

## راهبردهای مطلوب تولیدات نمایشی برای مخاطبان بین‌المللی در برون‌مرزی صداوسیما

محمود ترابی‌اقدم<sup>۱</sup>

### چکیده

تولیدات نمایشی محبوب‌ترین و پیچیده‌ترین محصول رسانه‌ای هستند. از این رو، تولید و پخش آنها در شبکه‌های برون‌مرزی صداوسیما، در مقام رسانه‌هایی با ظرفیت کشگری در روندهای فرهنگی منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای، نیازمند تدوین راهبردهای کارآمد است. بر این اساس، هدف این مقاله، پیشنهاد راهبردهای مطلوب برای تولیدات نمایشی در برون‌مرزی صداوسیما است. برای دستیابی به این هدف آراء ۱۱ صاحب‌نظر، در چارچوب ماتریس سوات (SWOT) احصا و تدوین شدند. تعداد صاحب‌نظران به روش «نمونه‌گیری زنجیره‌ای» و شاخص «اشباع نظری» تعیین شده است. در تفکیک و ادغام نظرات حاصل از «مصاحبه عمیق»، از تکنیک «مقایسه دائمی» استفاده شده است. در مجموع ۲۴ راهبرد در چهار دسته راهبردهای تهاجمی، رقابتی، محافظه‌کارانه و تدافعی صورت‌بندی و تبیین و براساس شرایط و اقتضائات کنونی برون‌مرزی اولویت‌بندی شدند. از مهم‌ترین این راهبردها می‌توان به این موارد اشاره کرد: تولید محصولات نمایشی با برند «پاک، سالم و حلال»، تقویت و تکمیل ساختار نیروی انسانی، جذب بودجه کافی، استفاده از اشتراکات تمدنی، گفتمانی و فرهنگی با کشورهای مختلف، تشکیل کارگروهی تخصصی برای ارائه مشاوره به گروه‌های تولید محصولات نمایشی و پشتیبانی و تقویت تعامل با عوامل، گروه‌ها، اتحادیه‌ها و مراکز رسانه‌ای و هنری منطقه‌ای و بین‌المللی همسو. نتیجه مقاله نشان می‌دهد که راهبردهای تهاجمی در مقایسه با سایر راهبردها در اولویت هستند، هرچند ترکیبی از تمام راهبردها در مقاطع مختلف راهگشا خواهد بود.

واژه‌های کلیدی: تولیدات نمایشی، شبکه‌های برون‌مرزی، ماتریس سوات، مخاطبان بین‌المللی، صداوسیما.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۶/۲۸ | تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۹/۵

۱. پژوهشگر واحد پژوهش‌های کاربردی معاونت برون‌مرزی صداوسیما، دانشجوی دکتری پژوهش هنر دانشگاه تربیت

Mahmoudtorabiaghdam@modares.ac.ir

مدرس، تهران، ایران



## ۱. مقدمه

رسانه‌های جمعی مانند تلویزیون و رادیو، برنامه‌هایی آکنده از معانی نهفته پخش می‌کنند و می‌کوشند با مهار این معانی آنها را به معنایی یگانه و مرجح تبدیل کنند؛ معنایی که کارکرد جهان‌بینی غالب را داشته باشد (محمدی و کریمی، ۱۳۹۰: ۵۰). در میان محصولات رسانه‌ای، تولیدات نمایشی نقش بی‌بدیلی دارند و می‌توانند افکار و رفتار سطوح و لایه‌های مختلف مخاطبان و کنشگران مدنی و غیرمدنی را هدایت و جهت‌دهی کنند. فیلم و سریال، تأثیر بیشتری بر مخاطب می‌گذارد، زیرا در اینجا دو کارکرد آموزشی و سرگرمی رسانه با هم آمیخته می‌شود و بدین ترتیب درگیری مخاطبان با متن رسانه‌ای افزایش می‌یابد (Slater and Rouner, 2002).

معاونت برون‌مرزی صداوسیما (تا سال ۲۰۱۹) دارای ۶ شبکه تلویزیونی است که در میان آنها شبکه‌هایی مانند سحر (با ۴ کانال)، الکوثر و هیسپان‌تی‌وی دارای کندانکتور ترکیبی هستند و تولیدات نمایشی تلویزیونی (سریال و مجموعه تلویزیونی، تله فیلم و فیلم سینمایی) جایگاه ویژه‌ای در جدول پخش آنها دارد. همچنین این معاونت از صداوسیما، دارای ۳۳ شبکه رادیویی است که می‌توانند نمایش رادیویی تولید و پخش کنند. به دلیل اهمیت محصولات نمایشی در پیگیری سیاست‌های نهادهای رسانه‌ای در جذب، نگهداشت و تأثیرگذاری بر مخاطبان براساس گفتمان‌ها و ارزش‌های این نهادها، شبکه آی فیلم<sup>۱</sup> برون‌مرزی (از تاریخ ۱۸ شهریور ۹/۱۳۸۹ سپتامبر ۲۰۱۰) مبادرت به تولید میان‌برنامه، بازبینی، دوبله و پخش محصولات نمایشی شبکه‌های داخلی صداوسیما و فیلم‌های سینمایی تولید ایران کرده و توانسته است در میان مخاطبان تأثیرگذار باشد. اما به سه دلیل محوری زیر این محصولات نمایشی نمی‌توانند، اهداف و رسالت‌های ایران در جوامع هدف گسترده و متنوع برون‌مرزی را پوشش حداکثری دهند:

۱. تمرکز اکثر این محصولات نمایشی بر بررسی مشکلات و مسائل اجتماعی و فرهنگی در جامعه ایران است، از این رو پخش آنها توسط شبکه‌های مختلف برون‌مرزی، ممکن است تصویر مناسبی از ایران و ایرانی‌ها برای اکثر مخاطبان ارائه ندهد (ارگانی، ۱۳۹۸/۲/۲۸ و بوالی، ۱۳۹۸/۲/۲۵). هر چند وجود شخصیت‌ها و محیط‌های اجتماعی به‌اصطلاح «سفید، خاکستری و سیاه» در اکثر سریال‌های تلویزیونی کشورهای دیگر از جمله امریکا نیز مشاهده می‌شود ولی به‌دلیل پروژه‌های ایران‌هراسی، اسلام‌هراسی و شیعه‌هراسی، نمایش بیش از معمول چالش‌های



اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی ایران برای جوامع دیگر، از سوی بسیاری از مخاطبان براساس پروژه‌های فراگیر سه‌گانه مذکور، رمزگشایی خواهند شد.

۲. طیف‌های مختلف جوامع هدف برون‌مرزی به دلیل تفاوت در ایستارهای فرهنگی، انگاره‌های تاریخی، شکل‌بندی‌های اجتماعی، هویت دینی، نظام‌های اقتصادی، شرایط سیاسی و شیوه‌های مصرف کالاها و هنری و فرهنگی جامعه خود با جامعه ایران، نمی‌توانند با نظام‌های نشانه‌ای محصولات نمایشی تولید شبکه‌های داخلی صداوسیما ارتباط همذات‌پندارانه حداکثری، وثیق و عمیقی برقرار کنند.

۳. مناسبات و روابط جمهوری اسلامی ایران با جوامع مختلف، ضمن وجود شباهت‌هایی، مبتنی بر اهداف و سیاست‌هایی ویژه و متفاوتی است. بنابراین به ارائه محصولات رسانه‌ای و هنری مختص آن جوامع نیز نیاز است.

از این‌رو معاونت برون‌مرزی، در قامت یک رسانه بین‌المللی، مأموریت تولید محصولات نمایشی با در نظر گرفتن رسالت‌های منطقه‌ای و جهانی صداوسیما، فرهنگ زیستی جوامع هدف و مناسبات جمهوری اسلامی ایران با آن جوامع را بر عهده دارد که عملیاتی کردن این سیاست‌ها نیازمند راهبردهای مدون است. مرکزیت اداری تولید محصولات نمایشی بر عهده اداره کل تولیدات نمایشی برون‌مرزی است که از سال ۱۳۹۶ به دلیل اهمیت این نوع از محصولات رسانه‌ای برای شبکه‌های برون‌مرزی، از دفتر (واحد) سازمانی به اداره کل ارتقاء یافت. البته پیش از این تاریخ، برون‌مرزی فیلم‌ها و سریال‌های موفق‌مانند چشم‌های آبی زهرا (۱۳۸۰)، برگه‌های سفید (۱۳۸۲)، زخم زیتون (۱۳۸۳)، جابر بن حیان (۱۳۸۵)، ناسپاس (۱۳۸۸)، روزنامه‌چی‌ها (۱۳۸۹)، راه نجات (۱۳۹۱)، جلال‌الدین (۱۳۹۲)، تنهایی لیلا (۱۳۹۴) و ... را تولید کرده است.

اما از یک سو روند تکثر شبکه‌های تلویزیونی برون‌مرزی و از سوی دیگر افزایش رقبای رسانه‌ای این شبکه‌ها در سطح جهان، بر لزوم افزایش هدفمند تولیدات نمایشی مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی صحنه می‌گذارد. این موضوع در تلاقی با لزوم نقش‌آفرینی فزاینده شبکه‌های برون‌مرزی در «ارتباطات میان فرهنگی» و «فرایند جهانی- محلی شدن» اهمیت مضاعف می‌یابد. فقدان راهبردهای عملیاتی برای رسانه برون‌مرزی جهت نیل به اهدافش در حوزه نمایش منجر به انفعال و عقب ماندن این رسانه بین‌المللی از رقابیش در محیط رقابتی فزاینده رسانه‌ای در جهان خواهد شد. بر این اساس هدف اصلی نوشتار پیش رو عبارت است از:



تدوین راهبردهای مطلوب برای تولیدات نمایشی در معاونت برون‌مرزی صداوسیما. لذا، پرسش‌های پژوهش را این‌گونه می‌توان سامان‌دهی کرد:

عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها) معاونت برون‌مرزی در تولید محصولات نمایشی چیست؟ اولویت‌های موضوعی برون‌مرزی در تولید محصولات نمایشی و تمایز آنها با تولیدات شبکه‌های داخلی چیست؟ راهبردهای مطلوب برای تولیدات نمایشی توسط برون‌مرزی چیست؟

## ۲. پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات انجام شده در زمینه تولیدات نمایشی در ایران را می‌توان در چهار گروه کلان دسته‌بندی کرد:

۱) دسته اول به بررسی سریال‌های داخلی از منظر بازنمایی موضوع یا پدیده‌ای مانند روابط خانوادگی، شادکامی، روابط بین نسلی، روابط بین زن و مرد، چالش سنت و مدرنیته و ... پرداخته‌اند. مانند صلواتیان و همکاران (۱۳۹۷)، دادگران و همکاران (۱۳۹۷)، ذکایی و فتحی‌نیا (۱۳۹۳)، سلطانی (۱۳۹۳)، سوزنکار و همکاران (۱۳۹۳)، الیاسی و همکاران (۱۳۸۶).

۲) دسته دوم به مخاطب‌پژوهی سریال‌ها اختصاص یافته‌اند؛ مانند حسینی انجدانی و خوشگویان فرد (۱۳۹۴)، سپاسگرشهری و منوچهری (۱۳۹۳).

۳) دسته سوم به بررسی دلایل تأثیرگذاری سریال‌های دوبله شده خارجی (امریکایی، کلمبیایی، ترکیه‌ای، کره‌ای و ...) در میان مخاطبان ایرانی مبادرت ورزیده‌اند؛ مانند یآوری و صلواتیان (۱۳۹۶)، عزیزی و مهدی‌زاده (۱۳۹۵)، بیچرانلو (۱۳۹۵)، ربیعی و پاک‌کردکندی (۱۳۹۳)، علی‌اصغر (۱۳۹۰)، مجیدی و هوشمند (۱۳۸۹).

۴) دسته چهارم متمرکز بر راهبردها و سیاست‌گذاری‌ها در رابطه با محصولات نمایشی پخش شده از شبکه‌های داخلی صداوسیما بوده‌اند؛ مانند تقوی‌پور و همکاران (۱۳۹۶)، سیدی و صلواتیان (۱۳۹۴) و طالبی (۱۳۸۹).

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی در خصوص تولیدات نمایشی برای برون‌مرزی صداوسیما انجام نشده است. در نظر گرفتن مخاطبان بین‌المللی صداوسیما، بررسی وضع موجود و ارائه راهبردهایی معطوف به آینده برای شبکه‌های برون‌مرزی در زمینه تولیدات نمایشی، نوآوری‌های این پژوهش محسوب می‌شوند. این پژوهش می‌تواند راهگشای چگونگی



بهره‌گیری برون‌مرزی از ظرفیت‌ها و نقاط قوت و فرصت خود برای غلبه بر نقاط ضعف و تهدید در حوزه تولیدات نمایشی باشد.

### ۳. چارچوب نظری

#### ۳-۱. نقش تولیدات نمایشی در تقویت یا تضعیف ارتباطات میان فرهنگی

ارتباط، شالوده حیات اجتماعی محسوب می‌شود و بدون آن هیچ یک از عناصر حیات جمعی پدید نمی‌آید. ارتباط وقتی جنبه میان فرهنگی پیدا می‌کند که مردم از فرهنگ‌های متفاوت در تعامل، ارتباط و گفتگو با یکدیگر قرار بگیرند (مولانا، ۱۳۸۴: ۱۸۷). بر این اساس «ارتباطات میان فرهنگی»<sup>۱</sup> را غالباً به‌عنوان ارتباط میان مردم از فرهنگ‌های ملی متفاوت تعریف می‌کنند (Groff, 2002). ارتباطات میان فرهنگی یک فرایند نمادین است که در آن مردم با فرهنگ‌های مختلف، معانی مورد نظر خود را به اشتراک می‌گذارند (Koester and Lustig, 1999: 52). اما چون هر جامعه‌ای برای خود چارچوب فرهنگی معینی دارد، ممکن است تفاوت‌های فرهنگی، به‌ویژه تا زمانی که به سطح آگاهی و شناخت طرفین نرسیده، به یک مانع مهم برای برقراری ارتباط تبدیل شود (یوسفی و ورشویی، ۱۳۸۹: ۱۱۸).

فیلیپسن (۱۹۸۱) که شالوده مطالعات فرهنگی را پی می‌ریزد، در خصوص اهمیت ارتباطات میان فرهنگی اینگونه استدلال می‌کند که کارکرد ارتباطات در ارتباطات فرهنگی عبارت است از حفظ موازنه سالم بین نیروهای فردگرایی و اجتماع و ایجاد احساس هویت مشترک که حافظ منزلت، آزادی و خلاقیت فردی است. ارتباطات فرهنگی دربردارنده مکالمات است. مکالمات جمعی فرایندهایی ارتباطی هستند که از طریق آنها افراد در این مورد به مذاکره می‌پردازند که چگونه با یکدیگر زندگی کنند (بی. گادیکانست و همکاران، ۱۳۸۵: ۵۶).

اصولاً ارتباط میان فرهنگی وقتی به وجود می‌آید که مردم از فرهنگ‌های متفاوت، با هم در تعامل قرار بگیرند. یکی از بسترهای ارتباطات میان فرهنگی، رسانه‌ها هستند که می‌توانند مردم جوامع دیگر را با سبک زندگی مشخصی مواجه و وارد گفتگو سازند. چنانچه برخی تحقیقات انجام شده درباره تأثیر رسانه‌های اجتماعی جدید در سازگاری میان فرهنگی، حاکی از نقش مثبت این رسانه‌ها در ایجاد تعامل و سازگاری میان فرهنگی دارد (Sawyer, 2011: 1). باید توجه کرد که سخن گفتن از فرهنگ‌های مدرن به معنای سخن گفتن از فرهنگ‌های رسانه‌ای



است (Stevenson, 1995: 3). امروزه فرهنگ رسانه‌ای به نیروی مسلط جامعه‌پذیری تبدیل شده و تصاویر و شخصیت‌های تلویزیونی به‌مثابه سازندگان سلیقه، ارزش و تفکر، تا حد زیادی جای خانواده‌ها، مدارس و نهادهای مذهبی را گرفته و صورت‌های جدیدی از هویت‌یابی و تصاویر ملازم با آن را در خصوص سبک زندگی، مد و رفتار شکل داده‌اند (Kellner, 2002: 17).

در میان محصولات رسانه‌ای، تولیدات نمایشی از اهمیت زیادی برخوردارند. زیرا با بهره‌مندی از جذابیت‌های محتوایی، فرمی و ساختاری می‌توانند بر افکار و رفتار طیف وسیعی از مخاطبان تأثیر بگذارند. روایت‌هایی که در این محصولات نمایشی به کار می‌روند، علاوه بر کارکردهای فردی در حوزه روانی و رفتاری مخاطب، می‌توانند جامعه بیرونی را نیز دستخوش تغییرات تأمل برانگیز سازند. سیاستگذاران رسانه به خوبی واقف هستند زمانی که توجه مخاطب به نمایش جلب شد، می‌توانند موضوع‌های اخلاقی، تبلیغاتی، الهام‌بخش یا تهییجی را به مخاطب انتقال دهند و از این رهگذر به اهداف از پیش تعیین شده خود نایل شوند (بهمنی و خوشگویان‌فرد، ۱۳۹۴: ۱۰). این اهداف از پیش تعیین شده می‌تواند در راستای نفی و طرد یک فرهنگ یا قوم و جامعه باشد و یا برعکس، منتهی به همگرایی شود.

درواقع محصولات نمایشی از سویی می‌توانند با ایجاد هراس از دیگری یا دیگران ساخته و پرداخته خود، مانع ارتباط مخاطبان خود با اقوام، ملل، نژادها و مردمان دارای فرهنگ‌های متفاوت شوند. درواقع این محصولات براساس راهبرد طبیعی‌سازی، فرهنگ رسانه‌ای خود را متناسب با عقل سلیم بازنمایی می‌کنند و سایر فرهنگ‌ها را از طریق مرزبندی میان متمدن-نامتمدن، معنویت-مادیت، حق-باطل و ... طرد می‌کنند. این محصولات (کالاهای) فرهنگی از سویی دیگر، می‌توانند زمینه‌ساز شناخت اقوام و ملل از یکدیگر شوند و ارتباطات میان فرهنگی را تسهیل و تقویت کنند.

### ۳-۲. جایگاه تولیدات نمایشی در فرایند جهانی شدن

تعریف جامع و مانع جهانی شدن<sup>۱</sup> به دلیل ماهیت متناقض و پیچیده آن، بسیار دشوار است. در یک تعریف کاربردی، آنتونی گیدنز جهانی شدن را تقویت مناسبات اجتماعی جهانی می‌داند که محل‌های دور از هم را به هم ربط می‌دهد به طوری که هر واقعه، تحت تأثیر رویدادی که با آن فرسنگ‌ها فاصله دارد، شکل می‌گیرد (گیدنز، ۱۳۷۸: ۷۷). به عبارتی دیگر جهانی شدن عبارت



است از فرایند فشردگی فزاینده زمان و فضا که به واسطه آن، مردم دنیا کم و بیش و به شکلی نسبتاً آگاهانه در جامعه جهانی واحد ادغام می‌شوند (گل‌محمدی، ۱۳۸۱: ۲۰).

دو رویکرد عمده درباره جهانی شدن وجود دارد: نگاه اول نگاهی بدبینانه و پروژه‌محور است که صحبت از جهانی‌سازی یا جهانی‌گرایی دارد. در اینجا نگاه یکسان‌انگار و همگن‌سازی وجود دارد که از رهگذر تسلط فرهنگ هژمون بر سایر فرهنگ‌ها به وجود می‌آید. در مقابل، رویکرد فرایند محور وجود دارد که قائل به زمینه‌ای برای تبادل فرهنگ‌هاست. در این رویکرد خوش‌بینانه، جهانی شدن فراگیری در حال وقوع و شکل‌گیری در دنیای موج سوم اطلاعات و ارتباطات است که ناظر بر گسترش مراودات اجتماعی و تحقق یک دهکده جهانی است. بعضی از تحلیلگران معتقدند رویکرد دوم به واقعیت موجود در نظام بین‌الملل نزدیک‌تر است (دهشیار، ۱۳۸۸).

در تقابل با دو رویکرد مذکور که همگن‌سازی و یکسان‌سازی را مفهوم مرکزی تحلیل‌ها در نظر می‌گیرد، رویکرد تکثرگرایی در ضمن وحدت‌گرایی نیز مطرح است. بر این اساس، ما در عرصه جهانی شدن شاهد تقویت هویت‌های محلی در کنار رشد هویت جهانی هستیم، که از آن با عنوان نظم «جهانی- محلی» یاد می‌کنند (احمدی‌پور و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۷). از این رو، اگرچه جهانی شدن ممکن است با ترویج مظاهر مدرنیته غربی و گسترش فرهنگ مصرفی به‌ویژه در جوامع توسعه یافته و توسط رسانه‌ها تهدید تلقی شود ولی می‌تواند فرصت‌هایی را برای همه کشورها و از جمله جمهوری اسلامی ایران، در بر داشته باشد.

گسترش رسانه‌ها و استفاده از آنها در کشورهای مختلف، باعث شده که کشورها متناسب با سهمی که در سپهر رسانه ای جهان دارند، بتوانند در برابر فرهنگ مسلط مقاومت کنند و خوانش‌های خود را از هویت و سبک زندگی ارائه دهند. به عبارتی دیگر در فرایند جهانی شدن که به سمت یک فرهنگ واحد در حال حرکت است بتوانند نقش‌آفرینی کنند و به آن سمت و سو دهند.

در خصوص جایگاه و تأثیرگذاری محصولات نمایشی به‌عنوان کالاهای فرهنگی- رسانه‌ای- هنری در فرایند جهانی- محلی شدن، باید توجه کرد که این محصولات ضمن اینکه جهان شمول هستند، رژیم (قواعد و سازوکار) دریافت مخاطبان از آنها متناسب با فرهنگ زیستی آنان است. در این زمینه می‌توان به پژوهش کاتز<sup>۱</sup> و لیبز<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) اشاره کرد. آنان برای بررسی

1. Katz  
2. Liebes

مصرف سریال امریکایی «دالاس»<sup>۱</sup> و تأثیرات فرهنگی و سیاسی آن در سطح چند کشور، به مطالعه خوانش‌های مخاطبان از متن سریال پرداختند. نتایج مطالعات این پژوهشگران نشان داد که هر چند سریال دالاس برای تمامی گروه‌ها یکسان و واجد پیامی واحد برای دهکده جهانی است، به نحوی متفاوت و براساس زمینه‌های فرهنگی و چارچوب‌های ادراکی مخاطبان، رمزگشایی و برداشت می‌شود. بینندگان از توانایی‌های انتقادی قابل توجهی برخوردارند و در سطوح گوناگون ایدئولوژیک، زیبایی‌شناختی، اخلاقی و... با سریال وارد گفتگو می‌شوند. علاوه بر این تحقیق، نتایج برخی پژوهش‌های مشابه (برای مثال، ایوابوچی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، استروبهار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳ و دیویس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳) حاکی از آن بودند که از دیگر عوامل مؤثر بر تسهیل انتقال معنا و عواطف، داشتن چارچوب‌های ذهنی مشترک و مشابه با جامعه‌ای است که برنامه تلویزیونی در آن تولید شده است (Lee and Chiou, 2008).

### ۳-۳. مدیریت راهبردی و چارچوب روشی سوات (SWOT) برای تدوین راهبرد

راهبرد سازمانی عبارت است از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر هدف‌ها و مقاصد سازمان و منشأ سیاست‌های اصلی و برنامه‌هایی برای نیل به این هدف‌هاست (Mintzberg and Others, 1998: 51). برخی از مزایای راهبرد مناسب عبارتند از: راهبرد جهت حرکت سازمان را مشخص و امکان ارزیابی محیط و پیش‌بینی آینده را فراهم می‌کند. همچنین فرصت خودارزیابی به سازمان می‌دهد و برای اعمال کنترل بر فعالیت‌ها چارچوب مناسبی ارائه می‌کند (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰: ۹۵-۶۰).

مدیریت راهبردی را هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات تعریف نموده‌اند. وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند، سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد (دیوید، ۱۳۸۵: ۲۴).

علی‌عسکری (۱۳۹۴: ۴۳-۴۲) در مورد عمل به فرایند مدیریت راهبردی سایر سازمان‌ها با سازمان‌های رسانه‌ای تفاوت قائل می‌شود و می‌نویسد: «در این فرایند، توسعه اجتماعی و ایفای

1. Dallas
2. Iwabuchi
3. Strubhhar
4. Davis





مسئولیت اجتماعی رسانه مورد غفلت واقع شده است چنانچه تفکر 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 مدام 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 شود. انتقاد بعدی به زمان‌بر بودن فرایند شناخت در این مدل گام به گام 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».

از این‌رو در این مقاله، ضمن بهره بردن از الگوی برنامه‌ریزی راهبردی دیوید، هنگام اولویت‌بندی راهبردها، تفکر راهبردی نیز با توجه به اقتضات رسانه برون‌مرزی مد نظر قرار گرفت.

پژوهش پیش رو، بر تدوین (برنامه‌ریزی) راهبرد متمرکز است. موضوعاتی که در زمینه تدوین راهبرد مطرح می‌شوند، عبارت‌اند از: تعیین نوع فعالیتی که سازمان می‌خواهد به آن بپردازد، فعالیت‌هایی که می‌خواهد از آنها خارج شود، شیوه تخصیص منابع، تصمیم‌گیری درباره گسترش یا متنوع ساختن فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری درباره ورود به بازارهای بین‌الملل، تعیین اینکه آیا شرکت بر آن است که در شرکت‌های دیگر ادغام شود یا یک مشارکت تشکیل دهد و شیوه مصون ماندن از حرکات تند رقیب که درصدد بلیعدن آن بر می‌آیند (دیوید، ۱۳۸۵).

در چارچوب روشی سوات برای تدوین راهبرد، چهار عامل قوت<sup>۱</sup>، ضعف<sup>۲</sup>، فرصت<sup>۳</sup> و تهدید<sup>۴</sup> (براساس دیدگاه‌های صاحب‌نظران) بررسی و سپس راهبردهای تهاجمی (SO)، راهبردهای رقابتی (ST)، راهبردهای محافظه‌کارانه (WO) و راهبردهای تدافعی (WT) تدوین و تبیین می‌شوند.

در این چارچوب (دیوید، ۱۳۸۵) نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد.

- 
1. Strength
  2. Weakness
  3. opportunity
  4. threat

یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت راهبردی این است که نقاط قوت و ضعف دواير و واحدهای سازمان را شناسایی و آنها را ارزیابی کند. سازمان می‌کوشد راهبردهایی را به اجرا درآورد که نقاط قوت داخلی تقویت شود و نقاط ضعف داخلی برطرف گردد یا بهبود یابد. مقصود از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناختی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت و زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است. از این رو از واژه خارجی برای آن استفاده می‌شود. اصل اساسی مدیریت راهبردی این است که سازمان برای بهره‌بردن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدهای خارجی یا کاهش دادن آنها درصدی تدوین راهبردهایی برآیند. بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی می‌توانند ضریب موفقیت سازمان را افزایش دهد.

#### ۴. روش شناسی پژوهش

برای پاسخگویی به پرسش‌های مقاله از روش مصاحبه عمیق با صاحب‌نظران استفاده شده است. در این نوع مصاحبه چون پرسش‌ها به صورت باز طراحی می‌گردد، راه برای هرگونه یافته غیرمنتظره و برنامه ریزی نشده امکان‌پذیر خواهد بود. درواقع مصاحبه‌گر این آزادی را دارد که به ابتکار خود، مسیر مصاحبه را از مقوله‌ای به مقوله دیگر تغییر دهد، یا برای تبیین هر چه بیشتر پرسش‌ها، متناسب با مصاحبه شونده از واژه‌های گوناگون بهره‌گیرد (رفیعی، ۱۳۸۷: ۱۴۸).

برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری زنجیری (گلوله برفی) استفاده شده است. در این روش آمارگیری پس از شناسایی یا انتخاب اولین واحد نمونه‌گیری از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری استفاده می‌شود. این الگو تا زمانی که اطلاعات حاصل از نمونه‌ها (مصاحبه‌شوندگان) به اشباع نظری برسد، ادامه پیدا می‌کند. طبق این الگو تعداد صاحب‌نظران (حجم نمونه) ۱۱ نفر تعیین شد که همگی دارای تحصیلات حداقل کارشناسی ارشد بوده‌اند و سابقه مدیریت در حوزه محصولات نمایشی را در سازمان صداوسیما بر عهده داشته‌اند. به همین دلیل به ظرفیت‌ها و موانع تولیدات نمایشی توسط معاونت برون‌مرزی احاطه کافی داشتند. انجام مصاحبه‌ها، صورت‌بندی و مقوله‌بندی کیفی داده‌ها، تا زمانی که وجوه اصلی اطلاعات جنبه تکراری بیابند، ادامه پیدا کرد و تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط «ماتریس سوات»<sup>۱</sup> انجام شد.



به طوری که نظرات صاحب نظران با استفاده از تکنیک «مقایسه دائمی یافته‌ها» در قالب نقاط قوت، فرصت، ضعف و تهدید در جدول سوات دسته‌بندی و سپس موارد مشابه با یکدیگر ادغام شدند.

اعتبار (روایی) این پژوهش از طریق درگیری طولانی مدت پژوهشگر با فضای پژوهشی و کنترل بدفهمی‌های ناشی از مداخله‌های پژوهشگر یا صاحب نظران و همچنین توضیح مبسوط و غنی<sup>۱</sup> یافته‌ها حاصل شده است. بر این اساس بخش‌هایی از نظرات مصاحبه‌شوندگان، در داخل گیومه آمده است تا میزان اطمینان‌پذیری<sup>۲</sup> و تأییدپذیری<sup>۳</sup> مقاله افزایش یابد. برای تعیین پایایی نیز سخنان ضبط شده مصاحبه‌شوندگان در اختیار کدگذار دیگری قرار گرفته است. یافته‌ها و جدول سوات کدگذار دوم تشابه حدود ۹۰ درصدی با یافته‌های این مقاله داشته است.

## ۵. یافته‌های پژوهشی

در این بخش از مقاله براساس فرایند جهانی- محلی شدن، ارتباطات میان فرهنگی و دیدگاه‌های صاحب نظران، اولویت‌های موضوعی شبکه‌های برون مرزی، عوامل مؤثر داخلی و خارجی این حوزه از رسانه ملی و راهبردهای چهارگانه آن در تولیدات نمایشی تدوین، صورت‌بندی و اولویت‌بندی شده‌اند.

### ۵-۱. اولویت‌های موضوعی برون مرزی در تولید محصولات نمایشی

موضوعات، مقولات و زیرمقولاتی که در ادامه طرح و تبیین می‌شوند، با توجه به شرایط سازمان صداوسیما، شرایط معاونت برون مرزی و شرایط جوامع هدف می‌توانند در مقاطع مختلف زمانی، اولویت‌بندی شوند. تعدادی از این موضوعات و مقولات معطوف به خارج از ایران و منبعث از دغدغه‌های فراگیر مخاطبان بین‌المللی شبکه‌های برون مرزی و تعدادی معطوف به داخل ایران ولی با روایت ویژه برون مرزی هستند.

### ● موضوعات معطوف به خارج از ایران

این موضوعات با در نظر گرفتن وجوه اشتراک تمدنی، تاریخی، دینی، فرهنگی و انسانی ایران با کشورهای منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای تبیین شده‌اند.

- 
1. Thick Description
  2. Thick Description
  3. Confirmability

**۱) اشتراکات فرهنگی با جوامع مخاطب برون‌مرزی**

جوامع مخاطب شبکه‌های برون‌مرزی را می‌توان در دو دسته کلان جوامع هدف منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای تقسیم کرد که هر کدام واجد وجوه شباهت و تمایز با ایران در زمینه‌های تمدنی، تاریخی، گفتمانی، فرهنگی، اجتماعی، دینی، ادبی و هنری هستند. علت این دسته‌بندی براساس جغرافیا آن است که «جوامعی که در یک ناحیه جغرافیایی زندگی می‌کنند دارای مضامین، استعاره‌ها و انگاره‌های فرهنگی تقریباً مشترکی هستند».

جدول شماره ۱. اشتراکات فرهنگی با جوامع مخاطب

مقوله	زیرمقوله	توضیح
اشتراکات	اشتراکات با کشورهای منطقه‌ای	استفاده از اشتراکات فرهنگی با کشورهای حوزه عربی (به‌ویژه فلسطین، لبنان، سوریه و عراق)، آسیای مرکزی، قفقاز، ترکیه و افغانستان در تولیدات نمایشی می‌تواند موجب تقویت این اشتراکات گردد.
	اشتراکات با کشورهای فرامنطقه‌ای	هر کدام از کشورهای حوزه‌هایی مانند جنوب شرق آسیا و شبه قاره، شرق آسیا، اروپای شرقی، اروپای غربی، امریکای لاتین، امریکای مرکزی، امریکای شمالی و نواحی مختلف آفریقا دارای وجوه اشتراکی با ایران هستند که می‌توان از آنها در تولیدات نمایشی بهره

**۲) مسائل جهانی**

مباحث جهانی شامل مواردی است که دغدغه کشورها و جوامع بسیاری است. دسته‌ای از این موضوعات «پایدار» هستند و حتی قدمتی به طولانی تاریخ بشر دارند و دسته‌ای دیگر مرتبط با مسائل «روز» در جهان هستند.

جدول شماره ۲. مسائل جهانی

مقوله	زیرمقوله	توضیح
دغدغه‌های جهانی	مسائل پایدار جهانی	در این زمینه مسائلی مانند فقر، تروریسم، تحریم و جنگ می‌توانند دستمایه داستان‌های دراماتیک شوند.
	مسائل روز جهانی	در این زمینه مسائلی مانند محیط‌زیست و مهاجرت به‌عنوان پیرنگ اصلی، پیرنگ فرعی یا در ایستگاه‌های روایی تولیدات نمایشی قرار گیرند.

● موضوعات معطوف به داخل ایران

برخی از موضوعات معطوف به داخل هستند و ممکن است با تولیدات نمایشی در شبکه‌های داخلی صداوسیما همپوشانی موضوعی داشته باشند. اما «نحوه روایت آنها برای شبکه‌های برون مرزی واجد مختصات ویژه و متفاوتی از شبکه‌های داخلی باید باشد». به عبارتی دیگر شاید موضوعات مشابه باشند ولی ساختار، فرم و محتوای تولیدات نمایشی برون مرزی در انتخاب و طراحی میزانشن، لوکیشن، آکسسوار صحنه، بازیگران و مضامین داستان متفاوت است. بر این اساس بهتر است مثلاً «لوکیشن‌ها و میزانشن‌هایی انتخاب شود که مؤید پیشرفته بودن کشور ایران باشد که این موضوع از طریق انتخاب فضاهای شهری مدرن میسر می‌شود». همچنین «می‌توان از لوکیشن‌ها یا بازیگران دیگر کشورها نیز استفاده کرد تا همذات‌پنداری مخاطب با نمایش قوی‌تر شود». «مضامین داستانی نیز بهتر است بر ایده‌های جهان‌وطنی متمرکز باشند. مثلاً در نمایش‌های دینی روایت بهتر است مبتنی بر مؤلفه‌های گفتمان اسلامی باشد نه فقط گفتمان شیعی».

(۱) سیمای واقعی ایران و ایرانیان

با توجه به اینکه تاریخ، فرهنگ کنونی و وضعیت فناوری در ایران، از محورهای ایران‌هراسی در محصولات رسانه‌ای و برون مرزی غربی هستند، توجه به این سه محور در تولیدات نمایشی شبکه‌های برون مرزی در خنثی‌سازی «انگاره برساختی رسانه‌های غربی با نام ایران عقب افتاده» مشمر ثمر خواهد بود.





## جدول شماره ۳. ترسیم سیمای واقعی ایران و ایرانیان

مقوله	زیرمقوله	توضیح
تاریخ	تاریخی- ادبی	در این زمینه زندگی، اندیشه و آثار مشاهیر فرهنگ و ادب فارسی همچون مولوی، نظامی گنجوی، خاقانی و اقبال لاهوری که در معرض تحریف هستند، ضروری قلمداد می‌شود.
	تاریخی- فرهنگی	فرهنگ تاریخی و اصیل ایرانی در معرض تحریف (میراث‌های ملموس و ناملموس) مانند نوروز، شب یلدا و بازی چوگان می‌تواند دست‌مایه‌ی پیرنگ اصلی یا پیرنگ‌های فرعی در سریال‌های تولیدی برون‌مرزی باشد.
	تاریخی- هنری	هنر ایرانی اعم از (فرش، نگارگری، موسیقی و...) ایده‌هایی هستند که می‌توانند در اجزا و عناصر تولیدات نمایشی برون‌مرزی مورد توجه قرار بگیرند.
فرهنگ	تاریخی- دینی	در این زمینه، تولید زندگی‌نامه پیامبران، امامان، ائمه اطهار و اولیای دین با استفاده از منابع دینی اصیل به‌ویژه قرآن کریم، مد نظر است. قصه‌های قرآنی مانند حضرت یونس (ع) که هنوز از آنها فیلم و سریال تولید نشده، می‌توانند مخاطبان زیادی را جذب کنند.
	نمایش سبک زندگی ایرانی- اسلامی	تأکید بر مؤلفه‌هایی مانند خانواده‌محوری و اخلاق‌مداری در فیلم‌ها و سریال‌ها، موجب تمایز ملودرام‌های تاریخی، اجتماعی و خانوادگی ایران از رقبای خود (ترکیه، کره، آمریکا و انگلیس) است که سعی می‌کنند با تزریق حوادث خشونت‌آمیز و صحنه‌های غیراخلاقی در اجزای محتوایی و فرمی سریال‌های خود، جذابیت‌های سطحی ایجاد کنند.
پیشرفت صنعتی و فناوری	جاذبه‌های طبیعی و تاریخی و گردشگری پاک ایران	شبکه‌های برون‌مرزی می‌تواند با نمایش انواع مختلفی از گردشگری (ابنیه تاریخی، جاذبه‌های طبیعی، زیارت، سلامت و تغذیه) در بستر روایت‌های تولیدات نمایشی، فرهنگ کهن و اصیل ایران را ترسیم کنند.
	پزشکی- درمانی	پیشرفت پزشکی ایران در عرصه‌های مختلف اعم از بیمارستان‌ها، تجهیزات، پزشکان و جراحان، طب سنتی، طبیعت درمانی و ... می‌تواند در حکم ایده‌(های) دراماتیک شرح و بسط یابد.
	نظامی- دفاعی	نمایش توسعه فناوری نظامی ایران در عرصه‌های دفاعی و صلح‌آمیز می‌تواند تصویر بهتری از ایران قدرتمند ارائه دهد.



## ۲) ابعاد مختلف اسلام، انقلاب اسلامی و گفتمان مقاومت

با توجه به ابعاد وسیع اسلام، انقلاب اسلامی و گفتمان مقاومت، مناسب است که «روایت‌های برون مرزی بر عناصر جهانی این سه مقوله بپردازند حال آنکه در شبکه‌های داخلی عمدتاً بر عناصر داخلی این سه مقوله تأکید می‌شود».

جدول شماره ۴. معرفی ابعاد مختلف اسلام، انقلاب اسلامی و گفتمان مقاومت

مقوله	زیرمقوله	توضیح
اسلام	مضامین جهانی اسلام	ارائه روایت‌های جهان‌شمول از دین و تأکید بر وحدت امت اسلامی، تقریب مذاهب و ارزش‌های مشترک در جوامع اسلامی مانند مبارزه با ظلم و مبارزه با جاه‌طلبی از جمله مضامین تولیدات نمایشی با این رویکرد می‌تواند باشد. در این چارچوب «پرداختن به اسلام با مصادیق دراماتیک امروزی مانند برگزاری مراسم عاشورا در کشورهای مختلف یا پیاده‌روی اربعین ظرفیت‌های مناسبی برای محصولات نمایشی هستند».
انقلاب اسلامی	مؤلفه‌های جهانی انقلاب اسلامی	با استفاده از مؤلفه‌های گفتمان انقلاب اسلامی مانند استکبارستیزی و عدالت‌خواهی می‌توان ایده‌های داستانی فراملی خلق کرد.
گفتمان مقاومت	گفتمان مقاومت (اسلامی و غیراسلامی)	باید توجه شود علاوه بر گفتمان مقاومت اسلامی، در سطح جهانی نیز گفتمان مقاومت، خواهان و پیروانی دارد. به‌عنوان نمونه در امریکای لاتین مضامین عدالت‌خواهانه و ضداستعماری مخاطبان زیادی دارد.

## ۵-۲. عوامل داخلی و خارجی

برای تدوین راهبرد براساس مدل دیوید، نیاز به احصای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است. براساس داده‌های حاصل از دیدگاه‌های صاحب‌نظران این چهار دسته از عوامل شناسایی و صورت‌بندی شدند.

### • نقاط قوت برون مرزی در تولید محصولات نمایشی

۱. پیشرو بودن برون مرزی در محصولات رسانه‌ای و نمایشی با برند «سالم، پاک و حلال»؛
۲. تجربه حداقل چهار دهه فعالیت رسانه‌ای و هنری در عرصه‌های منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای؛
۳. گستره جغرافیایی وسیع مخاطبان؛



۴. تجارب و ظرفیت‌های دفاتر سازمان صداوسیما و دفاتر برون‌مرزی در کشورهای مختلف؛
۵. ظرفیت‌ها و کارکردهای ویژه شبکه‌های برون‌مرزی به‌عنوان پیشقراول ارتباطات میان فرهنگی در عصر جهانی شدن؛
۶. شناساندن فیلم‌ها و سریال‌های ایرانی و عوامل آنها در منطقه و جهان؛
۷. تجربه حدود دو دهه تولید فیلم‌ها و سریال‌های تلویزیونی موفق.

#### • نقاط ضعف برون‌مرزی در تولید محصولات نمایشی

۱. کمبود بودجه؛
۲. کمبود نویسنده برای خلق و نگارش فیلمنامه‌های هنرمندانه و مخاطب‌پسند متناسب با فرهنگ جوامع هدف؛
۳. سطح پایین کیفیت کارگردانی سریال‌های تلویزیونی و کمبود تعداد «کارگردانان مؤلف»؛
۴. نبود صنعت سریال‌سازی در ایران و چالش‌های صداوسیما در ساخت سریال‌هایی با قسمت‌های زیاد؛
۵. نبود مرکزی ویژه در برون‌مرزی برای نظرسنجی، افکارسنجی و مخاطب‌پژوهی حرفه‌ای و پیوسته برای جوامع هدف برون‌مرزی؛
۶. نوپا بودن ارتقاء دفتر تولید فیلم و سریال معاونت برون‌مرزی به اداره‌کل تولیدات نمایشی برون‌مرزی؛
۷. ضعف سیاست‌گذاری در تجمیع همزمان اهداف فرهنگی و اقتصادی در محصولات رسانه‌ای؛
۸. رعایت نکردن بخشی از مفاد کنوانسیون‌های کپی‌رایت در شماری از محصولات رسانه‌ای.

#### • نقاط فرصت برون‌مرزی در تولید محصولات نمایشی

۱. امکان ارتباط‌گیری و همکاری با مراکز رسانه‌ای و گروه‌های همسو در خارج از کشور و تشکیل ائتلاف‌های رسانه‌ای؛
۲. امکان ارتباط‌گیری و استفاده از ظرفیت‌های نهادهای رسانه‌ای در داخل کشور؛
۳. بهره‌گیری از بستر اینترنت برای معرفی و تبلیغ تولیدات نمایشی در جوامع هدف؛
۴. امکان بهره‌گیری از اشتراکات تمدنی و گفتگویی با کشورهای مختلف برای ایده‌پردازی داستان؛
۵. تبدیل شدن سریال‌های تلویزیونی به سرگرمی اصلی مخاطبان رسانه‌ها طی سال‌های گذشته؛
۶. امکان ارتباط‌گیری و رایزنی با شرکت‌های بزرگ توزیع؛
۷. امکان استفاده از عوامل خارجی در تولید فیلم و سریال؛





۸. بهره‌گیری از ظرفیت‌های عوامل تولید محصولات نمایشی شبکه‌های داخلی سازمان، گروه‌های سینمایی و تئاتری؛
۹. همکاری با جشنواره‌های بین‌المللی برای ارائه تولیدات نمایشی؛
۱۰. حضور در آندسته از بازارهای فروش محصولات رسانه‌ای در منطقه و جهان که همسو با فعالیت‌های برون‌مرزی هستند.

• **نقاط تهدید برون‌مرزی در تولید محصولات نمایشی**

۱. شناخت کمتر از ظرفیت‌های شبکه‌های برون‌مرزی در میان سطوح مختلف نهادهای کشور؛
۲. وجود رقبای حرفه‌ای با سابقه طولانی؛
۳. رشد روزافزون انواع مختلف سرگرمی حاصل از پیشرفت دنیای فناوری و اطلاعات در بستر اینترنت؛
۴. ناشناس بودن عوامل و رویدادها و مکان‌های ایرانی برای تماشاگران خارجی؛
۵. دور شدن از نگاه ملی و گفتمانی به دلیل تمرکز بر فرهنگ و ذائقه جوامع مخاطب؛
۶. ضعف اتحادیه‌های منطقه‌ای در تبادلات تجاری و رضایت از تأثیرات فرهنگی و حذف بهره‌وری اقتصادی؛
۷. کمبود کارشناسانی که بتوانند در سطح بین‌المللی در زمینه همکاری‌های رسانه‌ای و هنری رایزنی و فعالیت کنند.

**۳-۵. راهبردهای چهارگانه معاونت برون‌مرزی در تولیدات نمایشی**

در این بخش با توجه به مباحث نظری مطرح شده و از تناظر عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای تولیدات نمایشی برای شبکه‌های برون‌مرزی در چهار موقعیت تهاجمی<sup>۱</sup>، رقابتی<sup>۲</sup>، محافظه‌کارانه<sup>۳</sup> و تدافعی<sup>۴</sup> تدوین و صورت‌بندی شده است. برای راهبردهای تهاجمی، تناظر نقاط قوت و فرصت، برای راهبردهای رقابتی، تناظر نقاط قوت و تهدید، برای راهبردهای محافظه‌کارانه، تناظر نقاط ضعف و فرصت و برای راهبردهای تدافعی، تناظر نقاط تهدید و ضعف در نظر گرفته شده است.

- 
1. Aggressive Strategy
  2. Competitive Strategy
  3. Conservative Strategy
  4. Defensive Strategy



## • راهبردهای تهاجمی (SO)

۱. تولید محصولات نمایشی با برند «پاک، سالم و حلال» براساس اولویت‌های موضوعی برون‌مرزی و فرهنگ زیستی مخاطبان؛
۲. استفاده از اشتراکات تمدنی، گفتمانی و فرهنگی با کشورهای مختلف در اجزا و عناصر محصولات نمایشی؛
۳. پشتیبانی، تقویت و تعامل با عوامل، گروه‌ها، اتحادیه‌ها و مراکز رسانه‌ای و هنری منطقه‌ای و بین‌المللی همسو و تأسیس ائتلاف‌های رسانه‌ای نظیر «اتحادیه رادیو و تلویزیون‌های کشورهای عضو اکو» (اکومو<sup>۱</sup>)؛
۴. ارتباط‌گیری با نهادها و شرکت‌های تولید و توزیع فیلم و سریال تلویزیونی برای حضور در جشنواره‌های همسو در منطقه و جهان؛
۵. ایجاد ظرفیت و فعال‌سازی بعضی از دفاتر برون‌مرزی برای مشارکت در تولید فیلم و سریال تلویزیونی؛
۶. جذب حمایت بخش‌های دولتی، خصولتی و خصوصی داخلی در مشارکت و سرمایه‌گذاری برای ساخت فیلم و سریال تلویزیونی؛
۷. تبلیغ و معرفی محصولات نمایشی برون‌مرزی توسط رسانه‌های مختلف برون‌مرزی؛
۸. ساخت برنامه‌های میزگردی نقد و تحلیل فیلم‌ها و سریال‌های ایرانی برای آشنا کردن سطوح مختلف مخاطبان با مؤلفه‌های محتوایی و غیرمحتوایی محصولات نمایشی ایرانی؛
۹. حضور فعال در بازارهای رسانه‌ای مربوط به محصولات نمایشی آسیایی و غیرآسیایی.

## • راهبردهای رقابتی (ST)

۱. لزوم شناخت دقیق‌تر و جامع‌تر نهادهای فرهنگی ایران از ظرفیت‌ها و کارکردهای شبکه‌های برون‌مرزی در ارتقای جایگاه و نقش جمهوری اسلامی ایران در فرایند جهانی - محلی شدن؛
۲. توجه مضاعف به استفاده از بستر اینترنت در تولید، نظرسنجی و تبلیغ تولیدات نمایشی؛
۳. آموزش کارشناسانی برای رایزنی درباره تولید و توزیع محصولات رسانه‌ای با افراد، گروه‌ها و شرکت‌های منطقه‌ای، فرامنطقه‌ای و بین‌المللی.



### • راهبردهای محافظه کارانه (WO)

۱. جذب بودجه کافی برای حرکت به سمت تولید محصولات نمایشی با استانداردهای جهانی؛
۲. تقویت و تکمیل ساختار نیروی انسانی تولیدات نمایشی معاونت برون مرزی؛
۳. مطالعه، طرح ریزی و عملیاتی کردن «صنعت سریال سازی» در سازمان صداوسیما؛
۴. شتاب بخشی به راه اندازی سامانه مرکزی نظرسنجی و افکارسنجی ویژه معاونت برون مرزی و تلاش برای ارتقای آن به مخاطب پژوهی از طریق اختصاص بودجه کافی و تصویب ساختار و الگوی نیروی انسانی آن؛
۵. برگزاری کارگاه هایی برای آشنا کردن عوامل محصولات نمایشی به ویژه فیلمنامه نویس های ایرانی با فرهنگ زیستی جوامع هدف و سیاست های معاونت برون مرزی در آن جوامع.
۶. فراخوان اینترنتی برای گردآوری «طرح» های داستانی مخاطبان شبکه های برون مرزی به منظور تولیدات نمایشی
۷. شناسایی و ایجاد بانک جامع افراد همراه، همسو و مؤثر برای تولید فیلم و سریال در برون مرزی و ایجاد سازوکاری برای ارتباط مستمر با آنها؛
۸. طرح ریزی حرکت برون مرزی به سمت پیوستن به کنوانسیون های کپی رایت.

### • راهبردهای تدافعی (WT)

۱. تشکیل کارگروهی تخصصی برای ارائه مستمر مشاوره به گروه تولید محصولات نمایشی معاونت برون مرزی؛
۲. اعلام سیاست های سازمان صداوسیما در قبال تولیدات نمایشی برون مرزی برای جلوگیری از بخشی نگری و عملکرد سلیقه ای؛
۳. آماده سازی و پخش منتخبی از تولیدات نمایشی شبکه های تلویزیونی برون مرزی از رادیوهای برون مرزی؛
۴. حضور کارشناس تولیدات نمایشی برون مرزی در شورای تصویب سریال های داخلی در مرکز سیما فیلم سازمان صداوسیما.

### ۶. نتیجه گیری

ایران، کنشگری مهم و تأثیرگذار در تحولات منطقه ای و دارای قدرت بازیگری در عرصه های فرامنطقه ای در «فرایند جهانی - محلی شدن» است. شبکه های برون مرزی صداوسیما با توجه به

حوزه‌های وسیع و متنوع مخاطبان خود، جایگاه بی‌بدیلی برای تقویت «ارتباطات میان فرهنگی» ایران و سایر کشورها و جوامع، در روندها و رویه‌های فرهنگی منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای دارند. این شبکه‌ها با محصولات متنوع خبری و غیرخبری، قرائت و مواضع ایران از این روندها را بازتولید و منعکس می‌کنند. در میان این محصولات رسانه‌ای، ظرفیت تولیدات نمایشی در ترسیم فرهنگ و سبک زندگی مد نظر گفتمان جمهوری اسلامی ایران، به دلیل ویژگی‌های مخاطب‌پسندی که دارند، ویژه است. از این رو در این مقاله سعی شد که با توجه به آراء یازده صاحب‌نظر در حوزه محصولات نمایشی، راهبردهای مطلوب برای تولیدات نمایشی در معاونت برون‌مرزی رسانه ملی در چارچوب ماتریس سوات (SOWT) احصا و تبیین شود.

دیوید (۱۳۸۵) معتقد است که با توجه به نقاط قوت، فرصت، ضعف و تهدید، یکی از راهبردهای چهارگانه تهاجمی، رقابتی، محافظه کارانه و تدافعی باید برای سازمان در نظر گرفته شود. اما برای حوزه‌های مانند رسانه و به‌ویژه تولیدات نمایشی که مختصات هنری فراوانی دارد، منطبق‌سازی آن با دشواری‌های همراه است، چراکه میزان اقتضاءمحوری و انعطاف‌پذیری مدیریت نهادهای رسانه‌ای - هنری زیاد است ولی اتکاء به یک موقعیت خاص و راهبردهای منتج از آن، انتخاب تصمیم‌گیران را محدود می‌کند و چه بسا قدرت بازیگری نهاد رسانه‌ای را در میان رقبا در مقاطع حساس تضعیف کند. از این رو امروزه، ابتناء به «تفکر راهبردی» به جای «برنامه‌ریزی راهبردی» در عرصه‌های رسانه‌ای و هنری که فرصت‌های انتخاب مجریان را وسعت می‌بخشد تا متناسب با شرایط پیچیده روز اقدام کنند، با اقبال بیشتری روبه‌رو است. به همین منظور پس از تدوین راهبردهای چهارگانه، براساس ظرفیت‌ها و اقتضانات مأموریتی و ساختاری برون‌مرزی، از جمله شرایط نیروی انسانی تخصصی و منابع مالی<sup>۱</sup>، راهبردهای احصاشده، اولویت‌دهی شدند.

هر یک از این راهبردها را می‌توان (حداقل) متمرکز بر یکی از سه بُعد زیر در تولید محصولات نمایشی دانست:

- محتوایی (ناظر بر بعد محتوایی و مضمونی محصولات نمایشی)؛
- فرمی (ناظر بر بعد ساختار و فرم یا همان زبان هنری محصولات نمایشی)؛

۱. اطلاعات مربوط به این ظرفیت‌ها، مأموریت‌ها و چالش‌ها از دست‌اندرکاران تولیدات نمایشی برون‌مرزی به دست آمده که با توجه به کارکردهای درون سازمانی آن، از ذکر آنها در این مقاله خودداری شده است.



■ سازمانی (ناظر بر بعد اداری، سازوکار تشکیلاتی و ساختار سازمانی در تولید و توزیع محصولات نمایشی).

در جدول زیر دسته‌بندی سه گانه مذکور برای راهبردها تحت عنوان جهت‌گیری راهبرد در نظر گرفته شده است. در هر سه جهت‌گیری، ملاحظات مربوط به «ارتباطات میان فرهنگی» و «جهانی شدن» لحاظ شده است.

جدول شماره ۵. راهبردها براساس اولویت برون مرزی

رتبه	راهبردها	نوع راهبرد	جهت‌گیری راهبرد
۱	تولید محصولات نمایشی با برند «پاک، سالم و حلال» براساس اولویت‌های موضوعی برون مرزی و فرهنگ زیستی مخاطبان	SO	محتوایی - فرمی
۲	تقویت و تکمیل ساختار نیروی انسانی تولیدات نمایشی برون مرزی	WO	سازمانی
۳	استفاده از اشتراکات تمدنی، گفت‌مانی و فرهنگی با کشورهای مختلف در اجزا و عناصر محصولات نمایشی	SO	محتوایی - فرمی
۴	جذب حمایت بخش‌های دولتی، خصوصی و خصوصی داخلی در مشارکت و سرمایه‌گذاری برای ساخت فیلم و سریال تلویزیونی	SO	سازمانی
۵	جذب بودجه کافی برای حرکت به سمت تولید محصولات نمایشی با استانداردهای جهانی	WO	سازمانی
۶	پشتیبانی، تقویت و تعامل با عوامل، گروه‌ها، اتحادیه‌ها و مراکز رسانه‌ای و هنری منطقه‌ای و بین‌المللی همسو و تأسیس ائتلاف‌های رسانه‌ای نظیر اکومو	SO	سازمانی
۷	تشکیل کارگروهی تخصصی برای ارائه مستمر مشاوره به گروه تولید محصولات نمایشی برون مرزی	WT	محتوایی - فرمی و سازمانی
۸	ایجاد ظرفیت و فعال‌سازی بعضی از دفاتر برون مرزی برای مشارکت در تولید فیلم و سریال تلویزیونی	SO	سازمانی
۹	تبلیغ و معرفی محصولات نمایشی برون مرزی توسط رسانه‌های مختلف برون مرزی	SO	سازمانی
۱۰	ساخت برنامه‌های میزگردی نقد و تحلیل فیلم‌ها و سریال‌های ایرانی برای آشنا کردن سطوح مختلف مخاطبان با مؤلفه‌های محتوایی و غیرمحتوایی محصولات نمایشی ایرانی	SO	محتوایی - فرمی و سازمانی
۱۱	ارتباط‌گیری با نهادها و شرکت‌های تولید و توزیع فیلم و سریال تلویزیونی برای حضور در جشنواره‌های همسو در منطقه و جهان	SO	سازمانی

ادامه جدول شماره ۵. راهبردها براساس اولویت برون‌مرزی

سازمانی	WO	مطالعه، طرح‌ریزی و عملیاتی کردن «صنعت سریال‌سازی» در سازمان صداوسیما	۱۲
سازمانی	WO	شتاب‌بخشی به راه‌اندازی سامانه مرکزی نظرسنجی و افکارسنجی و تلاش برای ارتقای آن به مخاطب‌پژوهی از طریق اختصاص بودجه کافی و تصویب ساختار و الگوی نیروی انسانی آن	۱۳
سازمانی	WO	شناسایی و ایجاد بانک جامع افراد همراه، همسو و مؤثر برای تولید فیلم و سریال در برون‌مرزی و ایجاد سازوکاری برای ارتباط مستمر با آنها	۱۴
سازمانی	SO	حضور فعال در بازارهای رسانه‌ای مربوط به محصولات نمایشی آسیایی و غیرآسیایی	۱۵
سازمانی	WO	طرح‌ریزی حرکت برون‌مرزی به سمت پیوستن به کنوانسیون‌های کپی رایت	۱۶
سازمانی	WT	اعلام سیاست‌های سازمان صداوسیما در قبال تولیدات نمایشی برون‌مرزی برای جلوگیری از بخشی‌نگری و عملکرد سلیقه‌ای	۱۷
محتوایی - فرمی و سازمانی	WT	آماده‌سازی و پخش منتخبی از تولیدات نمایشی شبکه‌های برون‌مرزی از رادیوهای برون‌مرزی؛	۱۸
سازمانی	WT	حضور نماینده برون‌مرزی در شورای تصویب سریال‌های تولیدی سیما فیلم	۱۹
سازمانی	ST	لزوم شناخت دقیق‌تر و جامع‌تر نهادهای فرهنگی از ظرفیت‌ها و کارکردهای شبکه‌های برون‌مرزی در ارتقای جایگاه و نقش جمهوری اسلامی ایران در فرآیند جهانی - محلی شدن	۲۰
سازمانی	ST	توجه مضاعف به استفاده از بستر اینترنت در تولید، نظرسنجی و تبلیغ تولیدات نمایشی	۲۱
محتوایی - فرمی	WO	برگزاری کارگاه‌هایی برای آشنایی عوامل محصولات نمایشی به‌ویژه فیلم‌نامه‌نویس‌های ایرانی با فرهنگ زیستی جوامع هدف و سیاست‌های معاونت برون‌مرزی در آن جوامع	۲۲
محتوایی - فرمی و سازمانی	WO	فراخوان اینترنتی برای گردآوری «طرح»‌های داستانی مخاطبان شبکه‌های برون‌مرزی به‌منظور تولیدات نمایشی	۲۳
سازمانی	ST	آموزش کارشناسی برای رایزنی درباره تولید و توزیع محصولات رسانه‌ای با افراد، گروه‌ها و شرکت‌های منطقه‌ای، فرامنطقه‌ای و بین‌المللی	۲۴



همانگونه که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود، راهبردهای تهاجمی در مقایسه با سایر راهبردها در اولویت هستند. این موضوع، نشان می‌دهد که برون‌مرزی باید از فرصت‌های محیط بیرونی خود در تلاقی با نقاط قوت داخل معاونتی بهره حداکثری را ببرد. ولی در کنار رویکرد تهاجمی، کاربست راهبردهای موقعیت‌های رقابتی، محافظه‌کارانه و تدافعی نیز به فراخور شرایط لازم است.

توجه به راهبردهای اول و دوم نشان می‌دهد که مهم‌ترین راهبردها مربوط به ساختار حوزه برون‌مرزی است. تکمیل نیروی انسانی حرفه‌ای در حوزه تولیدات نمایشی، باعث می‌شود مسیر بهره‌گیری از ایده محصولات «پاک، سالم و حلال» در نظام‌های نشانه‌ای و دستگاه‌های رمزگانی محتوایی و فرمی محصولات نمایشی هموارتر گردد. اولویت سوم بر استفاده از اشتراکات ایران با جوامع دیگر برای تقویت همگرایی و کاهش واگرایی تأکید دارد. همچنین اولویت‌های چهارم و پنجم نیز نشان از کمبود بودجه برای این حوزه از رسانه ملی است. اگرچه کمبود منابع مالی از چالش‌های سازمان صداوسیما به‌ویژه در سال‌های اخیر بوده است و تمامی حوزه‌ها از این قاعده مستثنی نبوده‌اند ولی به‌دلیل آنچه در راهبرد شماره ۲۰ بیان شده است، برون‌مرزی با این مشکل بیشتر مواجه بوده است.

علت این که در تعدادی از راهبردها، اهمیت فرم و محتوا یکسان در نظر گرفته شده است، ناشی از این موضوع است که اساساً در آثار فاخر هنری، فرم و محتوا امتزاج پیدا می‌کنند و لازم و ملزوم یکدیگر می‌شوند. به‌طوری که تفکیک آنها چندان امکان‌پذیر نیست، چراکه فرم محتوا را ایجاد می‌کند و برعکس. همچنین جهت‌گیری سازمانی برای بسیاری از راهبردها، نشان از لزوم رفع چالش‌ها و آسیب‌ها در سطح تشکیلات ساختاری-اداری برای تقویت تولیدات نمایشی در برون‌مرزی دارد.

اشتراکات فرهنگی با جوامع مخاطب برون‌مرزی، مسائل جهانی، سیمای واقعی ایران و ایرانیان و ابعاد مختلف اسلام، انقلاب اسلامی و گفتمان مقاومت چهار موضوعی هستند که در تولیدات نمایشی برون‌مرزی اولویت دارند. همانگونه که تشریح شد، هرچند ممکن است برخی از این موضوعات، مشابه موضوعات تولیدات شبکه‌های داخلی باشد ولی محتوا، مضامین، فرم و ساختار تولیدات نمایشی برون‌مرزی در پرداخت هنری این موضوعات، متناسب با مخاطبان حوزه‌های هدف و دارای سوبه‌های جهانی است. افزایش تولیدات نمایشی برون‌مرزی براساس



اولویت‌های موضوعی چهارگانه و راهبردهای جدول شماره ۵ به‌موازات استمرار پخش هدفمند محصولات نمایشی تولید شبکه‌های داخلی از شبکه آی فیلم برون‌مرزی، موجب نقش‌آفرینی مضاعف این شبکه‌ها در جذب، نگهداشت و تأثیرگذاری بر طیف‌های مختلف مخاطبان خواهد شد که لازمه نقش‌آفرینی حداکثری شبکه‌های برون‌مرزی در تقویت «ارتباطات میان فرهنگی» و تأثیرگذاری هر چه بیشتر در «فرایند جهانی- محلی شدن» است.

درنهایت باید توجه کرد که اساساً مطالعه مقولات هنری مانند تولیدات نمایشی در چارچوب مدونی چون تدوین راهبرد، بسیار دشوار است چراکه آثار نمایشی تحلیل‌های مبتنی بر قواعد ثابت، مستحکم و پایدار را بر نمی‌تابند. با این وجود در این مقاله پژوهشی تلاش شد که با در نظر گرفتن وجوه نسبتاً پایدار و کلیات حاکم بر تولیدات نمایشی در بستر تفکر راهبردی، راهبردهای مطلوب برای افزایش اثربخشی تولیدات نمایشی برون‌مرزی صداوسیما در سپهر رسانه‌ای جهان ارائه گردد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی





## منابع و مأخذ

- احمدی پور، زهرا؛ طهمورث حیدری موصول و احسان لشگری (۱۳۸۹)، «جهانی شدن و هویت ایران»، **نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی**، دوره ۱۵، شماره ۱۸، صص ۴۰-۲۵.
- ارگانی، مهدی (۱۳۹۸/۲/۲۸)، راهبردها و راهکارهای تولیدات نمایشی برای شبکه‌های برون مرزی صداوسیما، **مصاحبه با عضو باسابقه شورای طرح و برنامه معاونت سیما**، تهران: سازمان صداوسیما.
- الیاسی، محمدحسین؛ منیژه پورنوروز و غلامرضا محمدی مهر (۱۳۸۶)، «بررسی نمایش خانواده در سریال‌های ایرانی»، **مجله پژوهش و سنجش** (۱۴)، صص ۱۵۶-۱۳۶.
- بوالی، امیر (۱۳۹۸/۰۲/۲۵)، راهبردها و راهکارهای تولیدات نمایشی برای شبکه‌های برون مرزی صداوسیما، **مصاحبه با مدیر واحد نمایش مرکز سیما فیلم**، تهران: سازمان صداوسیما.
- بهمنی، مهرزاد و علیرضا خوشگویان فرد (۱۳۹۴)، «تحلیل روایت در فیلم‌های داستانی براساس رویکرد ساختارگرایی و پساساختارگرایی (نمونه موردی: فیلم داستانی نقطه کور)»، **فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی**، سال بیست و دوم، شماره ۲، صص ۲۶-۹.
- بی. گادیکانست، ویلیام؛ کارمن ام لیک؛ تسوکاسا نیشیدا و نائوتو اوگاوا (۱۳۸۵)، «نظریه پردازی درباره ارتباطات میان فرهنگی» (ترجمه پیروز ایزدی)، **فصلنامه رسانه**، شماره ۶۷، صص ۹۸-۴۹.
- بیچرانلو، عبدالله (۱۳۹۵)، «عوامل مؤثر به جذب مخاطبان به سریال‌های تلویزیونی ماهواره‌ای؛ مطالعه موردی سه سریال تلویزیونی»، **فصلنامه رسانه**، سال بیست و هفتم، شماره ۲، صص ۷۰-۵۱.
- تقوی پور، محمدرضا؛ محسن اسماعیلی و سیاوش صلواتیان (۱۳۹۶)، «سیاست‌گذاری تولید محصولات نمایشی در تلویزیون ایران با محوریت خانواده اسلامی»، **نشریه زن در فرهنگ و هنر**، دوره ۹، شماره ۱، صص ۱-۲۵.
- حسن بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰)، **مدیریت راهبردی**، تهران: سمت.
- حسینی‌انجدانی، مریم و علیرضا خوشگویان فرد (۱۳۹۴)، «بررسی خوانش زنان تهرانی از سریال کلاه پهلوی»، **فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی**، سال بیست و دوم، شماره ۴، صص ۷۶-۵۵.
- دادگران، سیدمحمد؛ محمد سلطانی فر و زهرا اسحق پور (۱۳۹۷)، بازنمایی شادکامی در سریال‌های خانوادگی با توجه به الگوی اسلامی، (مطالعه موردی: سریال‌های خانه سبز، پدرسالار، زیر تیغ، متهم گریخت، میوه ممنوعه، پایتخت و پرده‌نشین)، **فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی**، سال بیست و پنجم، شماره ۳ (پیاپی ۹۵)، پاییز ۱۳۹۷، صص ۱۰۳-۱۳۰.
- دهشیار، حسین (۱۳۸۸)، «لیبرالیسم؛ جوهره جهانی شدن»، **اطلاعات سیاسی - اقتصادی**، شماره ۲۶۷ و ۲۶۸، صص ۵۵-۴۸.
- دیوید، فردآر (۱۳۸۵)، **مدیریت استراتژیک** (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.



ذکایی، محمدسعید و محمد فتحی‌نیا (۱۳۹۳)، «فرهنگ تلویزیونی؛ بازنمایی روابط دختران و پسران جوان در سریال‌های ایرانی پربیننده»، **فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی**، سال بیست و یکم، شماره ۲، صص ۱۸۳-۱۵۹.

راودراد، اعظم؛ سیدعلی‌اصغر سلطانی و مرجانه سوزنکار (۱۳۹۳)، «بازنمایی چالش سنت و مدرنیته در فیلم به همین سادگی»، **جامعه‌شناسی هنر و ادبیات**، دوره ۶، شماره ۲، صص ۲۳۸-۲۱۳.

ربیعی، علی و هاجر پاک‌کردکندی (۱۳۹۳)، «احساس همجواری با سریال‌های عامه‌ماهورای»، **فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی**، سال بیست و یکم، شماره ۱ (پیاپی ۷۷)، بهار، صص ۱۶۵-۱۴۳.

رفیعی، حسن (۱۳۸۷)، **روش‌های تحقیق بین‌رشته‌ای در اعتیاد و سایر مشکلات و انحرافات (آسیب‌های اجتماعی) (کیفی و کمی)**، تهران: دانژه.

سپاسگرشهری، ملیحه و مریم منوچهری (۱۳۹۳)، شناسایی ذهنیت بینندگان سریال «کلاه پهلوی» با «روش کیو»، **فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی**، سال بیست و یکم، شماره ۲، صص ۱۳۴-۱۱۳.

سلطانی، سیدعلی‌اصغر (۱۳۹۳)، «نشانه‌شناسی گفتمانی یک جدایی»، **نشریه مطالعات جامعه‌شناختی**، دوره ۲۱، شماره ۲، صص ۷۲-۴۳.

سیدی، سیدمحمدرضا و سیاوش صلواتیان (۱۳۹۴)، «تدوین راهبردهای سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران در جنگ نرم: مطالعه موردی حوزه محصولات نمایشی خارجی»، **فصلنامه علمی تخصصی رادیو تلویزیون**، دوره ۱۱، شماره ۲۷، صص ۱۴۸-۱۱۵.

طالبی، سارا (۱۳۸۹)، «بررسی تطابق برنامه‌های نمایشی سیمای جمهوری اسلامی ایران با سیاست‌های رسمی سازمان، در امور خانواده از دیدگاه خبرگان و کارشناسان دینی»، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه**، تهران: دانشکده صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران.

عزیزی، حمید و سیدمحمد مهدی‌زاده (۱۳۹۵)، «عوامل مؤثر بر انگیزه‌های زنان از تماشای سریال‌های شبکه ماهواره‌ای جم (GEM TV) (مطالعه موردی: زنان شهر کامیاران)»، **مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان** (مطالعات زنان سابق)، دوره چهاردهم پاییز ۱۳۹۵ شماره ۳ (پیاپی ۴۸)، صص ۱۷۰-۱۳۷.

علی‌عسکری، عبدالعلی (۱۳۹۴)، **مدیریت رسانه؛ نگاهی نو**، تهران: دانشگاه صداوسیما.

علی‌اصغر، فاطمه (۱۳۹۰)، «تحلیل دریافت زنان تهرانی از سریال‌های فارسی وان»، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد**، تهران: دانشگاه تهران، دانشکده علوم اجتماعی.

گل‌محمدی، احمد (۱۳۸۱)، **جهانی‌شدن، فرهنگ و هویت**، تهران: نشر نی.

گیدنز، آنتونی (۱۳۷۸)، **پیامدهای مدرنیته** (ترجمه محسن ثلاثی)، تهران: نشر مرکز.

مجیدی، نسیم و زهره هوشمند (۱۳۸۹)، «بررسی دلایل پرمخاطب بودن سریال‌های کره‌ای در بین جوانان»، **مطالعات فرهنگ-ارتباطات**، سال یازدهم، شماره ۱۱، صص ۱۹۵-۱۶۷.

راهندهای مطلوب تولیدات نمایشی... ۱۷۷

محمدی، جمال و مریم کریمی (۱۳۹۰)، تحلیل قرائت‌های زنان از مجموعه‌های تلویزیونی (مطالعه موردی: قرائت‌های زنان شهر ایلام از سریال فاصله‌ها). **فصلنامه تحقیقات فرهنگی ایران**، ۴ (۱)، صص ۷۷-۴۹. مولانا، حمید (۱۳۸۴)، **اطلاعات جهانی و جهان ارتباطات: مرزهای نو در روابط بین الملل** (ترجمه مریم اخوتی، محمد حسن زاده و اسدالله آزاد)، تهران: انتشارات کتابدار.

یاوری، بهنام و سیاوش صلواتیان (۱۳۹۶)، «شناسایی و طبقه‌بندی آسیب‌های فرهنگی و اجتماعی ناشی از مصرف سریال‌های ماهواره‌ای با استفاده از روش فراترکیب»، **فصلنامه راهبرد فرهنگ**، دوره ۱۰، شماره ۳۹، صص ۱۸۲-۱۵۷.

یوسفی، علی و سمیه ورشوویی (۱۳۸۹)، «سفر زائرین خارجی به مشهد و تأثیر آن بر ارتباطات میان فرهنگی اجتماعات شیعی»، **مطالعات فرهنگی و ارتباطات**، سال ۶، شماره ۱۸، صص ۱۳۸-۱۱۷.

هرمزی‌زاده، محمدعلی؛ سیاوش صلواتیان و سیده‌ادی قاسمی‌تبار (۱۳۹۷)، «بازنمایی روابط خانوادگی در فصل‌های چهارگانه مجموعه تلویزیونی «پایتخت»»، **فصلنامه خانواده‌پژوهی**، دوره ۱۴، شماره ۱، صص ۲۲-۷.

Groff, L (2002), Interreligious dialogue, and peace, **Futures**, 34 :8, 701-716

Kellner, D. (2002), **Media Culture**, London & New York: Routledge.

lee, J. & Chiou, J. (2008), What Do They Say About Friends? A Cross- Cultural Study on Internet Discussion forum, **Computers in Human Behavior**, Vol. 24, pp. 1179-1195.

Lustig, M. W. and J. Koester. (1999), **Intercultural competence**, New York: Addison-Wesley Longman

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

Sawyer, R. (2011), **The Impact of New Social Media on Intercultural Adaptation**, Senior Honors Projects

Slater, m., & Rouner, d. (2002), "Entertainment-education and elaboration likelihood", **communiacation theory**, 12 (2), PP 173-191.

Stevenson, N. (1995), **Understanding Media Cultures**, London, Sage.