

## موانع شکل‌گیری هم‌افزایی نهادی میان سازمان صداوسیما و وزارت امور خارجه در پیشبرد اهداف سیاست خارجی زینب حمزئی<sup>۱</sup>، محمدقلی میناوند<sup>۲</sup>، عباس ناصری طاهری<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی موانع شکل‌گیری هم‌افزایی نهادی میان سازمان صداوسیما و وزارت امور خارجه جمهوری اسلامی ایران انجام شده است؛ دو نهادی که نقش راهبردی در شکل‌دهی روایت ملی، دیپلماسی عمومی و مدیریت افکار عمومی بین‌المللی دارند. روش پژوهش، کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون بوده و داده‌ها از طریق ۲۱ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان رسانه‌ای، دیپلماتیک و دانشگاهی گردآوری و همراه با اسناد رسمی دو سازمان تحلیل شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که عدم تحقق هم‌افزایی میان دو نهاد، نتیجه برهم‌کنش مجموعه‌ای از موانع چندسطحی و درهم‌تنیده است که در چهار دسته اصلی قابل طبقه‌بندی‌اند: موانع ساختاری و نهادی، موانع فرهنگی و ارتباطی، موانع سیاسی و جناحی، و موانع حرفه‌ای و تخصصی. موانع ساختاری شامل فقدان نهاد مشترک هماهنگی، چندپارگی مراکز تصمیم‌گیری، بروکراسی کند و نبود پروتکل‌های رسمی اطلاعاتی است. موانع فرهنگی - ارتباطی به تضاد ماهوی میان منطق رسانه و دیپلماسی، بی‌اعتمادی نهادی، ناهماهنگی در زبان و منطق روایت‌سازی و ضعف کانال‌های ارتباطی مربوط می‌شود. در سطح سیاسی - جناحی، تأثیر منازعات داخلی، نگاه امنیتی وزارت خارجه و بی‌ثباتی مدیریتی از مهم‌ترین عوامل بازدارنده هستند. در نهایت، موانع حرفه‌ای - تخصصی شامل کمبود دانش سیاست خارجی در بخشی از بدنه رسانه، ضعف مهارت‌های رسانه‌ای در بدنه وزارت خارجه، فقدان آموزش مشترک و نبود استانداردهای حرفه‌ای روایت‌سازی بین‌المللی است. برآیند این عوامل نشان می‌دهد که عدم هم‌افزایی میان صداوسیما و وزارت امور خارجه، نه پدیده‌ای رفتاری یا موردی، بلکه مسئله‌ای ساختاری، نهادی و سیستمی است که از تعامل هم‌زمان و تقویت‌کننده موانع چهارگانه شکل گرفته است.

**کلیدواژه‌ها:** آسیب‌شناسی، هم‌افزایی، هماهنگی بین‌سازمانی، صداوسیما، وزارت امور خارجه.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۴

Doi: 10.22034/imrl.2026.566393.1351

۱. کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت رسانه خدمت عمومی، گروه مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران. zainabhamzei789@gmail.com

۲. دانشیار گروه علوم نوین رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران (نویسنده مسئول). minavand@iribu.ac.ir

۳. استادیار گروه ارتباطات، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران. anaseri@iribu.ac.ir



## مقدمه

یکی از مؤلفه‌های کلیدی و تعیین کننده حکمرانی مؤثر در عصر کنونی، هم‌افزایی نهادی است؛ به گونه‌ای که موفقیت سیاست‌های عمومی در گرو همکاری، هماهنگی و اعتماد متقابل میان نهادهای مختلف حاکمیتی است (آنسل و گاش<sup>۱</sup>؛ آگرانوف<sup>۲</sup> ۲۰۰۶). یکی از عرصه‌های مهم هم‌افزایی در حکمرانی مؤثر، همکاری میان نهادهای رسانه‌ای و دستگاه‌های سیاست خارجی است که به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، مشکل رایجی به‌شمار می‌آید. زیرا این هم‌افزایی می‌تواند به انسجام پیام‌های سیاست خارجی، تقویت قدرت نرم و ارتقای وجهه بین‌المللی کشور کمک کند (نای،<sup>۳</sup> ۲۰۱۱؛ زاهارنا<sup>۴</sup> ۲۰۱۰).

رسانه‌ها در چارچوب «دیپلماسی عمومی» و «قدرت نرم»، نقش مؤثری در بازنمایی ارزش‌ها، باورها و اهداف سیاست خارجی کشورها دارند (کول<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). از این رو، تعامل نهاد رسانه ملی با وزارت امور خارجه به‌عنوان دو کنشگر راهبردی، در شکل‌دهی به گفتمان ملی و انتقال مؤثر پیام‌های کشور به افکار عمومی جهانی نقشی اساسی دارد (گیلوا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). در مقابل، نبود هماهنگی نهادی میان این دو سازمان می‌تواند به چندگانگی پیام، ناهماهنگی در بازنمایی سیاست‌های کلان و حتی تضعیف قدرت نرم منجر شود (انتمن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸). باین حال، موانعی همچون تمرکزگرایی بوروکراتیک، تعارض منافع، ضعف ارتباطات افقی و تفاوت در فرهنگ‌های سازمانی، مانع شکل‌گیری همکاری اثربخش میان نهادها می‌شوند (پیترز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). مشخصاً در حوزه سیاست خارجی و رسانه، مفهوم هم‌افزایی نهادی، زمانی در جمهوری اسلامی ایران معنا می‌یابد که وزارت امور خارجه در مقام نهاد سیاست‌گذار و سازمان صداوسیما در مقام نهاد مجری و تبیین‌گر گفتمان ملی، در چارچوبی منسجم و اعتمادآمیز عمل کنند. بررسی تجربیات بین‌المللی نشان می‌دهد که کشورهای دارای نظام دیپلماسی رسانه‌ای پیشرفته، از جمله چین و بریتانیا، از الگوهای نهادی مشترک برای هماهنگی میان وزارت خارجه و رسانه‌های ملی بهره می‌برند (وی و تیانجه<sup>۹</sup>، ۲۰۲۴؛ زاهارنا ۲۰۱۰). این الگوها نه تنها موجب تقویت

- 
1. Ansell and Gash
  2. Agranoff
  3. Nye
  4. Zaharna
  5. Cull
  6. Gilboa
  7. Entman
  8. Peters
  9. Wei and Tianjie



کارآمدی ارتباطات خارجی می‌شوند، بلکه از بروز تضاد پیام در سطح افکار عمومی بین‌المللی نیز جلوگیری می‌کنند (مک‌نیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). یافته‌های مطالعات مرتبط نشان می‌دهد که در نظام حکمرانی ایران ضعف در هماهنگی میان نهادها و نبود سازوکارهای هماهنگ بین‌سازمانی از چالش‌های اصلی کارآمدی و پاسخگویی حکمرانی است؛ پژوهش‌ها به شبکه‌های ارتباطی ضعیف با سازمان‌های خارجی، فقدان همکاری بین بخشی سازنده و ناکافی بودن دسترسی به منابع مشترک اطلاعات و دانش به‌عنوان موانع مهم اشاره کرده‌اند که ضرورت ایجاد نهادهای رسمی و سازوکارهای مشترک تصمیم‌گیری را برجسته می‌سازد (میرزایا و همکاران، ۲۰۱۸).

با این حال، مطالعات سازمانی و حکمرانی نشان می‌دهند که در بسیاری از نظام‌های حکمرانی پیچیده، به‌ویژه در کشورهایی با ساختارهای نهادی موازی مانند ایران، فقدان سازوکارهای یکپارچه برای هماهنگی نهادی، ضعف شبکه‌های ارتباطی بین‌سازمانی و غیاب فرآیندهای مشترک تصمیم‌گیری از مهم‌ترین موانع تحقق همکاری مؤثر میان نهادها است. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ناکامی در تدوین چارچوب‌های مشترک و شبکه‌های ارتباطی رسمی در عمل به «واگرایی نهادی» می‌انجامد و نهایتاً کارایی سیستم حکمرانی را کاهش می‌دهد. چنین چالشی در ساختارهای اداری و مدیریتی ایران نیز قابل مشاهده است، که موجب تضعیف هماهنگی و یکپارچگی میان دستگاه‌های مختلف می‌شود؛ از جمله عدم انسجام میان سازوکارهای تصمیم‌گیری و شبکه‌های ارتباطی رسمی که کارآمدی همکاری‌های بین‌سازمانی را تضعیف می‌کند (کریمی و همکاران، ۲۰۲۵).

این موانع در سطوح مختلف ساختاری، فرهنگی، ارتباطی و سیاسی نمود پیدا می‌کند و در نهایت، منجر به ناکارآمدی در بهره‌گیری از ظرفیت‌های رسانه‌ای برای تحقق اهداف سیاست خارجی می‌گردد.

بر همین اساس، پژوهش حاضر با رویکردی آسیب‌شناسانه و مبتنی بر روش کیفی تحلیل مضمون، به شناسایی و تحلیل موانع شکل‌گیری هم‌افزایی نهادی میان سازمان صداوسیما و وزارت امور خارجه می‌پردازد. این مطالعه بر آن است تا با تکیه بر مبانی نظری حکمرانی شبکه‌ای و نظریه همکاری بین‌سازمانی، تصویری روشن از چالش‌های موجود ارائه داده و راهکارهای بهبود هماهنگی نهادی را پیشنهاد کند.



## ۱. پیشینه پژوهش

### ۱-۱. پیشینه پژوهش داخلی

شیخ‌الاسلام و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «واکاوی موانع هماهنگی بین سازمان‌های بخش عمومی ایران» با رویکرد کیفی و استفاده از راهبرد تحلیل مضمون، به شناسایی موانع هماهنگی میان سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. آنان با انجام ۲۲ مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه مدیریت دولتی، با بررسی سازمان‌های بخش عمومی ایران، موانع هماهنگی میان‌سازمانی را چندبعدی و شامل جنبه‌های سازمانی، میان‌سازمانی، قانونی، اداری، سیاسی و فرهنگی-اجتماعی شناسایی کردند. این پژوهش چارچوبی جامع برای تحلیل موانع هماهنگی ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که همگرایی نهادی نیازمند توجه به بستر ساختاری-سیستمی است. یافته‌های این مطالعه از نظر مفهومی با پژوهش حاضر همسوست، اگرچه پژوهش حاضر با تمرکز بر تعامل صداوسیما و وزارت امور خارجه، به بررسی عمیق‌تر موانع هم‌افزایی رسانه‌ای دیپلماتیک می‌پردازد.

بهادری و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان «موانع و تسهیل‌کننده‌های هماهنگی بین‌سازمانی در پاسخ به بلایا» با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، به واکاوی چالش‌ها و عوامل مؤثر بر هماهنگی سازمان‌های فعال در حوزه سلامت در شرایط بلایا پرداختند. در این تحقیق ۲۲ نفر از متخصصان حوزه سلامت و مدیریت بحران از طریق مصاحبه‌های عمیق شرکت کردند و داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که فقدان نگاه راهبردی به حوزه سلامت در بحران‌ها، نبود هماهنگی میان زیرساخت‌ها و الزامات عملیاتی، ضعف در اجرای سیاست‌ها، اولویت‌دادن به رویکرد سازمانی به جای رویکرد ملی و کم‌اهمیت بودن حوزه بلایا در نظام سلامت، از مهم‌ترین موانع هماهنگی بین‌سازمانی هستند. این پژوهش تأکید می‌کند که ضعف ساختارهای کلان، ناهماهنگی فرآیندی و نبود مدیریت یکپارچه منابع و اطلاعات، ریشه‌های اصلی ناکامی همکاری بین نهادها در شرایط بحران است. نتایج این مطالعه از نظر مفهومی با پژوهش حاضر مرتبط است، زیرا نشان می‌دهد که موانع همکاری بین‌سازمانی عمدتاً ماهیت ساختاری و نهادی دارند؛ هرچند پژوهش حاضر این مسئله را در بستری متفاوت - یعنی تعامل میان سازمان صداوسیما و وزارت امور خارجه- و در چارچوب چالش‌های رسانه‌ای-دیپلماتیک ایران بررسی می‌کند.



با وجود آنکه پژوهش‌های فوق به همکاری و هم‌افزایی در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند، تمرکز آن‌ها عمومی و در سطح کلان اداری بوده است؛ درحالی‌که پژوهش حاضر به‌صورت عمیق و موضوع‌محور، موانع هم‌افزایی میان دو نهاد مشخص و راهبردی، سازمان صداوسیما و وزارت امور خارجه، را در بستر «رسانه-سیاست خارجی» واکاوی می‌کند؛ بستری که پیچیدگی‌ها و چالش‌هایی ویژه و متفاوت از مطالعات قبلی دارد.

## ۲-۱. پیشینه پژوهش خارجی

ساندرا شروویبر<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در مقاله «پویایی‌های روابط همکاری بین‌سازمانی» به بررسی پویایی‌های روابط همکاری بین‌سازمانی و چالش‌های اجتماعی و روان‌شناختی آن می‌پردازد. هدف پژوهش تحلیل چگونگی شکل‌گیری و پایداری همکاری‌های بین‌سازمانی و ارائه چارچوبی برای درک بهتر این تعاملات است. روش تحقیق شامل تحلیل نظری، مطالعه موردی و بررسی تطبیقی در حوزه علوم سازمانی است. یافته‌ها نشان می‌دهند که اعتماد، مدیریت تضاد و شفافیت در اهداف از عوامل کلیدی در موفقیت همکاری‌های بین‌سازمانی هستند. همچنین، ناهماهنگی‌های ارتباطی و اختلاف منافع می‌توانند چالش‌های بزرگی ایجاد کنند. این مقاله نتیجه می‌گیرد که همکاری‌های بین‌سازمانی زمانی موفق هستند که مبتنی بر درک متقابل، همگرایی اهداف و مدل‌های ارتباطی ساختاریافته باشند.

در پژوهشی با عنوان «تحقق هم‌افزایی در حکمرانی از طریق تعاملات نهادی» اثر مایک بوینک<sup>۲</sup>، راتانا چونپاگدی<sup>۳</sup> و علی سعید<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)، نویسندگان به بررسی چگونگی شکل‌گیری هم‌افزایی حکمرانی از طریق الگوهای مختلف تعاملات بین‌نهادی می‌پردازند. این پژوهش با مطالعه موردی در سیاست آمایش سرزمین کشور هلند، نشان می‌دهد که هم‌افزایی نهادی تنها با اشتراک منابع یا اهداف حاصل نمی‌شود، بلکه مستلزم هماهنگی در هنجارها، روایت‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری نیز هست. مقاله چهار نوع تعامل نهادی را معرفی می‌کند و تأکید دارد که طراحی دقیق روابط بین نهادها، همراه با سازوکارهای ارتباطی و مشارکتی، نقشی کلیدی در تحقق هم‌افزایی مؤثر در حکمرانی ایفا می‌کند.

1. Sandra Schruijer
2. Mike Bavinck
3. Chuenpagdee
4. Ali Said



بهداری و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان «موانع و تسهیل‌کننده‌های هماهنگی بین‌سازمانی در پاسخ به بلایا» با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، به واکاوی چالش‌ها و عوامل مؤثر بر هماهنگی سازمان‌های فعال در حوزه سلامت در شرایط بلایا پرداختند. در این تحقیق ۲۲ نفر از متخصصان حوزه سلامت و مدیریت بحران از طریق مصاحبه‌های عمیق شرکت کردند و داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شد. با بررسی سازمان‌های حوزه سلامت در بحران‌ها، موانع هماهنگی بین‌سازمانی را ناشی از فقدان نگاه راهبردی، ناهماهنگی زیرساخت‌ها و الزامات عملیاتی، اولویت‌دادن به رویکرد سازمانی بر ملی و ضعف مدیریت یکپارچه منابع و اطلاعات دانستند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ریشه ناکامی همکاری بین نهادها عمدتاً ساختاری و نهادی است و از نظر مفهومی با پژوهش حاضر درباره تعامل صداوسیما و وزارت امور خارجه همسو است.

مجموع این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که موفقیت همکاری مستلزم اعتماد، مدیریت تضاد، شفافیت اهداف و سازوکارهای ارتباطی ساختاریافته است و ناکامی آن غالباً ریشه در موانع ساختاری، نهادی و مدیریتی مانند فرهنگ سازمانی غیرهمکارانه، فقدان نگاه راهبردی، ناهماهنگی فرایندی و کمبود منابع تخصصی دارد. پژوهش‌های پیشین در حوزه‌هایی چون حکمرانی، نظام سلامت و مدیریت بلایا تأکید دارند که ناکامی همکاری بیشتر ناشی از ساختارها و فرایندهای تصمیم‌گیری است تا ضعف‌های فردی. پژوهش حاضر در همین راستا، با تمرکز بر تعامل صداوسیما و وزارت امور خارجه، به موانع شکل‌گیری هم‌افزایی نهادی در پیشبرد اهداف سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد و خلأ موجود در ادبیات مرتبط با پیوند رسانه ملی و دستگاه دیپلماسی را پوشش می‌دهد.

## ۲. مبانی نظری و مفهومی

### ۲-۱. مبانی نظری

مبانی نظری پژوهش بر چهار چارچوب اصلی استوار است:

#### ۱-۱-۲. نظریه وابستگی متقابل

نظریه وابستگی متقابل<sup>۱</sup> (تامپسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷) زمانی وجود دارد که سازمان‌ها به تبادل منابع یا فعالیت‌های یکدیگر برای دستیابی به اهداف خود نیازمند باشند. این وابستگی می‌تواند به سه

1. Interdependence Theory  
2. James Thompson



شکل ظاهر شود: متوالی (زنجیره‌ای)، مشترک (تجمیعی) و متقابل (دوسویه). در حالت متقابل، خروجی هر سازمان به‌عنوان ورودی سازمان دیگر عمل می‌کند و این رابطه کاملاً تعاملی است.

انواع وابستگی سازمانی از دید تامپسون عبارتند از:

۱. وابستگی متوالی: زمانی رخ می‌دهد که فعالیت‌های سازمان A باید قبل از سازمان B انجام شود، مانند زنجیره تولید در صنعت.

۲. وابستگی مشترک: سازمان‌ها از منابع مشترک استفاده می‌کنند اما فعالیت‌هایشان مستقل است، مانند شعبه‌های یک بانک.

۳. وابستگی متقابل: فعالیت‌های سازمان‌ها به طور مداوم بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و نیاز به تنظیم مستمر دارند، مانند رابطه بیمارستان و آزمایشگاه.

تامپسون چارچوبی تحلیلی برای درک روابط بین سازمانی ارائه می‌دهد که بر مبنای میزان و نوع نیاز سازمان‌ها به یکدیگر شکل می‌گیرد. این نظریه بیان می‌کند که در سیستم‌های دارای وابستگی متقابل بالا، هماهنگی مستلزم وجود مکانیسم‌هایی چون برنامه‌ریزی مشترک، ارتباطات مستمر و ساختارهای هماهنگ‌کننده است و عدم مدیریت این وابستگی می‌تواند به تعارض، کاهش کارایی و ارسال پیام‌های متناقض منجر شود. بر این اساس، رابطه صداوسیما و وزارت امور خارجه یک وابستگی دوسویه دارد؛ به گونه‌ای که وزارت خارجه برای اثرگذاری بر افکار عمومی جهانی به ظرفیت رسانه‌ای صداوسیما وابسته است و صداوسیما نیز برای تولید محتوای دقیق و معتبر به اطلاعات و تحلیل‌های دیپلماتیک نیاز دارد. بنابراین، هماهنگی بین سازمانی میان این دو نهاد مستلزم مدیریت مستمر این وابستگی است تا از بروز ناهماهنگی و اختلال در پیام‌رسانی رسانه‌ای جلوگیری شود.

مثال عینی: تناقض در پوشش خبری توافق هسته‌ای نشان می‌دهد که عدم مدیریت این

وابستگی متقابل چگونه می‌تواند به ارسال پیام‌های متناقض بین‌المللی منجر شود.

این نظریه به پژوهش حاضر کمک می‌کند تا ریشه‌های ساختاری ناهماهنگی بین دو نهاد را

شناسایی کند.



## ۲-۱-۲. نظریه حکمرانی شبکه‌ای

حکمرانی شبکه‌ای<sup>۱</sup> (رودرز، ۱۹۹۷) به سیستم‌های خودسازمان‌دهی شده‌ای اشاره دارد که متشکل از سازمان‌های مستقل اما وابسته به هم هستند و از طریق تعاملات مبتنی بر اعتماد، مبادله منابع و قواعد مشترک عمل می‌کنند. در این سیستم‌ها، دولت تنها یکی از بازیگران است و نه مرکز کنترل.

سیستم‌های مبتنی بر حکمرانی شبکه‌ای از دید رودرز عبارتند از:

- تقسیم قدرت: در شبکه‌های حکمرانی، قدرت از طریق مذاکره توزیع می‌شود و هیچ نهادی به تنهایی نمی‌تواند تصمیمات را تحمیل کند.
- وابستگی متقابل منابع: سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود به منابع یکدیگر (اطلاعات، مشروعیت، تخصص) وابسته‌اند.
- تعاملات مبتنی بر اعتماد: شبکه‌ها بر پایه روابط بلندمدت و اعتماد متقابل شکل می‌گیرند، نه قراردادهای رسمی.

• خودتنظیمی: شبکه‌ها از طریق هنجارهای درونی و نه دستورات سلسله‌مراتبی مدیریت می‌شوند.

نظریه حکمرانی شبکه‌ای با تأکید بر روابط افقی و غیرمتمرکز میان نهادها، الگویی جایگزین برای ساختارهای سلسله‌مراتبی ارائه می‌دهد که در آن قدرت میان بازیگران مختلف توزیع می‌شود. در این پژوهش، این چارچوب به‌عنوان مبنایی برای طراحی شورای مشترک سیاست‌گذاری رسانه‌ای-دیپلماتیک پیشنهاد شده است. تجربه الگوی افسی‌او-بی‌بی‌سی<sup>۳</sup> در بریتانیا نشان می‌دهد که چنین شبکه‌هایی می‌توانند هماهنگی بین‌سازمانی را به طور مؤثری ارتقا دهند. این نظریه امکان بازتعریف رابطه صداوسیما و وزارت امور خارجه را در قالبی غیرسلسله‌مراتبی فراهم می‌کند و به طراحی راهکارهایی مانند کارگروه‌های مشترک با اختیار تصمیم‌گیری یا پلتفرم‌های اشتراک اطلاعات کمک می‌کند که از انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به ساختارهای بوروکراتیک برخوردارند. در این میان، در حالی که تامپسون بر وابستگی فنی میان سازمان‌ها تأکید دارد، رودرز بر ابعاد سیاسی-اجتماعی روابط بین‌سازمانی تمرکز می‌کند.

---

1. Network Governance  
2. Rhodes  
3. FC0-BBC



### ۳-۱-۲. نظریه مبادله

نظریه مبادله سازمانی<sup>۱</sup> (اسمیت<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۵) بر این اصل استوار است که سازمان‌ها زمانی وارد همکاری می‌شوند که منافع حاصل از مبادله منابع (اطلاعات، قدرت، مشروعیت) بیش از هزینه‌های آن باشد. این تصمیم مبتنی بر محاسبه عقلانی سود و زیان است. انواع مبادلات سازمانی در این نظریه عبارتند از:

#### مبادله اقتصادی:

- تبادل منابع ملموس (مانند بودجه، تجهیزات)
- مثال: تأمین مالی پروژه‌های مشترک رسانه‌ای-دیپلماتیک

#### مبادله اجتماعی:

- تبادل منابع ناملموس (اعتماد، مشروعیت، اطلاعات)
- مثال: اشتراک اطلاعات محرمانه دیپلماتیک با رسانه

#### مبادله سیاسی:

- تبادل قدرت و نفوذ

- مثال: وزارت خارجه از رسانه برای فشار بر بازیگران بین‌المللی استفاده می‌کند

در رابطه صداوسیما و وزارت امور خارجه، نظریه مبادله توضیح می‌دهد که هماهنگی زمانی تحقق می‌یابد که منافع همکاری از هزینه‌های آن بیشتر باشد. هر یک از دو نهاد تنها زمانی به هماهنگی تمایل نشان می‌دهند که سود حاصل، مانند افزایش مشروعیت بین‌المللی یا دسترسی به اطلاعات تخصصی، بر هزینه‌هایی نظیر کاهش استقلال رسانه‌ای یا نگرانی‌های امنیتی غلبه کند. برای نمونه، در پوشش مذاکرات هسته‌ای، صداوسیما ممکن است هزینه تعدیل گفتمان خود را بیش از منافع هماهنگی ارزیابی کند.

این نظریه تأکید می‌کند که طراحی مکانیسم‌های مبادله پایدار، از جمله صندوق مشترک تولید محتوا، نظام امتیازدهی برای اشتراک اطلاعات و شورای سیاست‌گذاری مشترک، می‌تواند معادله هزینه-فایده را به نفع هم‌افزایی نهادی تغییر داده و زمینه همکاری مؤثرتر را فراهم کند.

### ۴-۱-۲. نظریه نهادی

نظریه نهادی<sup>۱</sup> یکی از پرکاربردترین نظریه‌ها در تحلیل رفتار سازمانی، بویژه در زمینه هماهنگی و هم‌افزایی میان سازمانی است. این نظریه ابتدا توسط دیماجیو و پاول<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) و سپس توسط

1. Exchange theory  
2. Smith



اسکات<sup>۳</sup> توسعه یافته است. نظریه نهادی به‌عنوان یکی از رویکردهای اصلی در مطالعات سازمانی و سیاسی، بر این فرض اساسی استوار است که نهادها - شامل قواعد رسمی، هنجارهای اجتماعی و الگوهای فرهنگی - رفتار کنشگران را در سطح خرد و کلان شکل می‌دهند. این نظریه که در آثار بنیانگذارانی چون دیماژیو و پاول (۱۹۸۳) و اسکات (۱۹۹۵) صورت‌بندی شده است، استدلال می‌کند که سازمان‌ها نه صرفاً بر اساس ملاحظات عقلانی و فنی، بلکه تحت تأثیر فشارهای نهادی برای کسب مشروعیت و بقا عمل می‌کنند.

در این چارچوب، سه مکانیسم اصلی نهادی‌سازی قابل شناسایی است:

اجبار (قوانین و مقررات رسمی)،

تقلید (الگوپردازی از سازمان‌های موفق)،

و هنجاربنندی (درونی‌سازی ارزش‌های اجتماعی).

در تبیین هم‌افزایی نهادی میان صداوسیما و وزارت امور خارجه، نظریه نهادی نشان می‌دهد که مقاومت در برابر هماهنگی می‌تواند ناشی از تعارض منطقی‌های نهادی حاکم بر دو سازمان باشد؛ به‌گونه‌ای که صداوسیما بر هنجارهای رسانه‌ای مانند استقلال تحریریه و پاسخگویی به افکار عمومی داخلی تأکید دارد، در حالی که وزارت امور خارجه انسجام پیام و انطباق با هنجارهای دیپلماتیک را اولویت می‌دهد.

این نظریه پیشنهاد می‌کند که با ایجاد میدان سازمانی مشترک، از طریق تدوین چارچوب‌های ارزشی مشترک (مانند منشور اخلاقی همکاری رسانه-دیپلماسی)، توسعه استانداردهای حرفه‌ای یکپارچه (از جمله آموزش‌های مشترک) و طراحی نهادهای واسط با اختیارات قانونی، می‌توان هم‌شکلی نهادی را تقویت کرد. در نتیجه، این چارچوب امکان ارائه راهکارهایی فراتر از مداخلات فنی را فراهم می‌کند که مشروعیت هماهنگی را در هر دو نهاد افزایش می‌دهد.

## ۲-۲. تعریف مفاهیم

### ۱-۲-۲. هم‌افزایی

اصطلاح سینرژی<sup>۴</sup> یا هم‌افزایی از کلمه‌ی synerga یونانی گرفته شده که از نظر محتوایی بیشتر به معنی تعاون و همکاری آمده است و در علوم گوناگون معانی تقریباً مشابهی دارد. در فرهنگ

---

1. Institutional theory  
2. DiMaggio and Powell  
3. Scott  
4. Synergy



پزشکی سینرژئی را هر ماده یا عضله ای که با ماده یا عضله دیگر همکاری داشته باشد می‌گویند. در فیزیک سینرژئی عبارت است از افزایش ترکیب دو انرژی که بیشتر از میزان واقعی در حالت انفرادی است. در مباحث مربوط به رفتار انسانی و روان‌شناسی اجتماعی هم‌افزایی را «رفتار مضاعف و ایجاد کلی که بزرگتر از مجموع رفتارهای تشکیل دهنده آن است» می‌گویند (مداح و صلواتی سرچشمه، ۱۳۸۴). هم‌افزایی یعنی تلاش افراد موجب عملکردی گردد که از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است؛ به عبارتی سینرژئی یا هم‌افزایی نوعی منطق فکری است که در آن جمع واقعی حاصل از اجزاء از جمع جبری آن بیشتر می‌شود. به عبارت دیگر در این منطق فکری جمع ۲۲ عددی بیشتر از ۴ (فرضاً ۵) است (بابایی زکلیکی و هدایتی، ۱۳۸۵: ۱۳۶). هم‌افزایی یک بهبود خالص در خروجی یا سایر معیارهای عملکرد که می‌توان آن را به‌طور قابل‌اطمینان به همکاری ساختارمند و هدفمند بین واحدهای مختلف یا ادغام دو یا چند واحد نسبت داد (ایورسن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). تعریف مورد نظر پژوهش‌بدین شرح است: مفهوم «هم‌افزایی» از مفاهیم کلیدی در حوزه حکمرانی و تعاملات بین‌سازمانی به‌شمار می‌رود و بر قدرت همکاری میان نهادها برای دستیابی به نتایجی فراتر از عملکردهای فردی آن‌ها تأکید دارد. در تعریف کلاسیک دوناهو و زکهازر<sup>۲</sup>، هم‌افزایی زمانی رخ می‌دهد که تلاش‌های مشترک بازیگران مختلف، به نتایجی فراتر از مجموع دستاوردهای انفرادی آنان منجر شود؛ به‌گونه‌ای که حاصل همکاری نه صرفاً جمع جبری، بلکه مضاعف‌شدن پیامدها باشد. به باور آنان، در عرصه حکمرانی، زمانی این نوع هم‌افزایی تحقق می‌یابد که نهادهای دولتی، خصوصی و جامعه مدنی با تلفیق مزیت‌ها و جبران کاستی‌های یکدیگر، بتوانند مسائل پیچیده را بسیار مؤثرتر از زمانی که به‌صورت مستقل عمل می‌کنند، حل‌وفصل نمایند. این نوع همکاری، به‌ویژه در شرایط بحرانی، با کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی، امکان ارائه پاسخ‌های سریع و یکپارچه فراهم آورد (دوناهو و زکهازر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۴۷).

لپنیس<sup>۳</sup> و همکاران نیز بر این نکته تأکید دارند که هم‌افزایی به وضعیتی اشاره دارد که در آن اثر ترکیبی نهادها، از مجموع عملکردهای مستقل آن‌ها بیشتر است. از دیدگاه آن‌ها، هم‌افزایی در زمینه نهادی، حاصل تعاملات مؤثر و مشارکت‌های هدفمند میان نهادهاست که در نهایت منجر به ارتقای عملکرد جمعی می‌شود (لپنیس و همکاران، ۲۰۲۵: ۳).

1. Iversen
2. Donahue and Zeckhauser
3. Lepenies



## ۲-۲-۲. هم‌افزایی نهادی

هم‌افزایی نهادی<sup>۱</sup> مجموعه‌ای از همکاری ساختاریافته میان سطوح و انواع مختلف بازیگران است که با هدف جلوگیری از پراکندگی فعالیت‌ها، تقویت انسجام و بهینه‌سازی تأثیر اقدامات هم‌افزایی دولتی و محلی صورت می‌گیرد (وزارت امور خارجه فرانسه، ۲۰۰۹).

هم‌افزایی نهادی وضعیتی است که در آن قواعد رسمی و غیررسمی حاکم بر تعامل نهادها (سازمان‌ها) به گونه‌ای طراحی شده‌اند که با یکدیگر مکمل هستند. در این حالت، عملکرد هم‌اهنگ و تقویت‌کننده این نهادها، هزینه‌های مبادله را کاهش داده و کارایی کل نظام را به گونه‌ای افزایش می‌دهد که دستیابی به اهداف مشترک، بسیار فراتر از ظرفیت‌های انفرادی هر نهاد می‌شود (نورث، ۱۹۹۰).

مفهوم «هم‌افزایی نهادی» ناظر به شرایطی است که طی آن چند نهاد، اهداف، ابزارها، منابع و رویه‌های خود را به صورت هم‌راستا و منسجم سامان می‌دهند، به گونه‌ای که نتیجه نهایی حاصل از کنش‌های آن‌ها، تقویت‌کننده یکدیگر بوده و حکمرانی مؤثرتر و یکپارچه‌تری را رقم بزند (لپنیس و همکاران، ۲۰۲۵).

## ۲-۲-۳. سیاست خارجی

سیاست خارجی<sup>۲</sup> عبارت است از یک راهبرد یا یک رشته اعمال از پیش طرح‌ریزی شده توسط تصمیم‌گیرندگان حکومتی که مقصود آن دستیابی به اهدافی معین، در چهارچوب منافع ملی و در محیط بین‌المللی است. به طور خلاصه می‌توان گفت که سیاست خارجی شامل تعیین و اجرای یک سلسله اهداف و منافع ملی است که در صحنه‌ی بین‌المللی از سوی دولت‌ها انجام می‌پذیرد. سیاست خارجی می‌تواند ابتکار عمل یک دولت و یا واکنش آن در قبال کنش دیگر دولت‌ها باشد (مقتدر، ۱۳۵۸: ۱۳۲). آن دسته از راهبردها و سیاست‌هایی است که به حوزه ارتباط ایران با سایر دولت‌ها و ملت‌های دنیا معطوف است. این سیاست‌ها پس از استخراج در چند سطح به تناسب اولویت طبقه‌بندی خواهند شد. اجرای سیاست خارجی دو مرحله مرتبط به هم را شامل می‌شود. مرحله اول مرحله سیاست‌گذاری است که در آن گزینه‌های سیاسی، موضع‌گیری‌ها و تاکتیک‌ها در چارچوب محیط داخلی طرف‌های ذی‌ربط مورد بحث و بررسی قرار گرفته و درباره آنها

1. Institutional Synergy  
2. Foreign Policy



تصمیم‌گیری می‌شود. مرحله دیگر یعنی تعامل و دیپلماسی، اجرای سیاست‌ها در قبال بازیگران دیگر، معرفی مواضع و تقاضاهای تعیین شده در مرحله قبلی و جستجوی راه‌حلی‌هایی از طریق مبادله، مذاکره و یا ترکیبی از هر دو را ایجاب می‌کند (خرازی آذر، ۱۳۸۸).

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و داده، کیفی است. روش اصلی اجرای پژوهش، تحلیل مضمون براساس چارچوب براون و کلارک است که شامل مراحل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، نام‌گذاری مضامین و تدوین گزارش نهایی بوده است.

#### ۳-۱. جامعه پژوهش و نمونه‌گیری

جامعه مورد بررسی شامل خبرگان حوزه سیاست خارجی، خبرگان رسانه ملی و اساتید دانشگاهی بود؛ همچنین، افرادی که یا در وزارت امور خارجه سابقه مدیریتی و دیپلماتیک داشته‌اند، یا در صداوسیما در معاونت‌های سیاسی، برون‌مرزی، بین‌الملل فعالیت کرده‌اند. روش نمونه‌گیری هدفمند همراه با روش گلوله‌برفی به کار گرفته شد و زنجیره شناسایی تا اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع ۲۱ مصاحبه انجام شد و در مصاحبه بیست‌ویکم (P21-ACAD) کُد مفهومی تازه‌ای پدیدار نشد؛ بنابراین نمونه‌گیری متوقف شد.

توزیع نهایی به تفکیک خوشه‌ها: صداوسیما = ۱۱ نفر؛ وزارت امور خارجه = ۵ نفر (با احتساب تجربه MFA برای P15 و P21)؛ دانشگاهی = ۵ نفر.



## جدول ۱. مشخصات مشارکت کنندگان

ردیف	جایگاه (به اختصار)	خوشه/نهاد	کُد
۱	دکترای سیاست‌گذاری علم و فناوری، مشاور تولید محتوای بین‌الملل؛ مسئول رشد و فناوری سازمان صداوسیما	صداوسیما	P01-IRIB
۲	دکترای عرفان اسلامی، کارشناس ارشد روابط بین‌الملل، مدیر ارتباطات و همکاری‌های بین‌الملل سازمان صداوسیما	صداوسیما	P02-IRIB
۳	دکترای مطالعات آمریکای شمالی، استادیار مطالعات غرب آسیا و آفریقا، دانشگاه تهران	دانشگاهی	P03-ACAD
۴	دکترای مطالعات امنیت ملی، مدیر کل امور بین‌الملل سازمان صداوسیما، سابقه مدیریت خبرگزاری تصویری ایران پرس	صداوسیما	P04-IRIB
۵	دکترای تاریخ و تمدن ملل اسلامی، سرپرست اداره خبر و تفسیر برون‌مرزی	صداوسیما	P05-IRIB
۶	دکترای پژوهش هنر، استادیار پژوهش هنر دانشگاه شاهد، مدیر تولید سابق کانال آذری شبکه سحر	صداوسیما	P06-IRIB
۷	کارشناس ارشد روابط بین‌الملل، مدیر اسبق شبکه العالم	صداوسیما	P07-IRIB
۸	کارشناس ارشد رسانه‌های داخلی و برون‌مرزی، مدیر اسبق دفتر برون‌مرزی ایران در افغانستان	صداوسیما	P08-IRIB
۹	دکترای علوم سیاسی، تحلیلگر ارشد مسائل سیاسی و رسانه، مشاور اسبق معاون برون‌مرزی در امور بین‌الملل، مدیرعامل مؤسسه جام‌جم	صداوسیما	P09-IRIB
۱۰	دکترای علوم سیاسی، مدیر پژوهش‌های خبری معاونت سیاسی؛ خبرنگار سابق نیویورک/سازمان ملل	صداوسیما	P10-IRIB
۱۱	دکترای عرفان اسلامی، عضو هیئت علمی دانشکده تولید، دانشگاه صداوسیما، معاون اسبق برون‌مرزی سازمان صداوسیما و رئیس اسبق شبکه پرس تی‌وی	صداوسیما/دانشگاهی	P11-ACAD
۱۲	دکترای روابط بین‌الملل، بازنشسته وزارت امور خارجه؛ رئیس اسبق بخش رسانه‌ای وزارت امور خارجه	وزارت امور خارجه	P12-MFA
۱۳	دکترای رشته مطالعات آمریکا، استادیار گروه مطالعات قدرت‌های جهانی، دانشگاه تهران	دانشگاهی	P13-IRIB/ACAD

ردیف	جایگاه (به اختصار)	خوشه/نهاد	کُد
۱۴	دکترای اندیشه سیاسی، مدیر اسبق شبکه العالم و شبکه عربی-آفریقایی؛ استاد دانشگاه تهران و جامعه المصطفی	صداوسیما/دانشگاهی	P14-IRIB/ACAD
۱۵	دکترای روابط بین‌الملل، عضو هیئت علمی دانشکده روابط بین‌الملل دانشگاه علامه طباطبائی، مشاور دیپلماسی علمی سابق وزیر امور خارجه	دانشگاهی/وزارت امور خارجه	P15-ACAD/MFA
۱۶	دکترای مطالعات جهان؛ استاد دانشگاه اصفهان	دانشگاهی	P16-ACAD
۱۷	دکترای اقتصاد سیاسی، رایزن اقتصادی سفارت ایران در لندن	وزارت امور خارجه	P17-MFA
۱۸	دکترای علوم سیاسی، رئیس اداره رسانه‌های داخل وزارت امور خارجه	وزارت امور خارجه	P18-MFA
۱۹	دکترای جامعه‌شناسی سیاسی؛ کارشناس ارشد روابط بین‌الملل / سابقه فعالیت در معاونت سیاسی و اخبار رادیو	صداوسیما	P19-IRIB
۲۰	دکترای ارتباطات، مدیر سابق ارتباطات و همکاری‌های بین‌المللی؛ مدیرکل پژوهش سیما	صداوسیما	P20-IRIB
۲۱	دکترای روابط بین‌الملل، عضو هیئت علمی روابط بین‌الملل، دانشگاه علامه طباطبائی، سابقه فعالیت در وزارت خارجه	دانشگاهی/وزارت امور خارجه	P21-ACAD/MFA

### ۲-۳. ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش، داده‌ها از طریق ترکیبی از روش‌های کیفی گردآوری شده است. ابزار اصلی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و افراد مطلع در دو سازمان بوده که امکان طرح پرسش‌های هدایت‌شده همراه با انعطاف لازم برای پیگیری موضوعات را فراهم کرده است. علاوه بر مصاحبه‌ها، اسناد رسمی و داخلی هر دو سازمان نیز مورد تحلیل قرار گرفته تا تصویری دقیق‌تر از ساختارها، رویه‌ها و سیاست‌های مرتبط با همکاری نهادی به‌دست آید. همچنین، مستندات مربوط به سیاست خارجی و اسناد رسانه‌ای ملی مطالعه شده تا چارچوب سیاستی و محیط نهادی تعامل دو سازمان تبیین شود. در کنار این منابع، یادداشت برداری میدانی و ضبط مصاحبه‌ها با کسب رضایت مشارکت‌کنندگان به غنای داده‌ها و افزایش دقت در تحلیل کمک کرده است. این رویکرد چندمنبعی، امکان مثلث‌سازی و در نتیجه افزایش اعتبار داده‌های پژوهش را فراهم ساخته است.



### ۳-۳. روش تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر، تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. در گام نخست، کدگذاری در سطح «کدهای باز» صورت گرفت و مفاهیم اولیه به‌طور مستقیم از عبارات و روایت‌های خبرگان استخراج شد. در ادامه، کدهای هم‌سنخ و مرتبط در قالب «کدهای محوری» تجمیع و سامان‌دهی شد و درنهایت، از دل این کدها مضامین انتزاعی و الگوهای نظری و آسیب‌شناختی مربوط به موانع هم‌افزایی نهادی میان سازمان صداوسیما و وزارت امور خارجه استنتاج شد.

اعتبار یافته‌ها از طریق مقایسه و هم‌سنجی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با اسناد رسمی و مستندات سیاست خارجی و رسانه‌ای، بهره‌گیری از تنوع در انتخاب مشارکت‌کنندگان و نیز بازبینی و تأیید روند کدگذاری و استنتاج مضامین توسط استاد راهنما تأمین شده است. پایایی پژوهش نیز با به‌کارگیری روش بازآزمون بر بخشی از داده‌ها و بررسی همسانی در فرایند کدگذاری در نوبت‌های مختلف تثبیت گردید.

### ۴. یافته‌های پژوهش

بررسی نظام‌مند داده‌های کیفی این پژوهش - که شامل ۲۱ مصاحبه با خبرگان رسانه‌ای و دیپلماتیک، اسناد رسمی دو سازمان و تحلیل‌های محتوایی است - نشان می‌دهد که عدم هم‌افزایی میان صداوسیما و وزارت امور خارجه نه ناشی از یک عامل منفرد، بلکه حاصل درهم‌تنیدگی مجموعه‌ای از موانع ساختاری، فرهنگی، ارتباطی، سیاسی و حرفه‌ای است. بررسی ۲۱ مصاحبه نشان داد که ۱۸ نفر (۷۸٪) از مشارکت‌کنندگان به‌طور مستقیم به وجود موانع ساختاری-نهادی اشاره کرده‌اند. تحلیل مضمون داده‌ها منجر به استخراج پنج زیرمقوله شد که فراوانی آن‌ها در جدول ۲ آمده است. بیشترین فراوانی مربوط به «فقدان نهاد مشترک و سازوکار رسمی همکاری» (۷۱٪) و «نبود استانداردها و پروتکل‌های مشترک اطلاعاتی» (۶۶٪) بوده است. این یافته نشان می‌دهد که مسئله در سطح ساختار و سازوکارهای کلان نهادی ریشه دارد و نه در سطح رفتارهای فردی.

#### ۴-۱. موانع ساختاری و نهادی

منظور از موانع ساختاری و نهادی، آن دسته از مشکلاتی است که در سطح کلان سازمانی و در سطح «قواعد بازی» میان دو نهاد قرار دارند؛ یعنی در سطح: نبود یا ضعف نهادهای مشترک تصمیم‌گیری،

نبود رویه‌ها و پروتکل‌های رسمی،  
چندپارگی مراکز تصمیم‌گیری،  
بروکراسی پیچیده و کند،  
و وابستگی تعاملات به افراد به‌جای ساختار.

در چنین وضعیتی، حتی اگر اراده همکاری در سطح فردی وجود داشته باشد، ساختارهای رسمی اجازه شکل‌گیری هم‌افزایی پایدار را نمی‌دهند و هرگونه هماهنگی در سطح «اقدامات مقطعی و موردی» متوقف می‌ماند.

#### ۱-۱-۴. فقدان نهاد مشترک و سازوکار رسمی همکاری

تقریباً همه خبرگان اشاره کرده‌اند که:

- همکاری میان دو نهاد فاقد هرگونه ساختار رسمی است.
  - تعاملات بیشتر شخص‌محور، مناسباتی و مقطعی است.
  - همکاری‌ها عمدتاً پس از وقوع رخدادها حساس شکل می‌گیرد.
  - هیچ نهاد واسطی برای تنظیم روابط حرفه‌ای دو طرف وجود ندارد.
- وجود این خلاء باعث شده است کوچک‌ترین تغییر مدیریتی، ارتباطات و تعاملات را از نو تعریف کند. در غیاب یک نهاد رسمی، تعاملات به‌صورت «سلیقه‌ای» و وابسته به اشخاص مدیریت می‌شود و پایداری لازم را ندارد.

#### ۲-۱-۴. چندپارگی و ناهم‌راستایی ساختارهای تصمیم‌گیری

داده‌های مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که دو نهاد تحت کنترل مراکز تصمیم‌گیری متفاوتی‌اند: صداوسیما زیر نظر رهبر جمهوری اسلامی ایران و ساختار داخلی رسانه‌ای عمل می‌کند. وزارت امور خارجه تابع شورای عالی امنیت ملی، دولت و ساختارهای سیاست خارجی است. این «تعدد کانون‌های فرماندهی» به تعبیر برخی مصاحبه‌شوندگان، سبب شده است که: «هیچ مرجع واحدی برای تعیین روایت رسمی کشور» وجود نداشته باشد و هر نهاد، خود را محق در تفسیر و اجرای سیاست بداند.» خبرگان از این وضعیت با واژگانی مانند «جزیره‌ای بودن»، «تعدد کانون‌های فرماندهی» و «ابهام در سلسله‌مراتب روایت‌سازی» یاد کرده‌اند.

**۳-۱-۴. بروکراسی پیچیده، کند و غیرفعال**

در مصاحبه‌ها تأکید شده است که:

- فرایند اخذ اطلاعات از وزارت خارجه برای صداوسیما پیچیده است.
  - گردش نامه‌ها و مجوزها زمان بر است.
  - در لحظات بحرانی (مانند حمله تروریستی، پرونده‌های امنیتی و مذاکرات حساس) بروکراسی مانع سرعت عمل رسانه می‌شود.
  - از سوی دیگر صداوسیما نیز به دلیل ساختار سنگین اداری‌اش در هماهنگی سریع با وزارت خارجه ناکارآمد است.
- این بروکراسی دوطرفه باعث می‌شود که زمان طلایی روایت‌سازی از دست برود.

**۴-۱-۴. نبود استانداردها و پروتکل‌های مشترک اطلاعاتی**

بسیاری از مدیران سابق رسانه و دیپلمات‌ها اشاره کرده‌اند که هیچ «سند رسمی» درباره چگونگی انتقال اطلاعات، نحوه هماهنگی پیام، سطح محرمانگی داده‌ها، مسئولیت هر طرف در پوشش بحران، وجود ندارد. همین فقدان باعث می‌شود که وزارت خارجه نگران افشای اطلاعات باشد، صداوسیما نگران «اطلاعات ناقص یا دیرهنگام» باشد و پیام‌های تولیدشده از دو نهاد هم‌راستا نباشند.

**۵-۱-۴. وابستگی بیش از حد تعاملات به روابط فردی**

در نبود سازوکار رسمی، تعاملات میان دو نهاد بر پایه‌ی روابط شخصی، آشنایی‌ها، دوره‌های همکاری قبلی، یا سلاقی مدیران استوار است. این موضوع باعث ایجاد بی‌ثباتی در همکاری‌ها و «گسست» در هر دوره انتقال مدیریتی می‌شود.

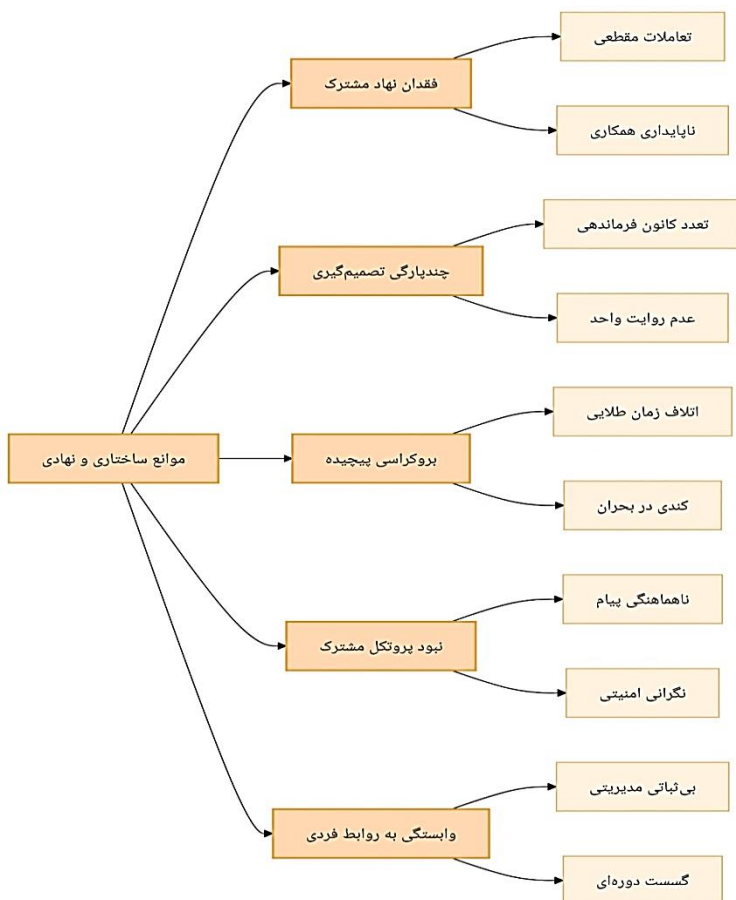
**جدول ۲. موانع ساختاری و نهادی**

ردیف	زیرعنوان مانع	شرح کامل و مصادیق عینی
۱	فقدان نهاد مشترک و سازوکار رسمی همکاری	تعاملات کاملاً شخص‌محور، مقطعی و فاقد ساختار رسمی و پایدار است
۲	چندپارگی و ناهم‌راستایی ساختارهای تصمیم‌گیری	تعدد کانون‌های تصمیم‌گیری باعث عدم وجود یک روایت رسمی واحد شده است
۳	بروکراسی پیچیده، کند و غیرفعال	گردش اطلاعات بسیار کند است و فرصت روایت‌سازی در زمان طلایی از بین می‌رود
۴	نبود استانداردها و پروتکل‌های مشترک اطلاعاتی	عدم وجود اسناد رسمی درباره سطح محرمانگی، انتقال اطلاعات و مسئولیت طرفین
۵	وابستگی بیش‌از‌حد تعاملات به روابط فردی	تعاملات وابسته به افراد و مدیران است و با تغییر مدیران، دچار گسست می‌شود

### جدول ۳. فراوانی و درصد اشاره به موانع ساختاری-نهادی در مصاحبه‌ها

ردیف	زیرمقوله موانع ساختاری-نهادی	تعداد مصاحبه‌هایی که به آن اشاره کرده‌اند	درصد از کل مصاحبه‌ها
۱	فقدان نهاد مشترک و سازوکار رسمی همکاری	۱۵ نفر	٪۷۱
۲	چندپارگی و ناهم‌راستایی ساختارهای تصمیم‌گیری	۱۳ نفر	٪۶۲
۳	بروکراسی پیچیده، کند و غیرفعال	۱۲ نفر	٪۵۷
۴	استقلال نهادی و رقابت سازمانی	۱۱ نفر	٪۵۲
۵	نبود استانداردها و پروتکل‌های مشترک اطلاعاتی	۱۴ نفر	٪۶۶
جمع کل	حداقل اشاره به موانع ساختاری-نهادی	۱۸ نفر از ۲۱ نفر	٪۸۵٫۷

### شکل ۱. موانع ساختاری و نهادی





## ۲-۴. موانع فرهنگی و ارتباطی

موانع فرهنگی-ارتباطی به مشکلاتی ناشی از تفاوت در فرهنگ سازمانی، زبان حرفه‌ای، الگوهای گفت‌وگو و منطق رفتار ارتباطی صداوسیما و وزارت امور خارجه اشاره دارد. این تفاوت‌ها موجب شکل‌گیری برداشت‌های متفاوت از نقش رسانه و دیپلماسی، ناسازگاری گفتمانی نسبت به مفاهیم مشترک و ناتوانی در ایجاد فهم و چارچوب مشترک برای تعامل می‌شود. در چنین شرایطی، حتی با وجود سازوکارهای رسمی، سوءبرداشت‌های مکرر، بی‌اعتمادی و سوءظن می‌تواند همکاری را مختل کند.

نتایج تحلیل ۲۱ مصاحبه نشان می‌دهد که موانع فرهنگی-ارتباطی تقریباً به‌صورت اجماعی از سوی مشارکت‌کنندگان مطرح شده است؛ به‌گونه‌ای که ۲۰ نفر از ۲۱ نفر (۹۵٪) به دست‌کم یکی از این موانع اشاره کرده‌اند. مهم‌ترین این عوامل شامل بی‌اعتمادی نهادی دوطرفه (۸۵٫۷٪)، تضاد ماهوی میان فرهنگ رسانه و فرهنگ دیپلماسی (۸۱٪)، نبود زبان و منطق مشترک در روایت‌سازی (۷۱٪) و فقدان کانال‌های ارتباطی مؤثر (۶۶٪) است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که شکاف فرهنگی و ناهماهنگی ارتباطی، یکی از بنیادی‌ترین موانع ساختاری در مسیر تعامل پایدار میان دو نهاد به شمار می‌رود.

### ۱-۲-۴. تضاد ماهوی میان فرهنگ رسانه و فرهنگ دیپلماسی

در مصاحبه‌ها به صراحت بیان شده است که:

- رسانه به دنبال سرعت، صراحت، جذابیت و روایت‌سازی فوری است.
- دیپلماسی به دنبال ابهام‌سازنده، احتیاط، زمان‌سنجی و کنترل پیام است. این تضاد ماهوی باعث می‌شود:
- صداوسیما وزارت خارجه را «کند، محافظه‌کار و پنهان‌کار» بداند.
- وزارت خارجه صداوسیما را «شتاب‌زده، غیرحرفه‌ای و بی‌محابا» تلقی کند. این تفاوت، مانع اصلی در شکل‌گیری فهم مشترک است.

### ۲-۲-۴. بی‌اعتمادی نهادی دوطرفه

این بی‌اعتمادی از مضامین پرتکرار کدگذاری است.

نمونه‌هایی از برداشت‌های طرفین:

از نگاه وزارت خارجه:

- «نمی‌توانیم اطلاعات حساس را در اختیار رسانه بگذاریم.»
  - «ممکن است خبر محرمانه توسط فرد ناآشنا منتشر شود.»
  - «گاهی روایت رسانه هزینه دیپلماتیک دارد.»
- از نگاه صداوسیما:
- «وزارت خارجه اطلاعات را قطره‌چکانی می‌دهد.»
  - «کار رسانه را جدی نمی‌گیرد.»
  - «در بحران‌ها، دیر وارد عمل می‌شود.»
- بی‌اعتمادی نهادی به شکلی «ساختاری» در تعاملات ریشه دوانده است و مانع شکل‌گیری هم‌افزایی می‌شود.

### ۳-۲-۴. نبود زبان مشترک در روایت‌سازی

در مصاحبه‌ها بارها اشاره شده است که:

- مفاهیم، واژگان و منطق روایت رسانه با دستگاه دیپلماسی همخوان نیست.
  - رسانه پیام را «مصرف‌محور» می‌بیند اما دیپلماسی پیام را «حساب‌گرانه و مبتنی بر منافع ملی» می‌بیند.
  - این دو زبان هیچ‌گاه نزدیک نشده‌اند.
- نتیجه این ناهماهنگی، «پیام‌های متناقض» و «چندصدایی» در پوشش مسائل سیاست خارجی است.

### ۴-۲-۴. نبود کانال ارتباطی مؤثر و سریع

ارتباط میان دو نهاد کند، غیررسمی، دارای واسطه‌های متعدد، وابسته به تماس‌های شخصی، فاقد ابزارهای آنلاین استاندارد است. در ویژگی‌های این کانال ارتباطی ناکارآمد، اغلب کارشناسان مثال‌های واقعی از وقایع بحرانی (ترور سردار سلیمانی، وقایع منطقه‌ای، پرونده‌های دیپلماسی اقتصادی) ارائه داده‌اند.



#### جدول ۴. موانع فرهنگی و ارتباطی

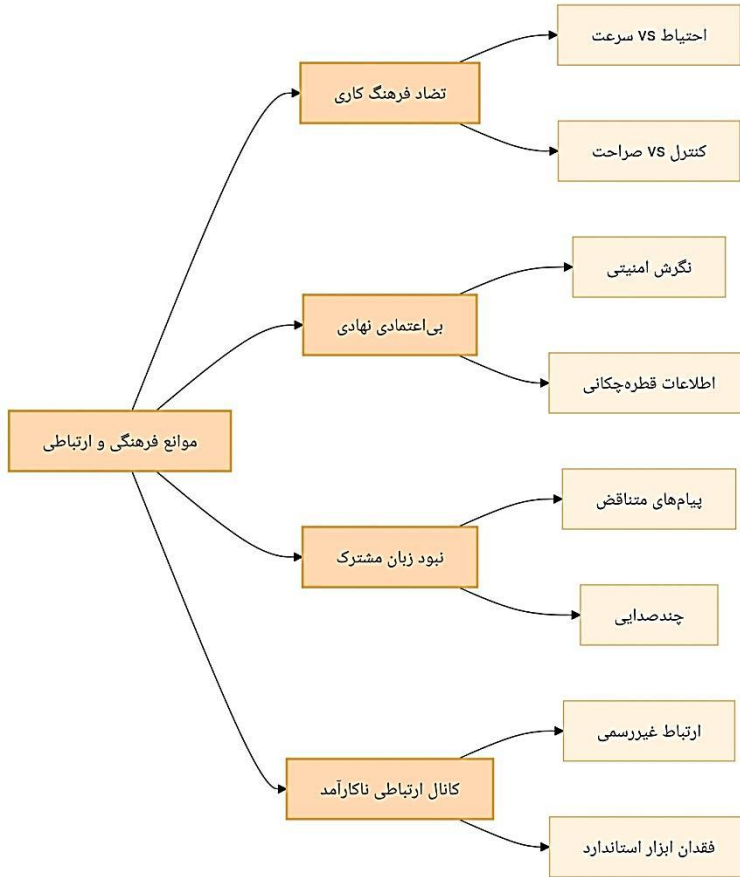
ردیف	زیرعنوان مانع	شرح کامل و مصادیق عینی
۱	تضاد ماهوی میان فرهنگ رسانه و فرهنگ دیپلماسی	رسانه بر سرعت و صراحت تأکید دارد اما دیپلماسی بر ابهام سازنده و احتیاط.
۲	بی‌اعتمادی نهادی دوطرفه	وزارت خارجه صداوسیما را غیرقابل اعتماد می‌داند و سازمان نیز وزارت خارجه را کند.
۳	نبود زبان مشترک در روایت‌سازی	واژگان، منطق پیام و چارچوب روایت در دو نهاد کاملاً متفاوت است.
۴	نبود کانال ارتباطی مؤثر و سریع	ارتباطات کند، غیررسمی و وابسته به تماس‌های شخصی است.

#### جدول ۵. فراوانی و درصد اشاره به موانع فرهنگی و ارتباطی در مصاحبه‌ها

ردیف	زیرمقوله مانع فرهنگی-ارتباطی	تعداد مصاحبه‌شوندگان (از ۲۱)	درصد فراوانی
۱	تضاد ماهوی میان فرهنگ رسانه و فرهنگ دیپلماسی	۱۷ نفر	۸۱٪
۲	بی‌اعتمادی نهادی دوطرفه	۱۸ نفر	۸۵٫۷٪
۳	نبود زبان و منطق مشترک در روایت‌سازی	۱۵ نفر	۷۱٪
۴	نبود کانال ارتباطی مؤثر و سریع	۱۴ نفر	۶۶٪
جمع کل	حداقل اشاره به یکی از موانع فرهنگی-ارتباطی	۲۰ نفر	۹۵٪



## شکل ۲. موانع فرهنگی و ارتباطی



## ۳-۴. موانع سیاسی و جناحی

موانع سیاسی-جناحی به عواملی بازمی‌گردند که ریشه در فضای سیاست داخلی، رقابت‌های جناحی، تغییر دولت‌ها و امنیتی یا سیاسی‌شدن عرصه رسانه و دیپلماسی دارند. در این سطح، مسئله صرفاً به شیوه اجرا محدود نمی‌شود، بلکه به غلبه جهت‌گیری‌های جناحی بر منافع ملی مربوط است؛ به‌گونه‌ای که پیوند خوردن روایت سیاست خارجی رسانه با منازعات داخلی یا

رویکرد بیش از حد محافظه‌کارانه و امنیتی وزارت امور خارجه، دامنه همکاری میان دو نهاد را به شدت محدود می‌کند.

بر اساس تحلیل ۲۱ مصاحبه، اکثریت مصاحبه‌شوندگان (۱۹ نفر از ۲۱ نفر؛ ۹۰٪) موانع سیاسی-جناحی را از عوامل مهم عدم هم‌افزایی میان صداوسیما و وزارت امور خارجه دانسته‌اند. مهم‌ترین این موانع شامل اولویت‌یافتن منافع جناحی بر منافع ملی (۷۶٪)، رویکرد بیش از حد امنیتی وزارت خارجه (۶۶٪)، بی‌ثباتی ناشی از تغییر دولت‌ها و مدیران (۶۲٪) و چندگانگی مراکز تصمیم‌گیری و چندصدایی سیاسی (۵۷٪) است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سیاست داخلی و ملاحظات جناحی، به‌طور جدی روایت‌سازی رسانه‌ای و دیپلماسی خارجی را تحت تأثیر قرار داده و مانع شکل‌گیری پیام واحد در سیاست خارجی شده است.

### ۱-۳-۴. تسلط ملاحظات جناحی بر روایت رسانه‌ای

در بخش مهمی از مصاحبه‌ها، به تأثیر فضای سیاست داخلی و رقابت‌های جناحی بر عملکرد صداوسیما اشاره شده است. برخی خبرگان از این گلایه کرده‌اند که پوشش برخی پرونده‌های سیاست خارجی، نه بر مبنای «یک خط مشی ملی واحد»، بلکه متأثر از «دعواهای داخلی» بوده و همین امر از دید وزارت خارجه، به «تضعیف موضع دیپلماتیک ایران» منجر شده است. از نگاه بخشی از دیپلمات‌ها، در برخی موارد، رسانه ملی «در نقش منتقد سیاست رسمی» ظاهر شده، نه در نقش «تقویت‌کننده و توضیح‌دهنده» آن.

خبرگان متعدد تأکید کرده‌اند که:

- بخشی از عملکرد صداوسیما متأثر از «سیاست داخلی» است.
- این امر گاه «روایت سیاست خارجی» را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- از نگاه وزارت خارجه، این مسئله باعث شده که رسانه ملی:
- در برخی مواقع پیام‌هایی ارسال کند که با سیاست رسمی کشور همسو نیست،
- یا روایت مورد انتظار دستگاه دیپلماسی را تضعیف کند.

### ۲-۳-۴. نگاه امنیتی در وزارت خارجه و نگاه سیاسی در رسانه

در مصاحبه‌ها دو وضعیت متقابل مطرح شده است:

وزارت خارجه: بیش از حد محتاط و امنیتی  
صداوسیما: بیش از حد سیاسی و انتقادی



برخی خبرنگاران رسانه‌ای اشاره کرده‌اند که دیپلمات‌ها، حتی در مواردی که موضوع حساسیت بالایی ندارد، با برجسب «امنیتی» از دادن اطلاعات یا موضع‌گیری روشن خودداری می‌کنند؛ این رویکرد در کنار نگاه سیاسی-انتقادی رسانه، فضای تعامل را تنگ‌تر می‌کند و نوعی «موازنه منفی» می‌سازد که نه به نفع رسانه است، نه به نفع دیپلماسی. این دو رویکرد ناهمخوان، تعامل را دشوار می‌کند.

### ۳-۳-۴. تغییرات مداوم مدیریتی و بی‌ثباتی در روابط بین‌سازمانی

مصاحبه‌شوندگان توضیح داده‌اند که با تغییر دولت‌ها، شبکه‌های ارتباطی میان دو نهاد اغلب از نو تعریف می‌شود؛ روابطی که بر پایه اعتماد شخصی و شناخت متقابل شکل گرفته بوده، با جابه‌جایی مدیران، از هم می‌پاشد. این وضعیت باعث می‌شود که هیچ تجربه‌انباشته‌ای از همکاری پایدار شکل نگیرد و هر دوره، عملاً از نقطه‌ی شروع آغاز شود.

### ۴-۳-۴. تعارض در روایت‌سازی بین‌المللی

خبرگان به نمونه‌هایی اشاره کرده‌اند که در آن: روایت صداوسیما از یک موضوع سیاست خارجی با روایت وزارت خارجه تعارض داشته است. این تعارض در رسانه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی هزینه‌ساز شده است.

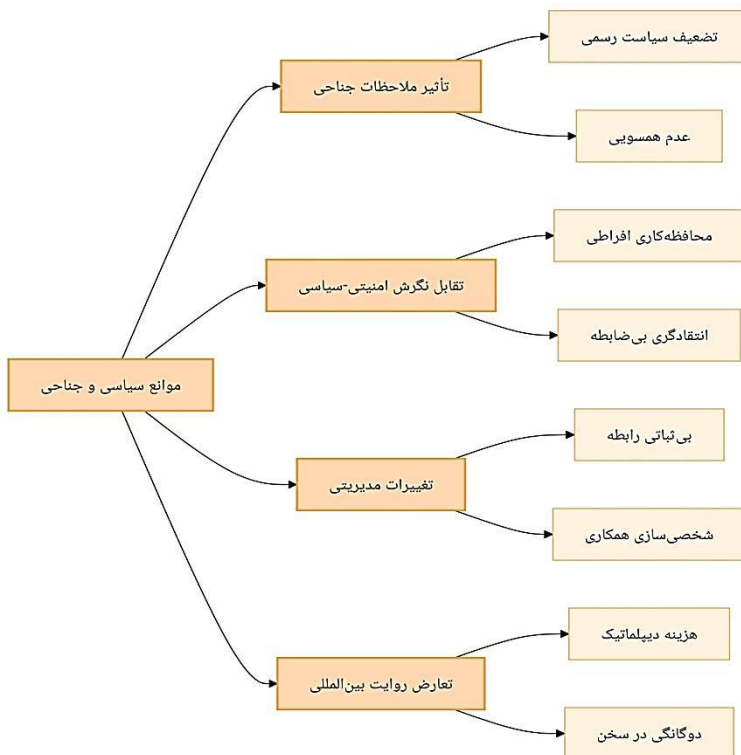
### جدول ۵. موانع سیاسی و جناحی

ردیف	زیرعنوان مانع	شرح کامل و مصادیق عینی
۱	تسلط ملاحظات جناحی بر روایت رسانه‌ای	روایت رسانه‌ای گاه بر مبنای جهت‌گیری‌های سیاسی داخلی شکل می‌گیرد.
۲	نگاه امنیتی در وزارت خارجه در مقابل نگاه سیاسی رسانه	دو نهاد از دو منظر متفاوت پیروی می‌کنند که موجب اصطکاک می‌شود.
۳	تغییرات مداوم مدیریتی و بی‌ثباتی	روابط نهادی پایدار نیست و هر تغییر دولت یا مدیر روابط را از ابتدا می‌سازد.
۴	تعارض در روایت‌سازی بین‌المللی	روایت‌های متفاوت دو نهاد در خارج از کشور هزینه‌ساز می‌شود.

جدول ۶. فراوانی و درصد اشاره به موانع فرهنگی و ارتباطی در مصاحبه‌ها

ردیف	زیرمقوله مانع سیاسی-جناحی	تعداد مصاحبه‌شوندگان (از ۲۱)	درصد فراوانی
۱	اولویت‌یافتن منافع جناحی بر منافع ملی	۱۶ نفر	٪۷۶
۲	رویکرد بیش از حد امنیتی در وزارت امور خارجه	۱۴ نفر	٪۶۶
۳	دخالت نهادهای بالادستی متعدد و چندصدایی سیاسی	۱۲ نفر	٪۵۷
۴	بی‌ثباتی ناشی از تغییرات دولت‌ها و مدیران سیاسی	۱۳ نفر	٪۶۲
جمع کل	حداقل اشاره به یکی از موانع سیاسی-جناحی	۱۹ نفر	٪۹۰

شکل ۳. موانع سیاسی و جناحی





#### ۴-۴. موانع حرفه‌ای و تخصصی

موانع حرفه‌ای-تخصصی به سطح مهارت‌ها، دانش تخصصی، استانداردهای حرفه‌ای و تجربه عملیاتی دو نهاد در حوزه دیپلماسی رسانه‌ای مربوط می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که شکاف دانشی و مهارتی میان بدنه رسانه و وزارت امور خارجه، کیفیت تعامل و خروجی مشترک رسانه-دیپلماسی را به‌طور جدی تضعیف کرده است؛ به‌گونه‌ای که خبرنگاران و مدیران رسانه‌ای در برخی موارد فاقد دانش عمیق و به‌روز سیاست خارجی‌اند و در مقابل، بخشی از دیپلمات‌ها نیز با منطبق رسانه، روایت‌سازی و الزامات کار با افکار عمومی آشنایی کافی ندارند.

بر اساس داده‌ها، اکثریت مصاحبه‌شوندگان (۱۸ نفر از ۲۱ نفر؛ ۸۵٫۷٪) موانع حرفه‌ای-تخصصی را از عوامل کلیدی عدم‌هم‌افزایی میان دو نهاد دانسته‌اند. مهم‌ترین این موانع شامل کمبود دانش سیاست خارجی در بدنه رسانه (۷۱٪)، ضعف شناخت رسانه‌ای در بدنه وزارت خارجه (۶۶٪)، نبود آموزش و تجربه عملیاتی مشترک (۶۲٪) و فقدان استانداردهای حرفه‌ای روایت‌سازی بین‌المللی (۵۷٪) است. این نتایج نشان می‌دهد که شکاف حرفه‌ای میان دو نهاد، در کنار موانع ساختاری و سیاسی، نقشی تعیین‌کننده در ناتوانی آن‌ها برای تولید روایت واحد و هماهنگ از سیاست خارجی ایفا می‌کند.

#### ۴-۴-۱. کمبود دانش سیاست خارجی در بخشی از بدنه صداوسیما

برخی مدیران رسانه و دیپلمات‌ها در مصاحبه‌ها اشاره کرده‌اند که:

- خبرنگاران سیاست خارجی آموزش‌های تخصصی کافی ندیده‌اند.
- گزارشگران تجربه میدانی کافی ندارند.
- تحلیل‌های کارشناسی در برخی پوشش‌ها غایب است.
- این مسئله باعث «برداشت‌های نادرست» و «تحلیل‌های سطحی» می‌شود.

#### ۴-۴-۲. ضعف شناخت رسانه‌ای در بخشی از بدنه وزارت خارجه

از سوی دیگر دیپلمات‌ها نیز:

- به مهارت‌های رسانه‌ای مسلط نیستند.
  - با منطبق روایت‌سازی آشنا نیستند.
  - تولید پیام رسانه‌ای را در اولویت قرار نمی‌دهند.
- این موضوع سبب می‌شود که وزارت خارجه نتواند نیاز رسانه را دقیق و به‌موقع تأمین کند.



۳-۴-۴. نبود آموزش مشترک، کار تیمی مشترک و تجربه عملیاتی مشترک در تمام مصاحبه‌ها به «نبود تجربه مشترک» اشاره شده است:

- هیچ دوره آموزشی تخصصی مشترک وجود ندارد.
  - هیچ برنامه منظم کارگاهی میان دو نهاد برگزار نمی‌شود.
  - تیم مشترک عملیات رسانه‌ای-دیپلماسی تشکیل نشده است.
- بنابراین هر دو نهاد از «منطق کاری یکدیگر» درک کافی ندارند.

۴-۴-۴. نبود استانداردهای حرفه‌ای در روایت‌سازی بین‌المللی

در مصاحبه‌ها اشاره شده است که:

- روایت‌های رسانه ملی از سیاست خارجی، کمتر مبتنی بر استانداردهای حرفه‌ای بین‌المللی است.
  - در مقایسه با الجزیره، سی‌جی‌تی‌ان، بی‌بی‌سی، ترکیب: سرعت، انسجام، چارچوب‌بندی، هدف‌گذاری مخاطب و مهندسی پیام کمتر دیده می‌شود.
- این ضعف حرفه‌ای، مانعی اساسی در هم‌افزایی است.

### جدول ۷. موانع حرفه‌ای و تخصصی

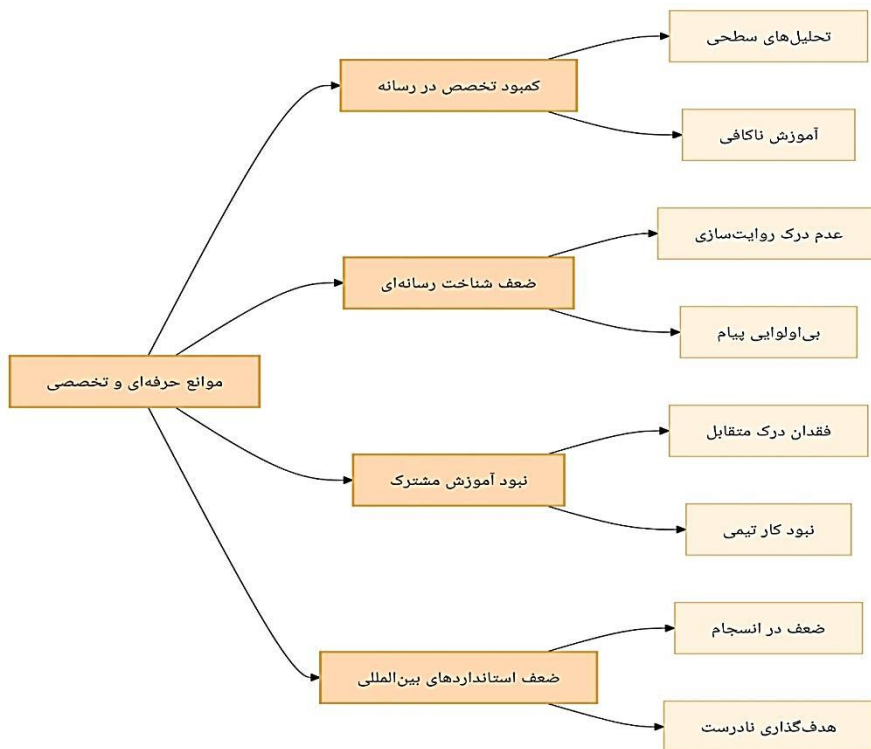
ردیف	زیرعنوان مانع	شرح کامل و مصادیق عینی
۱	کمبود دانش سیاست خارجی در بخشی از صداوسیما	برداشت‌های نادرست و تحلیل‌های سطحی ناشی از ضعف کارشناسی
۲	ضعف شناخت رسانه‌ای در بخشی از وزارت خارجه	عدم شناخت نیازهای رسانه باعث انتقال دیرهنگام اطلاعات می‌شود
۳	نبود آموزش مشترک و کار تیمی مشترک	عدم وجود کارگاه‌ها و برنامه‌های مشترک آموزشی و عملیاتی
۴	نبود استانداردهای حرفه‌ای در روایت‌سازی بین‌المللی	روایت‌های رسانه ملی با استانداردهای بین‌المللی فاصله دارد



جدول ۸. فراوانی و درصد اشاره به موانع حرفه‌ای-تخصصی در مصاحبه‌ها

ردیف	زیرمقوله مانع حرفه‌ای-تخصصی	تعداد مصاحبه‌شوندگان (از ۲۱)	درصد فراوانی
۱	کمبود دانش سیاست خارجی در بخشی از بدنه صداوسیما	۱۵ نفر	۷۱٪
۲	ضعف مهارت‌های رسانه‌ای در بدنه وزارت امور خارجه	۱۴ نفر	۶۶٪
۳	نبود آموزش مشترک و تجربه عملیاتی مشترک	۱۳ نفر	۶۲٪
۴	نبود استانداردهای حرفه‌ای روایت‌سازی بین‌المللی	۱۲ نفر	۵۷٪
جمع کل	حداقل اشاره به یکی از موانع حرفه‌ای-تخصصی	۱۸ نفر	۸۵٫۷٪

شکل ۴. موانع حرفه‌ای و تخصصی





## خوانش نظری یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در چارچوب نظریه‌های نهادی، وابستگی متقابل و حکمرانی شبکه‌ای تفسیرپذیر است و نشان می‌دهد که موانع هم‌افزایی رسانه‌ای-دیپلماتیک، ناشی از سازوکارهای نهادی تثبیت شده هستند، نه پدیده‌های تصادفی یا مدیریتی. مطابق نظریه نهادی، درونی‌شدن منطقی‌ها و هنجارهای متفاوت صداوسیما و وزارت امور خارجه، به شکاف پایدار در زبان، اولویت‌ها و برداشت از منافع ملی منجر شده است.

از منظر وابستگی متقابل، افزایش نیاز دوسویه بدون وجود قواعد رسمی و نهادهای واسطه، به رقابت و کنش‌های تدافعی تبدیل می‌شود؛ فردمحور بودن تعاملات باعث شده تغییر افراد یا تصمیم‌های مقطعی، اثر قابل توجهی نداشته باشد.

در چارچوب حکمرانی شبکه‌ای، هم‌افزایی مستلزم توزیع نسبی قدرت، اعتماد نهادی و تصمیم‌گیری مشارکتی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که چندپارگی تصمیم‌گیری، بی‌ثباتی مدیریتی و رقابت‌های درون حاکمیتی، مانع شکل‌گیری چنین شبکه‌ای شده و رسانه را به عرصه بازتولید منازعات داخلی بدل کرده است.

به طور کلی، تداوم موانع هم‌افزایی ناشی از سه سازوکار علی‌است: تثبیت منطقی‌های نهادی متفاوت، وابستگی متقابل تنظیم‌نشده و فقدان حکمرانی شبکه‌ای مؤثر؛ تا زمانی که این سازوکارها اصلاح نشوند، تلاش‌های اجرایی برای ایجاد هم‌افزایی پایدار ناکام خواهد ماند.

### جدول ۹. خوانش نظری یافته‌های پژوهش در چارچوب نظریه‌های سازمانی

سطح مانع	یافته‌های کلیدی پژوهش	چارچوب نظری مرتبط	خوانش نظری / سازوکار علی
ساختاری- نهادی	فقدان نهاد مشترک، نبود پروتکل رسمی، فردمحور بودن تعاملات	نظریه وابستگی متقابل	وابستگی متقابل دوسویه بدون مکانیسم‌های تنظیم‌گر نهادی، به‌جای هم‌افزایی به تعارض، بی‌اعتمادی و ناهماهنگی پیام منجر می‌شود.
ساختار تصمیم‌گیری	چندپارگی مراکز تصمیم‌گیری و نبود مرجع واحد روایت‌سازی	حکمرانی شبکه‌ای	فقدان شبکه حکمرانی افقی و توزیع‌یافته، مانع شکل‌گیری تصمیم‌گیری مشترک و روایت منسجم سیاست خارجی می‌شود.
فرهنگی- ارتباطی	تضاد فرهنگ رسانه و دیپلماسی، نبود زبان	نظریه نهادی	تعارض منطقی‌های نهادی و هنجارهای حرفه‌ای متفاوت، از طریق درونی‌سازی

سطح مانع	یافته‌های کلیدی پژوهش	چارچوب نظری مرتبط	خوانش نظری / سازوکار علی
	مشترک، بی‌اعتمادی نهادی		ارزش‌های متعارض، مانع هم‌شکلی نهادی و همکاری پایدار می‌شود.
ارتباطات بین‌سازمانی	نبود کانال ارتباطی مؤثر و سریع	حکمرانی شبکه‌ای	شبکه‌های بدون اعتماد و کانال‌های پایدار ارتباطی، قادر به خودتنظیمی و واکنش هماهنگ در شرایط بحرانی نیستند.
سیاسی- جناحی	غلبه ملاحظات جناحی، نگاه امنیتی-سیاسی، بی‌ثباتی مدیریتی	نظریه نهادی / تحلیل نهادی قدرت	فشارهای نهادی-سیاسی و رقابت‌های درون‌حاکمیتی، رسانه را از ابزار مکمل دیپلماسی به میدان منازعه قدرت تبدیل می‌کند.
حرفه‌ای- تخصصی	شکاف دانشی و مهارتی، نبود آموزش و استاندارد مشترک	نظریه مبادله	هزینه‌های ادراک‌شده همکاری (ریسک، ناکارآمدی، سوءبرداشت) از منافع آن پیشی می‌گیرد و انگیزه کنشگران برای مبادله منابع کاهش می‌یابد.
الگوی کلی تعامل	تداوم ناهماهنگی علی‌رغم تغییر مدیران	تلفیقی (نهادی- وابستگی متقابل)	نهادینه‌شدن الگوهای ناکارآمد، باعث بازتولید موانع در طول زمان و بی‌اثر شدن تغییرات فردی و مقطعی می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که موانع هم‌افزایی نهادی میان سازمان صداوسیما و وزارت امور خارجه، صرفاً ناشی از ضعف هماهنگی یا ناکارآمدی‌های مقطعی نیست، بلکه ریشه در ساختارهای نهادی و منطق‌های کنش متفاوت این دو سازمان دارد. تداوم این موانع را می‌توان در چارچوب نظریه‌های نهادی و حکمرانی شبکه‌ای تبیین کرد.

از منظر نهادی، هر یک از این دو نهاد بر اساس منطق سازمانی متفاوتی عمل می‌کنند؛ رسانه ملی عمدتاً تابع منطق کنترل، امنیت و مخاطب داخلی است، در حالی که وزارت امور خارجه بر اساس منطق دیپلماسی، چانه‌زنی و مدیریت روابط بین‌المللی کنش می‌کند. این تفاوت در منطق نهادی، موجب شکل‌گیری زبان، اولویت‌ها و ارزیابی‌های متفاوت از مفهوم «منافع ملی» و «مصلحت ارتباطی» شده و امکان هم‌راستایی پایدار را محدود می‌سازد.

علاوه بر این، در غیاب سازوکارهای نهادمند و شبکه‌ای برای مدیریت وابستگی متقابل، تعامل میان دو نهاد در سطح فردی و مقطعی باقی مانده است. مطابق نظریه وابستگی متقابل، زمانی که این وابستگی‌ها از طریق قواعد رسمی و نهادهای واسط تنظیم نشوند، به جای هم‌افزایی، منجر به تعارض، بی‌اعتمادی و کنش‌های تدافعی می‌شوند. به همین دلیل، تغییر افراد یا تأکید بر همکاری‌های موردی، تأثیر پایداری بر رفع موانع نداشته است.

در سطح قدرت و سیاست نیز، چندپارگی تصمیم‌گیری، بی‌ثباتی مدیریتی و رقابت‌های درون حاکمیتی باعث شده است که رسانه نه به عنوان یک ابزار مکمل دیپلماسی، بلکه به مثابه عرصه‌ای برای بازتولید منازعات داخلی عمل کند. این وضعیت، مانع شکل‌گیری روایت منسجم سیاست خارجی و تثبیت همکاری نهادی می‌شود.

بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که پایداری موانع هم‌افزایی رسانه‌ای-دیپلماتیک، بیش از آنکه مسئله‌ای رفتاری باشد، مسئله‌ای نهادی و حکمرانی است. تا زمانی که منطق‌های کنش متفاوت، بدون نهادسازی مشترک و طراحی سازوکارهای شبکه‌ای مدیریت نشوند، تلاش‌ها برای تقویت هم‌افزایی در سطح توصیه‌های اجرایی باقی خواهد ماند. این پژوهش با برجسته‌سازی این ریشه‌های نهادی، نشان می‌دهد که حل مسئله هم‌افزایی، مستلزم بازطراحی قواعد تعامل و گذار از همکاری‌های مقطعی به حکمرانی رسانه‌ای نهادمند در حوزه سیاست خارجی است.

### پیشنهاد‌های کاربردی - رسانه‌ای

بر اساس یافته‌های پژوهش، تقویت هم‌افزایی نهادی میان سازمان صداوسیما و وزارت امور خارجه مستلزم مداخلات ساختاری و حرفه‌ای در حکمرانی رسانه‌ای سیاست خارجی است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود:

نهاد یا سازوکار رسمی هماهنگی رسانه‌ای-دیپلماتیک با هدف هم‌راستاسازی روایت‌ها و مدیریت ارتباطات رسانه‌ای در حوزه سیاست خارجی ایجاد شود؛

پروتکل‌های مشترک تبادل اطلاعات و روایت‌سازی رسانه‌ای برای شرایط عادی و بحرانی تدوین و اجرا گردد؛

آموزش‌های مشترک تخصصی برای دیپلمات‌ها و خبرنگاران حوزه بین‌الملل با تمرکز بر دیپلماسی عمومی و مدیریت رسانه‌ای بحران توسعه یابد؛



کانال‌های ارتباطی مستقیم و سریع میان واحدهای مرتبط دو نهاد برای جلوگیری از پیام‌های متناقض تقویت شود؛

در مجموع، نهادمندسازی تعامل، توسعه زبان مشترک حرفه‌ای و حرکت به سوی حکمرانی شبکه‌ای، شرط تحقق هم‌افزایی پایدار رسانه‌ای در پیشبرد سیاست خارجی کشور است.

### پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده

با توجه به ماهیت چندبعدی یافته‌های این پژوهش و گستردگی عوامل مؤثر بر عدم هم‌افزایی میان صداوسیما و وزارت امور خارجه، انجام مطالعات تکمیلی در حوزه‌های زیر می‌تواند به توسعه ادبیات نظری و تجربی این حوزه کمک کند:

۱. بررسی هم‌افزایی نهادی در سایر نهادهای حکمرانی مرتبط با سیاست خارجی. پژوهش‌های بعدی می‌توانند به مطالعه تعامل میان دستگاه‌های دیگری همچون وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، یا شورای عالی امنیت ملی با نهادهای رسانه‌ای و دیپلماتیک بپردازند تا الگوی جامع‌تری از هماهنگی بین‌سازمانی در حوزه سیاست خارجی ترسیم شود.

۲. تحلیل پویایی‌های درون‌سازمانی صداوسیما و وزارت امور خارجه در روند تولید پیام. پژوهش‌های آینده می‌توانند با تمرکز بر سازوکارهای داخلی این دو سازمان (فرایند تصمیم‌گیری، هماهنگی میان معاونت‌ها، جریان تولید محتوا و شیوه مدیریت بحران)، تبیین دقیق‌تری از نحوه شکل‌گیری روایت‌های متعارض ارائه کنند.

۳. پژوهش‌های کمی و مدل‌سازی روابط بین‌سازمانی در حوزه سیاست خارجی. بر اساس یافته‌های کیفی این پژوهش، انجام مطالعات کمی برای سنجش میزان اثرگذاری انواع موانع (ساختاری، فرهنگی، سیاسی و حرفه‌ای) می‌تواند به ارائه مدل‌های تبیینی دقیق‌تر کمک کند.

### تقدیر و تشکر

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد در رشته مدیریت رسانه خدمت عمومی دانشگاه صداوسیما می‌باشد. از راهنمایی‌های آقای دکتر میناوند (استاد راهنما) و آقای دکتر ناصری طاهری (استاد مشاور) که در انجام این پژوهش یاری‌رسان بودند، صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم.

## تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در خصوص انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی، از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر و همچنین، سیاست مجله در قبال استفاده از هوش مصنوعی از سوی نویسندگان رعایت شده است.

## فهرست منابع

- بابایی زکلیکی، ش. و هدایتی، م. (۱۳۸۵). کندوکاو در مدیریت هم‌افزایی هلدینگ‌ها. *پیام مدیریت*، ۱۷-۱۸، ۱۳۳-۱۵۸. <https://www.noormags.ir/view/fa/magazine/number/58347>
- بیکدلو، م. و رهنورد، ر. (۱۳۹۶). سنجش هماهنگی میان‌سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های عمومی. *مدیریت دولتی*، ۳۰(۲)، ۷۲-۹۵. <http://jmdp.ir/article-2417-1-fa.html>
- خرازی آذر، ر. (۱۳۸۸). تحلیل گفتمان دیپلماسی رسانه‌ای فیلم ۳۰۰. تهران: انتشارات مرکز تحقیقات استراتژیک.
- رشیدپور، ع. و مرادی، ع. (۱۳۹۰). درآمدی بر مبانی نظری هم‌افزایی فرهنگی. *فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۲(۴)، ۷۸-۵۵. [https://sspp.iranjournals.ir/article\\_2470.html](https://sspp.iranjournals.ir/article_2470.html)
- شهره، ر. و مؤمنی، ف. (۱۴۰۳). زایش نهادهای هم‌افزا؛ بررسی نظریه بازی‌های تحولی. *فصلنامه اقتصاد و جامعه*، ۵۳، ۵۱-۱۱. <https://www.magiran.com/p2762539>
- شیخ الاسلام، ن. دانایی‌فرد، ح. کردنائیج، ا. و مرتضوی، م. (۱۳۹۶). واکاوی موانع هماهنگی بین سازمان‌های بخش عمومی ایران. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۳-۳۰. [https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_4191.html](https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_4191.html)
- فرچوند، ا. (۱۳۹۶). از هم‌افزایی تا هم‌آفرینی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۶(۱)، ۵۱-۶۲. <https://sid.ir/paper/261469/fa>
- مقتدر، ه. (۱۳۵۸). مباحثی پیرامون سیاست بین‌الملل و سیاست خارجی. تهران: انتشارات دانشکده علوم سیاسی و اجتماعی، ۱۳۲-۱۳۱.
- وزارت امور خارجه فرانسه (۱۳۸۸). گزارش همکاری غیرمتمرکز: هم‌افزایی، هماهنگی و تجمیع ظرفیت‌ها. پاریس: اداره کل همکاری بین‌المللی و توسعه. <https://www.diplomatie.gouv.fr>

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance In Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

- <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/18/4/543/1090370>  
Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66(s1), 55-65.  
<https://www.jstor.org/stable/4096570>
- Bahadori, M., Khankeh, H. R., Zaboli, R., Ravangard, R., & Malmir, I. (2016). Barriers to and facilitators of inter-organizational coordination in response to disasters: A grounded theory approach. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 11(3), 318-325. <https://doi.org/10.1017/dmp.2016.131>
- Bavinck, M., Chuenpagdee, R., & Said, A. 2022. *Achieving governance synergies through institutional interactions*. *Ocean & Coastal Management*, 225, 106251. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2022.104990>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis In psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.  
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Corbin, J. H., & Mittelmarm, M. B. (2008). Partnership lessons from the Global Programme for Health Promotion Effectiveness: A case study. *Health Promotion International*, 23(4), 365–371. <https://doi.org/10.1093/heapro/dan029>
- Cull, N. J. (2010). Public diplomacy: Seven lessons for its future from its past. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1), 11–17. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.4>
- Donahue, J. D., & Zeckhauser, R. J. 2011. *Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times*. Princeton University Press.
- Entman, R. (2008). Theorizing mediated public diplomacy: *The U.S. case*. *International Journal of Press/Politics*, 13(2), 87-102.  
<https://doi.org/10.1177/1940161208314657>
- Gilboa, E. 2001. Diplomacy in the media age: Three models of uses and effects. *Diplomacy & Statecraft*, 12(2), 1-28.
- Iversen, M. (1999). *Synergy and organization: The case of Danfoss* (Working Paper No. 99-11). Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School. Retrieved from  
<https://research.cbs.dk/en/publications/synergy-and-organization-the-case-of-danfoss/>
- Karimi, M., et al. (2025). *Identifying the components of a coherence-oriented model for structuring administrative system policies: The Iranian experience in public administration governance*. *Journal of DTAI*, 1-2. Extracted from <https://journaldtai.com/index.php/jdtai/article/download/173/182>.
- Khan, N., & Aziz, F. (2023). *The role of media in shaping Pakistan's foreign policy*. *Global Mass Communication Review*, 8(1), 44–60.  
[https://doi.org/10.31703/gmcr.2023\(VIII-I\).05](https://doi.org/10.31703/gmcr.2023(VIII-I).05)
- Lepenes, R., von Winterfeld, U., Schilling-Vacaflor, A., & Jetzkowitz, J. 2025. From silos to synergy: Mapping institutional collaboration across environmental sustainability initiatives. *Environmental Policy and Governance*, 35(3), 245-259. <https://doi.org/10.1002/eet.2060>

- Mirzania, M., Shakibazadeh, E., & Ashoorkhani, M. (2022). Challenges for implementation of inter-sectoral efforts to improve outbreak response using consolidated framework for implementation research; Iran's COVID-19 experience. *BMC Health Services Research*, 22, Article 1118. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08510-4>
- North, D. C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. pp. 46-58. *Cambridge University Press*.
- Nye, J. S. 1990. *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*. p.31. Basic Books.
- Nye, J. S. 2004. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. p.11. PublicAffaires
- Nye, J. S. 2008. Public diplomacy and soft power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 94-109. <https://doi.org/10.1177/0002716207311699>
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122009>
- Qi, T., & Hou, Wei. 2024. *Media's role in fostering the Belt and Road Initiative and Chinese foreign policy in the Arab region*. In *Soft Power and Diplomatic Strategies in Asia and the Middle East* (pp. 10). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2444-8>
- Schruijer, S. 2020. *The dynamics of interorganizational collaborative relationships*. *Administrative Sciences*, 10(3), 53. <https://doi.org/10.3390/admsci10030053>
- Williamson, O. E. 1996. *The Mechanisms of Governance*. *Oxford University Press*. P.11..