

## «برنامه‌ریزی راهبردی برای شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران»

محمد سرافراز دکترای علوم سیاسی، استادیار و عضو هیئت‌علمی دانشگاه صداوسیما

[Mohammad.sarafraz@gmail.com](mailto:Mohammad.sarafraz@gmail.com)

سید ابودر خوش‌بیان نویسنده مسئول، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما

[ab.khoshbayan@gmail.com](mailto:ab.khoshbayan@gmail.com)

دکتر غلامرضا غلامی، دکترای علوم سیاسی، استادیار و عضو هیئت‌علمی دانشگاه صداوسیما،

[abarestan@yahoo.com](mailto:abarestan@yahoo.com)

**چکیده:** پژوهش حاضر بر آن است که با ارائه راهبردهای مطلوب برای شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی»، آن را در رسیدن به اهداف خود یاری بخشد. این پژوهش به صورت کیفی صورت پذیرفته است و روش گردآوری اطلاعات در آن، از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و اسناد بالادستی به همراه مصاحبه با نخبگان بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط ماتریس سوات<sup>۱</sup> انجام شد. از آنجا که تعیین اهداف جزئی از پژوهش بوده است، ابتدا با مطالعه اسناد بالادستی و نظر مدیران مربوطه، اهداف راهبردی شبکه مشخص و سپس توسط کمیته راهبردی که متشکل از مدیران شبکه مذکور بود، نمره دهی و اولویت‌بندی شدند. «تأمین منابع مالی مورد نیاز شبکه و فقدان کسری بودجه» و «کسب جایگاه معتبرترین، سریع‌ترین و دقیق‌ترین منبع اخبار مربوط به خاورمیانه در میان شبکه‌های اسپانیایی<sup>۳</sup> زبان دنیا» دو هدف اول شبکه از میان اهداف ۹ گانه بودند. سپس از طریق مصاحبه با کارشناسانی که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای شبکه مشخص و اولویت‌بندی شدند. با تناظر عوامل داخلی و خارجی در ماتریس سوات، راهبردهای مطلوب احصا و اولویت‌بندی شدند. «داشتن موضعی فعال در جذب نیروی انسانی متخصص برای شبکه و تدوین سیستم آموزش ضمن خدمت مناسب برای پرسنل» و «همکاری با شبکه‌های همسو در منطقه هدف و انجام تولیدات مشترک با آنها» و «افزایش وجهه خبری شبکه» به عنوان سه راهبرد اولویت‌دار شبکه از میان ۱۶ راهبرد احصا شده، مشخص شدند.

**واژگان کلیدی:** راهبرد، صداوسیما، هیسپن تی‌وی، ماتریس سوات، برنامه‌ریزی راهبردی

## مقدمه

زبان از دیرباز عنصر پایه و اساسی در تعاملات انسانی و رسیدن به درک متقابل بوده است. امروزه نیز بیان دیدگاه‌ها به زبان دیگران نقش مهمی در رسیدن به تفاهم مشترک میان جوامع بشری دارد. این مسئله هنگامی برای کشورها اهمیت دوچندان پیدا می‌کند که با اهداف سیاست خارجی گره‌خورده باشد. زبان اسپانیایی بیش از ۵۰۰ میلیون سخنور در سراسر جهان دارد (اتنولوژی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) و از حیث پراکندگی، زبان رسمی بیش از ۲۱ کشور هست. همچنین این زبان سومین زبان از نظر استفاده در رسانه‌های نوین و اینترنت شناخته شده است (اینترنت‌وورد استیت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). بدون شک اسپانیایی‌زبان‌ها و کشورهای آمریکای لاتین که با این زبان سخن می‌گویند به دلیل تعاملات خود با جمهوری اسلامی ایران از اهمیت خاصی برای ایران برخوردار هستند. از این‌رو وجود یک رسانه با حضور فعال و حرفه‌ای در عرصه برودکست<sup>۶</sup> و برودبند<sup>۷</sup> برای کشوری که می‌خواهد در عرصه بین‌الملل، حضوری قدرتمند داشته باشد لازم و ضروری است. در این میان شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» به‌عنوان ابزار دیپلماسی عمومی<sup>۸</sup> جمهوری اسلامی ایران برای اثرگذاری بر مردم اسپانیایی‌زبان دنیا، از اهمیت و جایگاه خاصی در سپهر رسانه‌های ایران برخوردار است. شبکه مورد اشاره، اولین شبکه سازمان صداوسیماست که به‌صورت اچ‌دی<sup>۹</sup> پخش خود را آغاز کرد و توانست خود را به‌عنوان یک رسانه آلترناتیو<sup>۱۰</sup> به مردم اسپانیایی‌زبان دنیا معرفی کند.

باید توجه داشت که بدون شک در دنیای امروز قدرت رسانه‌ها قابل‌انکار نیست و نظریه‌های مختلف علوم ارتباطات هرکدام به نحوی به این مسئله اشاره دارند. در این بین این مسئله که چه کسی از طریق رسانه‌ها بر دیگران اثر می‌گذارد حائز اهمیت خاصی است. 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. برای نمونه می‌توان به شبکه‌های تلویزیونی بی‌بی‌سی انگلستان<sup>۱۱</sup>، راشاتودی روسیه<sup>۱۲</sup>، الجزیره قطر<sup>۱۳</sup>، فرانس ۲۴ فرانسه<sup>۱۴</sup>، صدای آمریکا<sup>۱۵</sup> و... اشاره کرد که با حمایت مالی دولت‌های کشور مطبوع خود به انگاره سازی در افکار جهانیان، بخصوص مردم اسپانیایی‌زبان می‌پردازند.

معاونت برون‌مرزی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران نیز با راه‌اندازی شبکه‌های مختلف سعی دارد در این عرصه عقب نماند. شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» شبکه‌ای است که وظیفه پوشش رسانه‌ای مردم اسپانیایی‌زبان را بر عهده دارد. اما با توجه به محیط رقابتی شدید در عرصه رسانه‌های صوتی و تصویری، این شبکه برای دستیابی به اهداف خود نیاز به نقشه‌ی راهی دارد که بتواند مسئولان این شبکه را یاری بخشد. راهبردهای بلندمدتی که فارغ از برنامه‌های عملیاتی روزمره، بتوانند جهت اصلی شبکه را مشخص کنند. از آنجاکه «همه شرکت‌ها یک استراتژی<sup>۱۶</sup> دارند، حتی اگر این استراتژی‌ها غیررسمی، پراکنده، نامنظم و بدون ساختار باشند» اما «این یک واقعیت معروف و پذیرفته‌شده است که افراد و سازمان‌هایی که از پیش برنامه‌ریزی کنند، بیشتر احتمال دارد آن چیزی شوند که دوست دارند بشوند» (دیوید<sup>۱۷</sup>، ۱۳۹۳، ص. ۶۴)

مسلماً، اهداف و راهبردهای این شبکه نیز در بدو تأسیس نزد مسئولان وقت مشخص بوده است؛ لیکن اسناد مکتوب نسبت به اسناد شفاهی که در ذهن مسئولان است، می‌توانند مفیدتر باشند.

از طرفی این شبکه با داشتن راهبردهای مطلوب مکتوب می‌تواند به دستیابی به اهداف خود بیشتر امیدوار باشد. باید توجه داشت که «مدیریت استراتژیک به سازمان امکان می‌دهد در شکل دادن به آینده‌اش با ابتکار و فعال برخورد کند و نه منفعلانه؛ این رویکرد به سازمان اجازه می‌دهد ابتکار بزند و تأثیر بگذارد» (دیوید، ۱۳۹۳، ص. ۴۲) در واقع در صورت نبود راهبردهای تدوین‌شده، احتمال انفعالی عمل کردن هر سازمانی در عرصه رقابت با رقبای خود، وجود دارد از این رو اهمیت و ضرورت انجام چنین تحقیقی برای افزایش کارایی و اثرگذاری شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» روشن می‌گردد. باید توجه داشت که «سازمان‌ها باید قبل از بروز مشکلات به‌طور مداوم برنامه راهبردی را برای آینده خود تدوین نمایند، تا مجبور نباشند عکس‌العمل آنی انجام دهند» (گروه امرالد<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۹، ص. ۲۵).

مشخص شدن اهداف و راهبردهای شبکه می‌تواند در مسیر پیش رو در آینده، مدیران این شبکه تلویزیونی را در تحقق بیانیه مأموریت و رسیدن به چشم‌انداز شبکه یاری دهد. باید توجه داشت که «هدف از تعریف چشم‌انداز ایجاد دیدگاه مشترک از آینده سازمان برای تمامی کارکنان به‌ویژه رهبران سازمان است» (رالف<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۷، ص. ۱۰۵). همچنین وجود اهداف و راهبردهای شبکه به‌صورت مکتوب، باعث می‌گردد مسئولان و مدیران شبکه مذکور و معاونت برون‌مرزی، پس از گذشت مدتی بتوانند عملکرد خود در این مدت را با مأموریت، اهداف و راهبردهایی که به‌صورت مکتوب تدوین‌شده است مقایسه کنند، وضعیت عملکردی خود را بسنجند و اقدامات مقتضی را انجام دهند. از سوی دیگر با توجه به آنکه، شرایط محیطی حاضر بسیاری از شرکت‌ها به‌سرعت در حال تغییر و تحول است. مدیریت راهبری با یک دیدگاه آینده‌نگر، تدوین اثربخش راهبرد را حیاتی و هدایتگر اهداف و فعالیت‌های سازمان می‌داند (آکور و اینگلست<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۶). از این رو پژوهش حاضر به دنبال آن بود که اهداف شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» را به‌صورت شفاف و واضح مشخص و مکتوب کند و بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده برای این شبکه تلویزیونی بیانیه مأموریت صادر کند. پس‌از آن نیز راهبردهایی که منجر به رسیدن این شبکه تلویزیونی به اهداف مشخص‌شده می‌شود و باعث تحقق رسالت شبکه می‌گردد را احصا و مکتوب کند. از آنجاکه برنامه‌ریزی راهبردی «بزاری را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد تا بتوانند تدوین و اجرای راهبرد را در وجوه مختلف دنبال کنند و بر عملکرد راهبردی خود مدیریت داشته باشند» (ماسوزرا و آلوالاپاتی<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۶، ص. ۲۱۲) مسئله اصلی پژوهشگران در این پژوهش اجرای یک برنامه‌ریزی راهبردی برای شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» بوده است تا کارایی و اثربخشی این شبکه را ارتقا دهد.

پژوهش حاضر دارای اهداف اصلی و فرعی است، هدف اصلی این پژوهش تدوین و پیشنهاد راهبردهای مطلوب برای شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» می‌باشد و اهداف فرعی آن، مشخص نمودن چشم‌انداز، بیانیه مأموریت، اهداف راهبردی، شناخت محیط داخلی و محیط خارجی شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» است. باید توجه داشت که مأموریت و چشم‌انداز به‌اندازه‌ای در روند برنامه‌ریزی استراتژیک هر سازمان مؤثر است

که پیتر دراگر<sup>۲۲</sup> (۱۹۷۴) کار اصلی را در مدیریت استراتژیک، نگاه به سازمان از زاویه مأموریت و چشم‌انداز سازمان می‌داند. از آنجاکه این پژوهش به صورت کیفی انجام شده و برای خود فرضیه‌ای متصور نبوده است، صرفاً به دنبال ارائه پاسخ به سؤالات تحقیق بوده است. سؤال اصلی این پژوهش این است که راهبردهای مطلوب برای شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» کدام‌اند؟ و اینکه، بیانیه مأموریت و اهداف راهبردی شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» چیست؟ سؤالات فرعی این پژوهش بودند.

### چارچوب نظری پژوهش: «الگوی تدوین راهبرد دیوید»

مبانی نظری این پژوهش بر پایه مدیریت راهبردی استوار که نقطه ثقل مرکزی آن الگوی تدوین راهبرد آقای دیوید است. «مدیریت راهبردی، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای<sup>۲۳</sup> چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد» (دیوید، ۱۳۹۳، ص. ۲۴) این تعریف کلی دیوید از مدیریت راهبردی است، اما از آنجاکه این الگو برای سازمان‌های تجاری در غرب طراحی شده است، در برخی مراحل اندک تغییراتی در راستای مناسب‌سازی این الگو برای یک سازمان رسانه‌ای در جمهوری اسلامی ایران صورت پذیرفت. آن گونه که دکتر اعرابی بر وجوه مدیریت راهبردی اشاره می‌کند، «اگر مسئله راهبرد در یک سازمان را شامل سه وجه تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبردها بدانیم، تدوین استراتژی نخستین بخش از مدیریت راهبردی و در واقع مرحله آغازین مدیریت راهبردی است» (اعرابی، ۱۳۹۳، ص. ۵) پژوهش حاضر بر وجه نخست، تمرکز داشته است و به اجرا و ارزیابی راهبردها ورود پیدا نکرده است.

امروزه و با گذشت سالها از ارائه نظریات مدیریت راهبردی، مکاتب مختلفی در این زمینه شکل گرفته است، که هرکدام از منظر خاص خود به مدیریت راهبردی می‌نگرند. عده‌ای تدوین برنامه‌ریزی را ناصحیح دانسته و به تفکر راهبردی اعتقاد دارند و عده‌ای دیگر تدوین راهبرد را مسیری مناسب برای مدیریت راهبردی سازمان می‌دانند. در این بین نظریاتی هم به عنوان مکاتب تلفیقی مطرح هستند که ترکیبی از دو مکتب قبلی است. در واقع «این مکتب تنها شامل یک زیرمجموعه است: «پیکربندی» که در واقع جمع‌بندی مکاتب فوق است» (حسن بیگی، ۱۳۹۰، ص. ۱۵۱). از آنجاکه «در چارچوب نگرش این پارادایم، ضمن تأکید بر لزوم همخوانی و ایجاد توازن بین قوت و ضعف سازمان فرصت‌ها و تهدیدهای محیط، تغییر عوامل محیطی و شکل‌دهی محیط مطابق اهداف و راهبردهای موردنظر، ضروری است» (میر سپاسی، ۱۳۷۳، ص. ۲۳) تلاش شد که با توجه به مکتب تلفیقی، ضمن بهره بردن از الگوی برنامه‌ریزی راهبردی دیوید در هنگام اولویت‌بندی، تفکر راهبردی نیز از طریق اعمال نظر توسط کمیته راهبردی که متشکل پنج نفر از مدیران با سابقه این شبکه و معاونت برون‌مرزی سازمان صداوسیما بود، مدنظر قرار گیرد. در واقع بجای آن که پژوهشگر اقدام به نمره دهی کند، این نمره دهی و اولویت‌بندی توسط کمیته راهبردی صورت پذیرفت. برای تجزیه و تحلیل و تدوین راهبردها از ماتریس سوات استفاده شد. این ماتریس «ابزاری مفید برای برنامه‌ریزی استراتژیک در

مدیریت محیطی است و پایه‌ای اساسی برای شناسایی شرایط و برنامه‌ریزی روش‌های آینده است که برای نگرش استراتژیک لازم و ضروری است» (نیکولا و ایوانجلینوس<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۰). در مورد تشکیل ماتریس سوات باید گفت این ماتریس یکی از ابزارهای راهبردی است که نقاط قوت و ضعف درونی سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدات برون‌سازمانی تطابق داده و راهبردهای مطلوب را ارائه می‌دهد. برای این منظور نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها، تهدیدها در چهار حالت کلی فرصت-تهدید<sup>۲۵</sup>، فرصت-ضعف<sup>۲۶</sup>، قوت-تهدید<sup>۲۷</sup> و ضعف-تهدید<sup>۲۸</sup> پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های راهبردی از بین آن‌ها انتخاب می‌شوند. سوات از ابتدای کلمات قوت<sup>۲۹</sup>، ضعف<sup>۳۰</sup>، فرصت<sup>۳۱</sup>، تهدید<sup>۳۲</sup> گرفته شده است (دیوید، ۱۳۹۳، ص. ۳۴۲-۳۴۷).

در الگوی تدوین راهبرد دیوید، ابتدا موقعیت سازمان موردنظر مشخص شده و با توجه به اینکه سازمان در وضعیت تهاجمی، تدافعی، یا بینابینی قرار دارد، راهبردهای مدنظر صرفاً برای یک موقعیت خاص که مشخص شده است ارائه می‌شود. نکته‌ای که شاید بتوان در آن تأمل کرد این است که امروزه سازمان‌ها با وضعیت‌های پیچیده‌ای روبرو هستند که به‌سادگی نمی‌توان یک موقعیت خاص و راهبرد خاص را برای آن مدنظر قرارداد. ممکن است یک سازمان در موقعیت تدافعی باشد اما اجرای یک راهبرد ویژه تهاجمی، برایش ضروری باشد یا به‌عکس ممکن است یک سازمان کاملاً در حالت تهاجمی باشد ولی باید در مجموعه خود یک راهبرد تدافعی را نیز در کنار راهبردهای تهاجمی پیاده سازد. ولی در این الگو راهبردها فقط شامل یک موقعیت خاص است و از راهبردهای موقعیت‌های دیگر چشم‌پوشی می‌شود، درحالی‌که شاید راهبردها در وضعیت‌های دیگر نیز، برای آن سازمان لازم و ضروری باشند. به این دلیل در این بخش، بجای ارائه راهبرد برای یک موقعیت خاص، راهبردهای ممکن برای شبکه در هر چهار موقعیت مذکور احصا شد، سپس بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی<sup>۳۳</sup> اولویت آن‌ها مشخص گردید. در نتیجه راهبردهای پیشنهادی نهایی ممکن است ترکیبی از راهبردها در وضعیت‌های مختلف باشد.

از طرفی نکته‌ای که حائز اهمیت است، درک تفاوت میان سازمان رسانه‌ای با سایر سازمان‌ها است. اکثر مدل‌های تدوین راهبرد و اجزای مختلف آن بیشتر برای سازمان‌های اقتصادی و در بستر فرهنگ سرمایه‌داری غرب طراحی شده‌اند و شاید استفاده از این الگوها بدون ایجاد تغییر و اصلاح آن‌ها، موجب خواهد شد به نتیجه مطلوب دست پیدا نکنیم. از این‌رو در این پژوهش از مدل‌های اصلاح‌شده که برای سازمان‌های رسانه‌ای کارآمدتر هستند نیز بهره برده شد. یکی از این بخش‌های اصلاحی، بحث پیرامون ورودی‌های برنامه‌ریزی راهبردی است که آقای علی‌اکبر فرهنگی (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ایران» (فرهنگی، محکی، و دانایی، ۱۳۹۱)، مدل مفهومی را ارائه می‌دهد که این مدل برای درک بهتر شرایط محیط داخلی و بیرونی یک سازمان رسانه‌ای مانند شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» کاربرد دارد و ما نیز از آن بهره بردیم.

برنامه‌ریزی راهبردی یک روند به‌هم‌پیوسته است که شامل اجزای مشخصی است. برای انجام یک برنامه‌ریزی راهبردی ابتدا مقاصد آرمانی مشخص می‌گردد؛ مقاصد آرمانی شامل بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و اهداف راهبردی است. پس‌از این مرحله، ورودی‌های برنامه‌ریزی راهبردی مشخص می‌شوند، این ورودی‌ها شامل عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) و عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) است. مرحله بعدی احصاء راهبردها بر اساس این ورودی‌ها است. در نهایت پس از مقایسه راهبردها و اولویت‌بندی، راهبردهای برگزیده انتخاب خواهند شد (شکل ۱). در مرحله نخست، مصاحبه‌ای با مسئولان شبکه صورت گرفت و اسناد بالادستی مربوطه بررسی شد تا بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و اهداف راهبردی شبکه مشخص شود. پس‌از آن بر اساس شاخص‌های پنج‌گانه اسمارت<sup>۳۴</sup> در کنار استفاده از ضریب اهمیت، توسط کمیته راهبردی نمره دهی اهداف انجام شد و اولویت‌بندی آن‌ها مشخص گردید.

در ادامه با افراد مشخص‌شده در جامعه مورد بررسی، مصاحبه شد و اطلاعات و داده‌های آن‌ها پیرامون عوامل داخلی و خارجی شبکه به دست آمد. پس‌از آن، این اطلاعات و داده‌ها بررسی و تجزیه و تحلیل شد تا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» استخراج شود. سپس عوامل داخلی و خارجی در اختیار کمیته راهبردی قرار گرفت تا با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی دیوید نمره دهی و اولویت‌بندی شوند. پس از اولویت‌بندی، بر اساس عوامل اولویت‌دار، ماتریس سوات تشکیل شد و راهبردهایی برای رسیدن به اهداف راهبردی شبکه تدوین گردید. سپس این راهبردها از طریق ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی<sup>۳۵</sup> و بازهم توسط کمیته راهبردی، نمره دهی و اولویت‌بندی شدند. در نهایت راهبردهای مطلوب برای شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» بر اساس اولویت به دست آمد و به سؤال تحقیق پاسخ داده شد.

شکل ۱ مراحل انجام پژوهش



در زمینه برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در رسانه‌ها پژوهش‌های مختلفی صورت پذیرفته است. در زمینه رسانه‌های صوتی و تصویری مانند تلویزیون در دانشگاه صداوسیما پژوهش‌هایی در قالب

پایان‌نامه صورت پذیرفته است که افرادی مانند پاک‌دل (پاک‌دل، ۱۳۸۷)، اردشیری (اردشیری، ۱۳۹۲)، معینی‌پناه (معینی‌پناه، ۱۳۹۳)، منصوری‌پور (منصوری‌پور، ۱۳۹۲)، رضایی (رضایی، ۱۳۹۳) و مددی (مددی، ۱۳۹۳) در مورد شبکه‌های تلویزیونی از جمله شبکه مستند سیما، شبکه پرستی‌وی، شبکه چهار سیما، شبکه بازار، شبکه پویا و شبکه تهران این تحقیقات را انجام داده‌اند. مطالعه این پژوهش‌ها، پژوهشگر را برای رسیدن به درک بهتری از جزئیات برنامه‌ریزی راهبردی در عرصه تلویزیون یاری رساند و با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف این تحقیقات سعی در انجام پژوهش بهینه‌تری نمود. آقای فرهنگی (فرهنگی، محکی و دانایی: ۱۳۹۱) نیز در پژوهشی تحت عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ایران» با مطالعه موردی روزنامه همشهری، به تشریح چگونگی برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌های رسانه‌ای در ایران پرداخته است. طرح‌واره‌ای که این پژوهش در نهایت ارائه می‌دهد به شناخت عوامل محیطی مؤثر بر یک سازمان رسانه‌ای در ایران کمک‌کننده بود.

از آنجاکه یکسوی دیگر این پژوهش به دیپلماسی رسانه‌ای و سیاست بین‌الملل جمهوری اسلامی برمی‌گشت، پژوهش‌هایی در این زمینه نیز مورد مطالعه قرار گرفت، از جمله پژوهشی تحت عنوان «دیپلماسی رسانه‌ای با تمرکز بر نقش سازمان صداوسیما» که توسط آقای اسماعیلی (اسماعیلی، ۱۳۸۸) صورت پذیرفته و کنکاشی در فعالیت دیپلماسی رسانه‌ای جمهوری اسلامی ایران دارد و نقش و جایگاه شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی در آن بررسی شده است و یکی از پیشنهادهای آن تدوین راهبرد برای بخش‌های مربوطه است. «دیپلماسی رسانه‌ای جمهوری اسلامی ایران، فرصت‌ها، چالش‌ها، آسیب‌ها و راهبردها» (سلطانی فر و خان زاد، ۱۳۹۲) نیز نام پژوهشی دیگر در این زمینه است که توسط آقای سلطانی فر صورت پذیرفته است و پیشنهادهای کاربردی در زمینه دیپلماسی رسانه‌ای ارائه می‌دهد که قابل بهره بردن بود. در نهایت پژوهش «دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران در آمریکای لاتین» (مجیدی و میراب زاده، ۱۳۹۱) که به مسئله دیپلماسی ایران در منطقه اسپانیایی‌زبان آمریکای لاتین می‌پردازد و راهکارهای عملیاتی در این زمینه پیشنهاد می‌دهد که البته باید متناسب با ساختار یک شبکه تلویزیونی به آن توجه داشت.

پژوهشگر برای به دست آوردن راهبردها باید داده‌هایی که شرایط محیطی و شرایط داخلی شبکه مذکور را روشن می‌ساخت به دست می‌آورد. از آنجاکه «پژوهش کیفی بر آن گونه از روش‌های تحلیل استوار است که در آن‌ها به درک عمیق پیچیدگی‌ها، جزئیات و بافت پدیده‌های مورد مطالعه تأکید می‌شود» (شریفی و شریفی، ۱۳۸۰، ص. ۲۷۰) روش کیفی در اینجا باعث عمیق شدن داده‌های پژوهش می‌شد بنابراین از روش کیفی در جمع‌آوری و تبیین داده‌ها استفاده شد. در این پژوهش علاوه بر مصاحبه نیمه ساخت یافته با افراد مورد اطلاع، از مطالعه اسناد بالادستی نیز بهره برده شد.

هر روش پژوهشی روش مناسب خود را در نمونه‌گیری دارد. از آنجاکه «بیشتر پژوهش‌های کیفی از نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌کنند» (لیندلف و تیلور، ۱۳۸۸، ص. ۱۷۳)<sup>۳۶</sup> در این پژوهش نیز از روش نمونه‌گیری هدفمند

استفاده شد. «نمونه‌گیری هدفمند شامل افراد (سوژه‌هایی) است که بر اساس خصوصیات یا صفات ویژه‌ای انتخاب شده‌اند و کسانی که با این معیارها نمی‌خوانند، حذف شده‌اند» (دومینیک و ویمر، ۱۳۸۹، ص. ۱۲۶) با توجه به این مسئله برای هدفمند بودن نمونه‌گیری، معیارهایی چون داشتن علم و دانش کافی در حوزه ارتباطات و رسانه، آشنایی با ساختارها و روندهای شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» و شناخت کافی از منطقه آمریکای لاتین<sup>۳۸</sup> مدنظر قرار گرفته شد. برای هر یک از این معیارها افرادی مورد گزینش قرار گرفتند تا تمام زمینه‌های موردنظر پوشش داده شود. سپس با استفاده از مصاحبه نیمه ساخت یافته، نظرات صاحب‌نظران و کارشناسان این حوزه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

برای انجام مصاحبه نیمه ساخت یافته، اهداف کلی نزد پژوهشگر مشخص و معین بود و سؤالات به صورت باز و آزاد در راستای به دست آوردن اطلاعات صحیح و صریح در موضوع مدنظر، قبل از مصاحبه آماده شد و مصاحبه‌شوندگان، در بیان سخن خود و پاسخگویی به سؤالات، در چارچوب اهداف دارای آزادی عمل بودند و در مواردی سؤالات اصلاح می‌شد که این نکته هم‌زمان در برگه سؤالات ثبت می‌گردید. در پژوهش حاضر، رسیدن به اشباع نظری، یعنی زمانی که دیگر مضامین جدیدی از سوی مصاحبه‌شوندگان مطرح نمی‌شود مدنظر قرار بود که در نهایت با ۱۶ نفر از نخبگان مطلع مصاحبه انجام گرفت (جدول ۱).

جدول ۱ سمت و شرایط افراد مورد مصاحبه

ردیف	سمت	تحصیلات، تخصص و شرایط مرتبط با موضوع
۱	معاونت برون مرزی سازمان صداوسیما	سابقه فعالیت در عرصه رادیو و تلویزیون، هیئت علمی دانشکده تولید دانشگاه صداوسیما
۲	مدیر شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی»	سابقه فعالیت در عرصه رادیو و تلویزیون، زندگی در منطقه اسپانیایی زبان
۳	سفیر سابق جمهوری اسلامی ایران در کشورهای مکزیک، گواتمالا و بلیز	سابقه فعالیت سیاسی در منطقه اسپانیایی زبان
۴	سفیر سابق ایران در کشور نیکاراگوئه، مترجم سران جمهوری اسلامی در دیدارهای رسمی با سران اسپانیایی زبان	سابقه فعالیت سیاسی در منطقه اسپانیایی زبان
۵	عضو هیئت علمی دانشکده ارتباطات دانشگاه صدا سیما	دکترای ارتباطات، سابقه فعالیت در عرصه رادیو و تلویزیون
۶	عضو هیئت علمی دانشکده ارتباطات دانشگاه صداوسیما	دکترای مدیریت رسانه، سابقه فعالیت در عرصه رادیو و تلویزیون
۷	عضو هیئت علمی دانشکده زبان‌های خارجی دانشگاه تهران	دکترای زبان اسپانیایی، ریاست وقت دانشکده زبان‌های خارجی دانشگاه تهران



## ۶۷ برنامه‌ریزی راهبردی برای شبکه تلویزیونی ...

۸	عضو هیئت‌علمی دانشکده ادبیات فارسی و زبان‌های خارجی دانشگاه علامه	دکترای زبان و ادبیات اسپانیایی، مدیر گروه زبان اسپانیایی دانشکده
۹	عضو هیئت‌علمی دانشکده زبان‌های خارجی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال	دکترای زبان و ادبیات اسپانیایی، مدیر گروه زبان اسپانیایی دانشکده
۱۰	عضو هیئت‌علمی دانشکده ادبیات فارسی و زبان‌های خارجی دانشگاه علامه	دکتری زبان فارسی، اسپانیایی الاصل
۱۱	عضو جامعه‌المصطفی العالمیه	مبلغ دینی جامعه‌المصطفی، آرژانتینی الاصل
۱۲	مدیر تولید و تأمین برنامه‌های شبکه	سابقه چندین سال فعالیت در عرصه رادیو و تلویزیون در زمینه مربوطه
۱۳	مدیر هنری و گرافیک شبکه	سابقه چندین سال فعالیت در عرصه رادیو و تلویزیون در زمینه مربوطه
۱۴	مدیر وب‌سایت و فضای مجازی شبکه	سابقه چندین سال فعالیت در عرصه رادیو و تلویزیون در زمینه مربوطه
۱۵	خبرنگار شبکه	سابقه چندین سال فعالیت در عرصه رادیو و تلویزیون در زمینه مربوطه
۱۶	خبرنگار شبکه	سابقه چندین سال فعالیت در عرصه رادیو و تلویزیون در زمینه مربوطه

باید توجه داشت که به‌طور کلی میان مفهوم اعتبار و پایایی در تحقیقات کمی و کیفی تفاوت‌هایی وجود دارد. میکوت و مورهاوس<sup>۳۹</sup> (۱۹۹۴) به‌جای تأکید بر پایایی و روایی، مبحثی با عنوان «قابلیت اعتماد» طرح‌های پژوهشی کیفی را مطرح می‌کنند که دارای چهار عامل اصلی است. در پژوهش حاضر سعی شد تا قابلیت اعتماد با توجه به چهار روش مطرح‌شده در این زمینه، تأمین شود. بدین‌صورت که در جاهایی که موردنیاز بود برای پاسخ به پرسش‌های تحقیق از روش اسنادی\_کتابخانه‌ای نیز کمک گرفته شد. فایل‌های ضبط‌شده و یادداشت‌های حاصل از مصاحبه پژوهش حاضر که در بازه زمانی تابستان و پاییز سال ۱۳۹۴ انجام‌شده است؛ نگهداری شد و این امکان وجود دارد تا دیگران، نتایج حاصل از تحقیق را با آنچه مصاحبه‌شوندگان بیان داشته‌اند مقایسه کنند.

همچنین در مرحله تفسیر اطلاعات، وجود کمیته راهبردی باعث کاهش سوگیری‌های احتمالی شد و درنهایت، اساتید راهنما و مشاور به‌عنوان ناظر بیرونی سوگیری‌های احتمالی را متذکر شدند. از سوی دیگر اعتبار یک پژوهش کیفی بخصوص در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی که اطلاعات آن از طریق انجام مصاحبه گردآوری می‌شود، به سطح و کیفیت دانش و آگاهی افراد مصاحبه‌شونده برمی‌گردد. از این‌رو با توجه به ترکیب فوق که شامل مدیران ارشد سازمان صداوسیما، سفرای سابق ایران در منطقه، اساتید دانشگاه و اعضای هیئت‌علمی در زمینه رسانه، منطقه و زبان

اسپانیایی است؛ به‌علاوه‌ی انجام پذیرفتن این پژوهش تحت نظارت ریاست وقت سازمان صداوسیما که تجربه بیست‌ساله مدیریت بر معاون برون‌مرزی سازمان مذکور را نیز در کارنامه خود دارد، می‌توان از اعتبار و یا همان قابل‌اعتماد بودن آن دفاع کرد.

### یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در بخش چهارچوب نظری و توضیحات مربوط به روش پژوهش در ابتدای مقاله اشاره شد، اجزای برنامه‌ریزی راهبردی از منظر آقای دیوید از یکسو شامل بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی به‌عنوان مقاصد آرمانی است. از سوی دیگر نیز شامل مشخص کردن عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) و عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) است. در انتها تدوین و اولویت‌بندی راهبردها بر اساس این ورودی‌ها نیز نقطه پایان برنامه‌ریزی راهبردی است. در ادامه یافته‌های این پژوهش شامل موارد فوق به تفکیک ارائه شده است.

#### الف: بیانیه مأموریت و سند چشم‌انداز

در این پژوهش بر اساس نظرات متخصصان و افراد مطلع ضمن بررسی وضعیت موجود شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» و تبیین وضع مطلوب آن، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز شبکه مشخص شد و در تدوین راهبردهای مطلوب برای این شبکه تحقق بیانیه مأموریت و رسیدن به این چشم‌انداز مدنظر قرار گرفت. بیانیه مأموریت شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» به شرح زیر مشخص شد:

«شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» بر آن است تا به‌عنوان یک رسانه اسپانیایی‌زبان، با تولید و تأمین برنامه‌های متنوع و باکیفیت، برای تمام اسپانیایی‌زبان‌های دنیا و با استفاده از تجهیزات مدرن و ظرفیت رسانه‌های نوین، توسط کارکنانی متخصص، متعهد و خلاق، به مبارزه با تهاجم رسانه‌های استعمارگران دنیای امروز بپردازد. این شبکه با پراکنش اطلاعات و اخبار مبتنی بر حقیقت و واقعیت‌های جهان و به دور از هرگونه سانسور و تحریف اطلاعات و اخبار، به مخاطبان خود برای درک واقعیت‌ها یاری می‌رساند تا رسانه‌های جایگزین باشد برای جریان اصلی رسانه‌های استعماری حاکم بر دنیای امروزی».

همچنین جایگاه مطلوب شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» در سال‌های آینده‌ی سپهر رسانه‌ای جهانی در قالب بیانیه چشم‌انداز این شبکه تلویزیونی به شرح زیر تدوین گردید:

«شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» به دنبال آن است که طی پنج سال آینده، به‌عنوان یکی از پرمخاطب‌ترین شبکه‌های تلویزیونی خارجی در منطقه آمریکای لاتین شناخته شود و جایگاه خود را نزد اسپانیولی‌زبان‌ها به‌عنوان یک رسانه جایگزین تثبیت کند. این شبکه در پنج سال آینده باید معتبرترین، سریع‌ترین و دقیق‌ترین منبع خبری برای خبرهای مرتبط با

## ۶۹ برنامه‌ریزی راهبردی برای شبکه تلویزیونی ...

اسلام و منطقه غرب آسیا باشد و با تولید و تأمین برنامه‌ها و اخبار، در سطح استانداردهای جهانی، به حد اثرگذاری مطلوب بر روی مخاطبان و افکار عمومی مردم اسپانیایی‌زبان دنیا برای مقابله با امپریالیسم<sup>۴۰</sup> خبری موجود برسد».

ب: اهداف راهبردی

یکی از یافته‌های مهم این پژوهش، دستیابی به اهداف راهبردی شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» و اولویت‌بندی آن‌ها بود. به‌گونه‌ای که راهبردهای شبکه در مسیر رسیدن به این اهداف تدوین گردید (جدول ۲).

جدول ۲ اهداف راهبردی بر اساس اولویت

اولویت	امتیاز	اهداف راهبردی	ردیف
۱	۵,۴	تأمین منابع مالی موردنیاز شبکه و فقدان کسری بودجه	۱
۲	۴,۷۳	معتبرترین، سریع‌ترین و دقیق‌ترین منبع اخبار مربوط به خاورمیانه در میان شبکه‌های اسپانیایی‌زبان دنیا	۲
۳	۴,۷۰	حداقل ۴۰ درصد جمعیت اسپانیایی‌زبان دنیا، اسم شبکه را بدانند یا آن را دیده باشند	۳
۴	۴,۵۱	افزایش اثرگذاری شبکه بر روی مخاطب اسپانیولی زبان به حد مطلوب و قابل قبول	۴
۵	۴,۴۹	ارتباط و تعامل پویا با مخاطبان و نخبگان کشورهای هدف	۵
۶	۴,۴۰	حفظ ساختار چابک و پویایی شبکه و ارتقای آن	۶
۷	۴,۲۹	ارتقا کمی اخبار و داشتن کیفیت در حد استانداردهای جهانی در اخبار و برنامه‌ها	۷
۸	۳,۹۶	کسب جایگاه پرمخاطب‌ترین شبکه خارجی منطقه آمریکای لاتین	۸
۹	۳,۱۹	تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد برای شبکه	۹

### ج: عوامل داخلی و خارجی

بر اساس الگوی برنامه‌ریزی راهبردی دیوید، برای رسیدن به راهبردهای مطلوب شبکه، نیاز بود تا ابتدا ارزیابی از وضعیت عوامل مؤثر بر محیط داخلی و خارجی آن صورت گیرد و این عوامل بر اساس اولویت مشخص، و سپس بر اساس آن‌ها راهبردها تدوین شوند. از این‌رو یکی دیگر از یافته‌های پژوهش حاضر مشخص نمودن فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف این شبکه بر اساس اولویت است. در ادامه نتایج حاصله در این بخش ارائه شده است.

### عوامل خارجی

در این بخش، عوامل خارجی شبکه، یعنی فرصت‌ها (جدول ۳) و تهدیدها (جدول ۴) موجود در محیط خارجی که بیشترین اثر را بر این شبکه دارند احصاء شدند. عوامل خارجی، عواملی هستند که مدیران شبکه تلویزیونی «هیسپن‌تی‌وی» بر آن کنترل و اثرگذاری ندارند. البته باید این نکته را در نظر گرفت که رسانه‌ها یکی از سازمان‌هایی هستند که علاوه بر تأثیرپذیری از محیط، بر محیط پیرامون خود نیز تأثیر شگرفی می‌گذارند و در این زمینه قدرت قابل توجهی دارند؛ اما تحلیل این‌که شبکه تلویزیونی «هیسپن‌تی‌وی» چقدر بر محیط خارجی خود اثرگذار است و این اثرگذاری چقدر در اجرای راهبردهای شبکه مؤثر خواهد بود، در این مجال قابل مطالعه نبود.

جدول ۳ فرصت‌های شبکه بر اساس اولویت

رتبف	فرصت‌ها	امتیاز
۱	وجود سوژه‌ها و ایده‌های ناب و مستعد در منطقه اسپانیا و آمریکای لاتین	۰,۱۷۲
۲	ارزش‌های مشترک همچون ارزش‌های ضد امپریالیستی، فقرزدایی، ضد استعماری و... میان ایران و منطقه هدف	۰,۱۶۰
۳	ظرفیت‌های فرهنگی، تمدنی و تاریخی غنی و پر بار جمهوری اسلامی ایران و دسترسی آسان به آن‌ها	۰,۱۴۴

۷۱ برنامه‌ریزی راهبردی برای شبکه تلویزیونی ...

۰,۱۳۶	موقعیت ژئوپلیتیک <sup>۴۱</sup> جمهوری اسلامی ایران در منطقه غرب آسیا (خاورمیانه) و نبود شبکه اسپانیایی‌زبان در این منطقه	۴
۰,۱۲۸	وجود ظرفیت استفاده از تولیدات مردمی منطقه هدف	۵
۰,۱۲۷	مخاطبان مستعد و تشنه تفکر رسانه‌های آلترنیتیو	۶
۰,۱۲۰	رسانه‌های نوین و شبکه‌های اجتماعی	۷
۰,۱۲۰	تعداد کم شبکه‌های آلترنیتیو در منطقه و تازه بودن نگاه شبکه به مسائل	۸
۰,۱۱۹	وجود برنامه‌سازان مستعد و باارزش‌های هم‌راستا در محیط منطقه هدف	۹
۰,۱۰۸	نمایشگاه‌ها و اکسپو <sup>۴۲</sup> های بین‌المللی در عرصه رسانه در سطح جهان	۱۰
۰,۱۰۸	وابستگی دولت‌های بعضی از کشورهای منطقه به ایالات‌متحده و ظرفیت همدلی بیشتر با مردم این کشورها	۱۱
۰,۱۰۵	وجود رشته دانشگاهی زبان اسپانیایی در کشور و ظرفیت اساتید و فارغ‌التحصیلان جوان این رشته‌ها	۱۲
۰,۰۹۱	رابطه سیاسی خوب جمهوری اسلامی ایران با بعضی از کشورهای منطقه که رابطه خوبی با ایالات‌متحده ندارند	۱۳
۰,۰۸۵	وجود تولیدات فرهنگی مناسب مانند فیلم‌های سینمایی در جمهوری اسلامی ایران	۱۴
۰,۰۷۴	وجود رسانه‌ها و نهادهای تقریباً همفکر و همسو جهت همکاری	۱۵
۰,۰۵۷	وجود سفارت‌خانه بسیاری از کشورهای هدف در تهران و امکان استفاده از ظرفیت‌های آن‌ها	۱۶
۰,۰۵۲	جایگاه صداوسیما در قانون اساسی و اهمیت معاونت برون‌مرزی در بخش تهاجمی جنگ نرم	۱۷
۰,۰۳۰	سرمایه‌گذاری بخش خصوصی ایران در منطقه آمریکای لاتین و امکان همکاری شبکه با این شرکت‌ها	۱۸

جدول ۴ تهدیدهای شبکه بر اساس اولویت

امتیاز	تهدیدها	ردیف
۰,۲۰۰	وجود تفاوت‌ها و تضادهای فرهنگی و اخلاقی میان منطقه هدف و جمهوری اسلامی ایران	۱
۰,۱۶۴	کمبود نیروی متخصص داخلی و سختی شناسایی، جذب و به‌کارگیری نیروی غیربومی در داخل ایران	۲
۰,۱۳۶	وجود شبکه‌های قوی محلی، ملی و بین‌المللی در منطقه هدف	۳
۰,۱۳۵	نبود توجه کافی مقامات دولتی به اهمیت رسانه‌های برون‌مرزی به‌عنوان ابزار دیپلماسی عمومی و بازوی تهاجمی کشور در جنگ نرم	۴
۰,۱۲۶	تحریم‌های اقتصادی و فشارهای بین‌المللی در عرصه اقتصادی و سیستم پخش و توزیع در سالیان اخیر	۵
۰,۱۰۸	رابطه سیاسی خوب بعضی از کشورهای منطقه با ایالات‌متحده و رابطه نامناسب با ایران	۶
۰,۱۰۵	فاصله جغرافیایی زیاد با کشورهای منطقه هدف	۷
۰,۰۸۵	ضریب نفوذ پایین اینترنت و ماهواره در برخی کشورهای منطقه آمریکای لاتین	۸
۰,۰۷۱	میزان بالای دریافت شبکه‌های تلویزیونی توسط مردم منطقه آمریکای لاتین از طریق سیستم زمینی و کابلی	۹
۰,۰۶۹	وجود لابی‌ها و نهادهای فعال صهیونیستی در منطقه اسپانیا و قاره آمریکا و فعالیت علیه شبکه	۱۰
۰,۰۵۸	هزینه‌بر بودن تولید فیلم و سریال به‌صورت اختصاصی برای شبکه	۱۱
۰,۰۵۶	احتمال راه‌اندازی شبکه اسپانیولی دیگر با مبدأ خاورمیانه (الجزیره و المیادین)	۱۲

## عوامل داخلی

همچنین در کنار عوامل خارجی، عوامل داخلی مؤثر بر این شبکه تلویزیونی نیز مشخص گردید. این عوامل شامل نقاط قوت (جدول ۵) و ضعف (جدول ۶) سازمان است و «عبارت از آن دسته از فعالیت‌های قابل کنترل یک سازمان هستند که به‌طور ویژه خوب یا بد انجام می‌گیرند. این فعالیت‌ها ممکن است در حوزه مدیریت، نیروی انسانی، بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید، عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای به وجود می‌آیند» (دیوید، ۱۳۹۳، ص. ۳۶). در ادامه عوامل داخلی احصا شده در مورد شبکه مذکور قابل مشاهده است.

جدول ۵ قوت‌های شبکه بر اساس اولویت

امتیاز	قوت‌ها	ردیف
۰,۲۵۵	چابکی مجموعه و فقدان بروکراسی <sup>۴۳</sup> اداری نسبت به میانگین سازمان صداوسیما	۱
۰,۲۱۶	کیفیت بالای برنامه‌ها، در سطح شبکه‌های جهانی معتبر	۲
۰,۲۱۲	وجود پرسنل جوان، خلاق و مستعد پیشرفت	۳
۰,۲۰۶	استفاده از قالب‌های متنوع برنامه‌سازی (خبر، مستند، فیلم، گفتگو محور و...)	۴
۰,۲۰۰	مدیریت جوان و بانگیزه و سطوح کم مدیریت (درگیری و آگاهی مدیریت با مسائل جزئی)	۵
۰,۱۹۲	استفاده از پلتفرم <sup>۴۴</sup> های مختلف رسانه‌ای مثل سایت اینترنتی، شبکه‌های اجتماعی و بستر موبایل هوشمند.	۶
۰,۱۶۸	داشتن برنامه‌های شناخته‌شده برای مخاطب طی چند سال پخش (برند شدن برنامه‌ها)	۷
۰,۱۲۰	برون‌سپاری برنامه‌ها و استفاده از ظرفیت‌های موجود در بیرون از شبکه	۸
۰,۱۱۰	اتاق فکرهای منظم در رده مدیریت میانی شبکه و تضارب آرا مناسب	۹

۷۴ برنامه‌ریزی راهبردی برای شبکه تلویزیونی ...

۰,۰۸۱	استفاده از استودیوها و تجهیزات روز دنیای رسانه و پخش به صورت اچ‌دی	۱۰
۰,۰۷۰	بیست و چهار ساعته بودن شبکه	۱۱
۰,۰۳۷	موقعیت دفتر شبکه و استقلال نسبی از سازمان	۱۲

جدول ۶ ضعف‌های شبکه بر اساس اولویت

امتیاز	ضعف‌ها	ردیف
۰,۲۴۳	فضای سنگین محتوایی شبکه (برنامه‌ها هارد، اخبار هارد، مستند هارد و...) برعکس سلیقه شادگونه مخاطب منطقه آمریکای لاتین	۱
۰,۲۲۸	کمبود بودجه و منابع مالی و عدم تخصیص بودجه مصوب	۲
۰,۱۷۸	کم بودن میزان تنوع و جذابیت برنامه‌های شبکه	۳
۰,۱۶۹	عدم تبلیغات مناسب برای شبکه و کم‌رنگ بودن حضور شبکه در نمایشگاه‌ها و اکسپوهای رسانه‌ای بین‌المللی و ضعف در ارتباط‌گیری	۴
۰,۱۵۷	کم تجربه بودن کارکنان و نبود سیستم مناسب آموزش ضمن خدمت پرسنل	۵
۰,۱۴۳	کمبود نیروی انسانی شبکه	۶
۰,۱۳۳	ضعف در حوزه مخاطب‌سنجی و نظر‌سنجی	۷
۰,۱۱۱	ضعف در سیستم توزیع و عدم تناسب بین بودجه تولید و توزیع	۸
۰,۰۴۵	نداشتن آرشیو غنی برای شبکه (سختی استفاده از آرشیو سازمان به دلیل فاصله مکانی و سختی استفاده از آرشیو انگلیسی‌زبان پرس تی وی)	۹
۰,۰۳۴	ضعف در سیستم ارتباطی و شبکه رایانه‌ای داخلی مجموعه به دلیل HD بودن شبکه	۱۰
۰,۰۳۴	کم بودن جلسات اتاق فکر در سطح ورای شبکه و در سطح پایین دست شبکه	۱۱



د: راهبردها

و درنهایت راهبردهای شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» بر اساس اهداف راهبردی و عوامل داخلی و خارجی که در طول مسیر پژوهش مشخص شده بودند در چهار موقعیت تعیین شدند و سپس توسط کمیته راهبردی اولویت‌بندی گردیدند (جدول ۷). احصاء و اولویت‌بندی این راهبردها که نگاهی به آینده دارد و می‌تواند برای موفقیت شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» کمک‌کننده باشند یکی از ویژگی‌های مهم این پژوهش است.

جدول ۷ راهبردهای مطلوب شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» بر اساس اولویت

اولویت	مفروضات	امتیاز	راهبرد
۱	فرصت ضعف ۹ و ۱۲ و ۱۵ ۶ و ۵ و ۲	۱۱۸,۳۹	داشتن موضعی فعال در جذب نیروی انسانی متخصص برای شبکه و تدوین سیستم آموزش ضمن خدمت مناسب برای پرسنل
۲	فرصت ضعف ۲ و ۳ و ۴ و ۱۰ و ۱۳ و ۱۵	۱۱۴,۷۱	همکاری با شبکه‌های همسو در منطقه هدف و انجام تولیدات مشترک با آنها
۳	تهدید قوت ۱ و ۴ و ۶ و ۸ ۱ و ۳ و ۱۱	۱۱۲,۷۸	افزایش وجهه خبری شبکه
۴	فرصت ضعف ۱ و ۲ و ۴ و ۵ و ۹ ۱ و ۳ و ۷ و ۹	۱۰۹,۹۹	افزایش تولیدات خارج از استودیو (در برابر برنامه‌های استودیویی گفتگو محور)
۵	تهدید ضعف ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱۰۳,۶۱	ایجاد تناسب بین اهمیت تولید و توزیع

۷۶ برنامه‌ریزی راهبردی برای شبکه تلویزیونی ...

استخدام و استفاده از نیروی متخصص برای مذاکره، حضور در نمایشگاه‌ها، جذب نیروهای متخصص خارجی و جذب مشارکت و تبلیغات	۱۰۱,۰۷	فرصت ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۶ و ۱۸	قوت ۱ و ۳ و ۵	۶
تولید برنامه‌های تعاملی و پررنگ کردن حضور مخاطبان در برنامه‌ها	۱۰۰,۸۳	فرصت ۱ و ۲ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و	قوت ۲ و ۳ و ۶ و ۱۱	۷
ادغام رادیو اسپانیایی معاونت برون‌مرزی با شبکه و فعالیت رادیو زیر نظر شبکه	۹۹,۹۷	تهدید ۲	ضعف ۲ و ۴ و ۶ و ۹	۸
دوری از تضادهای فرهنگی و تمرکز بر نقاط مشترک فرهنگی و ارزش‌ها	۹۸,۵۶	تهدید ۱ و ۳ و ۶ و ۹ و ۱۰	قوت ۲ و ۴ و ۷ و ۸ و ۹ و	۹
معرفی بیشتر شبکه برای شناخته شدن در نزد مخاطبان و متخصصان منطقه هدف، با استفاده از ظرفیت‌های اکسپو و نمایشگاه‌های رسانه‌ای و همچنین ظرفیت فضای مجازی	۹۷,۴۹	فرصت ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۸ و ۹ و ۱۰	قوت ۲ و ۴ و ۶ و ۷ و ۸ و	۱۰
تدوین قوانین نظارتی شبکه متناسب با شاخصه‌های فرهنگی منطقه هدف و حدود اسلامی	۹۶,۸۶	تهدید ۱ و ۳ و ۱۲	ضعف ۱ و ۳ و ۴	۱۱
اولویت دادن به مسئله جذب مخاطب بجای اثرگذاری بر مخاطب	۹۵,۲۰	فرصت ۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۱۴	ضعف ۱ و ۳ و ۷	۱۲
انجام پژوهش‌های مخاطب‌سنجی، نظرسنجی و اثر سنجی و استفاده از این اطلاعات برای طراحی برنامه‌ها	۸۹,۰۴	تهدید ۱ و ۳ و ۷	قوت ۲ و ۶ و ۷	۱۳
تلاش برای شناساندن نقش و اهمیت شبکه	۸۸,۷۶	تهدید	قوت	۱۴

به مسئولان نظام از طریق تلویزیون داخلی		۱۱ و ۶ و ۵ و ۴	۷ و ۶ و ۲	
حفظ چابکی ساختار فعلی شبکه	۸۷,۶۸	تهدید ۴ و ۲	ضعف ۶ و ۲	۱۵
کاهش زمان پخش اصلی و افزایش بازپخش برنامه‌های شبکه	۸۶,۱۱	تهدید ۱۱ و ۵ و ۴ و ۲	ضعف ۲ و ۹ و ۸ و ۱	۱۶

### بحث و نتیجه‌گیری

در زمان انجام این پژوهش، بیش از پنج سال از فعالیت شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» می‌گذرد و در این مدت، این شبکه با فراز و فرودهایی همراه بوده است. این پژوهش از یک طرف، حاصل تجربه این سالیان مدیران شبکه است، و از سوی دیگر، از نظرات افراد صاحب‌نظر خارج از مجموعه نیز بهره برده شد تا بتوان از نتایج حاصله برای دستیابی هرچه بیشتر به اهداف استفاده کرد. با نگاهی کلی به راهبردهای نهایی مطرح‌شده برای شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» می‌توان این راهبردها را در چهار حوزه تولید و محتوا، فناوری و زیرساخت، نیروی انسانی و توزیع مطرح دانست، یعنی در واقع راهبردهای ارائه‌شده برای شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» چهار حوزه اصلی مرتبط با فعالیت‌های یک شبکه تلویزیونی را پوشش داده و در هر زمینه راهبردهایی را ارائه داده است.

باید توجه داشت این مسئله که از چهار راهبرد با اولویت بیشتر، سه راهبرد در حوزه فرصت-ضعف قرار گرفته است، نشان از آن دارد که شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» باید با بهره بردن از فرصت‌های موجود، نقاط ضعف خود را بپوشاند تا بتواند هرچه بیشتر به اهداف خود نزدیک شود. نتایج این پژوهش نشان داد مهم‌ترین راهبردی که می‌تواند برای شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» امری حیاتی باشد، مسئله نیروی انسانی است، و در واقع نیروی انسانی برای هر سازمانی، یکی از حیاتی‌ترین بخش‌ها به شمار می‌رود اما در این میان برخی سازمان‌ها وجود دارند که بسیار وابسته به نیروی انسانی خود هستند؛ سازمان‌هایی که خلاقیت و فعالیت‌های حسی-فکری در آن‌ها غلبه دارد. سازمان‌های پژوهشی و سازمان‌های هنری از این دست سازمان‌ها هستند. برای یک شبکه تلویزیونی داشتن نیروی انسانی خلاق و توانمند امری حیاتی و ضروری است. در ادامه نیز بحث‌های پیشنهادی پیرامون مهم‌ترین راهبردهای احصاء شده، ارائه می‌شود.

اول: پیشنهاد می‌شود شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» برای تأمین نیروی انسانی خود با بهره بردن از متخصصان خارجی باتجربه‌ی کار در رسانه‌های آمریکای لاتین در کنار استفاده از نیروی ایرانی مسلط به زبان اسپانیایی به ترکیب مناسبی از نیروها برسد. پیشنهاد در این زمینه این است که شبکه به سراغ دانشگاه‌هایی که زبان اسپانیایی در کشور تدریس می‌کنند برود و با همکاری آن‌ها دوره‌های کارگاهی مختص «آموزش فعالیت در رسانه‌های اسپانیایی‌زبان» برگزار کند. شبکه در پایان این دوره‌ها می‌تواند نیروی کار مستعد و علاقه‌مند را شناسایی کند. در زمینه کارکنان فعال در شبکه نیز، با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده در مصاحبه‌ها، کمبود آموزش ضمن خدمت در شبکه مشاهده شد و پیشنهاد می‌شود دوره‌های خاصی برای آموزش ضمن خدمت این افراد طراحی شود؛ بازآموزی‌هایی مخصوص زبان اسپانیایی و کارگاه‌هایی برای ارتقا توانایی افراد برای کار در رسانه از این دست هستند.

دوم: شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» برای افزایش جذب مخاطب، جبران کسری بودجه و ایجاد بلوک رسانه‌ای خاص خود در برابر بلوک رسانه‌ای امپریالیسم و سرمایه‌داری موجود در آمریکای لاتین، نیاز به همکاری با شبکه‌های همسو و هم‌جهت با خود دارد. شبکه‌هایی مثل تله سور<sup>۴۵</sup> و راشاتودی<sup>۴۶</sup> از این جمله حساب می‌شوند. هرچند در این میان مشکلات فراوانی وجود دارد و تضادهای سیاسی- فرهنگی باعث سخت شدن این همکاری‌ها خواهد شد اما پیشنهاد می‌شود با دست گذاشتن بر روی نقاط مشترک، بر اساس این نقاط مشترک به همکاری رسانه‌ای پرداخت و برنامه‌های تلویزیونی‌ای را طراحی کرد که به‌صورت مشترک تولید شود تا هم هزینه‌ها را کاهش دهد و هم تأثیرگذاری را افزایش دهد.

سوم: شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» خود را به‌عنوان یک رسانه خدمات عمومی تعریف کرده است که دارای تنوع برنامه‌ای گوناگون است با هرچند تمرکز اصلی بر خبر و اطلاع‌رسانی است. در این شبکه هر دو ساعت یک‌بار یک بخش خبری سه‌دقیقه‌ای و همچنین چندین بولتن خبری ۲۵ دقیقه‌ای اصلی پخش می‌شود. طبق داده‌های به‌دست‌آمده از کارشناسان پیشنهاد می‌شود وجهه خبری شبکه افزایش یافته و بخش‌های خبری اصلی تقویت شوند. در این میان ضرورت راه‌اندازی یک بولتن ۶۰ دقیقه‌ای به‌عنوان یک بخش خبری\_تحلیلی در شبکه دیده می‌شود.

چهارم: باید توجه داشت که در دسترس بودن یک رسانه، رابطه مستقیمی با فلسفه وجودی رسانه بودنش دارد. در واقع زمانی یک رسانه، پخش فراگیر است که در دسترس جمعیت کثیری از قشر مخاطب هدف باشد و پس از آن است که رقابت برای جذب مخاطب معنا پیدا می‌کند. با توجه به ضریب نفوذ پایین دریافت شبکه‌های تلویزیونی از طریق ماهواره در منطقه آمریکای لاتین، کار برای یک شبکه بین‌المللی سخت خواهد بود و از طرف دیگر تحریم‌های بین‌المللی ایران، وضعیت خاصی را برای شبکه پدید آورده است که با شرایط معمولی تفاوت دارد. به نظر کارشناسان مورد مصاحبه اگر در

شرایط معمولی، هزینه تولید به توزیع ۸۰ به ۲۰ درصد است؛ در این شرایط ویژه، نسبت هزینه تولید به توزیع باید ۶۰ به ۴۰ و یا حتی ۵۰ به ۵۰ باشد و توزیع مناسب و در دسترس مخاطب بودن برای انتخاب شدن، یکی از ضروریات اصلی در شرایط فعلی برای شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» است. به‌عنوان مثال، به عقیده کارشناسان اگر ۱۰ ساعت برنامه اصلی تولید شود و در دسترس ۱۰۰ میلیون نفر باشد، بهتر از آن است که ۱۵ ساعت برنامه در دسترس ۳۰ میلیون نفر باشد. با توجه به کسری بودجه شبکه در تمام بخش‌ها در این ایام، در این پژوهش میزان هزینه برای توزیع مشخص نشد و مسئله قابل‌اتکا، تناسب بین بودجه تولید و توزیع قرار گرفت؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که مدیران شبکه با مدیریت صحیح بودجه، میان هزینه تولید و توزیع تناسب مناسب را که ضرورت شرایط فعلی است برقرار کنند.

پنجم: نظریه‌های اخیر در زمینه رسانه‌ها به تعاملی شدن آن‌ها اشاره دارند. از طرفی امروزه باقوت یافتن فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی، قدرت مانور مخاطب بیشتر شده است. پیشنهاد می‌شود شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» برنامه‌هایی را برای تعامل مستقیم با مخاطب و ارائه نظرات آن‌ها بخصوص در فضای مجازی در نظر بگیرد و همچنین در برنامه‌های گفت‌وگومحور از حضور فیزیکی مخاطب در محیط برنامه که یکی از استانداردهای جدیدتر برنامه‌های گفت‌وگومحور است بهره‌برد. افزایش برنامه‌های تعاملی در شبکه و حضور فیزیکی و حضور مجازی مخاطب در برنامه‌های شبکه می‌تواند باعث تقویت حس مخاطب نسبت به شبکه و احساس قرابت بیشتر با برنامه‌ها و در نتیجه موجب اثرگذاری بیشتر شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» شود که در حال حاضر جای آن خالی است.

ششم: یکپارچگی عملیات رسانه‌ای و فرماندهی واحد در سپهر جهانی رسانه باعث افزایش قدرت مانور یک مجموعه رسانه‌ای خواهد شد. در این راستا پیشنهاد می‌شود برای بهبود عملکرد، کنترل محتوا و افزایش قدرت مانور شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی»؛ رادیو اسپانیایی معاونت برون‌مرزی به شبکه منتقل شده و زیر نظر مدیریت این شبکه به فعالیت خود ادامه دهد. این راهبرد همچنین به حرفه‌ای‌تر شدن رادیو مذکور و افزایش کیفیت آن نیز کمک بسزایی می‌کند و دست شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» را در مانور رسانه‌ای، بازتر خواهد کرد.

هفتم: اختلاف فرهنگی میان یک رسانه و مخاطبانش ممکن است باعث ایجاد شکاف میان آن رسانه و مخاطبان گردد. شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» یک شبکه تلویزیونی است با مبدأ کشوری که ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی غنی دارد و برای کشورهای پخش می‌شود که زندگیشان در بسیاری از موارد در جهت عکس آن ارزش‌ها بنانهاده شده است. ارزش‌های لیبرالیسم<sup>۴۷</sup>، بی‌بندباری اخلاقی، برهنگی و سرخوشی؛ ارمغانی است که کشورهای استعمارگر پس از چند قرن سلطه برای مردم این منطقه برجای گذاشته‌اند. یکی از اهداف «هیسپن تی‌وی» یقیناً اشاعه فرهنگ اسلامی ایرانی و ارزش‌های الهی است؛ اما باید توجه داشت که در وهله اول باید مخاطب را به خود جذب کرد و سپس به دنبال اثرگذاری بر او بود، دوری از تضادهای

فرهنگی و تمرکز بر نقاط مشترک فرهنگی و ارزشی یکی از راه‌های جذب مخاطبان اسپانیایی‌زبان است. پیشنهاد این پژوهش این است که ارزش‌های جهان‌شمولی که در منطقه هدف نیز طرفداران بسیاری دارد، از جمله فقر ستیزی، عدالت‌خواهی، استعمارستیزی، استقلال‌طلبی و... که در اسلام نیز بسیار مورد توجه قرار گرفته است؛ به‌عنوان مرکز ثقل ارزشی شبکه قرار گیرد و در وهله بعد به سراغ سایر ارزش‌های اسلامی گرایش پیدا کند. همچنین کارشناسان مورد مصاحبه بر این عقیده هستند که برای معرفی اسلام بهتر است از دروازه معرفی ایران وارد شد، به دلیل علاقه مردم منطقه به فرهنگ و تمدن دیگر کشورها، سابقه تمدنی ایران ظرفیت مناسبی است که می‌تواند برای معرفی غیرمستقیم اسلام مورد استفاده قرار گیرد.

هشتم: یکی از مواردی که در شبکه‌های برون‌مرزی مطرح است قوانین نظارتی حاکم بر این شبکه‌ها بخصوص در زمینه پوشش است. به عقیده کارشناسان باید این قوانین متناسب با مخاطبان هدف و رعایت حدود اسلامی تدوین شوند. یقیناً مخاطبان «پرس تی‌وی» و «هیسپن تی‌وی» از نظر نوع نگرش به حجاب و پوشش، تفاوت زیادی دارند. مخاطبان «پرس تی‌وی» درک بهتری نسبت به حجاب داشته و بیشتر در معرض آن قرار گرفته‌اند و همچنین پخش «پرس تی‌وی» از تلویزیون داخلی جمهوری اسلامی ایران نیز برای این شبکه محدودیت بیشتری ایجاد می‌کند. به عقیده کارشناسان مورد مصاحبه، قوانین نظارتی حاکم بر «پرس تی‌وی» نباید عیناً در شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» اجرا شود. پیشنهاد می‌شود برای مخاطب منطقه آمریکای لاتین، دایره تساهل در این زمینه تا آنجا که حدود اسلامی اجازه می‌دهد بازتر شود و در سرحدات این حدود قرار گرفت. برای رسیدن به این قوانین، باید در زمینه طراحی پوشش مناسب بر اساس حدود اسلامی، نوع نگرش مخاطبان منطقه هدف، شناسایی سرحدات حدود اسلامی در این زمینه و... بیشتر تأمل کرد.

نهم: هر رسانه‌ای برای اثرگذاری بیشتر بر روی مخاطب خود نیاز به شناخت دقیق‌تری از سلیقه مخاطب و نظراتش نسبت به برنامه‌های خود دارد. به عقیده کارشناسان، شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» نیز از این امر مستثنا نبوده و باید بیشتر به بازخورد برنامه‌های خود اهمیت بدهد. انجام پژوهش‌های مخاطب‌سنجی، نظرسنجی و اثر سنجی و استفاده از این اطلاعات برای طراحی برنامه‌ها یکی دیگر از پیشنهاد‌های این پژوهش است. این موارد می‌تواند اثرگذاری برنامه‌های شبکه را افزایش داده، به افزایش جذب مخاطب کمک کند و امکان مدیریت بهتر بر هزینه‌ها را فراهم آورد.

دهم: معاونت برون‌مرزی و شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» به‌عنوان یکی از بازوهای تهاجمی در جنگ نرم بین‌المللی، از اهمیت خاصی برخوردار است. نقشی که رسانه‌ها و شبکه‌های تلویزیونی بر روابط بین‌المللی دارند بر کارشناسان سیاسی پوشیده نیست و کشورها می‌توانند با هزینه بسیار کمتری به مقاصد خود در عرصه بین‌الملل برسند. اما به عقیده کارشناسان مورد مصاحبه بسیاری از مسئولان ذی‌ربط بر اهمیت سازمان صداوسیما در عرصه بین‌الملل واقف نبوده و همراهی‌های لازم را بخصوص در تخصیص بودجه با این سازمان ندارند. پیشنهاد

می‌شود معاونت برون‌مرزی و بخصوص شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» با استفاده از ظرفیت شبکه‌های داخلی به معرفی خود بپردازد تا نقش و جایگاه این معاونت و شبکه تلویزیونی «هیسپن تی‌وی» برای مردم جامعه و مسئولان دولتی آشکار شود تا بتوان حمایت‌های بیشتری را جلب کرد.

یازدهم: یکی از مشکلات اصلی شبکه در برهه زمانی کنونی که این تحقیق نگارش یافته است، کسری بودجه شبکه است که منجر به ضعف در تولید و توزیع می‌شود. یکی از راهبردهای تدافعی که برای این حالت پیشنهاد می‌شود، کاهش زمان پخش اصلی برنامه‌های شبکه و افزایش میزان تکرار برنامه‌ها است. تا هزینه‌های تولید کاهش یافته و قدرت مانور شبکه در زمینه تنوع و کیفیت برنامه‌ها و همچنین توزیع آن‌ها بیشتر شود.

پی‌نوشت‌ها:

۱. Hispantv
۲. SWOT matrix
۳. Spanish
۴. Ethnologue
۵. internetworldstats
۶. Broadcast
۷. Broadband
۸. Public diplomacy
۹. HD
۱۰. Alternative
۱۱. BBC Mundo
۱۲. RT en Español
۱۳. Al Jazeera
۱۴. France ۲۴
۱۵. Voice of America
۱۶. Strategy
۱۷. Fred R. David
۱۸. Emerald Group
۱۹. Ralph F. Smith
۲۰. Nuran Acur and Linda Englyst
۲۱. Michel K. Masozera and Janaki Rami Reddy Alavalapati
۲۲. Peter Ferdinand Drucker
۲۳. Cross-functional decisions
۲۴. Ioannis E. Nikolaou and Evangelinos, K.I
۲۵. SO
۲۶. Wo
۲۷. St
۲۸. Wt
۲۹. Strength
۳۰. Weakness



- ۳۱. Opportunity
- ۳۲. Threat
- ۳۳. Qspm
- ۳۴. SMART
- ۳۵. QSPM
- ۳۶. Thomas R. Lindlof and Bryan C. Taylor
- ۳۷. Roger D. Wimmer, Joseph R. Dominick
- ۳۸. Latin america
- ۳۹. Pamela Maykut and Richard Morehouse
- ۴۰. Amperyalism
- ۴۱. Geopolitics
- ۴۲. Expo
- ۴۳. Bureaucracy
- ۴۴. Platform
- ۴۵. TeleSur
- ۴۶. Russia today
- ۴۷. Liberalism





## منابع فارسی:

- اردشیری، ا. (۱۳۹۲). تدوین راهبردهای مطلوب شبکه چهار سیمای جمهوری اسلامی ایران. تهران: دانشگاه صداوسیما.
- اسماعیلی، ع. (۱۳۸۸). دیپلماسی رسانه‌ای با تأکید بر نقش سازمان صداوسیما. تهران: موسسه جام جم.
- اعرابی، م. (۱۳۹۳). دست‌نامه برنامه‌ریزی استراتژیک (نسخه چاپ هشتم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پاک‌دل، ح. (۱۳۸۷). تدوین راهبردهای مطلوب برای شبکه تلویزیونی پرس تی وی جمهوری اسلامی ایران. تهران: دانشگاه صداوسیما.
- دومنیگ، ج. و ویمپر، ر. (۱۳۸۹). تحقیق در رسانه‌های جمعی. (ک. امامی، مترجم) تهران: سروش.
- دیوید، ف. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، & م. تقی‌زاده مطلق، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضایی، س. (۱۳۹۳). تدوین راهبرد مطلوب شبکه تهران سیمای جمهوری اسلامی ایران. تهران: دانشگاه صداوسیما.
- سلطانی فر، م. و خان‌زاد، ل. (۱۳۹۲). دیپلماسی رسانه‌ای جمهوری اسلامی ایران. مطالعات فرهنگ-ارتباطات، صص ۱۸۱-۲۰۵.
- شریفی، ح. و شریفی، ن. (۱۳۸۰). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات سخن.
- فرهنگی، ع. محکی، ع. و دانایی، ا. (۱۳۹۱، بهار). برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ایران (روزنامه همشهری). رسانه، ۱۱.
- لیندلف، ت. و تیلور، ب. (۱۳۸۸). روش تحقیق کیفی در علوم ارتباطات. (ع. گیویان، مترجم) تهران: انتشارات موسسه همشهری.
- مجیدی، ح. و میراب‌زاده، ا. (۱۳۹۱). دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران در آمریکای لاتین. فصلنامه سیاست خارجی، صص ۴۰۰-۴۲۰.
- مددی، م. (۱۳۹۳). تدوین راهبرد مطلوب شبکه بازار سیمای جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه صاحب‌نظران. تهران: دانشگاه صداوسیما.
- معینی‌پناه، ح. (۱۳۹۳). تدوین راهبردهای مطلوب شبکه پویا سیمای جمهوری اسلامی ایران. تهران: دانشگاه صداوسیما.
- منصوری پور، م. (۱۳۹۲). تدوین راهبردهای برتر برای شبکه مستند سیمای جمهوری اسلامی ایران. تهران: دانشگاه صداوسیما.
- میرسپاسی، ن. (۱۳۷۳). مقایسه دو مکتب در مدیریت استراتژیک. تدبیر، ۴۳، صص ۱۸-۲۳.

## منابع انگلیسی:

Acur, N., & Englyst, L. (۲۰۰۶). Assessment of Strategy Formulation: How to Ensure Quality in Process and Outcome. *International Journal of Operations & Production Management*, ۲۶(۱), ۶۹-۹۱.

Drucker, P. (۱۹۷۴). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. Harper Business.

). Strategic Steering to Avoid the Turbulence: Businesses <sup>۹</sup>Emerald Group Publishing. (۲۰۰۰) Should Always be Prepared to Alter Course. *Strategic Direction*, ۲۹(۷).

Ethnologue. (۲۰۱۲). *languages of the world*. Retrieved from ethnologue: <https://www.ethnologue.com/language/spa>

Internetworldstats. (۲۰۱۷, march). *INTERNET WORLD USERS BY LANGUAGE*. Retrieved from internetworldstats: <http://www.internetworldstats.com/stats۷.htm>

Masozera, M., Alavalapati, J., Jacobson, S., & Shrestha, R. (۲۰۰۶). Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda. *Forest Policy and Economics*, ۸(۲), ۲۰۶-۲۱۶.

Nikolaou, I., & Evangelinos, K. (۲۰۱۰). A SWOT analysis of environmental management practices in Greek Mining and Mineral Industry. *Resources Policy*.

Ralph f, S. (۲۰۰۷). *Business process management and the balanced scorecard: using processes*. John Wiley & Sons, Inc.

