاهده می‌شود که به اولویت‌گذاری قسمت‌های مختلف راهبرد هیچ اشاره‌ای نشده و برنامه‌سازان بر اساس میل و نظر خود بخش‌های مختلف راهبرد را اولویت‌گذاری می‌کنند و بر اساس همین اولویت ذهنی، دست به برنامه‌سازی می‌زنند. به این ترتیب، می‌توان با مشخص کردن اولویت در قسمت‌های راهبرد برنامه‌سازی کرد چنان‌که بخش‌های مهم راهبرد نه بر اساس ذهن برنامه‌ساز که بر اساس راهبرد در اولویت قرار گیرند.

در خصوص اینکه هر یک از برنامه‌های سیمای آذری شبکه جهانی سحر تا چه حد بر اساس راهبرد پیش رفته‌اند نیز نتایج زیر به دست آمد: در برنامه کودک از کل زمان اختصاص داده شده به این برنامه (۷۲۴ دقیقه)، ۴۷۷ دقیقه و ۴۵ ثانیه که برابر ۶۵/۹۲ درصد بود، به مطالب خارج از راهبرد تأکید داشت و این نسبت به برنامه‌های مطابق با راهبرد که ۲۴۶ دقیقه و ۴۵ ثانیه (۳۴/۰۸ درصد) را شامل می‌شود، از مدت بیشتری برخوردار است. در برنامه کودک به دلیل تعیین نشدن راهبردی که مختص این قشر از مخاطبان باشد، بیشتر مقوله‌های محتوای دینی - مذهبی راهبرد عملیاتی شده است. بنابراین لازم است که در راهبرد شبکه، قسمتی مجزا برای این برنامه در نظر گرفته و تدوین شود. در برنامه‌های مذهبی، از کل زمان اختصاص داده شده به این برنامه‌ها (۶۴۶ دقیقه)، مطالب مطابق با راهبرد ۴۳۶ دقیقه، برابر با ۶۷/۴۹ درصد است که نسبت به برنامه‌های



خارج از راهبرد برابر با ۲۱۰ دقیقه (۳۲/۵۱ درصد)، از زمان بیشتری برخوردار است. از کل زمان اختصاص داده شده به برنامه‌های فرهنگی، اجتماعی که برابر ۱۴۵۹ دقیقه است، ۷۴۶ دقیقه و ۴۵ ثانیه (۵۱/۱۸ درصد) به مطالب مطابق با راهبرد تأکید دارد و نسبت به برنامه‌های خارج از راهبرد (۷۱۲ دقیقه و ۱۵ ثانیه برابر ۴۸/۸۲ درصد)؛ از زمان بیشتری برخوردار است.

از کل مدت برنامه مستند نرم که ۷۳۴ دقیقه است، ۶۱۲ دقیقه (۸۳/۳۷ درصد) به مطالب مطابق با راهبرد تأکید دارد و به این ترتیب، نسبت به برنامه‌های خارج از راهبرد که ۱۲۲ دقیقه (۱۶/۶۳ درصد) است؛ از زمان بیشتری برخوردار است.

در سیمای آذری شبکه جهانی سحر هیچ برنامه‌ای راهبرد مخصوص خود را ندارد، بلکه یک راهبرد برای تمامی برنامه‌ها نوشته شده است که باعث می‌شود در برنامه‌های مختلف شبکه، قسمت‌های مختلفی از راهبرد اجرا و قسمت‌هایی دیگر، اجرا نشود. در واقع این برنامه‌ساز است که بر اساس نظر و تجربه خود، قسمت‌هایی از راهبرد را در هر برنامه‌ای که بخواهد اجرایی می‌کند.

در بین برنامه‌های سیمای آذری شبکه جهانی سحر، تنها برنامه خارج از راهبرد، برنامه سریال است؛ در واقع کل زمان اختصاص داده شده به این برنامه خارج از راهبرد است که برابر با ۱۰۰ درصد برنامه سریال این سیمای می‌شود. بدیهی است که مدت برنامه‌های مطابق با راهبرد برابر صفر باشد. با توجه به اینکه سریال‌های پخش شده مختص این سیمای ساخته نشده‌اند و ترجمه به زبان آذری هستند، لازم است سریال‌هایی که برای دوبله در نظر گرفته می‌شوند، نیز بر اساس راهبرد انتخاب شده باشند، تا شبکه به اهداف خود دست یابد.

از کل زمان اختصاص داده شده به برنامه خیر که مدت ۶۶۷ دقیقه و ۳۰ ثانیه را شامل می‌شود ۳۷۰ دقیقه (۵۵/۴۳ درصد) به مطالب مطابق با راهبرد تأکید دارد و نسبت به برنامه‌های خارج از راهبرد که ۲۹۷ دقیقه و ۳۰ ثانیه (۴۴/۵۶ درصد) را شامل می‌شود؛ از مدت بیشتری برخوردار است.

در برنامه مستند سخت از کل زمان اختصاص داده شده به این برنامه که به مدت ۷۵۰ دقیقه است، ۵۷۵ دقیقه و ۳۰ ثانیه (۷۶/۷۳ درصد) به مطالب مطابق با راهبرد تأکید دارد و نسبت به برنامه‌های خارج از راهبرد که ۱۷۴ دقیقه و ۳۰ ثانیه (۲۳/۲۷ درصد) را شامل می‌شود؛ از زمان بیشتری برخوردار است.

مدت کل برنامه سیاسی ۷۶۸ دقیقه است که از این مدت، برنامه‌های مطابق با راهبرد

۵۸۳ دقیقه و ۳۰ ثانیه را شامل می‌شود و برابر با ۷۵/۹۸ درصد از ۷۶۸ دقیقه است. در مدت باقی‌مانده نیز که ۱۸۴ دقیقه و ۳۰ ثانیه یا به عبارتی ۲۴/۰۲ درصد است به برنامه‌های خارج از راهبرد تأکید شده که نسبت به برنامه‌های مطابق با راهبرد، از مدت کمتری برخوردار است. برنامه شامگاهی آخرین برنامه غیرتکراری در یک شبانه‌روز بود که از سیمای آذری شبکه جهانی سحر به روی آنتن میرفت. کل مدت این برنامه در طول یک‌ماهه مهر سال ۱۳۹۵، ۱۳۶۶ دقیقه را شامل می‌شود که از این مدت ۹۰۳ دقیقه برنامه مطابق با راهبرد و برابر با ۶۶/۱۰ درصد بود. ۴۶۳ دقیقه (۳۳/۹۰ درصد) از برنامه شامگاهی نیز خارج از راهبرد، برنامه پخش کرده بود که نسبت به برنامه‌های مطابق با راهبرد، مدت کمتری داشت. در قسمت‌های ورزشی برنامه شامگاهی سیمای آذری شبکه سحر و همچنین در برنامه سریال، به دلیل سکوت راهبرد، برنامه‌سازان محتوای این برنامه‌ها را به‌دلخواه انتخاب کرده‌اند در حالی که بهتر است با تعیین راهبرد، محتوای این برنامه‌ها نیز بر اساس راهبرد پیش رود تا شبکه به اهداف خود برسد.

در بررسی محتوای سیمای آذری شبکه جهانی سحر مشاهده می‌شود که میزان اهمیت هر مقوله مشخص نیست و برنامه‌ساز نه بر اساس اهمیت راهبرد که بر اساس تصمیم شخصی خود برنامه را پیش می‌برد.

در راهبرد موجود، برخی مقوله‌ها بدون کاربرد در برنامه‌ها باقی مانده‌اند. این امر نشان‌دهنده دو قضیه است، اول اینکه راهبرد به برنامه‌سازان نرسیده است و برنامه‌ها با سلیقه شخصی ساخته شده‌اند. که در این صورت لازم است برای اجرای راهبرد، واحد نظارتی در نظر گرفته شود و دوم اینکه ضرورتی برای این قسم از راهبرد دیده نشده و به تبع آن، برنامه‌ای نیز ساخته نشده است که در این صورت لازم است این قسم از راهبرد اصلاح شود برخی از این راهبردها عبارت‌اند از:

• افشاگری جریان پان‌ترکیسم، مبارزه با مدل‌های غربی دینی و مذهبی (مدل‌هایی نظیر نورچوهای ترکیه و عرفان‌های میان‌تهی و غربی)، حمایت از بازار صنایع فرهنگی ایران، مقوله دینی - مذهبی محتوای تبیین آراء و اندیشه‌های امام خمینی (ره)، مقوله‌های دینی - مذهبی و اقتصادی محتوای تبیین آراء و اندیشه‌های مقام معظم رهبری.

در دیگر پرسش این پژوهش، به دنبال مشخص کردن این امر بودیم که راهبرد در هنگام اجرا چه تغییراتی کرده است، یا به عبارتی، آیا در برنامه‌های سیمای آذری شبکه جهانی سحر محتواهایی دیده می‌شوند که خارج از راهبرد، به دلیل ضرورتشان از این سیمای پخش شده باشند؟ با پاسخ به این پرسش آسیب‌ها یا کاستی‌های راهبرد موجود مشخص می‌شود و می‌توان آنها

را رفع کرد. در واقع آنچه در محتوای سیمای آذری شبکه جهانی سحر به دلیل ضرورت بیان شده اما در راهبرد پیش‌بینی نشده همان آسیب راهبرد است. این موضوعات عبارت‌اند از: اشاعه سبک زندگی ایرانی، اسلامی، معرفی توانایی‌ها و دستاوردهای پزشکی ایران، معرفی صنعت گردشگری و جاذبه‌های ایران، معرفی فرصت‌های تجاری و سرمایه‌گذاری ایران و جمهوری آذربایجان، تأکید بر پیشرفت‌های علمی و فناوری ایران، برنامه‌سازی با هدف شناخت، تشریح و تبیین دفاع مقدس، تشریح توافقات مختلف میان ایران و جامعه بین‌الملل، تأکید بر اقتدار، امنیت و وحدت ملی ایران، تشریح قدرت دفاعی ایران، رصد، بررسی و تبیین تحولات سیاسی جمهوری آذربایجان، رصد فضای مجازی جمهوری آذربایجان و برنامه‌سازی به منظور تحلیل محتوای آن، تحلیل و تشریح مسئله قره‌باغ، تحلیل روابط ایران و جمهوری آذربایجان، تحلیل روابط مختلف ایران با کشورهای غربی، اسلامی و همسایه، تحلیل مسائل مذهبی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جمهوری آذربایجان از ابعاد مختلف، رصد، بررسی و تبیین تحولات و عملکردهای سیاسی ترکیه، تبیین و تشریح سیاست‌های رژیم صهیونیستی، تبیین و تشریح سیاست‌های عربستان سعودی و بررسی عملکرد آن در منطقه، تبیین و تشریح سیاست‌های آمریکا در منطقه و جهان و بررسی تحولات سیاسی این کشور، رصد و تحلیل سیاست‌ها و عملکردهای روسیه در جامعه جهانی، تحلیل عملکردها و سیاست‌های سازمان ملل متحد، رصد و تحلیل مسائل منطقه قفقاز و کشورهای حوزه دریای خزر، تحلیل مسائل مختلف جهان اسلام و کشورهای عربی، تأکید بر اشتراکات دینی و فرهنگی مسلمانان جهان با هدف ایجاد همبستگی، مبارزه با اسلام‌ستیزی، تحلیل سیاست‌های جمهوری اسلامی ایران در قبال ناآرامی‌های کشورهای اسلامی، تحلیل فعالیت‌های دفاعی و نظامی جبهه مقاومت.

### پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی

تدوین راهبرد به تناسب هر یک از برنامه‌ها، ایجاد واحد نظارتی برای اجرایی شدن و کنترل راهبرد، توجیه و تشریح راهبرد برای همه برنامه‌سازان و دست‌اندرکاران سیمای آذری شبکه جهانی سحر به منظور رسیدن به اهداف شبکه، اولویت‌بندی هر یک از مقوله‌های راهبرد، تحلیل محتوای کیفی راهبرد، تحلیل محتوای کیفی برنامه‌های سیمای آذری شبکه جهانی سحر به منظور دستیابی به اهداف شبکه، تحلیل گفتمان برنامه‌های سیمای آذری شبکه جهانی سحر، مطالعه با هدف شناخت نیاز مخاطب برای تدوین بهتر راهبرد، ارائه الگوی مناسب برای برنامه‌ها به منظور دست یافتن به اهداف شبکه.

## منابع

- اداره کل پژوهش‌های شهرستان‌ها و خارج از کشور صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۷). نظرسنجی از مخاطبان سیمای آذری شبکه سحر در کشور آذربایجان.
- اعتمادی، آرمان. (۱۳۹۴). میزان همخوانی بخش خبری جوانه‌های شبکه دوم سیما با ویژگی‌های مطلوب روزنامه‌نگاری کودک و نوجوان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما تهران.
- بازرگان، عباس. (۱۳۸۳). ارزشیابی آموزشی. تهران: سمت.
- بیلو، پاتریک؛ مورسی، جورج و آکامب، بتی. (۱۳۷۶). راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک (ترجمه منصور شریفی کلویی). تهران: آروین.
- پیرس، جان ای و رابینسون، ریچارد بی. (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک (ترجمه سهراب خلیلی شورینی). تهران: یادواره کتاب.
- تامپسون، آرتور آی و گمبل، جان ای. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک، اصول و شیوه‌های عمل (ترجمه محمدعلی عبدالوند و هاشم نیکومرام). تهران: مبلغان.
- ترابی‌اقدم، محمود. (۱۳۹۳). شیوه‌های بهره‌گیری از عناصر فرهنگی ایران و کشور آذربایجان در متون برنامه‌های رادیو آذری برون‌مرزی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما تهران.
- جعفری، علی‌اصغر. (۱۳۸۸). منشور رسانه؛ اهداف، سیاست‌ها و مسئولیت‌های رسانه ملی از منظر حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری. تهران: سروش.
- حسن‌بیگی، ابراهیم. (۱۳۹۰). مدیریت راهبردی. تهران: سمت.
- خاشعی، وحید. (۱۳۹۳). ارائه الگویی طبقه‌بندی شده از ابزارهای کنترل راهبردی. دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ۹ (۱).
- خوش‌بیان، ابوذر. (۱۳۹۴). پیشنهاد راهبرد مطلوب برای شبکه تلویزیونی «هیسپان تی‌وی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما تهران.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایف، دانیل؛ لیس، استفن و فیکو، فریدریک جی. (۱۳۸۵). تحلیل پیام‌های رسانه‌ای، کاربرد تحلیل محتوای کمی در تحقیق (ترجمه مهدخت بروجردی علوی). تهران: سروش.

- ریوز، مارتین؛ هانس، نات و جانمجایا سینها. (۱۳۹۵). استراتژی رسیدن به استراتژی (ترجمه سیدحسین جلالی). تهران: آریانا قلم.
- سرتو، ساموئل و پیتر، پائول. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک (ترجمه علی شمخانی). تهران: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، دانشکده فرماندهی و ستاد، دوره عالی جنگ.
- شایان‌مهر، علیرضا. (۱۳۷۹). دایرةالمعارف تطبیقی علوم اجتماعی. تهران: سازمان انتشارات کیهان.
- عبدی، سیروان. (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی سریال‌های عامه‌پسند ماهوارهای در جامعه امروز ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما تهران.
- علی‌احمدی، علیرضا. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژی. تهران: تولید دانش.
- علی‌عسکری، عبدالعلی. (۱۳۹۴). مدیریت رسانه؛ نگاهی نو. تهران: دانشگاه صداوسیما.
- فاوگ، دیویس. (۱۳۸۳). اجرای برنامه استراتژیک (ترجمه جمال‌الدین طیبی، محمدرضا ملکی و علی‌ماهر). تهران: سیمای فرهنگ.
- فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ایران (مطالعه موردی روزنامه همشهری). فصلنامه رسانه، ۲۰ (۱).
- کنداکتور فصل پاییز سیمای آذری شبکه جهانی سحر. (۱۳۹۵). تهران: معاونت برون‌مرزی صداوسیما.
- کومار، عباس و همکاران. (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی پایه (ترجمه علیرضا فتح‌اللهی و همکاران). تهران: ارجمند.
- گرانث، رابرت ام. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک با رویکردی امروزی (ترجمه آرش خلیلی نصر). تهران: آریانا قلم.
- گرونیگ، رودلف و کهن، ریچارد. (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند محوری (ترجمه حسن رنگریز و رقیه حسینی). تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- لشکربلوکی، مجتبی. (۱۳۹۰). جاری‌سازی استراتژی (راهنمای گام‌به‌گام پیاده‌سازی استراتژی در عمل). تهران: آریانا قلم.
- لورنث، پیتر؛ مورتن، اسکات و گوشل، سومانترا. (۱۳۹۰). کنترل استراتژیک (ترجمه محمد اعرابی و محمد حکاک). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- مستانی، حمیدرضا. (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی تبلیغات سلامت سیما از دیدگاه صاحب‌نظران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما تهران.
- مهجور، سیامک‌رضا. (۱۳۶۷). ارزشیابی آموزشی. تهران: ساسان.

مورگان، مارک؛ مالک، ویلیام و لویت، ریمون ای. (۱۳۸۹). اجرای استراتژیک (ترجمه سیدمحمد اعرابی و رحیم زارع). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

هاشمی، سمیه‌السادات. (۱۳۹۰). نقش تهیه‌کننده در تولید محتوا به زبان تلویزیون در بستر IPTV. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما، تهران.

Albarran, A.B. & Moellingerm, T. (2002). **The top Six Communication Industry Firms: Structure, Performance and Strategy**. New Jersey: Eribaum.

Halvorson, K. & Rach, M. (2010). **Content Strategy for the Web**. From: <http://www.contentstrategy.com>

Mintzberg, H. Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (1998). **The Strategy Proces**. New Jersey: Frentice Hall.

Roush. & Bell. (1987). **Strategic Control, a New Perspective, Academy of Management Review**. University of Massachusetts, Amherst.

Schreyong, G. (1987). **Strategic Control**, Academy of Management Review. Germany: Universitdt Hagen.

