

فصلنامه رادیو تلویزیون / سال یازدهم / شماره ۲۷ / تابستان ۱۳۹۴ / ۱۱۵-۱۴۷

Quarterly Journal of Radio Television, 2015, Vol. 11, No. 27, 115-147

(تاریخ دریافت: ۹۳/۷/۰۲ تجدیدنظر: ۹۳/۸/۰۶ پذیرش نهایی: ۹۴/۱۱/۶)

تدوین راهبردهای سازمان صدا و سیما ج.ا.ا. در جنگ نرم مطالعه موردی حوزه محصولات نمایشی خارجی

سیاوش صلواتیان^۱ سیدمحمدرضا سیدی^۲

چکیده

استعمار فرانو برای تداوم استیلای خود بر کشورهای دنیا به ابزار نوین جنگ نرم متوسل شده است؛ جنگی که در آن دیگر از تسلیحات نظامی خبری نیست. از بارزترین نموده‌های این نوع از جنگ، جنگ رسانه‌ای است و می‌توان فیلم‌های سینمایی را به جرأت یکی از قوی‌ترین و مؤثرترین ابزارهای جنگ رسانه‌ای دانست. اداره کل تأمین برنامه‌های خارجی معاونت سیما و ادارات امور تأمین برنامه در شبکه‌های سیما جمهوری اسلامی ایران، مسئول تأمین، آماده‌سازی و پخش فیلم‌های سینمایی هستند. در این تحقیق تلاش شده است تا با استفاده از مدل تجزیه و تحلیل راهبردی SWOT، ضعف‌ها و قوت‌های ادارات امور تأمین برنامه و نیز فرصت‌ها و تهدیدات پیش‌روی آنها شناسایی و با نگاهی به این عوامل راهبردهایی برای این ادارات معرفی شود؛ راهبردهایی که عمل به آنها ضامن موفقیت سازمان صدا و سیما در جنگ نرم در حوزه فیلم‌های سینمایی خواهد بود.

واژگان کلیدی: جنگ نرم، ادارات تأمین برنامه، فیلم سینمایی، مدیریت راهبردی.

Salavatian@gmail.com

Seyedi@isu.ac.ir

۱. استادیار دانشگاه صدا و سیما

۲. کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت

مقدمه

سان‌تزو در کتاب هنر جنگ می‌گوید: «می‌شود جنگید اما مهم‌ترین کار این است که شما در یک نبرد بدون جنگ پیروزی را به دست آورید» (محبیان، ۱۳۸۸)؛ علاوه بر این، محدودیت‌های قدرت نظامی (رک به لنون، ۱۳۸۸: ۹۴-۵۷) و تغییر اساسی تهدیدات نسبت به گذشته که به واسطه فناوری رخ داده (جلالی، ۱۳۸۸) ذهن بشر را به سمت استفاده از قدرت دیگری سوق داده است. ادوایت آیزنهاور در سال ۱۹۴۰ درباره اهمیت افکار عمومی می‌گوید: «این افکار عمومی است که در جنگ پیروز می‌شود» (رنجبران، ۱۳۸۸: ۲۰۱).

آنچه در ادبیات امروز با عنوان جنگ نرم^۱ مطرح می‌شود، در ادبیات غرب بیشتر به عنوان قدرت نرم^۲ شناخته شده است و زیربنای فکری آن اولین بار توسط جوزف نای به شکلی عملی مطرح شد (محبیان، ۱۳۸۸؛ احمدزاده و اسماعیلی، ۱۳۸۷). در سال ۱۹۹۰ جوزف نای مدیر سابق «بخش مرکزی اطلاعات محرمانه ملی سیا» اعلام کرد در دنیای کنونی، قدرت بیشتر بر عوامل اقتصادی، آموزشی و فناوری مبتنی است. وی پیش‌بینی کرد که احتمالاً منابع قدرت در قرن ۲۱ تغییر خواهند یافت زیرا اثبات قدرت حتی در گروهی منابع قدرت هم نیست بلکه در توانایی تغییر رفتار دولت‌های دیگر است. آنچه مسلم است همزمان با دهه پایانی قرن بیستم و به دلیل تغییر ماهیت سیاست‌های بین‌المللی، اشکال ناملموس قدرت، از اهمیت بیشتری برخوردار شده و به گفته نای، قدرت در حال گذار از غنای ثروت به غنای اطلاعات است (فرهادی و مرادیان، ۱۳۸۷). نگاهی به گذشته جنگ نرم نشان می‌دهد که در طول تاریخ بشر، از همان ابتدا که جنگ سخت آغاز شد، عملیات روانی یا جنگ نرم نیز صورت می‌گرفت (محبیان، ۱۳۸۸). در این حوزه، قدرت نرم، امپریالیسم فرهنگی و به تعبیر گرامشی، هژمونی فرهنگی، سه مفهوم قریب و دارای حوزه معنایی کم و بیش مشترکی هستند (جعفرپور، ۱۳۸۷ الف؛ فرهادی و مرادیان، ۱۳۸۷)؛ البته واژگان دیگری نیز هستند که با جنگ نرم حوزه معنایی مشترکی دارند.

1. Soft War
2. Soft Power

جنگ نرم

صاحب‌نظران عرصه قدرت نرم و جنگ نرم، تعریف‌های مشابهی از این واژگان دارند. به عقیده محبیان (۱۳۸۸)، هاینز (۱۳۸۷)، ایلگن (۲۰۰۶: ۲۶)، کلاهیچیان (۱۳۸۷)، منصوری (۱۳۶۹: ۱۴) و افتخاری (۱۳۸۹)، قدرت نرم به توانایی یک نهاد برای نفوذ و تأثیرگذاری بر آنچه که دیگران انجام می‌دهند، از طریق تشویق و ایجاد جذابیت گفته می‌شود. به عبارت دیگر اعمال قدرت نرم این است که طرف مقابل کاری انجام دهد که شما می‌خواهید و او نمی‌خواهد.

بعضی از نظریه‌پردازان نیز با بسط تعریف فوق در عرصه بین‌الملل معتقدند که جنگ روانی عبارت است از مجموعه اقدامات یک کشور به منظور اثرگذاری و نفوذ بر عقاید و رفتار دولت‌ها و مردم خارجی در جهت مطلوب که با ابزارهایی غیر از ابزار نظامی، سیاسی و اقتصادی انجام می‌شود (داقرتی، ۱۳۷۷؛ نائینی، ۱۳۸۷). این ابزارها می‌تواند فرهنگ، آرمان، ایدئولوژی و نهادها و یا ارزش‌های اخلاقی باشد (حسین‌پور پوریان، ۱۳۸۷؛ شیلر، ۱۳۷۷: ۱۰۰) اما رضوی‌پور و رضوی‌پور (۱۳۸۹: ۳۳۱) هر گونه درگیری و تهاجم میان طرف‌های درگیر، بدون استفاده از سخت‌افزار نظامی را جنگ نرم می‌نامند.

به‌طور کلی قدرت نرم، برآیند تصویرسازی مثبت و ارائه چهره موجه از خود، کسب اعتبار در افکار عمومی داخلی و خارجی، قدرت تأثیرگذاری غیرمستقیم توأم با رضایت بر دیگران، اراده دیگران را تابع اراده خویش ساختن و مؤلفه‌هایی از این نوع است و در برابر مفهوم قدرت سخت یا قدرت نظامی و تسلیحاتی قرار می‌گیرد (نای، ۱۳۸۲؛ بیکی، ۱۳۸۸: ۲۹).

نای سه منبع اولیه قدرت نرم را فرهنگ کشور، ارزش‌های سیاسی و سیاست‌های خارجی آنها معرفی می‌کند (رینولد، ۱۳۸۹: ۱۷۸) اما به نظر مولانا، قدرت نرم‌افزاری، قدرتی است که از عقاید و باورهای دینی یک ملت سرچشمه می‌گیرد (گودرزی، ۱۳۸۷). به عقیده رینولد (۲۰۰۳: ۱۳) منابع قدرت نرم، عوامل غیرمحسوسی هستند که به طور مستقیم از طریق تأثیر بر رفتارها و شکل دادن

عقایدی که اشخاص دارند، موثر واقع می‌شود.

امروز آمریکا در عرصه‌های مختلف از قدرت نرم خود بهره‌برداری می‌کند. هاروارد، قدرت روشنفکری، هالیوود، برتری در فرهنگ مردمی، مک‌دونالد، سلطه آمریکا در زنجیره غذایی و مایکروسافت، برتری فناوری را ارائه می‌کند. به عقیده میلسن و همکاران (۱۳۸۸: ۱۲۰) این یک ترکیب بسیار قدرتمند و فریبنده از ابزار قدرت است.

جنگ نرم و رسانه

صاحب‌نظران متعددی معتقدند که حوزه رسانه مهم‌ترین یا یکی از مهم‌ترین حوزه‌های اعمال و تأثیرگذاری قدرت نرم است (محبیان، ۱۳۸۸؛ یوسفی، ۱۳۸۷؛ رضوی‌پور و رضوی‌پور، ۱۳۸۹: ۳۳۴؛ عبدوس، ۱۳۸۹: ۹۴؛ شریف، ۱۳۸۸)؛ بنابراین موفقیت ایالات متحده در افغانستان ارزش کمی خواهد داشت اگر این کشور نبرد جهانی افکار را که از طریق رسانه‌ها بدان نایل شده است از دست بدهد (Lennon, 2003: 282). در واقع نگاه به قدرت نرم، نگاه قدرت معطوف به ابزار و رسانه است. قدرت با سلطه ارتباط مستقیم دارد و آن هنگام به سوی قدرت نرم معطوف می‌شود که با واقع‌نمایی و رضایت‌مندی مخاطبان توأم شود (بیکی، ۱۳۸۸: ۴۱). در چنین حالتی استفاده‌کنندگان از رسانه‌ها چنان تحت تأثیر برنامه‌ها قرار می‌گیرند که قادر به شناسایی اهداف اصلی آن نمی‌شوند (عبدوس، ۱۳۸۹: ۹۹). در دنیای امروز آن چیزی که آمریکا امپراطوری خود می‌داند، امپراطوری سیاسی، نظامی، اقتصادی نیست، قبل از هر چیز سعی دارد امپراطوری ذهنی خود را گسترش دهد، کنترل مغزها را به دست بگیرد و در نتیجه، کنترل اقتصاد و سیاست شکل می‌گیرد (محبیان، ۱۳۸۸؛ نقیب‌السادات، ۱۳۸۸). مقام معظم رهبری در این باره می‌فرماید: «اگر سردمداران و سرمایه‌داران آمریکا نتوانند از طریق رسانه‌های گروهی، افکار عمومی مردم کشور خود و بعد، مردم جهان را به سیاست‌های استعمارگرانه خویش توجیه و در جهت منافع خود بسیج کنند، هرگز نخواهند توانست بر مردم خود حکومت کرده و کارهای نامعقول خود را در دیگر کشورها از

جمله کشورهای آفریقایی و آمریکای لاتین ادامه دهند.»^۱

پستمن (۱۳۷۸: ۷۰-۸۴) سه دوره را برای انتقال معلومات ذکر می‌کند. دوره اول، دوره انتقال معلومات به وسیله زبان است؛ یعنی یکی می‌گفت و دیگری حفظ می‌کرد. دوره دوم، دوره مکتوبات بود که کتاب، حامل معنا برای نسل بعدی شد. اما سومین دوره، دوره تصویر است که تصویر سینمایی و تلویزیونی جای دو موج قبلی نشسته است. مک‌لوهان نیز به این تقسیم‌بندی معتقد است (لیتل جان، ۱۳۸۴: ۷۳۱). تحلیل پستمن حاکی از این است که این تصویرها به صورت خاص ساخته شده و به جهان ارائه می‌شود. بی‌شک در حال حاضر کارآمدترین و ماندگارترین شیوه ابراز عقیده و تأثیرگذاری بر افکار عمومی، تصویر است. به طوری که هر فرد به طور متوسط در روز بیش از ۷۵٪ اطلاعات دریافتی خود را از رسانه‌های تصویری به دست می‌آورد (بلخاری، ۱۳۸۲). رسانه‌ها امروز حکم ابزار حسی ما را دارند. رسانه‌ها به جای ما می‌بینند و می‌شنوند و در واقع درک ما، یک درک رسانه‌ای است به عبارت دیگر تمام تصورات و دانشی که در جهان امروز داریم به واسطه رسانه‌ها شکل می‌گیرد (نقیب‌السادات، ۱۳۸۸).

بنابراین، قدرت نرم را می‌توان مدیریت افکار عمومی تعریف کرد که مهم‌ترین شکل این مدیریت از طریق رسانه رخ می‌دهد. رسانه‌ها در جهان امروز، کمتر به انتقال واقعیت فکر می‌کنند و بیشتر سعی دارند تا واقعیت‌ها را بسازند. هدف آنها از قدرت نرم، اطلاع‌رسانی، رشد و ارتقای دانش و سطح افکار عمومی ملت‌ها نیست، اصلی‌ترین آنها مدیریت و ساخت افکار عمومی است (گودرزی، ۱۳۸۸). از لحاظ روان‌شناسی، انسان یک سیستم است که مجموعه‌ای درون‌داد و مجموعه‌ای برون‌داد دارد؛ اگر شما بتوانید درون‌داد و اطلاعاتی را که به ذهن او وارد می‌شود به‌عنوان یک سیستم کنترل کنید تا حدودی می‌توانید رفتار برونی او را هم کنترل کنید (محبیان، ۱۳۸۸). مقام معظم رهبری با یادآوری کردن فروپاشی نرم شوروی می‌فرماید: «بنده به عنوان کسی که از اوّل این انقلاب تا امروز در مسائل گوناگون و

۱. بخشی از خطبه اول نماز جمعه مورخه ۶/۶/۱۵

در عرصه‌های مختلف این نظام، با جوانب و جریان‌های گوناگون مواجه بوده‌ام... به یک جمع‌بندی رسیده‌ام که به‌طور خلاصه این است: یک طرح همه‌جانبه‌آمریکایی برای فروپاشی نظام جمهوری اسلامی طراحی شد و جوانب آن از همه جهت سنجیده شد. این طرح، طرح بازسازی‌شده‌ای است از آنچه که در فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی اتفاق افتاد... این طرح آمریکایی یا غربی، یک طرح نظامی نبود. در درجه اول یک طرح رسانه‌ای بود که عمدتاً به‌وسیله تابلو، پلاکارد، روزنامه، فیلم و غیره اجرا شد. اگر کسی محاسبه کند، می‌بیند که حدود پنجاه، شصت درصد آن مربوط به تأثیر رسانه‌ها و ابزارهای فرهنگی بود»^۱ (احمدی و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۱۴). ایشان در زمان‌ها و مکان‌های مختلف به این امر تصریح کرده‌اند (به عنوان مثال رک به: وحیدیان، ۱۳۸۸: ۶۱).

بنابراین جنگ رسانه‌ای یکی از برجسته‌ترین جنبه‌های جنگ نرم و قدرت نرم است. بنیادی‌ترین تعریف از «جنگ رسانه‌ای»، استفاده از رسانه‌ها برای تضعیف کشور هدف و بهره‌گیری از توان و ظرفیت رسانه‌ها به منظور دفاع از منافع ملی است (رنجبران، ۱۳۸۸: ۱۹۳؛ جعفرپور، ۱۳۸۷ب). این جنگ میان خبرنگاران خبرگزاری‌ها، شبکه‌های خبری و سایت‌های اینترنتی و... جریان دارد؛ اما واقعیت آن است که در پشت این جدال ژورنالیستی، چیزی به نام «سیاست رسانه‌ای یک کشور» نهفته است که مستقیماً توسط بودجه‌های رسمی مصوب پارلمان‌ها یا بودجه‌های سرّی سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی و سرویس‌های جاسوسی تغذیه می‌شود (جعفرپور، ۱۳۸۷ب). هدف جنگ رسانه‌ای اگرچه در نهایت تغییر کارکرد و عملکرد دولت‌ها است، اما به طرز ملموسی به جای هدف قرار دادن مستقیم دولت‌ها، ملت‌ها را هدف بمباران خود قرار می‌دهد. اگر بتوان افکار عمومی را نسبت به موضوع یا پدیده‌ای قانع کرد یا به آن، سمت‌وسو و جهتی خاص بخشید، مسلماً دولت‌ها نیز تحت فشار افکار عمومی به آن سمت کشیده خواهند شد (جعفرپور، ۱۳۸۷الف).

۱. بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی ایران / طرح آمریکایی فروپاشی شوروی، ۱۳۷۹/۴/۱۹.

غرب علیه کشورهای جهان سوم، دو نمونه بارز از موضوعی هستند که می‌توانیم آن را به جنگ جهانی رسانه‌ای تعبیر کنیم (جعفرپور، ۱۳۸۷ الف).

جنگ نرم و فیلم‌های سینمایی

سینما یکی از ابزارهای مهم جنگ رسانه‌ای است (امیری، ۱۳۸۸: ۹۳). تحلیل ادگار مورن از نقش سینما در جوامع غربی این است که ستاره‌های سینما مانند خدایان قدیم که بر بالای کوه المپ می‌نشستند و مقدرات مردم جامعه یونان را رقم می‌زدند، آنها نیز المپ‌نشینان دنیای جدید هستند و آنها مقدرات مردم جوامع در حال توسعه را که مصرف‌کننده این نوع کالاها هستند، رقم می‌زنند (نقیب‌السادات، ۱۳۸۸). گفتیم که بی‌شک در حال حاضر کارآمدترین و ماندگارترین شیوه ابراز عقیده و تأثیرگذاری بر افکار عمومی، تصویر است؛ به طوری که هر فرد به طور متوسط در روز بیش از ۷۵٪ اطلاعات دریافتی خود را از رسانه‌های تصویری به دست می‌آورد. با توجه به این نکات، هالیوود به عنوان مرکز فیلم‌سازی آمریکا، با تولید سالانه ۷۰۰ فیلم، سود خالص سالانه‌ای معادل ۱۵ تا ۱۶ میلیارد دلار و پوشش نزدیک به ۷۸٪ سینماها و تلویزیون‌ها، نقش اساسی‌ای در تحقق استراتژی فوق فعال آمریکا و توسعه مدل تصمیم‌گیری این کشور دارد (بلخاری، ۱۳۸۲). محیبان (۱۳۸۸) با تصریح این که ما در دنیای جدید مجازی زندگی می‌کنیم از پدیده Infotainments نام می‌برد. ابزاری که اذهان مردم دنیا را از طریق سرگرمی هدایت می‌کند. شاه‌حسینی (۱۳۸۲) نیز معتقد است که امروز نظام تصویری هالیوود، مشخصاً به عنوان بازوی تصویری سیاست‌مداران آمریکایی در صدد است تا با مصادره به مطلوب مفاهیم خیر و شر و روایت مغرضانه از اسطوره و تاریخ، مقدمات رویارویی نهایی غرب را با دنیای اسلام فراهم آورد. مقام معظم رهبری درباره اهمیت و تأثیر سینما و فیلم در مخاطبان می‌فرمایند: «به نظر من تلویزیون، صدا و سیما و به خصوص بخش هنر نمایشی - بخش سریال و فیلم - امروز برای ما از همیشه مهم‌تر است. من به هیچ وجه یک نگاه مسامحه‌ای و گذرا و باری به هر جهتی نسبت به تلویزیون ندارم. هنرهای نمایشی خیلی مهم‌اند؛ ابعاد تأثیرگذاری و

فرهنگ‌سازی هنرهای نمایشی خیلی وسیع است و امروز ما به عنوان یک ملتی که چون زنده است، چون حرف دارد، چون احساس هویت و وجود می‌کند، پس دشمن‌های بزرگی هم دارد، مواجه‌ایم با دشمنی‌هایی از راه‌های مختلف، به شیوه‌های مختلف و از جمله به شیوه استفاده‌های هنری و بیش از همه، هنر نمایش^۱؛ یا در جای دیگری می‌فرمایند: «در حال حاضر تمام دستگاه‌های تبلیغاتی وابسته به صهیونیسم با تهیه مطلب، فیلم و تولید وسایل و ابزارهای فرهنگی در همه دنیا سعی دارند که اسلام را در چشم مردم دنیا مبعوض و مورد نفرت قرار دهند. هدف آنان این است که مردم دنیا از اسلام و مسلمانان تنفر پیدا کنند»^۲. «همان کسانی که سی سال با این ملت مبارزه کردند، معارضه کردند، عناد ورزیدند، همان دستگاه‌ها و سیستم‌هایی که از کارخانجات خودشان مواد شیمیایی و سلاح شیمیایی دست صدام دادند که بزند توی جبهه‌ها و توی جاده‌ها و حتی توی شهرها، همان کسانی که در عرصه فرهنگی شبکه درست می‌کنند - به قصد نابود کردن بنای خانواده و شکستن حریم عفاف و حجابی که میراث هزاران ساله ایرانی است - همین‌ها در زمینه‌های سیاسی، فیلم «بدون دخترم هرگز» را، فیلم «۳۰۰» را می‌سازند که علیه حیثیت ایرانی است و سر تا پا دروغ و خبثت است»^۳. «امروز طبق اطلاعات قطعی ثابت شده است که مؤسسه عظیم هالیوود و شرکت‌های بزرگ سینمایی با سیاست‌های استکباری آمریکا همراهی و همکاری مستمر و باب میل دارند. این مؤسسه بزرگ فیلم‌سازی و سینمایی که ده‌ها کمپانی بزرگ فیلم‌ساز از هنرمند و از کارگردان و از بازیگر و از نمایش‌نامه‌نویس و فیلم‌نامه‌نویس و سرمایه‌گذار در آن گرد هم جمع شدند، در خدمت هدفی دارند حرکت می‌کنند. آن هدف عبارت است از اهداف سیاست استکباری‌ای که دولت آمریکا را هم همان سیاست‌ها دارد می‌چرخاند»^۴ از این رو به این نتیجه می‌رسیم که: «دشمنانی وجود

۱. بیانات در دیدار هنرمندان و دست‌اندرکاران صداوسیما، ۱۳۸۹/۴/۱۲.

۲. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در اجتماع مردم مشهد در حرم مقدس، ۱۳۸۲/۱/۱.

۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار هنرمندان و دست‌اندرکاران صداوسیما، ۱۳۸۹/۴/۱۲.

۴. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار روحانیون و طلاب تشیع و تسنن کردستان، ۱۳۸۸/۲/۱۳.

دارند که دین، استقلال و حتی ارزش‌های ملی ما را با ابزارهای فرهنگی، هدف قرار می‌دهند! اینها را با همان ابزارهای فرهنگی که ابزارهای تبلیغی است - فیلم، سینما، خبرسازی و جریان‌سازی جهانی و بحث و استدلال - مورد تهاجم قرار می‌دهند و پایه‌هایش را در داخل کشور، سست می‌کنند! به نظر من اگر ما بخواهیم کشورمان را به سمت آن هدف‌هایی که تعلیم و ترسیم شده است، پیش ببریم، بدون این‌که به این نکته توجه کنیم، نه کار شدنی است، نه کار حکیمانه‌ای است، نه کار عاقلانه‌ای است! به این باید توجه شود.^۱

بیچرانلو (۱۳۸۸)، گیویان و سروی زرگر (۱۳۸۸)، رضائیان (۱۳۸۷)، رضایی‌یزدی (۱۳۸۶)، رضایی‌یزدی و مختارزاده بهادرانی (۱۳۸۶) و شاهین (۲۰۰۱) مصادیقی از جنگ رسانه‌ای غرب علیه اسلام و ایران را در حوزه فیلم‌های سینمایی گردآوری کرده‌اند.

ماتریس SWOT

روش SWOT که در فارسی به نام تحلیل سوات هم شناخته می‌شود یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود. SWOT در انگلیسی حروف اول کلمات قوت^۲، ضعف^۳، فرصت^۴ و تهدید^۵ است. از این روش علاوه بر برنامه‌ریزی راهبردی به‌طور کلی در تحلیل وضعیت سازمان‌ها نیز استفاده می‌شود.

برنامه‌ریزی راهبردی SWOT

در برنامه‌ریزی راهبردی، به ترتیب چشم‌انداز^۶، رسالت^۷، اهداف^۸، راهبردها^۹

۱. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۷۶/۱۱/۴.

2. Strength
3. Weakness
4. Opportunity
5. Threat
6. Vision
7. Mission
8. Objectives
9. Strategies

عناوین برنامه‌ها^۱ و فعالیت‌ها^۲ را برای سازمان یا تشکل مورد نظر تعریف می‌کنند. چشم‌انداز و رسالت بر مبنای نظر بالاترین مرجع تصمیم‌گیر تعیین می‌شود. اهداف نیز بر اساس رسالت تعیین شده مشخص می‌شود. در واقع رسالت یا مأموریت، وظایف کلی و دورنمای فعالیت‌ها تشکل را مشخص می‌کند و اهداف، مسیرهای رسیدن به این رسالت است. برای تعیین راهبردها، ابتدا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، با نگاهی به فضای داخلی و عوامل بیرونی بررسی می‌شود که بر مبنای آن و با استفاده از ماتریس SWOT، راهبردها استخراج می‌شود:

جدول ۱: ماتریس SWOT

تهدیدها T	فرصت‌ها O	
راهبردهای ST	راهبردهای SO	نقاط قوت S
راهبردهای WT	راهبردهای WO	نقاط ضعف W

(منبع: Weihrich & Koontz, 1993: 175)

هر راهبرد در زیرمجموعه‌ی یکی از اهداف، روش رسیدن به هدف را مشخص می‌سازد. شناسایی ذی‌نفعان درونی و بیرونی نیز به شناسایی عوامل کمک می‌کند. پس از آن برای رسیدن به هر راهبرد، برنامه‌هایی مشخص می‌شود که لازم است زمان‌بندی و بودجه‌گذاری آنها نیز انجام شود.

راهبرد SO: این راهبرد می‌تواند یک حالت هم‌افزایی در سازمان ایجاد کند. هر شرکتی مایل است در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از توانمندی‌ها، استفاده از فرصت‌ها را به حداکثر برساند. (گردهمایی‌ها و ارائه تجارب موفق، همچنین طراحی دوره‌های آموزشی مانند مدیریت دانش، سازمان‌های یادگیرنده و غیره می‌تواند در این زمینه سودمند باشد).

راهبرد WO: هدف دومین راهبرد، کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصت‌ها است.

-
1. Projects
 2. Activities

گاه شرکت‌ها به دلیل برخورداری از ضعف‌های اساسی، امکان استفاده از فرصت‌های به دست آمده را ندارند، لذا طراحی دوره‌های آموزشی به منظور رفع نقاط ضعف می‌تواند شرکت را در استفاده از فرصت‌ها توانمند کند.

راهبرد ST: این راهبرد براساس توانمندی شرکت در مقابل تهدیدات بنا شده‌است و هدف آن افزایش توانمندی‌های موجود و کاهش تهدیدات با طراحی دوره‌های آموزشی است.

راهبرد WT: هدف این راهبرد، کاهش نقاط ضعف و تهدیدات تا حد امکان است. شرکتی که در معرض ورشکستگی قرار دارد می‌تواند با برگزاری دوره‌هایی مانند مدیریت راهبردی و... از راهبردهای گوناگونی مانند انحلال، ادغام و تلاش برای بقا استفاده کند (Lussier, 2000: 118-27)؛ سیدجوادین، ۱۳۸۲: ۶-۳۴۴؛ ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۵: ۷-۱۸۵).

قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات

ادارات امور تأمین برنامه‌سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در جنگ نرم در حوزه فیلم:

قوت‌ها

۱. اسناد بالادستی ممتاز: افق رسانه، بیانیه مأموریت، اهداف کلان و اصول و ارزش‌های حاکم بر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، اسنادی برتر و متعالی هستند و به نظر نمی‌رسد که هیچ‌یک از سازمان‌های رسانه‌ای دنیا دارای چنین افق انسانی و برتری باشند. این اسناد بالادستی ممتاز، چشم‌انداز مناسبی را در عرصه جنگ نرم فراهم می‌کنند.

۲. توانایی پرورش سرمایه انسانی برتر: فعالیت چندین و چندساله سازمان صدا و سیما در حوزه آرمان‌های انقلاب اسلامی، رسانه دینی، تربیت جامعه اسلامی و... - به‌رغم همه ضعف‌ها و کاستی‌هایش - کوله‌باری از تجربه و دانش را در این

سازمان بر جای نهاده است که انتقال این تجربه و دانش به مدیران و کارمندان آینده می‌تواند راهگشای بسیاری از میادین جنگ نرم باشد.

۳. کارشناسان خبره: در بخش‌های مختلف سازمان صدا و سیما از جمله ادارات امور تأمین برنامه، کارشناسان دلسوز، باتجربه و خبره‌ای وجود دارند که نظر آنها می‌تواند راهبر جنگ نرم باشد. اگر چه تعداد زیادی از این نیروها بازنشسته شده یا به عللی از سازمان صدا و سیما بیرون آمده‌اند اما هنوز هم اثرات گران‌قدر خدمات ایشان جاری و ساری است.

۴. فرهنگ سازمانی متعالی: فرهنگ سازمانی سازمان صدا و سیما فرهنگی متعالی است. اگر چه گاهی شائبه‌های تغییر این فرهنگ یا بی‌توجهی به آن دیده می‌شود اما همچنان می‌تواند به عنوان سرمنشا اقدامات مفیدی قلمداد گردد.

ضعف‌ها

۱. فقدان تعاریف عملیاتی: یکی از اصول مدیریت سازمان، تبدیل مرحله به مرحله افق و چشم‌انداز سازمان به اهداف جزئی است تا همه مدیران در سطوح مختلف سازمانی از آن بهره ببرند و اقدامات خود را بر اساس آن انجام دهند. کلان‌ترین مرجع برای بررسی چشم‌انداز و اهداف ادارات تأمین برنامه، افق رسانه ملی است که در بردارنده بیانیه مأموریت، اهداف کلان و اصول و ارزش‌های حاکم بر آن است. در سطحی خردتر، قانون خط‌مشی کلی و اصول برنامه‌های سازمان صدا و سیما نیز چارچوب تولید، تأمین و پخش برنامه‌های این سازمان را مشخص می‌کند. در مرحله بعد، سازمان صدا و سیما، هر ساله اهداف، محورها، اولویت‌ها و سیاست‌های تولید، تأمین و پخش را به صورت مشروح در اختیار بخش‌های مختلف سازمان قرار می‌دهد؛ اما مشکل اینجا است که این اهداف، محورها، اولویت‌ها و سیاست‌ها، جامع و مانع و به‌روز نیستند؛ به‌طوری که در بسیاری از حوزه‌هایی که فیلم‌های سینمایی امروز دنیا به برپایی جنگ نرم علیه جمهوری اسلامی ایران می‌پردازند سنجه دقیقی را برای ارزیابی فیلم‌ها فراهم نمی‌کنند. همین امر باعث می‌شود که سیاست‌ها جای خود را به سلايق افراد بدهد به‌طوری که

وحدت رویه‌ای در میان ادارات امور تأمین برنامه و حتی در بین نیروی انسانی یک اداره واحد در ارزیابی، وجود نداشته باشد.

یکی دیگر از مضرات فقدان تعاریف عملیاتی این است که به مشکلات ظاهری بیش از مشکلات محتوایی توجه می‌شود.

۲. فقدان سیاست برای تأمین فیلم: جست‌وجو و تحقیق درباره محصولات رسانه‌ای یکی از مهم‌ترین و خطرناک‌ترین فعالیت‌های تأمین برنامه است؛ چرا که در این مرحله، ورودی مواد خام فرآیند تأمین برنامه، به سیستم وارد می‌شود. مسلماً هم‌چنان که در یک کارخانه تولیدی اتفاق می‌افتد، ارتقای مواد اولیه موجب می‌شود که در نهایت، خروجی‌ها نیز از کیفیت بالاتری برخوردار باشند. اما در اداره امور تأمین برنامه، سیاست خاصی برای تهیه فیلم وجود ندارد. این اداره به انحصار مختلف دست به تأمین مواد اولیه خود می‌زند. بازدید از بازارهای بین‌المللی فیلم، دانلود فیلم‌های موجود در شبکه جهانی اینترنت، درخواست کاتالوگ یا نسخه‌های بایبلی فیلم از توزیع‌کنندگانی که با آنها ارتباط دارد، عمده اقداماتی است که برای تأمین مواد خام انجام می‌شود. این اقدام موجب اشکالات زیر می‌شود:

الف) راهبرد فعلی جست‌وجو و تهیه فیلم، سیاستی کاملاً منفعلانه است؛ به عبارت دیگر به جای آن که ادارات امور تأمین برنامه به دنبال تهیه ورودی خود باشد عملاً از سوی شرکت‌های توزیع‌کننده، تغذیه می‌شوند. این سیاست منفعلانه باعث می‌شود که از نظر فرهنگی، بازیچه سیاست‌های شرکت‌های تولیدکننده و توزیع‌کننده فیلم شود و در معرض تهاجم فرهنگی قرار گیرد.

ب) مهم‌ترین و خطرناک‌ترین نتیجه سیاست فوق این است که تنها سیاست پخش فیلم‌ها، پر کردن آنتن و تنها معیار پخش محصولات، قابلیت پخش خواهد بود. به عبارت دیگر سیاستی از پیش تعیین‌شده وجود ندارد تا بر اساس آن اداره کل و یا ادارات امور تأمین برنامه به جلو بروند و فیلمی را بخرند که با اهدافشان سازگار باشد. در این فضا اغلب سیاست‌های سازمان پیرامون فیلم به کنار گذاشته می‌شود.

ج) یکی دیگر از نتایج سیاست منفعلانه فوق این است که برای شرکت‌های

مذکور که اغلب شرکت‌های بزرگ، قدرتمند و البته هم‌سو هستند نوعی انحصار ایجاد می‌شود و آنها می‌توانند محصولات خود را گران‌تر به این سازمان بفروشند. (د) بر اساس رویکرد مذکور، فیلم‌ها به ترتیب زمان آماده شدنشان به روی آنتن می‌روند؛ از این رو، سیاست مدیریت پیام بی‌معنی خواهد بود.

(ه) همچنین شرکت‌های توزیع‌کننده مذکور اغلب شرکت‌های بزرگی هستند که به کشورهای بزرگ و سرمایه‌داری مانند آمریکا، انگلیس، فرانسه، کره و... وابسته‌اند. در چنین فضایی، سازمان نمی‌تواند از همه فیلم‌هایی که در سراسر دنیا (در کشورهای کوچک و یا توسط تولیدکنندگان گم‌نام) تولید می‌شود بهره‌برداری کند. فیلم‌هایی که احتمالاً تطابق بیشتری با اهداف رسانه ملی جمهوری اسلامی ایران دارند. همچنین در بازارهای جهانی، هر شرکتی نمی‌تواند حضور یابد؛ تنها شرکت‌هایی می‌توانند در این بازارها حضور پیدا کنند که اول، بزرگ و گسترده باشند تا بتوانند سودآوری داشته باشند و دوم، با اهداف برگزارکنندگان این بازارها تضادی نداشته باشند.

۳. فقدان سامانه بایگانی پیشرفته: سازمان‌های رسانه‌ای باید آگاه و هوشیار باشند تا بتوانند به سرعت نسبت به محیط متلاطم خود واکنش نشان دهند. یکی از ملزومات این هوشیاری، ثبت منظم وقایع، اطلاعات و پیشینه است اما هم‌اکنون ادارات تأمین برنامه فاقد این ویژگی هستند. به طوری که به دلیل فقدان نظام بایگانی پیشرفته و به‌روز، دوباره‌کاری‌ها و چندباره‌کاری‌ها در آنها امری عادی است.

۴. پیشرفته‌نبودن فناوری: فناوری پیشرفته یکی از پایه‌های رقابت در دنیای رقابتی امروز است به طوری که اگر سازمانی به‌طور مستمر خود را با فناوری‌های نوین تجهیز نکند از گردونه رقابت خارج خواهد شد. اما به‌رغم وجود فناوری‌های پیشرفته در داخل و خارج کشور، ادارات تأمین برنامه از این فناوری‌ها بی‌بهره‌اند. فقدان شبکه پرسرعت درون‌سازمانی، نرم‌افزارهای کمکی، سیستم‌های اطلاعاتی و... از این جمله است. به‌عنوان مثال اغلب فیلم‌های تأمین‌ی در قالب حافظه‌های نوری و مغناطیسی از قبیل CD، DVD، VHS، Beta cam و یا... تهیه می‌شوند و این کار باعث می‌شود که نه تنها هزینه ارسال آنها بر عهده سازمان قرار گیرد بلکه ارسال زمان‌بر

آنها که گاه قریب به یک سال طول می کشد باعث می شود بسیاری از شهروندانی که با بازارهای این محصولات در ارتباط اند محصولات را تهیه کنند و بدین وسیله تلاش سازمان برای جذب مخاطب داخلی کاهش یابد.

۵. فقدان مدیریت پیام: با وجود اینکه در اسناد بالادستی سازمان تأکید زیادی بر مدیریت پیام شده است در حال حاضر به این سیاست چندان عمل نمی شود. مدیریت پیام مهم ترین سیاست یک رسانه است و این سیاست در رسانه ای مانند صدا و سیما که اهداف والایی دارد از اهمیت بیشتری برخوردار است. فیلم هایی که از شبکه های مختلف پخش می شود کمتر با نیازهای مخاطبان آن هم خوانی دارد. مدیریت پیام در اداره امور تأمین برنامه باید همچون زنجیره ای فکر مخاطب را به نقطه ای معلوم هدایت کند، اما این سیر زنجیره ای، هم اکنون مشاهده نمی شود. یکی از مهم ترین دلایل فقدان مدیریت پیام، به اصطلاح فشار آنتن یا سیری ناپذیری آنتن است. خالی نماندن کنداکتور پخش برنامه ها از چنان اهمیتی برخوردار است که همه فکر و ذکر مدیران را معطوف به خود می کند.

۶. ضعف مدیریت: اگرچه مدیریت مجموعه ای که تمام فعالیتش حتی در حالت مطلوب - باید تاحدودی معطوف به آنتن باشد مشکل است اما ضعف مدیریت در ادارات امور تأمین برنامه نیز مشهود است. در این ادارات کمتر تلاشی برای دستیابی به اهداف افق رسانه ملی صورت می گیرد. در ادارات امور تأمین برنامه، برنامه ریزی بلندمدت و کوتاه مدت و واژه هایی نامانوس هستند.

۷. مسائل سرمایه انسانی: سازمان های رسانه ای به علت محیط پیچیده و متلاطم و رقابت شدید باید از سرمایه انسانی خبره ای که قدرت محدودی ندارد تشکیل شده باشد تا بتوانند در کوتاه ترین زمان ممکن نسبت به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند و ضامن بقا و سلامت خود و سازمان خود باشند. از این رو در سازمان های رسانه ای، سرمایه انسانی اهمیت بسیار دارد. مسائل سرمایه انسانی ادارات امور تأمین برنامه وجوه مختلفی دارد:

الف) فقدان نظام گزینش و جذب: در گام اول، نظام مشخص و منسجمی برای

گزینش و جذب نیروهای خبره یا بالقوه خبره وجود ندارد. این نقص باعث شده است که گاهی نیروهای غیرمتخصص به ادارات تأمین برنامه راه یابند. این افراد گاهی نه با الفبای مدیریت پیام آشنا هستند و نه با ادبیات جنگ نرم.

ب) فقدان نظام آموزش: در گام بعد ادارات مذکور فاقد برنامه نظام‌مندی برای آموزش نیروی انسانی خود هستند. مزیت آموزش این است که نیروی انسانی همیشه روزآمد خواهد بود و با آخرین یافته‌های مربوط به رشته و تخصص خود آشنایی خواهد داشت.

ج) فقدان پست سازمانی مشخص: در سازمان صدا و سیما پستی سازمانی با عنوان بازیبن یا ویراستار تأمین برنامه وجود ندارد. اغلب افراد در چارت سازمانی با عنوان بازیبن پخش شناخته می‌شوند. فقدان این پست اگرچه امر کوچکی به نظر می‌رسد اما حاکی از این است که هنوز به این شغل به‌عنوان یک پست مشخص نگریسته نشده است. این نادیده‌انگاری باعث بی‌هویتی نیروی انسانی می‌شود و با توجه به ویژگی‌هایی که برای سرمایه انسانی سازمان رسانه‌ای گفته شد، می‌تواند عواقب نامناسبی برای ادارات امور تأمین برنامه در پی داشته باشد.

د) فقدان امنیت شغلی: اغلب نیروهایی که در ادارات امور تأمین برنامه مشغول به‌کارند به اصطلاح قرارداد «برنامه‌ای» دارند. این نوع قرارداد نه‌تنها فاقد مزایایی مانند بیمه درمانی، بیمه بازنشستگی و در کل حقوق اولیه و مسلم هر کارمندی است بلکه برای آنها فقدان امنیت شغلی را نیز به ارمغان می‌آورد. کارمندی که در حال حاضر وضعیت مناسبی ندارد و از آینده شغلی خود نیز چندان آگاه نیست نمی‌تواند برای سازمانی به این اهمیت، مفید و کارا باشد.

ه) فقدان نظام ارزیابی: ارزیابی کارکنان باعث شناخت سره از ناسره می‌شود و انگیزه کارمندان کوشا را افزایش می‌دهد. در حال حاضر ادارات امور تأمین برنامه فاقد نظام ارزیابی هستند.

۸. چابک نبودن فرآیندها: در سازمان‌های فرآیندمحور، چابکی فرآیندها از اهمیت شایانی برخوردار است. چابکی فرآیندها باعث می‌شود که بهترین کار با کمترین هزینه زمانی و اقتصادی و بیشترین کیفیت انجام شود. فرآیندهای چابک،

موجب واکنش سریع به محیط متلاطم نیز می‌شوند. تأمین برنامه، اداره‌ای کاملاً فرآیندمحور است و در حال حاضر این فرآیندها قدیمی و کند هستند.

۹. فقدان مخاطب‌شناسی: مشتریان و ارضای نیازهای آنها هدف اصلی شرکت‌ها و سازمان‌ها است. این مشتریان در سازمان‌های رسانه‌ای، مخاطبانی هستند که محصولات آنها را مشاهده می‌کنند. همان‌طور که گفته شد گرچه در افق رسانه اهمیت فوق‌العاده‌ای برای مخاطب ذکر شده است اما در عمل مخاطب برای ادارات تأمین برنامه مهم نیست. این ادارات - همان‌طور گفته شد - آن‌چنان تحت تأثیر فشار آنتن و خالی نماندن آن هستند که گاهی مخاطب را به کنار می‌گذارند.

۱۰. رتبه‌بندی فیلم: یکی از مفیدترین اقداماتی که در رسانه‌های خارجی درباره فیلم‌های سینمایی انجام می‌شود، رتبه‌بندی فیلم‌ها است. البته این نگرش کم‌وبیش در رسانه جمهوری اسلامی ایران و گاهی در سینمای داخل نیز دیده می‌شود، اما آن‌چنان که باید و شاید از وظیفه خود سربلند بیرون نیامده‌اند.

فرصت‌ها

۱. علاقه مخاطب به برنامه‌های نمایشی: سینما از نظر فلسفی بر علاقه انسان امروزی به فرورفتن در خلسه‌ای که از آن لذت می‌برد، استوار است. صحیح‌تر آنکه این خصیصه، خصیصه سینما نیست بلکه ذهن انسان به‌گونه‌ای است که از تماشای تصویر و این خواب موقت، لذت می‌برد. بنابراین مخاطب از هر ملت و در هر سطحی که باشد به دیدن فیلم علاقه دارد.

۲. وجود ظرفیت زیاد برای تولید در داخل کشور: در داخل کشور، هنرمندان خلاق و وجود دارند که می‌توانند با ایده‌های نو، محصولات بدیعی بسازند؛ اما متأسفانه به دلیل فقدان اعتماد به نفس مدیران و فقدان اعتقاد به استفاده از ظرفیت‌های تولید داخلی، این ظرفیت عظیم به هدر می‌رود.

۳. وجود نیروهای متخصص و مشاوران در زمینه جنگ نرم، مدیریت و ارتباطات: در عرصه علمی و فرهنگی کشور نیروهای متخصص و تجربه‌زایی وجود دارند که استفاده از تجارب و دانش آنها می‌تواند برای ادارات امور تأمین

کاملاً راهبردی باشد.

۴. وجود فیلم‌های زیاد غیر آمریکایی و غیر غربی: گرچه بخش فیلم‌های سینمایی آمریکایی بر اساس سیاست‌های سازمان ممنوع است، اما هم‌اکنون فیلم‌های آمریکایی بالاترین سهم را از آنتن رسانه ملی به خود اختصاص می‌دهند که در بخش ضعف‌ها تا حدودی به این مشکل پرداخته شد. به تجربه ثابت شده است که در کشورهای مختلف جهان، تولیدات زیادی وجود دارد که به علت سیاست‌گذاری سازمان، از میدان دید آن خارج است.

۵. اینترنت: شبکه جهانی اینترنت به رغم تهدیداتی که در حوزه‌های مختلف فرهنگی - اجتماعی دارد اما منبع بسیار مفیدی برای ادارات تأمین برنامه می‌تواند باشد. جست‌وجوی محصولات سینمایی، استخراج اطلاعات آنها، تهیه نسخه‌های بزرگ و... از اقداماتی است که هم‌اکنون آنها را تسهیل کرده است.

۶. اعتماد و اطمینان مخاطبان به رسانه جمهوری اسلامی ایران: مخاطبان ایرانی - و حتی مخاطبانی که در سطح جهان با برنامه‌های رسانه جمهوری اسلامی ایران - آشنا هستند، برنامه‌های رسانه جمهوری اسلامی ایران را برنامه‌هایی پاک و سالم می‌دانند. فیلم‌های سینمایی این رسانه نیز در این زمره به شمار می‌رود.

۷. افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان: افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان در طول عمر رسانه جمهوری اسلامی ایران اگرچه وظایف آنها را سنگین‌تر می‌کند، اما شرایطی را فراهم آورده است که حرف‌های جدید و برنامه‌های نوین در این رسانه به نمایش درآیند.

۸. وجود فناوری پیشرفته در داخل کشور: وجود فناوری‌های پیشرفته در داخل کشور فرصت بسیار خوبی برای ارتقای فعالیت‌ها و فرآیند ادارات امور تأمین برنامه است.

تهدیدات

۱. فقدان هماهنگی درون‌سازمانی: فرآیند تأمین برنامه به وابستگی درون‌سازمانی قدرتمندی بین ادارات امور تأمین برنامه و نیز ادارات تأمین برنامه و واحدهای

سازمانی دیگر مانند دوبله، پخش و... نیاز دارد. در حال حاضر این هماهنگی در حد مطلوبی نیست.

۲. رقابت شدید رسانه‌ها در حوزه فیلم: رسانه‌های داخلی و خارجی، رقابت شدیدی در توزیع محصولات خود و جذب مخاطب دارند. در چنین فضایی، کار رسانه جمهوری اسلامی ایران برای بقا در میدان رقابت سخت‌تر خواهد شد. رسانه‌های داخلی و خارجی به شرح زیر هستند:

الف) شبکه‌های ماهواره‌ای غیرفارسی‌زبان،

ب) شبکه‌های ماهواره‌ای فارسی‌زبان،

ج) شبکه زیرزمینی توزیع فیلم در داخل کشور،

د) فیلم‌های دوبله‌شده دارای مجوز از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی،

ه) سینمای داخلی.

۳. تسهیل ورود شبکه‌های ماهواره‌ای جدید: امروزه فناوری تأسیس شبکه‌های ماهواره‌ای آنقدر ساده و ارزان شده است که روزبه‌روز بر تعداد آنها افزوده می‌شود. این عامل هنگامی مهم‌تر جلوه می‌کند که بدانیم استکبار جهانی نیز برای برپایی جنگ نرم علیه جمهوری اسلامی ایران در چنین پروژه‌هایی سرمایه‌گذاری و از مؤسسان این شبکه‌ها حمایت مالی می‌کند.

۴. تحریم همه‌جانبه جمهوری اسلامی ایران: تحریم ایران از سوی استکبار جهانی باعث شده است که کشورهای زیادی از تبادل فرهنگی - اقتصادی با ایران منع شوند و یا محصولات خود را به قیمت زیادی بفروشند.

۵. ضعف در واحدهای وابسته به تأمین برنامه: به دلیل وابستگی زیاد امور تأمین برنامه به واحدهای درون‌سازمانی دیگر مانند واحد دوبلاژ، ترجمه، پخش و...، حتی اگر اداره تأمین برنامه نیز در وضعیت مطلوب به سر برد، ضعف واحدهای وابسته از کارایی و اثربخشی آن خواهد کاست.

۶. فشار آنتن: رویکرد آنتن‌محور و تلاش برای خالی نماندن آنتن، رویکردی مخرب است که همه فعالیت‌های سازمان را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد.

۷. فقدان تطابق خط قرمزهای سینما با سیما: جمهوری اسلامی ایران جزء کشورهای برتر جهان در حوزه تولید فیلم‌های سینمایی است، اما با این حال به علت فقدان تطابق خط قرمزهای سینمای داخل با خط قرمزهای سیما، حجم زیادی از این فیلم‌ها برای سینمای جمهوری اسلامی ایران غیرقابل استفاده‌اند.

۸. هزینه بالای خرید حق پخش فیلم‌های داخلی: علاوه بر فقدان تطابق خط قرمزهای سینمای داخل با سیما، هزینه بالای خرید حق پخش فیلم‌های داخلی از مشکلات دیگر صدا و سیما است. فیلم‌های داخلی در مقایسه با فیلم‌های خارجی به علت هزینه‌های بالاتر تولید، مخاطبان کمتر، بلیت‌های ارزان‌تر و... قیمت‌های بالاتری دارند.

نتیجه‌گیری

در پایان براساس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات ادارات تأمین برنامه، چهار دسته راهبردهای جنگ نرم این ادارات در حوزه فیلم‌های سینمایی پیشنهاد می‌شود. ماتریس نهایی SWOT ادارات در جدول شماره ۲، مشاهده می‌شود.

جدول ۲: ماتریس SWOT ادارات تأمین برنامه

تهدیدات T	فرصت‌ها O
فقدان هماهنگی درون‌سازمانی رقابت شدید رسانه‌ها در حوزه فیلم تسهیل ورود شبکه‌های ماهواره‌ای جدید تحریم همه‌جانبه جمهوری اسلامی ایران ضعف در واحدهای وابسته به تأمین برنامه	علاقه مخاطب به برنامه‌های نمایشی وجود پتانسیل زیاد برای تولید در داخل کشور وجود نیروهای متخصص و مشاوران در زمینه جنگ نرم، مدیریت و ارتباطات وجود فیلم‌های غیرآمریکایی و غیرغربی

فشار آنتن عدم تطابق خط قرمزهای سینما با سیما هزینه بالای حق پخش فیلم‌های داخلی	اینترنت اعتماد و اطمینان مخاطبان به رسانه ملی افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبین وجود فناوری پیشرفته در داخل کشور	
راهبردهای ST	راهبردهای SO	نقاط قوت S
طراحی مدل قیمت‌گذاری محصولات رسانه‌ای ایجاد هماهنگی درون‌سازمانی در پرتو اسناد بالادستی و فرهنگ سازمانی متعالی ایجاد مزیت رقابتی راهبرد فعال برای تولید فیلم‌های مناسب در جهان اعطای مشاوره و همکاری در تولید فیلم‌های داخلی استفاده از پتانسیل تولید داخلی برای دستیابی به اهداف اسناد بالادستی	تسهیل دستیابی به اهداف اسناد بالادستی از طریق علاقه مخاطب به برنامه‌های نمایشی استفاده از متخصصین و مشاوران جنگ نرم، مدیریت و ارتباطات برای پرورش سرمایه انسانی استفاده از متخصصین و مشاوران جنگ نرم، مدیریت و ارتباطات برای تعالی بیشتر فرهنگ سازمانی استفاده از فیلم‌های غیرآمریکایی و غیرغربی برای دستیابی به اهداف اسناد بالادستی	اسناد بالادستی ممتاز توانایی پرورش سرمایه انسانی برتر کارشناسان خبره فرهنگ سازمانی متعالی
راهبردهای WT	راهبردهای WO	نقاط ضعف W
طراحی زنجیره تامین محصولات امور تامین برنامه شناسایی معیارهای برتری تامین‌کنندگان و اولویت‌بندی آنها واکسینه کردن مخاطبین در برابر جنگ نرم اجرای مهارت‌های مدیریت صنعتی در واحدهای وابسته به تامین	توسعه فناوری طراحی سامانه بایگانی مخاطب‌شناسی طراحی سامانه ارتباط با مخاطبین تامین منابع اولیه و استفاده از اینترنت استفاده از دانش مدیریت منابع انسانی استفاده از مهارت‌های مدیریت	فقدان تعاریف عملیاتی فقدان سیاست برای تامین فیلم فقدان سامانه بایگانی پیشرفته پیشرفته نبودن فناوری فقدان مدیریت پیام ضعف مدیریت فقدان برنامه‌ای برای

آموزش و ارتقای سرمایه انسانی	صنعتی
الف- فقدان نظام گزینش و جذب	الف- بازمهندسی فرآیند تامین برنامه
ب- فقدان نظام آموزش	ب- کارسنجی و زمان‌سنجی فرآیند تامین برنامه
ج- فقدان پست سازمانی مشخص	ج- استفاده از نرم‌افزارهای کنترل پروژه
د- فقدان امنیت شغلی	د- کاربرد مدیریت کیفیت جامع
ه- فقدان نظام ارزیابی چابک نبودن فرآیندها	ه- کاربرد تولید ناب
فقدان مخاطب‌شناسی	تعریف عملیاتی سیاست‌ها
فقدان رتبه‌بندی فیلم	

راهبردهای SO

۱. تسهیل دستیابی به اهداف اسناد بالادستی از طریق علاقه مخاطب به برنامه‌های نمایشی: یکی از مهم‌ترین محورهای محصولات رسانه‌ها باید جذابیت محصول باشد به طوری که بتواند مخاطب را به سوی خود بکشد. هنرهای نمایشی به خصوص فیلم‌های سینمایی در مقایسه با دیگر قالب‌های محصولات رسانه‌ای، فی‌نفسه تا حد زیادی این مشکل را پیش‌رو ندارند. جذابیت عنصری است که با سینما عجین شده است. در صورتی که مدیریت پیام حضور فعال داشته باشد هدایت مخاطبان به اهداف افق رسانه کار چندان سختی نخواهد بود.

۲. استفاده از متخصصان و مشاوران جنگ نرم، مدیریت و ارتباطات برای پرورش سرمایه انسانی: گرچه هم‌اکنون ظرفیت مناسبی برای تربیت نیروهای متخصص در سازمان صدا و سیما وجود دارد، اما استفاده از تجارب متخصصان و مشاوران بیرونی نیز به این امر کمک خواهد کرد. مشاوران بیرونی - به علت حضور در خارج از سازمان - با رویکردی دیگر به سازمان و قابلیت‌های آن در جنگ نرم می‌نگرند.

۳. استفاده از متخصصان و مشاوران جنگ نرم، مدیریت و ارتباطات برای تعالی بیشتر فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از هنجارها است که اعضای سازمان آن را قبول دارند و به‌کار می‌بندند. بهره‌برداری از نظر متخصصان و مشاورانی که از بیرون به سازمان صدا و سیما و یا امور تأمین برنامه می‌نگرند کمک‌های شایانی به تعالی فرهنگ سازمانی خواهد کرد.

۴. استفاده از فیلم‌های غیرآمریکایی و غیرغربی برای دستیابی به اهداف اسناد بالادستی: همان‌طور که در داخل کشور ظرفیت عظیمی برای تولید فیلم‌های سینمایی وجود دارد در خارج کشور نیز فیلم‌های سینمایی فراوانی وجود دارد که در دامنه دید ادارات تأمین برنامه قرار نمی‌گیرد. این فیلم‌ها که معمولاً در کشورهای ساخته می‌شوند که سینمای آنها کمتر مشهور است، احتمالاً با اهداف چشم‌انداز سازمان صدا و سیما تطابق بیشتری دارند، حداقل این است که مانند فیلم‌های سینمایی کشورهای بزرگ دنیا، قطعه‌ای از پازل جنگ نرم را تدارک نمی‌بینند.

راهبردهای ST

۱. طراحی مدل قیمت‌گذاری محصولات رسانه‌ای: طراحی این مدل، راهبردهای اداره کل تأمین برنامه در زمان تحریم، بالابودن هزینه حق پخش و... رامشخص می‌کند. این مدل که در فضای مدیریت بازرگانی طراحی می‌شود با شناسایی، وزن‌دهی و مدل‌سازی عواملی مانند تعداد مخاطبان، محتوا، سال ساخت، کشور سازنده و...، می‌تواند به‌راحتی دامنه قیمتی محصول را مشخص کند.

۲. ایجاد هماهنگی درون‌سازمانی در پرتو اسناد بالادستی و فرهنگ سازمانی متعالی: اگر واحدهای مختلف سازمان، اسناد بالادستی را هدف اصلی و فصل‌الخطاب اختلافات خود قرار دهند می‌توانند به هماهنگی معتناهی دست یابند؛ همچنین فرهنگ سازمانی متعالی می‌تواند به‌عنوان پشتوانه مستحکمی برای هماهنگی باشد.

۳. ایجاد مزیت رقابتی: ایجاد مزیتی رقابتی در محیط رقابتی رسانه‌ها در حوزه فیلم یکی از عوامل کلیدی موفقیت است. در پرتو چشم‌انداز متعالی رسانه

جمهوری اسلامی ایران این مزیت رقابتی برای ادارات امور تأمین برنامه می‌تواند برند «رسانه سالم و پاک» باشد. اگر سازمان صدا و سیما با تکیه بر اعتماد مخاطبان، خود را به‌عنوان رسانه‌ای پاک و سالم معرفی کند، جنگ نرم دشمنان بی‌اثر خواهد شد. مخاطبانی که به استفاده از رسانه پاک علاقه‌مندند گرایش کمتری به تماشای رسانه‌های مختلف دارند.

۴. راهبرد فعال برای تولید فیلم‌های مناسب در سطح جهان: یکی از کارکردهای جشنواره‌های جهانی مانند اسکار، کن و... این است که با معرفی مستقیم یا تلویحی معیارهایی، تولیدکنندگان را تشویق می‌کنند تا در حوزه‌های مذکور به تولید دست بزنند. به‌تبع، فیلم‌هایی که با معیارهای این جشنواره‌ها ساخته می‌شوند - تا از آنها جایزه بگیرند - جزئی از خط‌مشی آنها محسوب می‌شوند. این فیلم‌ها هر کدام حلقه‌ای از زنجیره جنگ نرم را تشکیل می‌دهند. بنابراین اصل، رسانه جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان رسانه‌ای که تعالی بشریت را بر دوش دارد، می‌تواند در بلندمدت با راهبردی فعال و تهاجمی، معیارهای انسانی خود را ترویج و از تولیدکنندگان دعوت کند تا در حوزه‌های مطلوب و مورد نظر خود تولید کنند.

۵. اعطای مشاوره و یا همکاری در تولید فیلم‌های داخلی: سازمان صدا و سیما اگر بتواند با استفاده از کاربرد مهارت‌های مختلف علوم مدیریت و ارتباطات، خود را به وضعیت مطلوبی برساند، می‌تواند این وضعیت مطلوب را در میان صنعت سینمای کشور به‌صورت مشاوره یا همکاری اشاعه دهد. این مشاوره و همکاری از یک سو ممری برای درآمد اقتصادی سازمان است و از سوی دیگر هزینه‌های فیلم‌های سینمایی را کاهش، و متعاقباً حق پخش آنها را کاهش می‌دهد و مجدداً سازمان می‌تواند از کاهش حق پخش، بهره‌برداری کند.

۶. استفاده از ظرفیت تولید داخلی برای دستیابی به اهداف اسناد بالادستی: تکیه بر نیروی انسانی داخلی برای تولید آثار سینمایی، یکی از بهترین راه‌ها برای دستیابی به اهداف اسناد بالادستی است. متأسفانه این نیرو هم‌اکنون در محاق به سر می‌برد و توجه چندانی به آن نمی‌شود. این ظرفیت دربردارنده کلیه نیروهای خلاق، جوان و مستعدی است که آماده تولید محتوای عالی در قالبی زیبا هستند.

این راهبرد به معنای ورود ادارات امور تأمین برنامه به عرصه تولید فیلم نیست، بلکه بدین معنی است که می‌تواند با ابزار رسانه (صدا و سیما) ظرفیت تولید داخلی را به تحریک وادارد تا با فعال کردن بیش از پیش عرصه تولید، تهدید را برای خود تبدیل به فرصت کند.

راهبردهای WO

۱. توسعه فناوری: پیشرفت علم ارتباطات و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، شبکه‌های پرسرعت دیجیتالی و نوری که زیرمجموعه فعالیت توسعه فناوری هستند مشکل لجستیک داخلی امور تأمین برنامه را حل خواهد کرد. در این حالت تبادل داده‌ها و اطلاعات به‌طور کلی دیجیتالی خواهد شد. مزیت اجرای سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت در امور تأمین برنامه این است که نزدیک به همه زیرفرآیندها، فعالیت‌ها و محصولات می‌توانند به قالب دیجیتال تبدیل شوند. در مدل مطلوب، ارسال و دریافت نامه‌ها و محصولات به سرتاسر فرآیند تأمین مانند اداره کل تأمین برنامه، واحد دوبلاژ و... در خلال شبکه اینترنت صورت می‌گیرد.

این نوع لجستیک داخلی نیازمند زیرساخت‌های کلانی است. توسعه فبر نوری و ارتباط بخش‌های مختلف فرآیند تأمین، گام ابتدایی این مدل مطلوب است. در گام‌های بعدی استفاده از نرم‌افزارهای موجود مانند نرم‌افزارهای آماده‌سازی، نرم‌افزارهای انبارداری، بایگانی و... قرار دارند. قاعدتاً توسعه فناوری‌های مبتنی بر شبکه نیازمند توسعه سیستم‌های اطلاعات مدیریت، سیستم‌های رایانه‌ای و لوازم آن است. از این رو کلیه فناوری فعلی سازمان باید تغییر کند و فناوری مبتنی بر رایانه جای آن را بگیرد.

۲. طراحی سامانه بایگانی: در زمینه لجستیک خارجی مهم‌ترین فعالیت فرآیند تأمین، بایگانی است. در صورتی که سیستم‌های اطلاعاتی مناسبی در سرتاسر فرآیند تأمین طراحی شوند، همان‌طور که گفته شد، بایگانی نیز سر و سامان پیدا می‌کند. با وجود نظام بایگانی مطلوب و پیشرفته، کلیه فعالیت‌هایی که بر روی یک محصول صورت می‌گیرد از بدو ورود تا نهایت فرآیند ذخیره می‌شود. این عامل باعث

چابکی فرآیندها می‌شود و انعطاف‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهد.

۳. مخاطب‌شناسی: شناسایی مخاطبان رسانه ملی از جهات گوناگون (مانند سن، دین، نژاد، منطقه جغرافیایی، جنس و...) از وظائف حائز اهمیت رسانه ملی است. در این زمینه، سازمان با تقسیم‌بندی شبکه‌های مختلف و اختصاص هر یک از آنها به گروهی از جامعه و با اهدافی خاص تا حدی در این مسیر حرکت کرده است؛ اما صرف تقسیم‌بندی و اختصاص به گروه‌های خاص، کاری را از پیش نمی‌برد؛ چنان که در حالت فعلی نیز چنین است. به جرأت می‌توان گفت که اغلب شبکه‌ها به دنبال جذب مخاطب (از هر نوعی که باشد) و پر کردن آنتن (جدول پخش) خود هستند.

در مدل مطلوب، پس از شناسایی مخاطب، در گام بعدی، شناسایی نیازمندی‌های^۱ او و تأمین برنامه بر اساس نیازهای او قرار دارند. این دو گام، گام‌های ابتدایی مدیریت پیام هستند.

۴. طراحی سامانه ارتباط با مخاطبان: امور تأمین برنامه می‌تواند با طراحی نظام ارتباط با مخاطبان از نقطه‌نظرات آنها استفاده کند. تحلیل محتوای نقطه‌نظرات بینندگان می‌تواند نکات مهمی را در مسیر تأمین برنامه در پیش راه امور تأمین برنامه قرار دهد. علاوه بر این، ارتباط مستقیم کارشناسان و مدیر امور تأمین برنامه (از طریق یک سایت به‌خصوص) می‌تواند اعتماد بیننده را بیش از پیش جلب کند. این عمل موجب می‌شود تا این بخش بتواند در تعاملی دو طرفه، هم بینندگان را با اهداف، سیاست‌ها و محدودیت‌های خود آشنا کند و هم مخاطبان آگاه و متفکری را به سمت خود جذب کند و یا آنها را بیافریند. مخاطبانی که مانند یک کارشناس افتخاری همیشه این بخش را از نظرات کارشناسی خود آگاه می‌کنند. این فعالیت حائز اهمیت در تمام ادارات امور تأمین برنامه مغفول مانده است. صحیح‌تر آنکه با

۱. لازم به ذکر است که تأمین نیازمندی‌های مخاطبان به معنای تأمین هر آن چه آنها خواستند نیست بلکه بدین معناست که مخاطبان امور تأمین برنامه با توجه به ویژگی‌های سنی، نژادی، جنسی و غیره خود در رسیدن به الگوی انسان کامل به چه چیزهایی نیازمند هستند. بنابراین امور تأمین برنامه مأمور است تا بدین نیازمندی‌ها پاسخ دهد.

توجه به یک طرفه بودن فعالیت‌های رسانه ملی، نظرات مخاطبان برای مسئولان اهمیت کمی دارد. ملی بودن این رسانه و تأمین بودجه آن از جایی غیر از مخاطب باعث شده است که سیاست تلاش برای ارتباط با مخاطب تا حد زیادی به کنار گذاشته شود.

۵. تأمین منابع اولیه و استفاده از اینترنت: استفاده از اینترنت به عنوان شبکه جهانی ارتباطات که بزرگترین مجموعه‌ای است که اطلاعات محصولات رسانه‌ای را از سراسر دنیا در بردارد جزء نقاط کلیدی فرآیند تأمین است.

۶. استفاده از دانش مدیریت منابع انسانی: با توجه به نظر نظریه پردازان سازمانی درمی‌یابیم که نیروی انسانی در سازمان‌ها از اهمیت وافر برخوردارند و در جایی که سازمان، یک رسانه ملی و فراگیری است که اهداف بزرگی را در پیشرو دارد، اهمیت نیروی انسانی بیش از پیش درک می‌شود.

به نظر می‌رسد آنچه که در فرآیند تأمین محصولات رسانه‌ای درباره صلاحیت محتوایی محصول بحث می‌شود کاملاً بر هوشیاری و علم نیروی انسانی استوار است. این نیروی انسانی است که باید به عنوان یک عنصر فعال و آگاه با اوضاع جهان آشنایی داشته باشد و سره را از ناسره در محصولات تأمینی تشخیص دهد. علاوه بر این، جذابیت و کیفیت دیداری شنیداری محصول رسانه‌ای نیز تا حد زیادی بر توانایی‌های نیروی انسانی تکیه دارد.

۷. استفاده از مهارت‌های مدیریت صنعتی: مدیریت صنعتی شاخه‌ای از علم مدیریت است که ارتباط بسیار وثیقی با سازمان‌های فرآیندمحور دارد. استفاده از مهارت‌های این شاخه از علم مدیریت می‌تواند باعث ایجاد تغییرات شگرفی در فعالیت‌های تأمین برنامه شود. به عنوان مثال:

الف) بازمهندسی فرآیند تأمین برنامه: این مهارت با طراحی وضعیت موجود و مطلوب فرآیند تأمین، باعث ارتقا و چابک شدن آن می‌شود.

ب) کارسنجی و زمان‌سنجی فرآیند تأمین برنامه: این مهارت به دقت کوچک‌ترین اقدامات را اندازه می‌گیرد و هزینه و زمان مربوط به آن را می‌سنجد.

ج) استفاده از نرم‌افزارهای کنترل پروژه: در پروژه‌هایی که فعالیت‌های زیادی دارند و مدیریت این فعالیت‌ها به‌طور سنتی امکان‌پذیر نیست، مهارت کنترل پروژه و نرم‌افزارهای مربوط به آن، هم مدیران را کمک و هم راهنمایی می‌کند.

د) کاربرد مدیریت کیفیت جامع: مدیریت کیفیت جامع فعالیت مستمری است که اشکالات فعالیت‌ها را شناسایی و برای رفع آنها اقدام می‌کند.

ه) کاربرد تولید ناب: تولید ناب یکی از الگوهای تولید است که کژکارکردهای هر فرآیند تولیدی را شناسایی می‌کند و به دنبال بهبود آن می‌رود.

۸. تعریف عملیاتی سیاست‌ها یا شناسایی و وزن دهی معیارهای پخش محصولات رسانه‌ای: در فرآیند تأمین برنامه، تأیید یا رد محصول رسانه‌ای بر مبنای معیارها و ضوابطی صورت می‌گیرد که تعداد زیادی از آنها ذهنی‌اند و بر توانایی‌های نیروی انسانی مجرب استوارند. شناسایی دقیق این معیارها و وزن‌دهی آنها در گام اول باعث می‌شود که سندهای مکتوبی از معیارهای پخش محصولات رسانه‌ای به دست آید. در گام بعدی، بازبینی می‌تواند بر اساس این ضوابط وزن دهد، محصولات را نمره‌گذاری کند و بر اساس نمره‌ای که هر محصول در مجموع به دست می‌آورد زمان و مخاطب خاص آن محصول را شناسایی کند.

راهبردهای WT

۱. طراحی زنجیره تأمین محصولات امور تأمین برنامه: زنجیره تأمین، عامل تعیین‌کننده شیوه ارتباط اداره کل تأمین برنامه با شرکت‌ها و تولیدکنندگان محصولات رسانه‌ای و راهبردهایی است که باید در برابر آنها اتخاذ کند. طراحی زنجیره تأمین، شگرد مناسبی در برابر تحریم، فشار آنتن، تطابق نداشتن خط قرمزهای سینما با سیما و نیز هزینه بالای خرید حق پخش فیلم‌های داخلی است.

۲. شناسایی معیارهای برتری تأمین‌کنندگان و اولویت‌بندی آنها: یکی از فعالیت‌های راهبردی هر سازمان، شناسایی تأمین‌کنندگان و اولویت‌بندی آنها است. این اقدام باعث می‌شود که رسانه ملی راهبرد مناسبی برای ارتباط با تأمین‌کنندگان خود داشته باشد.

۳. واکسینه کردن مخاطبان در برابر جنگ نرم: به مدد افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان، رسانه جمهوری اسلامی ایران می‌تواند با تجزیه و تحلیل فیلم‌های سینمایی، مخاطبان خود را تربیت کند و اهداف پشت‌پرد جریان‌های سینمایی را به آنها نشان دهد. مخاطبی که از جریان‌ها و روش‌های جنگ نرم آگاه است در برابر آن واکسینه می‌شود و دشمن نمی‌تواند او را تحت تأثیر خود قرار دهد.

۴. اجرای مهارت‌های مدیریت صنعتی در واحدهای وابسته به تأمین: پس از کاربرد مهارت‌های مدیریت صنعتی در امور تأمین برنامه و مشاهده تغییرات شگرفی که در فرآیندها و فعالیت‌های آن رخ می‌دهد می‌توان این مهارت‌ها را در واحدهای وابسته نیز اجرا کرد و زنجیره تأمین را ارتقا بخشید.

منابع فارسی

- احمدزاده، روح‌الله؛ اسماعیلی، محمدصادق، (۱۳۸۷). «فرهنگی شدن سیاست خارجی؛ رویکردی نرم‌افزارانه»، در: **قدرت نرم، فرهنگ و امنیت (مطالعه موردی بسیج)**، تهران: دانشگاه امام صادق (ع) و پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج.
- احمدی، مجتبی؛ زارع درخشان، ابوذر؛ همزاده ابیانه، حسین، (۱۳۸۸). **از تهاجم فرهنگی تا جنگ نرم؛ واکاوی مختصات منازعه نرم در کلام رهبر معظم انقلاب اسلامی**، تهران: معاونت فرهنگی اجتماعی سازمان بسیج مستضعفین.
- افتخاری، اصغر، (۱۳۸۹). «برتری قدرت نرم؛ بازخوانی نظریه «جهاد» در قرآن کریم»، در: **قدرت نرم و امنیت نرم (چالش‌ها و راهکارهای فراروی جهان اسلام)**، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- امیری، ابوالفضل، (۱۳۸۸). **تهدید نرم؛ تهاجم فرهنگی، ناتوی فرهنگی و راهکارها**، تهران: پگاه.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی، (۱۳۸۴). **اصول و مبانی مدیریت (در جهان**

- معاصر)، تهران: نشر مدیران.
- باقری، سیامک، (۱۳۸۷). «بسیج و مدیریت قدرت نرم؛ رویکردی سیستمیک»، در: قدرت نرم، فرهنگ و امنیت (مطالعه موردی بسیج)، تهران: دانشگاه امام صادق(ع) و پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج.
 - بلخاری، حسن، (۱۳۸۲). «فیلم‌سازان آمریکا و مهدویت» در: پیشگوییها و آخرالزمان، تهران: موعود عصر (عج).
 - بیچرانلو، عبدالله، (۱۳۸۸). «تصویرسازی و کلیشه‌سازی هالیوود از مسلمانان»، رسانه، سال بیستم، شماره ۳.
 - بیکی، مهدی، (۱۳۸۸). قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی لبنان)، تهران: دانشگاه امام صادق(ع).
 - پستمن، نیل. (۱۳۷۸). زندگی در عیش مردن در خوشی، ترجمه صادق طباطبایی، تهران: اطلاعات.
 - جعفرپور، محمود، (۱۳۸۷ الف). «قدرت نرم درآمدی بر جنگ‌های رسانه‌ای و رایانه‌ای»، در: قدرت نرم و سرمایه اجتماعی (با تأکید بر بسیج)، تهران: دانشگاه امام صادق(ع) و پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج.
 - _____، _____، (۱۳۸۷ ب). «قدرت نرم: درآمدی بر جنگ‌های رسانه‌ای و رایانه‌ای»، در: معنا و مفهوم قدرت نرم، تهران: پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج و دانشگاه امام صادق(ع).
 - جلالی، غلامرضا، (۱۳۸۸). «شناخت تهدید و ابعاد مفهومی»، در: دیدگاه‌های نظری دفاع غیرعامل، به اهتمام محسن فردو، تهران: عباسی.
 - حسین‌پور پوریان، رضا. (۱۳۸۷)، «بسیج و کاربرد قدرت نرم در دوران هشت سال دفاع مقدس»، در: قدرت نرم، فرهنگ و امنیت (مطالعه موردی بسیج)، تهران: دانشگاه امام صادق(ع) و پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج، صص ۲۹۰-۲۵۷.
 - دافرتی، ویلیام، (۱۳۷۷). «جنگ روانی»، در: مجموعه مقالات تبلیغات و جنگ روانی، ترجمه حسین حسینی، تهران: دانشگاه امام حسین(ع)،

- پژوهشکده علوم دفاعی.
- رضایی یزدی، محمد، (۱۳۸۶). «تصویر مسلمانان در سینمای هالیوود؛ درآمدی بر اهریمن‌سازی مسلمانان در رسانه‌های غربی بر اساس بررسی و تحلیل ۱۵۰ فیلم سینمایی هالیوود»، در: **دین و رسانه**، تهران: طرح آینده.
 - _____، _____؛ مختارزاده بهادرانی، لادن، (۱۳۸۶). «تعالیم هالیوود: در گنج‌نامه نگه‌داشتن مذهب در فیلم‌های قرن بیستم»، در: **دین و رسانه**، تهران: طرح آینده.
 - رضاییان، مهدی، (۱۳۸۷). «راهبردها و اهداف جنگ رسانه‌ای غرب علیه جمهوری اسلامی ایران»، پژوهش‌های ارتباطی، سال پانزدهم، شماره ۵۵.
 - رضوی پور، سیدغفار؛ رضوی پور، سیدعلی، (۱۳۸۹). **بصیرت و عصر جنگ نرم**، شیراز: مرکز نشر زرينه.
 - رنجبران، داود، (۱۳۸۸). **جنگ نرم**، تهران: ساحل اندیشه تهران (سات).
 - رینولد، ترزا، (۱۳۸۹). **قدرت نرم و سیاست خارجی آمریکا (در جنگ علیه عراق طی سال‌های ۲۰۰۳-۱۹۹۱)**، ترجمه مجید رسولی، تهران: دانشگاه امام صادق(ع).
 - سیدجوآدین، سیدرضا، (۱۳۸۲). **مبانی سازمان و مدیریت**، تهران: نگاه دانش.
 - شاه‌حسینی، مجید، (۱۳۸۲). «غرب، سینما و آخرالزمان»، در: **پیشگویی‌ها و آخرالزمان**، تهران: موعود عصر (عج).
 - شریف، رمضان، (۱۳۸۸). «فرهنگ‌سازی و مؤلفه‌های پدافند غیرعامل»، در: **دیدگاه‌های نظری دفاع غیرعامل**، به اهتمام محسن فردرو، تهران: عباسی.
 - شعبانی، محمدرضا؛ هندیانی، عبدالله، (۱۳۸۷). «بسیج، شناخت و مدیریت تهدیدات نرم»، در: **قدرت نرم، فرهنگ و امنیت (مطالعه موردی بسیج)**، تهران: دانشگاه امام صادق(ع) و پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج.
 - شیلر، هربرت، (۱۳۷۷). **وسایل ارتباط جمعی و امپراتوری آمریکا**، ترجمه

احمد میرعابدینی، تهران: سروش.

- عبدوس، حامد، (۱۳۸۹). قدرت نرم و انقلاب فرهنگی؛ انقلاب رنگی به مثابه تهدید جمهوری اسلامی ایران، تهران: دانشگاه امام صادق(ع).
- فرهادی، محمد؛ مرادیان، محسن، (۱۳۸۷). «درک قدرت نرم (با نگاهی به جمهوری اسلامی ایران)»، در: **معنا و مفهوم قدرت نرم در گفتمان اسلامی و غربی**، تهران: پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج و دانشگاه امام صادق(ع).
- کلاهچیان، محمود، (۱۳۸۷). «بررسی و نقد قدرت نرم در گفتمان غربی»، در: **معنا و مفهوم قدرت نرم در گفتمان اسلامی و غربی**، تهران: پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج و دانشگاه امام صادق(ع).
- گودرزی، غلامرضا، (۱۳۸۷). «فرهنگ بسیجی و نظام تصویرسازی آینده‌نگرانه از منظر قدرت نرم»، در: **قدرت نرم، فرهنگ و امنیت (مطالعه موردی بسیج)**، تهران: دانشگاه امام صادق(ع) و پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج.
- گیویان، عبدالله؛ سروی زرگر، محمد، (۱۳۸۸). «بازنمایی ایران در هالیوود»، **تحقیقات فرهنگی ایران**، دوره دوم، شماره ۸.
- لنون، الکساندر تی. جی.، (۱۳۸۸). **کاربرد قدرت نرم**، ترجمه سیدمحسن روحانی، تهران: دانشگاه امام صادق(ع).
- لیتل جان، استیفن، (۱۳۸۴). **نظریه‌های ارتباطات**، ترجمه سیدمرتضی نوربخش و سیداکبر میرحسینی، تهران: جنگل.
- محبیان، امیر، (۱۳۸۸). «جنگ نرم»، در: **دیدگاه‌های نظری دفاع غیرعامل**، به اهتمام محسن فردرو، تهران: عباسی.
- منصور، جواد. (۱۳۶۹)، **جنگ فرهنگی علیه انقلاب اسلامی**، مشهد: مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی.
- میلسن، ژان. و همکاران، (۱۳۸۸). **دیپلماسی عمومی نوین: کاربرد قدرت نرم در روابط بین‌الملل**، ترجمه رضا کلهر و سیدمحسن روحانی، تهران: دانشگاه امام صادق(ع).

- نای، جوزف، (۱۳۸۲). «قدرت نرم»، فصلنامه راهبرد، ترجمه محمد حسینی مقدم، شماره ۲۹.
- نائینی، علی محمد، (۱۳۸۷). «معنا و مفهوم قدرت و تهدید نرم در مطالعات امنیتی»، در: معنا و مفهوم قدرت نرم در گفتمان اسلامی و غربی، تهران: پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج و دانشگاه امام صادق(ع).
- نقیب‌السادات، سیدرضا، (۱۳۸۸). «نقش رسانه به عنوان ابزارهای جنگ رسانه‌ای»، در: دیدگاه‌های نظری دفاع غیرعامل، به اهتمام محسن فردرو، تهران: عباسی.
- وحیدیان، جعفر، (۱۳۸۸). نبرد خاموش (هفت ماه با رهبر پیرامون جنگ نرم)، تهران: سازمان اوقاف و امور خیریه.
- هاینز، جفری، (۱۳۸۷). «مذهب، قدرت نرم و سیاست‌گذاری در حوزه سیاست خارجی ایالات متحده آمریکا، هند و جمهوری اسلامی ایران»، در: معنا و مفهوم قدرت نرم در گفتمان اسلامی و غربی، ترجمه سیدمحسن روحانی، تهران: پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج و دانشگاه امام صادق(ع).
- یوسفی، جعفر، (۱۳۸۷). «بررسی تطبیقی قدرت نرم در گفتمان‌های اسلامی و لیبرال دموکراسی»، در: معنا و مفهوم قدرت نرم در گفتمان اسلامی و غربی، تهران: پژوهشکده مطالعات و تحقیقات بسیج و دانشگاه امام صادق(ع).
- Ilgen, Thomas L. (2006), **Hard Power, Soft Power and the Future of Transatlantic Relations**, Hampshire: Ashgate.
- Lennon, Alexander T. J. (2003), **The Battle for Hearts and Minds: Using Soft Power to Undermine Terrorist Networks**, Cambridge: The MIT Press.
- Lussier, Robert N. (2000), **Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development**, Cincinnati, Ohio: South Western College.
- Reinold, Theresa. (2003), **Soft Power in Foreign Policy; The U. S. and the Wars**

against Iraq in 1991 and 2003, Saarbruken: VDM Verlag Dr. Muller.

- Shaheen, Jack. (2001), Reel Bad Arabs: How Hollywood Vilifies a People, Olive Branch Press.
- Weirich, Heinz. and Koontz, Harold. (1993), **Management, A Global Perspective**, New York: McGraw hill, Inc.