

# ارائه استراتژی مناسب دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

## مبteni بر مقایسه تطبیقی ایران و ترکیه

مهدی منیری<sup>۱</sup>، سید رضا صالحی امیری<sup>۲</sup>  
فرزانه چاوش باشی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از این مقاله ارائه استراتژی مناسب دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران بر مقایسه تطبیقی با ترکیه می‌باشد. در این مطالعه به بررسی ویژگی‌های فرهنگی ایران و ترکیه بر اساس مطالعات گلوب و هافستد، بررسی وضعیت موجود و تحلیل سواتی و ارائه استراتژی مناسب دیپلماسی فرهنگی ایران پرداخته شده است. روش تحقیق توصیفی پیمایشی بوده و جامعه آماری به عنوان خبرگان دانشگاهی متشکل از اساتید و دانشجویان دکترا در حوزه‌های مدیریت فرهنگی، روابط بین‌الملل، علوم سیاسی و علوم ارتباطات بوده که از پرسشنامه تحلیل سواتی به منظور گردآوری اطلاعات در روش میدانی استفاده شده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، فرصت‌های سازمان از تهدیداتش بیش‌تر بوده و بهره‌گیری از این فرصت‌ها، می‌تواند آینده بهتری برای آن فراهم کند. بنابراین، نهاد دیپلماسی فرهنگی ایران از نظر عوامل خارجی از فرصت‌های بیشتری برخوردار است و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای ضعف می‌باشد. بنابراین نهاد دیپلماسی فرهنگی ایران از نظر عوامل داخلی از حد متوسط پایین‌تر است. بنابراین، استراتژی «محافظ کارانه» برای دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران انتخاب شد.

### واژه‌های کلیدی

دیپلماسی فرهنگی، تحلیل سوات، مقایسه تطبیقی ایران و ترکیه

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۶/۱۹ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۲/۱۳

۱. دانش‌آموخته مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، ایران (نویسنده مسئول)

Moniri1389@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، ایران fchavoshbashi@yahoo.com

## ۱. مقدمه

امروزه با توجه به شرایط و وضعیت خاص سیاسی کشور و نگاه منفی به ایران که زاینده نظام سلطه جهانی است، کشور را در عرصه‌های جهانی با چالش جدی مواجه کرده است. وجود قدرت‌های رسانه‌ای که عموماً در اختیار قدرت‌های سلطه‌گر است، باعث شده تا برای مقابله با آن، استفاده از توانایی‌ها و ظرفیت دیپلماسی فرهنگی کشور بیشتر احساس شده و مد نظر قرار گیرد. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های روابط فرهنگی بین کشورها، اشتراکات تاریخی، تمدنی، فرهنگی، مذهبی و زبانی است که با بهره‌گیری از این فرصت‌ها می‌توان در گسترش مبادلات فرهنگی بهره جست. روابط فرهنگی در ارتباط با دو مفهوم دیپلماسی فرهنگی و قدرت نرم مطرح می‌شود.

جی. ام. مایکل<sup>۱</sup> در کتاب روابط فرهنگی بین‌المللی، بر نقش مهم فرهنگ در روابط بین‌الملل تأکید می‌کند. از دیدگاه او امور فرهنگی از جمله مسائلی هستند که فراتر از دیپلماسی سیاسی جاری هستند و می‌توانند به عنوان بعد سوم روابط بین‌الملل مورد توجه قرار گیرند. البته تفاوت اصولی میان روابط فرهنگی و دیپلماسی فرهنگی وجود دارد. دیپلماسی فرهنگی بیشتر شامل فعالیت‌های فرهنگی رسمی دولت‌ها با یکدیگر چه در قالب معاهدات دو یا چند جانبه و چه در قالب دیگر فعالیت‌های رسمی فرهنگی است، اما روابط فرهنگی بسیار گسترده‌تر از این است و شامل فعالیت‌های فرهنگی و تأثیر مؤسسات و نهادهای خصوصی و غیردولتی بر یکدیگر نیز می‌شوند. از نظر مایکل روابط فرهنگی اعم از دیپلماسی فرهنگی است که با توسعه مؤسسه‌های خصوصی فرهنگی و گسترش ارتباطات ابعاد گسترده‌تری یافته است (سلیمی، ۱۳۸۳: ۶۷).

امروزه مبادله استاد و دانشجو، تأسیس کرسی‌های زبان در کشورهای دیگر، همکاری‌های رادیو تلویزیونی، مبادله فیلم و خبر، همکاری‌های رسانه‌ای در اشکال مختلف، برگزاری کنگره‌ها و سمینارها درباره مشترکات فرهنگی و حتی تلاش برای نهادینه ساختن گفت‌وگوهای فرهنگی، تمدن و جغرافیای فرهنگی، زبان و اسطوره‌ها و نمادهای ادبی و فرهنگی، میراث معنوی و فرهنگی و دین و مذهب، هر یک به بخشی از تلاش سیاست خارجی کشورها در ارتباط با یکدیگر تبدیل شده است.

امروزه ایران در صحنه بین‌المللی سه تصویر دارد؛ نفتی، هسته‌ای و فرهنگی. تصویر ایران از زمان ملی شدن نفت در عرصه بین‌المللی نفتی شد و در ده سال اخیر این تصویر هسته‌ای شد، تصویری که با مناقشات متعددی همراه بوده است. اما از دیر

باز تصویر ایران در عرصه بین‌المللی، فرهنگی بوده است. نفت و انرژی هسته‌ای نمی‌توانند تصویر درستی از ایران در عرصه جهانی ارائه کنند و از این رو باید بیش از گذشته به تصویر فرهنگی ایران در عرصه بین‌المللی توجه کنیم. هیچ کس تا به امروز نتوانسته است تصویر فرهنگی ایران را مخدوش کند و هیچ قدرتی توان رقابت با تصویر فرهنگی ایران را در عرصه بین‌المللی ندارد.

جیمز زاگبی<sup>۱</sup> تحلیل‌گر امریکایی لبنانی تبار در کتاب جدید خود با نام «نگاهی به ایران: ظهور و سقوط ایران در افکار عمومی» می‌نویسد: از زمان به قدرت رسیدن باراک اوباما در امریکا و وقوع بهار عربی به‌ویژه بحران داخلی سوریه و ادامه برنامه هسته‌ای ایران، موقعیت این کشور بین افکار عمومی کشورهای عربی به شکل محسوسی افت داشته است به نحوی که هم اکنون تنها در لبنان اکثریت افکار عمومی طرفدار ایران و سیاست‌های این کشور هستند و در ۱۶ کشور عربی دیگر اکثریت افکار عمومی نگاهی منفی نسبت به ایران دارند (زاگبی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۹۰).

نتایج نظرسنجی مؤسسه تحقیقات پیو<sup>۳</sup> در امریکا نیز نشان از افول جایگاه ایران در افکار عمومی جهان دارد. طبق این گزارش از میان ۳۹ کشوری که نظرسنجی در آن بعمل آمده تنها در دو کشور پاکستان و اندونزی، بیش از نیمی از مردم نسبت به ایران نظر مثبت دارند. بیشترین نظر منفی نسبت به ایران در کشور اسرائیل، کشورهای اروپای غربی و امریکا با فراوانی بیش از ۸۰ درصد گزارش شده است. در میان کشورهای اسلامی، اردن با ۸۱٪ نظر منفی نسبت به ایران در صدر قرار دارد و پس از آن کشورهای مصر ۷۸٪، ترکیه ۶۸٪، لبنان ۶۰٪ و فلسطین ۵۵٪ در رده‌های بعدی هستند (زاینول‌های و وایک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۳۶).

در نظرسنجی دیگری که توسط مؤسسه گالوپ<sup>۵</sup> امریکا در فوریه ۲۰۱۴ منتشر شد، آرای منفی افکار عمومی نسبت به ایران پس از چین و کره شمالی قرار می‌گیرد، این در حالی است که در سال ۲۰۱۲ در نزد افکار عمومی امریکا، ایران بزرگترین دشمن ایالات متحده قلمداد می‌شده است. تحلیل‌گران این مؤسسه توافق اولیه ایران با گروه ۱+۵ در مذاکرات هسته‌ای را دلیل این بهبود وضعیت ذکر می‌کنند.

1. James Zagby

2. Zagby

3. PEW Research Center

4. Zainulbhai & Wike

5. Gallup Research Center

طبق این گزارش دیدگاه منفی امریکایی‌ها نسبت به چین به سبب احساس خطر از رشد اقتصادی این کشور است در حالی که در مورد کره شمالی و ایران، مردم امریکا احساس خطر از تهدید نظامی را دلیل تنفر خود ذکر می‌کنند (داگان، ۲۰۱۵: ۲۲).

یکی از مسئولیت‌های اساسی مدیریت کلان کشور، پیشبرد سیاست‌های خارجی در سطح بین‌الملل است و امروزه ثابت شده است که با استفاده از دیپلماسی فرهنگی به‌طور مؤثرتری می‌توان در عرصه بین‌الملل نقش آفرینی کرد.

به نظر می‌رسد بازیابی جایگاه تمدنی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در عرصه بین‌الملل با استفاده از ظرفیت‌های قدرت نرم، قطعاً در بهبود وضعیت سیاسی امنیتی، اقتصادی و اجتماعی کشور در عرصه بین‌الملل بسیار مهم و راهگشا خواهد بود و این مهم با اتخاذ یک استراتژی کارآمد دیپلماسی فرهنگی امکان‌پذیر می‌گردد.

با تبیین جایگاه و ابعاد دیپلماسی فرهنگی، غفلت ورزیدن از ابعاد روابط فرهنگی که در سطح تعاملات دولت مدرن مطرح است و محدود ساختن نگرش دستگاه دیپلماسی فرهنگی از دیدگاه حکومتی آن هم با نگاه تقلیل‌گرایانه، که نمایانگر جلوه‌های خاص و محدود هنری مصطلح یک کشور است و نگرش تنگ نظرانه باعث می‌شود که فرهنگ اندیشه‌ای و رفتاری نظام، که در عرصه‌های مختلف سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و الگوهای رفتاری جلوه‌گر است، منطبق و ضابطه‌موجه در عرصه بین‌الملل پیدا نکند و عرصه را به نفع تبیین‌های ناشایست خالی بگذارد و زمینه را برای شکل‌گیری نوعی اجماع و توافق جهانی علیه تهدیدآمیز بودن فرهنگ ارزشی و رفتاری کشور فراهم آورد.

پیدایش نیازهای جدید در عرصه ارتباطات، علوم، فناوری و اطلاعات، ملت‌ها را ناگزیر می‌کند که ارتباطات فرهنگی گسترده‌ای برقرار کنند. امروزه برای حل مسائل بهداشتی و اجتماعی و حتی مشکلات بومی، تجاری و زیست‌محیطی، نیاز فراوانی به اطلاعات و همکاری‌های علمی تحقیقاتی و فرهنگی وجود دارد. به بیان دیگر، ملت‌ها برای حل مسائل و برآورده کردن نیازهای نوین خود، ناگزیر از برقراری ارتباطات وسیع فرهنگی با یکدیگرند. دیپلماسی فرهنگی می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری نظام جدید بین‌المللی و به وجود آوردن مفاهیم و قواعد جدید در عرصه بین‌الملل باشد. جا افتادن این مفاهیم تنها از طریق دیپلماسی فرهنگی امکان‌پذیر است (صالحی امیری و محمدی، ۱۳۸۹: ۱۰۹).

هدف اساسی دیپلماسی فرهنگی، ارائه دیدگاه روشن و موجه نسبت به فرهنگ ارزشی و رفتاری نظام برای بازیگران مختلف عرصه بین‌الملل، شامل دولت‌ها، سازمان‌های دولتی بین‌المللی و غیردولتی، نهادهای جوامع مدنی و افکار عمومی است. گسترش ارزش‌های ملی، تقویت هویت ملی و روحیه همبستگی یکی دیگر از اهداف غایی دیپلماسی فرهنگی است. دیپلماسی فرهنگی تلاش برای درک، مطلع ساختن، مشارکت دادن و تأثیر گذاردن بر مردم دیگر کشورهاست. وقتی صحبت از دیپلماسی فرهنگی به میان می‌آید، باید بگوییم که یکی از مؤلفه‌ها و مواردی که از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد، افکار عمومی است.

در فضای روابط فرهنگی بین‌المللی و دیپلماسی فرهنگی، هر کشور به دنبال آن است که تصویر خود را در میان مردم دیگر جوامع مثبت و سازنده نشان دهد، به نظر می‌رسد جمهوری اسلامی ایران به خوبی از ابزار دیپلماسی فرهنگی استفاده نمی‌کند. دیپلماسی فرهنگی در عالی‌ترین سطح خود بستر ساز تعامل فرهنگ‌ها و تمدن‌ها است و بهترین ابزار شناختن فرهنگ دیگران، شناساندن فرهنگ خویش به دیگران و گشودن باب تعامل و گفت‌وگو و داد و ستد فرهنگی است. دیپلماسی فرهنگی بهترین نوع دیپلماسی برای تبادل افکار، اطلاعات، هنر و جنبه‌های مختلف زندگی ملت‌ها و رسیدن به فهم مشترک میان آنهاست.

کامیابی و موفقیت در سیاست خارجی به‌طور عام و در حوزه تغییر چهره و تصویر یک کشور در جوامع دیگر به‌طور خاص، در گرو استفاده درست از ساز و کارها و ابزارهای فرهنگی در چارچوب دیپلماسی فرهنگی است. تلقی منفی و تصویر ذهنی تاریکی که جهانیان از یک کشور یا حکومت دارند، تنها در سایه دیپلماسی فرهنگی قابل تغییر و اصلاح است. تنها با ابزارهایی از جنس فرهنگ می‌توان در عمق باورها و اعتقادات ملت‌ها رسوخ کرد و ائتلاف‌ها و اتحادهایی پایدار را در نظام بین‌الملل بنیان نهاد. از این منظر به کارگیری دیپلماسی فرهنگی را نه تنها برای دستیابی به اهداف فرهنگی، بلکه برای نیل به اهدافی با ماهیت سیاسی، امنیتی و حتی نظامی نیز می‌توان تجویز کرد.

امروزه افکار عمومی داخلی و بین‌المللی یک فاکتور مهم در تصمیم‌گیری سیاسی محسوب می‌شود. کشوری که بتواند با بکارگیری فعالیت فرهنگی منسجم، هماهنگ و حساب شده وجهه ملی بهتری از خود در عرصه بین‌المللی ارائه دهد، به‌رغم ضعف نظامی و اقتصادی، کمتر در معرض تهدیدات امنیتی قرار خواهد گرفت (صالحی امیری و محمدی، ۱۳۸۹: ۱۱۸).

ایران به عنوان کشوری کهن با پیشینه غنی فرهنگی و تمدنی که دارای اهمیت ژئوپلیتیک زیادی در منطقه خاورمیانه و جهان اسلام می باشد، لازم است با بهره گیری از دیپلماسی فرهنگی، ضمن ایفای نقش خود در نظام بین الملل، نسبت به اصلاح تصویری که در جهان دارد اقدام نماید. رسیدن به این هدف جز از طریق تدوین یک استراتژی کارآمد دیپلماسی فرهنگی و ترسیم نقشه راه روابط بین المللی فرهنگی امکان پذیر نخواهد بود. در واقع برخورد منفعلانه نسبت به تصویر نادرستی که از ایران در عرصه بین الملل وجود دارد و نداشتن یک برنامه استراتژیک برای دیپلماسی فرهنگی کشور و عدم ترسیم نقشه راه روابط فرهنگی بین المللی ایران فرصت های گوناگون توسعه کشور را در زمینه های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از ما سلب خواهد کرد. این تحقیق با توجه به تعیین شاخص های دیپلماسی فرهنگی با استفاده از شاخص های روابط بین المللی فرهنگی یونسکو و نیز تطبیق دیپلماسی فرهنگی ایران و ترکیه و در نهایت ارائه استراتژی مناسب دیپلماسی فرهنگی ج.ا.ایران بر اساس نتایج کمی و کیفی از نوآوری لازم برخوردار است و به سؤالات زیر پاسخ داده می شود:

۱. مطالعه تطبیقی ایران و ترکیه بر اساس مدل فرهنگی هافستد در زمینه دیپلماسی فرهنگی چیست؟
۲. مطالعه تطبیقی ویژگی های فرهنگی ایران، ترکیه بر اساس مطالعات گلوب در زمینه دیپلماسی فرهنگی چیست؟
۳. فرصت ها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعف دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (تحلیل سوات) کدامند؟
۴. استراتژی مناسب دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران کدام است؟

## ۲. ادبیات تحقیق

دیپلماسی فرهنگی حوزه ای از دیپلماسی است که به برقراری توسعه و پیگیری روابط با کشورهای خارجی از طریق فرهنگ، هنر و آموزش مربوط می شود. دیپلماسی فرهنگی فرایند موثری است که در آن فرهنگ یک ملت به جهان عرضه می شود. جامعه هدف دیپلماسی فرهنگی، مردم عادی کشورهای خارجی بوده و به رغم اینکه عموماً توسط دولت ها حمایت می شود در واقع صدای غیردولتی روابط بین المللی است (امیری، ۱۳۹۰: ۳۳). بنا بر تعریف انستیتو دیپلماسی فرهنگی<sup>۱</sup>، دیپلماسی فرهنگی، مردم را از طریق ابزاری چون فرهنگ،

1. Institute for Cultural Diplomacy(ICD)

هنر، ورزش، ارزش‌ها و ایده‌ها جذب می‌کند (پرسون و هلرا، ۲۰۰۹: ۲۲۸). نمایش فیلم، برگزاری رویدادهای فرهنگی و هنری، انتشار کتاب و سخنرانی، برخی از ابزارهای دیپلماسی فرهنگی‌اند که با کمک آن می‌توانیم سیاست‌های فرهنگی کشور را معرفی کرده و با ایجاد رابطه‌ای بلند مدت ضمن ترویج ایده‌ها، مشوق تعامل و گفت‌وگو بوده و گردشگران را جلب نماییم (تاپیک سیکورتینو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۳۴). جامعه هدف دیپلماسی فرهنگی، مردم عادی کشورهای خارجی بوده و به‌رغم اینکه عموماً توسط دولت‌ها حمایت می‌شود، در واقع صدای غیردولتی روابط بین‌المللی است. دیپلماسی عمومی به‌طور فزاینده‌ای از بخش فرهنگ بهره می‌برد و دولت‌ها بودجه‌های زیادی برای مؤسسه‌های فرهنگی در نظر گرفته و با آنان همکاری می‌کنند. بی‌اعتمادی انسان پست مدرن به نهادهای دولتی، دولت‌ها را وادار می‌کند تا نسبت به برون‌سپاری امور به سایر سازمان‌ها اقدام نمایند (نایژ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۰۵) سفارتخانه‌ها و کنسول‌گری‌ها، نمایندگان دولت‌ها هستند و مؤسسه‌های فرهنگی، سازمان‌های مردم‌نهاد، رسانه‌ها و افراد نمایندگان دیپلماسی عمومی می‌باشند. دو مفهوم دیپلماسی عمومی و دیپلماسی فرهنگی بر گفت‌وگو تأکید دارند و دانشمندانی مانند ملیسن، دیپلماسی فرهنگی را بخشی از دیپلماسی عمومی می‌دانند (ملیسن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۱۲ و ۲۱).

به گفته فرانک نینکویچ<sup>۵</sup>، دیپلماسی فرهنگی تلاش دارد تا سطح ارتباطات و تعامل میان ملل جهان را با هدف طراحی و بنیاد نهادن تفاهم‌نامه‌ها و توافقاتی بر اساس ارزش‌های مشترک ارتقاء دهد. در اینجا مهم‌ترین مفهومی که باید روی آن تأکید کرد، چیزی است که یونسکو آن را همسایگی در جهان چند فرهنگی نامیده است. همسایگی در جهان چند فرهنگی مرکب است از: یک جا‌کندگی (مطرح شده توسط گیدنز)، جهانی شدن نهادها (که رابرتسون به آن اشاره می‌کند)، سیاق فرهنگی (تام لیسون)، حوزه عمومی جهانی (هابرماس) و جامعه شبکه‌ای (کاستلز) (دهشیری، ۱۳۹۳: ۱۹). اگر دیپلماسی فرهنگی را فن مدیریت تعامل با جهان خارج توسط دولت‌ها بدانیم، ابزارها و ساز و کارهای متعددی برای اعمال این مدیریت می‌توان به کار گرفت. همکاری و تعامل میان دولت‌ها تنها به روابط سیاسی یا تجاری محدود نمی‌شود. مراوده با کشورهایی که از فرهنگ‌ها و ارزش‌های فرهنگی متمایز با دیگران

---

1. Heller & Persson  
2. Topic & Sciortino  
3. Nye, J  
4. Melissen  
5. Frank Ninkovich

برخوردارند به نمایندگان رسمی آنها این فرصت را می‌دهد تا در چارچوب توافقات دویا چندجانبه، شناسه‌ها و نمادهای فرهنگی خود را به‌طرف مقابل عرضه کنند. این اقدامات به اعتلای مناسبات فی‌مابین انجامیده و روابط دوستانه بین ملت‌ها را تحکیم می‌بخشد. به‌علاوه کشورها در سایه فعالیت‌های فرهنگی و به‌واسطه اشاعه ارزش‌های خاص و منحصربه‌فرد خویش (اعم از زبان و ادبیات، موسیقی، سینما، انواع هنرها و...) به تثبیت هویت ملی و تقویت جایگاه خود در عرصه جهانی همت می‌گمارند (حسن خانی، ۱۳۸۴: ۱۳۶).

دیپلماسی فرهنگی مفهومی است که استفاده از اندیشه‌های فرهنگی و انتقال آن میان گروه‌های متفاوت را برای ارتباط و فهم بیشتر توصیف می‌کند. ژوزف نای، دیپلماسی فرهنگی را نمونه اولیه قدرت نرم یا توان جذب از راه فرهنگ، ارزش و اندیشه می‌داند. وی این روش را نقطه مقابل قدرت سخت می‌داند که بر پیروزی و اجبار از راه قدرت نظامی استوار است. دیپلماسی فرهنگی، مقامات رسمی حکومتی را تشویق می‌کند که در روابط بین‌الملل به هنگام عقد پیمان‌ها، اتحادها و شکل دادن به سیاست‌ها از قدرت نرم استفاده کنند (نایژ، ۱۹۹۱: ۹۷).

به باور بسیاری از نظریه‌پردازان روابط بین‌الملل، دیپلماسی فرهنگی نمونه بارز و بالای اعمال قدرت نرم است که به کشورها این امکان و توان را می‌دهد که در طرف مقابل نفوذ کنند و او را از طریق عناصری چون فرهنگ، ارزش و ایده‌ها ترغیب به همکاری کنند. به این لحاظ رهیافت‌هایی در حوزه دیپلماسی ثبت شدند که دیپلماسی فرهنگی یکی از مهم‌ترین آن‌هاست. دولت فرانسه را می‌توان از پیش‌تازان ابداع این رهیافت نام برد که در قرن نوزدهم برنامه‌هایی را در این قالب به مرحله اجرا درآورد. البته باید توجه داشت که سابقه تاریخی دیپلماسی فرهنگی کشورهای بزرگ غربی به چند قرن قبل و آغاز دوره استعمار امپراتوری‌های اروپایی در سرزمین‌های آسیایی و آفریقایی بازمی‌گردد. در واقع ایجاد مراکز مطالعات و تحقیقات شرق‌شناسی در انگلستان و فرانسه و سایر کشورهای اروپایی از قرن هفدهم به بعد به‌منظور شناخت خصوصیات جوامع شرقی و آمادگی بیشتر دولت‌های استعماری برای گسترش نفوذ فرهنگی و سیاسی و اقتصادی آنها در جوامع دیگر صورت گرفته است.

به‌طور خلاصه دیپلماسی فرهنگی مجموعه کوشش‌های یک دولت در زمینه سیاست خارجی است که به‌جای استفاده یا در کنار استفاده از مطبوعات و سایر وسایل ارتباط‌جمعی برای جلب‌توجه و علاقه مخاطبان کشورهای دیگر به‌طور



مستقیم و از طریق امکانات غیرسیاسی در داخل جوامع مختلف در آنها تأثیر می‌گذارد. ابزارهای اصلی این نوع دیپلماسی شامل آموزش زبان، مبادلات آموزشی و انحاء دیگری از تماس‌های مستقیم فرهنگی‌اند. هدف دیپلماسی یک کشور در کشورهای خارجی، آماده ساختن جوانان و نخبگان آینده این کشورها برای تکلم به زبان آن کشور و شناخت ادبیات و فرهنگ آن و به‌عبارت‌دیگر، ایجاد زمینه‌های لازم برای درک و ارج‌گذاری بیشتر گزارش‌ها و تصویرهای انعکاس یافته از سوی وسایل ارتباط جمعی کشورهای انتقال‌دهنده زبان، ادبیات و فرهنگ پیشرفته است (معظمی، ۱۳۸۴: ۴۸).

ارتباطات فرهنگی به دو شیوه می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای را در روابط بین‌الملل ایفا کند:

با معرفی شاخصه‌های فرهنگی جوامع مختلف به یکدیگر این امکان را فراهم می‌آورد تا انسان‌ها پاسخ‌های فرهنگی متفاوت خود به نیازهای واحد را که به اقتضای پارامترهای زمان، مکان و... به اشکال هنجاری گوناگونی درآمده‌اند شناسایی کنند. این شناسایی می‌تواند نتایجی چون احتمال تجدیدنظر در رفتارها، منش‌ها و الگوها و گزینش‌های جدید برای اقوام و ملت‌ها را در پی داشته باشد.

تبادل آراء و اندیشه‌ها و تعمق در سبک و سیاق زندگی دیگر جوامع در قالب ارتباطات فرهنگی، ذهنیت سوء ناشی از عدم شناخت و احساس بیگانگی نسبت به انگاره‌های دگرباشان را از میان برده زمینه تفاهم و ایجاد صلح و ثبات و پرهیز از تنش‌های ناشی از غیریت‌سازی را فراهم می‌آورد (سلیمی، ۱۳۷۹: ۶۱).

در دیپلماسی فرهنگی از منظر ارتباطات میان فرهنگی با چهار گروه مواجه هستیم:

۱) نهادهای رسمی؛ ۲) نهادهای مدنی؛ ۳) نهادهای عمومی و ۴) نهادهای بین‌المللی در گذشته ارتباطات میان فرهنگی بیشتر از طریق تاجران بوده و امروزه که عصر انقلاب ارتباطات نامیده می‌شود و نقطه آغاز آن را از دهه هفتاد میلادی به بعد می‌دانند، تغییراتی در ارتباطات میان فرهنگی به وجود آمده که آنها را می‌توان چنین برشمرد:

۱. زوال فاصله‌ها؛

۲. جابجایی در قدرت از عرصه سخت به نرم با توجه به اینکه جوهر قدرت نرم، فرهنگ ارتباطات است؛

۳. فشردگی زمان/ مکان/ فضا: درهم فشردگی فضاها در دیپلماسی فرهنگی حائز اهمیت است. بدین معنا پارادایم معرفتی جدیدی شکل گرفته است (دیپلماسی ورزشی، دیپلماسی فیلم، دیپلماسی گردشگری و...).

بحث دیگر در ارتباطات میان فرهنگی و همچنین در بخش دیپلماسی فرهنگی این است که روندهای کنونی الزاماً ادامه روندهای گذشته نیستند و می‌توانند گسسته و گسست آفرین باشند. دیپلماسی فرهنگی به عنوان آغاز این مبادله فرهنگی، نسبت به دیپلماسی سیاسی در درجه دوم اهمیت قرار ندارد، بلکه به عنوان جزء جدایی‌ناپذیر آن عمل می‌کند. بنابراین به دیپلماسی فرهنگی می‌توان به عنوان زیربنای اساسی همه فعالیت‌های سیاسی نگرینست (دهشیری، ۱۳۹۳: ۲۹).

گیرت هافستد<sup>۱</sup>، تحقیق‌گر عرصه مدیریت، روان‌شناسی و رفتار سازمانی و نیز استاد دانشگاه ماستریخت<sup>۲</sup> هلند، بدون شک از معروف‌ترین دانشمندان در حوزه مطالعات فرهنگی و به‌طور خاص فرهنگ سازمانی و بین‌المللی است. وی ده‌ها هزار پرسشنامه به کشورهای مختلف جهان ارسال کرد تا بتواند پدیده فرهنگ را به درستی تحلیل کرده و «مؤلفه‌های فرهنگی» را بررسی و تحلیل کند. وی در رابطه با اختلافات فرهنگی، تحقیقات جامعی صورت داد و برخلاف تحقیقات پیشین که معمولاً روی تعداد اندکی از کشورها انجام می‌شد یا تعداد اندکی از شرکت‌های موجود در کشورهای مختلف را مورد تحقیق قرار می‌داد، این محقق تحقیق‌های خود را بر روی ۱۶۰۰۰۰ کارمند، در ۶۰ کشور که همه آنها در یک شرکت چند ملیتی کار می‌کردند، انجام داد. این مبنای اطلاعاتی و شیوه جمع‌آوری داده‌ها توانست مسئله اختلاف‌هایی که در رابطه با سیاست‌ها و رویه‌های مختلف در شرکت‌های مختلف به وجود می‌آمد را حل کند. بنابراین، اگر او در این تحقیق، متوجه وجود اختلاف بین دو کشور می‌شد، می‌توانست آن را به حساب فرهنگ ملی کشور مزبور بگذارد و نوع قضاوت هم‌دارای اعتبار بود. بانک اطلاعاتی وی مؤید این موضوع بود که فرهنگ ملی بر ارزش‌ها، نگرش‌ها و کارگر و کارمند اثر شدیدی دارد. در واقع فرهنگ ملی می‌توانست بیش از مسئله سن، جنس، حرفه و تخصص یا مقام سازمانی توجیه‌کننده تفاوت کارکنان (در محیط کار) باشد. هافستد فرهنگ را مجموعه‌ای از الگوهای ذهنی افراد یک گروه یا جامعه تعریف می‌کند که آنان را از سایر گروه‌ها یا جوامع متمایز می‌کند. به گفته وی فرهنگ‌ها تنها در صورت مقایسه با یکدیگر برقرار می‌مانند و به حیات خود ادامه می‌دهند. از نظر هافستد بررسی شاخص‌های فرهنگی کشورها بدون مقایسه با سایر کشورها مفهومی ندارد. این مقایسه نشان می‌دهد که آیا فرهنگ در

1. Geert Hofstede

2. Maastricht University

طول سالیان ثابت مانده است یا در حال تحول است. هافستد معتقد است فرهنگ جوامعی که در مسیر جهانی شدن گام برمی دارند، بیانگر قدرت تأثیرگذاری آن فرهنگ بر سایر فرهنگ‌ها را نشان می‌دهد.

بر اساس مدل فرهنگی هافستد (۲۰۰۱) فرهنگ‌ها از ۶ جنبه قابل بررسی هستند: بعد اول، فاصله قدرت<sup>۱</sup> که بیانگر میزان پذیرش تبعیض و نابرابری در جامعه است، نشان می‌دهد که افراد با هم مساوی نیستند. این مؤلفه با تبعیض در درآمد رابطه مستقیم دارد. مردم سلسله مراتب قدرت را پذیرفته و تبعیض‌های موجود در جامعه را به رسمیت می‌شناسند. صاحبان قدرت دست نیافتنی هستند. ساختار قدرت متمرکز است، ارتباطات غیرمستقیم بوده و جریان اطلاعات انتخابی است. در خانواده‌ها نیز همین وضعیت را مشاهده می‌کنیم و نوعی پدرسالاری در آن به چشم می‌خورد.

بعد دوم، فردگرایی (در مقابل جمع‌گرایی<sup>۲</sup>) است، تصویر ذهنی مردم از مفهوم «من» و «ما» فردگرایی یا جمع‌گرایی یک جامعه را بیان می‌کند. این مؤلفه با میزان ثروت ملی رابطه مستقیم دارد. در جوامع فردگرا، افراد منافع شخصی خود و خانواده خود را دنبال می‌کنند اما در جوامع جمع‌گرا، افراد خود را متعلق به گروه، قبیله و قوم می‌دانند و حامی منافع آن هستند و کلیه روابط (اعم از سیاسی، اجتماعی، صنفی و اداری) در جامعه تابعی از این وابستگی‌هاست.

بعد سوم، عقل‌گرایی (در مقابل عاطفه‌گرایی<sup>۳</sup>) است. موتور محرکه در جوامع عقل‌گرا، رقابت و پیروزی است. در این جوامع، سرآمد بودن در یک گروه نشانه موفقیت است. این برنده بودن و ممتاز بودن از محیط مدرسه آغاز می‌شود و در محیط کاری ادامه می‌یابد. تعداد زنان در تشکیلات دولت با این بعد در ارتباط است. در عوض در جوامع عاطفی، افراد به کیفیت زندگی اهمیت می‌دهند و کار می‌کنند تا زندگی کنند، افراد از تعارض و درگیری دوری می‌کنند و مسائل را با مصالحه حل می‌کنند و سرآمد بودن اهمیت زیادی ندارد. ضمن اینکه همدردی و انعطاف‌پذیری در افراد بیشتر است. اوقات فراغت و وقت آزاد بهترین مشوق برای مردم است زیرا می‌توانند زمانی را در کنار خانواده و خویشان بگذرانند.

بعد چهارم، دوری از ابهام<sup>۴</sup> (ابهام‌گریزی) است که بیانگر دیدگاه جامعه نسبت به

1. Power Distance(PDI)

2. Individualism vs. Collectivism(IDV)

3. Masculinity vs. Femininity (MAS)

4. Uncertainty Avoidance (UAI)

آینده ناشناخته است. اینکه آینده قابل مدیریت و کنترل است یا اینکه آن را به حال خود رها کنیم چون هر چه که قرار باشد اتفاق بیفتد، حتماً رخ می‌دهد. جوامع مختلف نسبت به این ابهام واکنش‌های متفاوتی نشان می‌دهند. در جوامعی که دوری از ابهام زیاد است مردم به وقت اهمیت می‌دهند و امنیت عامل مهمی در زندگی آنان است و بنابراین نسبت به رعایت سنت‌ها و قوانین سخت‌گیر هستند. افراد این جوامع برای کاهش ناشی از ابهام به آداب و سنت متوسل می‌شوند. برای مثال در ترکیه مردم از نام خدا زیاد استفاده می‌کنند که بیش از اینکه نشانه مذهبی بودن باشد، نوعی عادت سنتی است. (قوانین مربوط به همراه داشتن کارت شناسایی در جوامع توسعه‌یافته، کاهش‌دهنده استرس ناشی از ابهام است.)

بعد پنجم، دوراندیشی (جهت‌گیری بلندمدت)<sup>۱</sup> است و بیانگر جهت‌گیری جوامع در خصوص گذشته، حال و آینده است. در جوامع دوراندیش، افراد برای آینده برنامه دارند و پس‌انداز برای آنها نوعی ارزش است. مردم قادرند بین سنت و پدیده‌های نو هماهنگی ایجاد کنند.

در جوامعی که جهت‌گیری کوتاه‌مدت دارند و اصطلاحاً جوامع هنجاری<sup>۲</sup> خوانده می‌شوند، سنت‌ها و رعایت آن ارزش محسوب می‌شود. افکار و خواسته‌های مردم بهنجار و قاعده‌مند است و نسبت به تغییر و تحول با دیده تردید می‌نگرند. به عکس در جوامع دوراندیش، مردم عمل‌گرا بوده و با ترویج شیوه‌های نوین آموزشی خود را برای آینده مهیا می‌کنند.

بعد ششم، بی‌قیدی<sup>۳</sup> (در مقابل خودداری<sup>۴</sup>)، بیانگر میزان رشد معنوی و اجتماعی انسان است و بر اساس میزان موفقیت نظام آموزشی در تربیت نسلی متعهد به ارزش‌های انسانی سنجیده می‌شود. این بعد میزان کنترل افراد نسبت به تمایلات و خواسته‌هایشان را نشان می‌دهد و به روش پرورش آنها بستگی دارد (هافستد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۲۵۵).

پروژه مطالعاتی گلوب<sup>۶</sup>، با عنوان «اثر بخشی رفتار سازمانی و رهبری جهانی» در دانشگاه پنسیلوانیا و از سال ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۳ به مدیریت پروفیسور رابرت هاوس انجام

1. Long Term Orientation (LTO)

2. Normative

3. Indulgence

4. Restraint

5. Hofstede

6. GLOBE(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), led by Professor Robert House of the Wharton School at the University of Pennsylvania, 1991-1993

شد. در این پروژه ۶۱ کشور مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت و ۱۷۰ تحقیق گر از سراسر جهان در این برنامه مشارکت داشتند<sup>۱</sup>. منابع جمع‌آوری اطلاعات اولیه این پروژه به شرح، گزارش توسعه انسانی سازمان ملل متحد<sup>۲</sup>، گزارش جهانی رقابت‌پذیری مجمع جهانی اقتصاد<sup>۳</sup>، سالنامه جهانی رقابت‌پذیری مؤسسه بین‌المللی توسعه مدیریت<sup>۴</sup>، گزارش شاخص جهانی توسعه بانک جهانی<sup>۵</sup>، گزارش مطالعه جهانی ارزش‌های اجتماعی دانشگاه میشیگان<sup>۶</sup> می‌باشد. در فاز اول، داده‌های آماری پروژه با استفاده از روش پرسشنامه گردآوری شد و پرسشنامه به گونه‌ای طراحی گردید که اطلاعات مربوط به فرهنگ اجتماعی، فرهنگ سازمانی و رهبری را جمع‌آوری کند. پرسش شونده‌گان از بین مدیران میانی<sup>۳</sup> صنعت ارتباطات، مالی و فرآوری مواد غذایی انتخاب شدند. دلیل انتخاب این سه صنعت فراگیر بودن آنها از یک صنعت با ثبات همچون فرآوری مواد غذایی تا صنعت ارتباطات به‌عنوان یک صنعت پویا و دستخوش تغییرات سریع بود. هویت و ویژگی‌های مختص به هر فرهنگ که آن را از سایر فرهنگ‌ها متمایز می‌کند از طریق مطالعه سازمان‌ها و نیز مطالعه ویژگی‌ها و رفتارهای مدیران آن که به‌عنوان مدیری موفق و اثربخش، مورد پذیرش سایرین می‌باشند، قابل پیش‌بینی است.

در پروژه گلوب فرهنگ جامعه در دو سطح ارزش‌ها<sup>۷</sup> و تجارب عملی<sup>۸</sup> مورد بررسی قرار گرفته و در پرسشنامه هر دو سطح مورد پرسش قرار گرفته است. واژه «وضع فعلی»<sup>۹</sup>، تجارب عملی را مورد سنجش قرار می‌دهد و واژه «باید چنین باشد»<sup>۱۰</sup>، سطح ارزش‌ها را بررسی می‌کند. پرسش شونده‌گان در یک طیف ۷ امتیازی به سؤالات پاسخ می‌دهند به گونه‌ای که ۱ بیانگر مخالفت شدید و ۷ بیانگر موافقت شدید است. نتایج حاصل ۸ بعد فرهنگ را مورد شناسایی قرار داده است.

۱. گزارشات مفصل این پروژه در سال ۲۰۰۲ در دو جلد کتاب به چاپ رسیده است: جلد اول شامل نتایج کمی و جلد دوم شامل تحلیل کیفی در مورد ۲۷ کشور مورد مطالعه می‌باشد. مبانی مفهومی این پروژه مطالعاتی در سال ۱۹۹۹ به صورت کتاب منتشر گردید.

2. The Human Development Report(HDR):by UNDP

3. The Global Competiveness Report(GCR):by The World Economic Forum

4. The World Competitiveness Yearbook(WCY):by IMD

5. The World Development Indicators(WDI):by The World Bank

6. The World Values Survey(WVS): by The University of Michigan

7. Values

8. Practices

9. Is Now

10. Should Now

## جدول ابعاد فرهنگی گلوب

ردیف	بعد فرهنگی	توضیحات
۱	عمل‌گرایی <sup>۱</sup>	میزان تشویق و پاداش گروه به اعضاء در قبال کسب موفقیت و بهبود عملکرد
۲	جسارت <sup>۲</sup>	میزان جسارت و جرأت افراد در مواجهه و روابط با دیگران
۳	برابری جنسیتی <sup>۳</sup>	میزان کاهش نابرابری جنسیتی
۴	انسان‌گرایی <sup>۴</sup>	میزان تشویق و پاداش جمع به افراد به سبب صداقت، مهربانی، بخشندگی و نوع دوستی
۵	فاصله قدرت <sup>۵</sup>	میزان انتظار اعضاء گروه نسبت به توزیع مساوی قدرت
۶	جمع‌گرایی <sup>۶</sup>	میزان بیان افراد نسبت به احساس غرور، وفاداری و بهم پیوستگی در سازمان و خانواده
۷	گریز از ابهام <sup>۷</sup>	میزان پایداری فرد نسبت به هنجارها، شعائر و روش‌های اجتماع برای کاهش غیرقابل پیش‌بینی بودن وقایع آینده
۸	آینده‌گرایی <sup>۸</sup>	میزان تمایل افراد به رفتارهای آینده‌نگرانه مانند برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری برای آینده و به تأخیر انداختن کامیابی‌های فعلی

## ۳. متدولوژی تحقیق

در این تحقیق سعی گردیده است، با توجه به ماهیت و زمینه تحقیق که مدیریتی است از روش‌ها و ابزار مناسب استفاده شود. بدین معنی که چون در این تحقیق به شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای دیپلماسی فرهنگی تأکید می‌گردد، بنابراین به لحاظ هدف، کاربردی است چراکه، انجام درست و دقیق آن می‌تواند به تولید اطلاعات سودمندی در زمینه منجرشود. از نظر روش نیز تحقیقی توصیفی پیمایشی و ابزار گردآوری اطلاعات روش اسنادی- کتابخانه‌ای و میدانی است.

در روش اسنادی- کتابخانه‌ای از کتاب، مجلات علمی و تخصصی در حوزه دیپلماسی، مدیریت، فرهنگ، ارتباطات و روابط بین‌الملل، اسناد و اطلاعات دفتر یونسکو در تهران، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، مرکز تحقیق‌های وزارت امور

1. Performance Orientation
2. Assertiveness
3. Gender Egalitarianism
4. Humane Orientation
5. Power Distance
6. Collectivism
7. Uncertainty Avoidance
8. Future Orientation

خارجی و اسناد و مدارک موجود و گزارش‌های عملکردی شورای عالی انقلاب فرهنگی، سایت‌های دانشگاهی و تحقیقاتی خارجی در زمینه دیپلماسی عمومی و فرهنگی و در روش میدانی از ابزار پرسشنامه به منظور تحلیل سواتی استفاده شده است.

### ۲-۳. جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق را خبرگان دانشگاهی، شامل اساتید و دانشجویان دکترا در حوزه‌های مدیریت فرهنگی، روابط بین‌الملل، علوم سیاسی و علوم ارتباطات می‌باشد تشکیل می‌دهد، تعداد آنان حداقل ۱۵ نفر می‌باشد.

### ۳-۳. مراحل انجام تحقیق

فاز اول مطالعه تطبیقی ایران و ترکیه در زمینه دیپلماسی فرهنگی

۱. مطالعه نظری: بررسی کتابخانه‌ای کتب، نشریات علمی و حرفه‌ای و نیز وب سایت‌های مرتبط دولتی و غیردولتی ایرانی و خارجی، برای رسیدن به چارچوب نظری مناسب برای انجام تحقیق

۲. مطالعه تطبیقی: بررسی کتابخانه‌ای مطالعات گلوب و هافستد و انتخاب کشور ترکیه در خوشه فرهنگی آسیا و به منظور مطالعه تطبیقی بر اساس شاخص‌های ارائه شده در این مطالعات در زمینه ویژگی‌های فرهنگی و نیز بررسی تطبیقی دیپلماسی فرهنگی کشورهای ایران و ترکیه

### فاز دوم: تحلیل سواتی

برای تحلیل داده‌های پرسشنامه دوم از روش تحلیل سوات<sup>۱</sup>، استفاده شده است.

### روش تحلیلی سوات

سازمان‌ها پیوسته در حال تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی هستند. از این رو لازم است، جهت هرگونه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان نسبت به شناخت وضع موجود از طریق بررسی عوامل محیط درونی و بیرونی اقدام شود. از طریق تحلیل محیطی است که فرصت‌ها و تهدیدات محیط مشخص شده و بر آن اساس و با توجه به شناسایی که قبل از آن از نقاط قوت و ضعف درونی سازمان به دست آمده، هدف‌ها را تعیین کرده و رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی را مشخص می‌کند.

تحلیل سوات ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درون سازمان است. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین‌طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامونی سازمان است. در تحلیل سوات عوامل خارجی و

داخلی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا فرصت‌ها<sup>۱</sup>، تهدیدها<sup>۲</sup>، قوت‌ها<sup>۳</sup> و ضعف‌های سازمان در آینده شناسایی شده و برای رویارویی بهتر با آنها، استراتژی‌های مناسبی تدوین شوند. برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس سوات<sup>۴</sup> استفاده می‌شود. این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله آن اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی‌های اصلی، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های SO, WO, ST, WT برشمرد. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس سوات است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در بکارگیری این ماتریس تلاش می‌شود تا با حضور افراد آگاه، صاحب‌نظر و با تجربه از داخل و خارج از سازمان، با استفاده از روش طوفان ذهنی<sup>۵</sup>، استراتژی‌های مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصاء شود (اعرابی، ۱۳۸۹: ۵۴).

در اینجا به معرفی آنالیز سوات و نحوه اجرای آن می‌پردازیم.

#### – مراحل انجام تجزیه و تحلیل سوات

#### گام نخست: شناسایی عوامل داخلی و خارجی

ابتدا عوامل داخلی و عوامل خارجی شناسایی می‌شود. پس از مشخص شدن تمامی نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصت‌ها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۶</sup>، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی<sup>۷</sup>، تشکیل می‌شود. نقاط ضعف و قوت داخلی در ماتریس IFE و فرصت‌ها و تهدیدات خارجی در ماتریس EFE تجزیه و تحلیل می‌شوند. پس از مشخص شدن و نمره‌دهی عوامل درونی و بیرونی، این عوامل در جدول ماتریس استراتژی‌ها قرار می‌گیرند. با استفاده از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های تخصصی مهم‌ترین شاخص‌های هریک از معیارهای فوق شناسایی می‌شوند و سپس در قالب نقاط ضعف و قوت دسته‌بندی خواهند شد. به روش مشابه با استفاده از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های تخصصی مهم‌ترین شاخص‌های هریک از عوامل خارجی شناسایی شده و سپس در قالب فرصت‌ها و تهدیدها دسته‌بندی خواهند شد.

1. Opportunity
2. Threat
3. Strength
4. SWOT matrix
5. Brainstorming
6. IFE(Internal Factors Evaluation) Matrix
7. EFE(External Factors Evaluation) Matrix



### گام دو: تعیین اوزان عوامل داخلی و خارجی

پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی و دسته‌بندی آنها در قالب نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، باید میزان اهمیت هریک از آنها مشخص شود. با استفاده از نتایج آماره‌های توصیفی و میانگین پاسخ به پرسش‌ها، وزن هریک از شاخص‌های عوامل داخلی و خارجی مشخص می‌شود. بنابراین، خروجی می‌تواند میزان اهمیت هر شاخص تصمیم‌گیری استراتژیک را نشان دهد.

### گام سه: ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست کرده و به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص می‌دهیم. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک باشد. این وزن می‌تواند با استفاده از میانگین محاسبه شود. به هریک از این عامل‌ها نمره ۱ تا ۴ می‌دهیم. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل می‌باشد. سپس برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضریب کنیم. در انتها مجموع نمره‌های نهایی هر عامل را محاسبه کنیم تا نمره نهایی سازمان مشخص شود. اگر میانگین آنها کمتر از ۲/۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف بوده و اگر نمره میانگین بیشتر از ۲/۵ باشد سازمان دارای قوت می‌باشد.

### گام چهارم: طراحی مدل تحلیلی SWOT

برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌گردد. این ماتریس برای تعیین موقعیت صنعت یا سازمان به کار می‌رود و برای تشکیل آن باید نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در ابعاد عمودی و افقی آن قرار داد تا جایگاه صنعت یا سازمان در بازار مشخص گردد و بتوان استراتژی‌های مناسبی را برای آن مشخص کرد. این ماتریس منطبق بر ماتریس SWOT است و استراتژی‌های مناسب برای سازمان را مشخص می‌کند.

روش تجزیه و تحلیل SWOT به شکل نظام‌یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها را که در مرحله قبل شناسایی شده‌اند مورد تحلیل قرار داده و استراتژی‌های متناسب با موقعیت را منعکس می‌سازد. در مدل SWOT پس از فهرست نمودن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شده و نوشتن آنها در سلول‌های مربوط به خود بر حسب ترتیب امتیاز وزن

دار از محل تلاقی هر یک از آنها استراتژی‌های مورد نظر حاصل می‌گردد. بنابراین همواره این ماتریس منجر به چهار دسته استراتژی ST، WT، WO و SO می‌شود. استراتژی‌های SO: در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند.

استراتژی‌های WO: هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد، نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند.

استراتژی‌های ST: سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیداتی روبرو خواهد شد.

استراتژی‌های WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود، در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقاء از فعالیت‌های خود بکاهد.

#### ۴. نتایج تحقیق

در این بخش پاسخ سؤال‌های تحقیق به ترتیب ارائه می‌گردد:

##### ۴-۱. مطالعه تطبیقی ایران و ترکیه بر اساس مدل فرهنگی هافستد

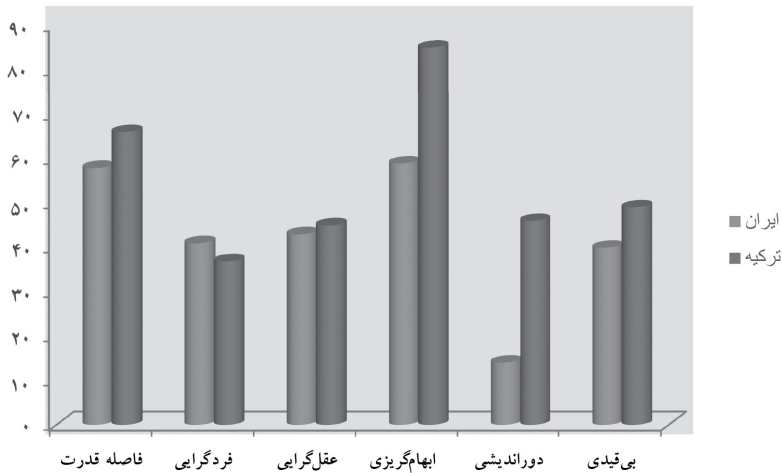
در این قسمت به بررسی تطبیقی امتیازات ۲ کشور بر اساس مطالعات بنیاد هافستد (۲۰۱۰) می‌پردازیم.

نمره بعد «فاصله قدرت» در ایران ۵۸، در ترکیه ۶۶ است، که بیانگر وجود فاصله قدرت به میزان بالا در هر دو کشور است و البته در این میان، هند فاصله قدرت بیشتری را در فرهنگ خود دارد.

برای بعد «فردگرایی»، نمره ایران ۴۱، برای ترکیه ۳۷ را دارد. به این ترتیب ایران و ترکیه به عنوان کشوری جمع‌گرا شناخته می‌شوند و میزان جمع‌گرایی در فرهنگ ایران کمی بیش از ترکیه است.

برای بعد سوم یعنی «عقل‌گرایی»، نمره ایران ۴۳، ترکیه ۴۵ است. بنابراین، دو

کشور ایران و ترکیه به عاطفی بودن تمایل بیشتری دارند. در مورد بعد «ابهام‌گریزی»، ایران با نمره ۵۹، ترکیه با نمره ۸۵، تفاوت زیادی با یکدیگر دارند. ایران و ترکیه جوامعی هستند که از ابهام دوری کرده و با قوانین و آداب و رسوم استرس خود را کاهش می‌دهند که البته ترکیه به‌طور معناداری در این زمینه پیش‌تاز است. در خصوص بعد پنجم یعنی بعد «دوراندیشی»، ایران نمره ۱۴، ترکیه نمره ۴۶ دارند. نمره بسیار پایین ایران بیانگر جامعه‌ای به شدت هنجاری است. مردم به دنبال حقیقت مطلق هستند و طرز فکرشان کاملاً بهنجار است. به سنت و آداب و رسوم اهمیت می‌دهند و چندان آینده‌نگر نیستند و به دنبال موفقیتهای سهل‌الوصول می‌باشند. - نمره ۴۶ برای ترکیه نشان از وضعیتی میانه در دوراندیشی افراد است. در بعد «بی‌قیدی»، ایران با نمره ۴۰، جامعه‌ای خوددار را نشان می‌دهد که کمتر به ارضای خواسته‌های درونی، اوقات فراغت و تفریح اهمیت می‌دهند. ایرانی‌ها خود را با نرم‌های اجتماع محدود می‌کنند و پاسخ به تمایلات درونی را کاری اشتباه می‌پندارند. - نمره ۴۹ ترکیه در این بعد، ویژگی فرهنگی خاصی را در مورد این بعد نشان نمی‌دهد. در نمودار ۱ مقایسه دو کشور در ابعاد مختلف فرهنگی هافستد نمایش داده می‌شود:

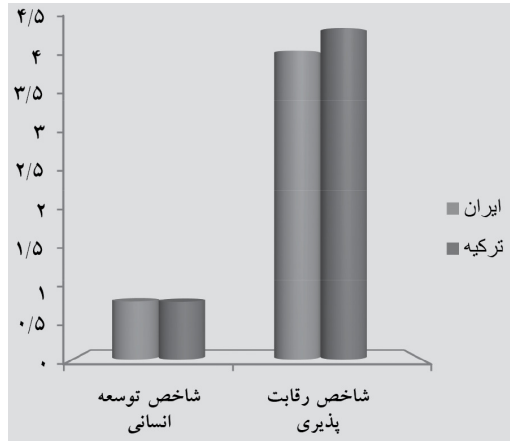


نمودار ۱. مقایسه تطبیقی ویژگی‌های فرهنگی ایران، ترکیه بر اساس مدل فرهنگی هافستد

#### ۲-۴. مطالعه تطبیقی ویژگی‌های فرهنگی ایران، ترکیه بر اساس مطالعات گلوب

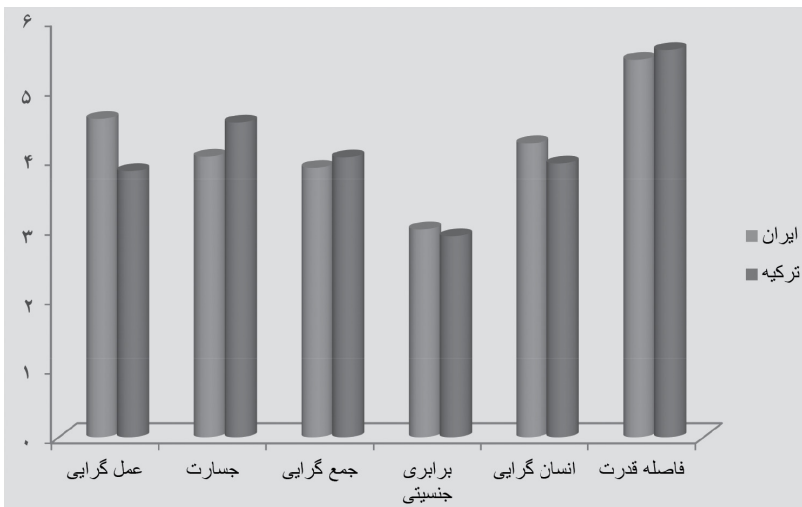
بر اساس مطالعات گلوب و منابع جمع‌آوری اطلاعات آن، شاخص توسعه انسانی ایران ۰/۷۵۸ با رتبه ۷۸ در جهان، ترکیه ۰/۷۸۲ با رتبه ۶۹ می‌باشد. شاخص رقابت‌پذیری ایران ۴/۱، ترکیه ۴/۴ می‌باشد.

در نمودار شماره ۲ مقایسه تطبیقی شاخص رقابت پذیری و توسعه انسانی ایران و ترکیه نشان داده شده است:



نمودار ۲. مقایسه تطبیقی شاخص توسعه انسانی و شاخص رقابت پذیری ایران و ترکیه

در نمودار شماره ۳ ایران و ترکیه، در بعد فاصله قدرت، انسان گرایی، برابری جنسیتی، جمع گرایی، جسارت و عمل گرایی، نتایج حاصل از مطالعات گلوب مقایسه شده‌اند.



نمودار ۳. مقایسه تطبیقی ویژگی‌های فرهنگی ایران، ترکیه بر اساس مدل مطالعات گلوب

### ۳-۴. تحلیل سوات

در این بخش به بررسی شاخص‌های عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی

ارائه استراتژی مناسب دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران | ۱۴۱

(فرصت‌ها و تهدیدها) دیپلماسی فرهنگی ج.ا.ا ایران پرداخته شده است. این شاخص‌ها در اساسنامه سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی اهداف بلندمدت دیپلماسی فرهنگی ج.ا.ا ایران اعلام گردیده است. ستون اول از میانگین نمره خبرگان برای هر عامل بدست آمده و وزن هر عامل بر اساس تأثیرش از کل حاصل شده و در نهایت نمره حاصل ضرب امتیاز در وزن می‌باشد. ستون آخر رتبه اهمیت را از نظر احتساب نمره نشان می‌دهد.

الف. فرصت‌های دیپلماسی فرهنگی ایران

جدول ۱. خلاصه نتایج به دست آمده در مورد میزان اهمیت فرصت‌های دیپلماسی فرهنگی ایران

رتبه اهمیت	نمره	وزن	میانگین امتیاز	عنوان شاخص	ردیف
۴	۰/۳۰۴	۰/۱۰	۳/۰۲	وجود اسناد همکاری‌های فرهنگی، اقتصادی، علمی و سیاسی	۱
۳	۰/۳۲۵	۰/۱۰	۳/۱۲	وجود ظرفیت‌های فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، علمی و دینی	۲
۱	۰/۴۱۹	۰/۱۲	۳/۵۴	وجود اشتراکات دینی، فرهنگی و تاریخی	۳
۲	۰/۳۴۴	۰/۱۱	۳/۲۱	وجود همگرایی و منافع و مواضع سیاسی و اقتصادی مشترک	۴
۵	۰/۲۷۶	۰/۱۰	۲/۸۷	استقبال نخبگان و مردم از فعالیت‌های فرهنگی ج.ا.ا ایران	۵
۶	۰/۲۶۵	۰/۰۹	۲/۸۱	وجود تمایل به معنویت، اخلاق، دین و ایدئولوژی برتر	۶
۷	۰/۲۶۴	۰/۰۹	۲/۸۱	وجود اقلیت‌های مسلمان و شیعه	۷
۱۰	۰/۱۵۱	۰/۰۷	۲/۱۶	وجود جمعیت ایرانیان مهاجر	۸
۹	۰/۱۵۲	۰/۰۷	۲/۱۷	وجود محققان و دانشجویان زبان و ادبیات فارسی، ایران شناسی و اسلام شناسی	۹
۱۱	۰/۱۳۴	۰/۰۷	۲/۰۰	وجود امکانات و پیشینه فعالیت‌های فرهنگی ج.ا.ا ایران	۱۰
۸	۰/۱۵۳	۰/۰۷	۲/۱۸	وجود تصویر مثبت از ج.ا.ا ایران	۱۱
	۲/۸۰۴	۱		جمع	۱۲

## ب. تهدیدهای دیپلماسی فرهنگی ایران

جدول ۲. خلاصه نتایج به دست آمده در مورد میزان اهمیت تهدیدهای دیپلماسی فرهنگی ایران

رتبه	نمره	وزن	میانگین امتیاز	عنوان شاخص	ردیف
۱۰	۰/۱۷۱	۰/۰۷۱	۲/۴۲۱	محدودیت‌ها، ملاحظات و حساسیت‌های سیاسی و امنیتی	۱
۹	۰/۱۷۹	۰/۰۷۲	۲/۴۷۵	محدودیت‌ها، ملاحظات و حساسیت‌های قومی و مذهبی	۲
۷	۰/۲۲۸	۰/۰۸۲	۲/۷۹۲	واگرایی حاکمیت و مقامات جامعه میزبان نسبت به ایران	۳
۱۱	۰/۱۶۲	۰/۰۶۹	۲/۳۵۲	فقدان تفاهم‌نامه‌ها و اسناد قانونی برای همکاری	۴
۸	۰/۲۱۸	۰/۰۸۰	۲/۷۳۱	وجود جریان‌های فکری و فرهنگی مخالف ج.ا.ایران	۵
۶	۰/۲۴۷	۰/۰۸۵	۲/۹۰۸	وجود افکار و تمایلات اسلام‌هراسی، شیعه‌هراسی و ایران‌هراسی	۶
۵	۰/۲۵۱	۰/۰۸۶	۲/۹۳۰	استعلای فکری و فرهنگی غرب	۷
۱۲	۰/۱۴۹	۰/۰۶۶	۲/۲۵۹	تبلیغات مسموم و رسانه‌ای جریان‌های مخالف، رقیب و دشمن بر علیه ایران	۸
۲	۰/۳۱۹	۰/۰۹۷	۳/۳۰۱	محدودیت امکانات فرهنگی ج.ا.ایران	۹
۴	۰/۳۰۱	۰/۰۹۴	۳/۲۰۷	عدم همگرایی نمایندگی‌های سازمان‌های مختلف ایران	۱۰
۳	۰/۳۰۸	۰/۰۹۵	۳/۲۴۵	وجود تصویر منفی از ج.ا.ایران	۱۱
۱	۰/۳۷۵	۰/۱۰۵	۳/۵۸۰	عدم حمایت نمایندگی‌های سیاسی ایران در خارج از کشور	۱۲
	۲/۹۰۸	۱		جمع	۱۳

## ج. نقاط قوت دیپلماسی فرهنگی ایران

جدول ۲. خلاصه نتایج به دست آمده در مورد میزان اهمیت نقاط قوت دیپلماسی فرهنگی ایران

رتبه	نمره	وزن	میانگین امتیاز	عنوان شاخص	ردیف
۴	۰/۲۶۳	۰/۱۶۲	۱/۶۲۴	علوم و معارف اسلامی (قرآن، حدیث و سیره معصوم)	۱
۱	۰/۳۹۹	۰/۲۰۰	۲/۰۰۰	منابع فرهنگی و تمدنی	۲
۲	۰/۳۰۲	۰/۱۷۴	۱/۷۴۱	منابع هنری	۳
۳	۰/۲۶۳	۰/۱۶۲	۱/۶۲۵	منابع تخصصی و نیروی انسانی متخصص	۴
۵	۰/۲۲۹	۰/۱۵۱	۱/۵۱۷	منابع و تولیدات رسانه‌ای	۵
۶	۰/۲۲۹	۰/۱۵۱	۱/۵۱۶	ایرانیان و شیعیان خارج از کشور	۶
	۱/۶۸۷	۱		جمع	۷

د. نقاط ضعف دیپلماسی فرهنگی ایران

جدول ۳. خلاصه نتایج به دست آمده در مورد میزان اهمیت نقاط ضعف دیپلماسی فرهنگی ایران

ردیف	عنوان شاخص	میانگین امتیاز	وزن	نمره	رتبه اهمیت
۱	عدم وجود مبانی نظری مدون و پایدار با تعاریف دقیق	۱/۷۴۱	۰/۱۱۴	۰/۱۹۹	۴
۲	عدم سیاست گذاری بر مبنای اطلاعات دقیق و وجود سیاست‌های ناهماهنگ	۱/۷۴۲	۰/۱۱۴	۰/۱۹۹	۳
۳	وجود قوانین ناکارآمد، ناهماهنگ و بازدارنده	۱/۸۸۸	۰/۱۲۴	۰/۲۳۴	۲
۴	عدم کارآمدی و اثربخشی ساختارها، تعدد سازمان‌ها و نهادهای مسئول و عدم هماهنگی و یکپارچگی بین آنها	۱/۶۹۲	۰/۱۱۱	۰/۱۸۸	۳
۵	عدم کفایت و توانایی مدیران برای شناسایی مسئله و پاسخ به چالش	۱/۵۱۷	۰/۰۹۹	۰/۱۵۱	۶
۶	ناکارآمدی برنامه‌های عملیاتی و ناهماهنگی اجزای برنامه	۲/۱۳۰	۰/۱۴۰	۰/۲۹۷	۱
۷	فقدان نظام نظارتی و نظام ارزیابی عملکرد	۱/۶۲۵	۰/۱۰۶	۰/۱۷۳	۵
۸	فقدان نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده	۱/۵۱۶	۰/۰۹۹	۰/۱۵۱	۷
۹	فقدان منابع مالی کافی	۱/۴۱۴	۰/۰۹۳	۰/۱۳۱	۸
۱۰	جمع		۱	۱/۷۲۰	

۴- انتخاب استراتژی مناسب دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

عوامل خارجی	وزن	نمره
فرصت	۱	۲/۸۰۴
تهدید	۱	۲/۹۰۸
جمع	۲	۲/۸۵۶

مره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی =  $EFE = 2/856$   $2/804 + 2/908$

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

جدول ۵. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

نمره	وزن	عوامل خارجی	
۱/۶۸۷	۱	قوت	IFE
۱/۷۲۰	۱	ضعف	
۱/۷۰۳	۲	جمع	

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی =  $IFE = 1/703 \times 1/720 = 1/687$

۱) نمره نهایی بیش از ۲/۵، در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، بیانگر این است که فرصت‌های سازمان از تهدیداتش بیشتر بوده و بهره‌گیری از این فرصت‌ها، می‌تواند آینده بهتری برای آن فراهم کند. بنابراین نهاد دیپلماسی فرهنگی ایران از نظر عوامل خارجی از فرصت‌های بیشتری برخوردار است.

۲) نمره نهایی کمتر از ۲/۵، در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای ضعف می‌باشد. بنابراین، نهاد دیپلماسی فرهنگی ایران از نظر عوامل داخلی از حد متوسط پایین‌تر است.

استراتژی محافظه کارانه (WO): هدف از این استراتژی‌ها این است که نهاد دیپلماسی فرهنگی ایران با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد، نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد.

۱	۲/۵
فرصت	تهدید
استراتژی‌های محافظه کارانه WO ضعف	استراتژی‌های تهاجمی SO قوت
استراتژی‌های تدافعی WT	استراتژی‌های رقابتی ST



نمودار ۴. ماتریس سوات (SWOT)

عوامل داخلی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
عوامل خارجی	<p>S۱ علوم و معارف اسلامی (قرآن، حدیث و سیره معصوم)</p> <p>S۲ منابع فرهنگی و تمدنی</p> <p>S۳ منابع هنری</p> <p>S۴ منابع تخصصی و نیروی انسانی متخصص</p> <p>S۵ منابع و تولیدات رسانه ای</p> <p>S۶ ایرانیان و شیعیان خارج از کشور</p>	<p>W۱ عدم وجود مبانی نظری مدون و پایدار با تعاریف دقیق</p> <p>W۲ عدم سیاست گذاری بر مبنای اطلاعات دقیق و وجود سیاست های ناهماهنگ</p> <p>W۳ وجود قوانین ناکارآمد، ناهماهنگ و بازدارنده</p> <p>W۴ عدم کارآمدی و اثربخشی ساختارها، تعدد سازمان ها و نهادهای مسئول و عدم هماهنگی و یکپارچگی بین آنها</p> <p>W۵ عدم کفایت و توانایی مدیران برای شناسایی مسئله و پاسخ به چالش</p> <p>W۶ ناکارآمدی برنامه های عملیاتی و ناهماهنگی اجزای برنامه</p> <p>W۷ فقدان نظام نظارتی و ارزیابی عملکرد</p> <p>W۸ فقدان نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده</p> <p>W۹ فقدان منابع مالی کافی</p>
فرصت ها (O)	استراتژی مبتنی بر نقاط قوت و ضعف (SO)	استراتژی مبتنی بر نقاط ضعف و فرصت ها (WO)
<p>O۱ وجود اسناد همکاری های فرهنگی، اقتصادی، علمی و سیاسی</p> <p>O۲ وجود ظرفیت های فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، علمی و دینی</p> <p>O۳ وجود اشتراکات دینی، فرهنگی و تاریخی</p> <p>O۴ وجود همگرایی و منافع و مواضع سیاسی و اقتصادی مشترک</p>	<p>۱) تقویت ارتباط با ایرانیان خارج از کشور و استفاده از ظرفیت ایشان</p> <p>۲) معرفی و عرضه منابع فرهنگی، هنری و تاریخی در غالب جاذبه های گردشگری و جذب گردشگر</p> <p>۳) تخصیص بهینه منابع مالی</p>	<p>۱) گسترش مناسبات و همکاری های فرهنگی، اقتصادی، علمی، سیاسی</p> <p>۲) تقویت و تأکید بر اشتراکات دینی، فرهنگی و تاریخی</p> <p>۳) آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص در همه سطوح</p> <p>۴) بازنگری در قوانین و رفع موانع موجود</p>

ادامه نمودار ۴. ماتریس سوات (SWOT)

فرصت‌ها (O)	استراتژی مبتنی بر نقاط قوت و ضعف (SO)	استراتژی مبتنی بر نقاط ضعف و فرصت‌ها (WO)
<p>O۵ استقبال نخبگان و مردم از فعالیت‌های فرهنگی ج.ا.ایران</p> <p>O۶ وجود تمایل به معنویت، اخلاق، دین و ایدئولوژی برتر</p> <p>O۷ وجود اقلیت‌های مسلمان و شیعه</p> <p>O۸ وجود جمعیت ایرانیان مهاجر</p> <p>O۹ وجود محققان و دانشجویان زبان و ادبیات فارسی، ایران شناسی و اسلام شناسی</p> <p>O۱۰ وجود امکانات و پیشینه فعالیت‌های فرهنگی ج.ا.ایران</p> <p>O۱۱ وجود تصویر مثبت از ج.ا.ایران</p>	<p>۴ ارتقای کیفی و کمی محصولات فرهنگی</p> <p>۵ ارتقای برنامه‌های بازاریابی محصولات فرهنگی و هنری</p>	<p>۵ تقویت هماهنگی بین دستگاه‌های مختلف</p> <p>۶ حمایت و تقویت کرسی‌های زبان فارسی و ایران شناسی</p>
تهدیدها (T)	استراتژی مبتنی بر نقاط قوت و تهدیدها (ST)	استراتژی مبتنی بر نقاط ضعف و تهدیدها (WT)
<p>T۱ محدودیت‌ها، ملاحظات و حساسیت‌های سیاسی و امنیتی</p> <p>T۲ محدودیت‌ها، ملاحظات و حساسیت‌های قومی و مذهبی</p> <p>T۳ واگرایی حاکمیت و مقامات جامعه میزبان نسبت به ایران</p> <p>T۴ فقدان تفاهم نامه‌ها و اسناد قانونی برای همکاری</p> <p>T۵ وجود جریان‌های فکری و فرهنگی مخالف ج.ا.ایران</p> <p>T۶ وجود افکار و تمایلات اسلام هراسی، شیعه هراسی و ایران هراسی</p> <p>T۷ استعلای فکری و فرهنگی غرب</p> <p>T۸ تبلیغات مسموم و رسانه‌ای جریان‌های مخالف، رقیب و دشمن بر علیه ایران</p> <p>T۹ وجود تصویر منفی از ج.ا.ایران</p>	<p>۱ تقویت و حمایت از برنامه‌های معرفی فرهنگ و هنر ایران</p> <p>۲ ارتقای تولیدات رسانه‌ای برای معرفی ایران</p> <p>۳ تقویت مناسبات فرهنگی، اقتصادی، علمی و امنیتی</p> <p>۴ حمایت مالی و تقویت نمایندگی‌های دولتی و غیر دولتی ایران در خارج</p>	<p>۱ بازنگری در سیاست‌ها، روش‌ها و برنامه‌ها</p> <p>۲ ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد</p> <p>۳ تخصیص بهینه منابع مبتنی بر ارزیابی عملکرد</p> <p>۴ تقویت همکاری‌های فرهنگی، علمی، امنیتی و سیاسی</p> <p>۵ حمایت از برنامه‌های معرفی فرهنگ و هنر ایران</p>

## ۵. پیشنهادهای کاربردی

با توجه به یافته‌های ادبیات تحقیق و مطالعات تطبیقی و نیز بررسی‌های انجام شده در خصوص محیط داخلی و خارجی دیپلماسی فرهنگی ایران و تعیین موقعیت استراتژیک آن به عنوان موقعیت محافظه کارانه، پیشنهاد می‌شود؛ سیاستگذاران دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ضمن تقید به آرمان‌ها و اهداف تعیین شده در اسناد بالادستی، نسبت به پیشنهادهای زیر اقدام نمایند:

۱. تبیین مبانی و مفاهیم مشترک و قابل درک در مورد سیاست‌ها و خط مش‌ها؛
۲. تجدید نظر در سیاست‌های اتخاذ شده فعلی؛
۳. بازنگری در قوانین و حذف قوانین بازدارنده؛
۴. ایجاد اتاق فکر دیپلماسی عمومی ایران در بالاترین سطح؛
۵. کاهش تعداد دستگاه‌های مسئول دیپلماسی فرهنگی و ایجاد هماهنگی بین آنها؛
۶. استقرار نظام ارزیابی عملکرد؛
۷. آموزش نیروی انسانی متخصص، آشنا به علوم مدیریت، ارتباطات و روابط بین‌الملل و فنون عارضه‌یابی و حل مسئله؛
۸. اصلاح ساختارهای سازمانی و تلاش در جهت ارتقای بهره‌وری و پویایی سازمانی با استفاده از فنون مدیریتی؛
۹. اتخاذ رویکرد تخصیص منابع بر اساس ارزیابی عملکرد؛
۱۰. انجام مطالعات و تحقیقات بازاریابی در خصوص تعیین کشورهای هدف؛
۱۱. ارتقای فعالیت‌های آگاه‌سازی و تبلیغات و معرفی ظرفیت‌ها و منابع فرهنگی و هنری ایران؛
۱۲. ارتقای تولیدات و عرضه محصولات فرهنگی و هنری در بازارهای هدف؛
۱۳. استفاده از فناوری‌های ارتباطی نوین و شبکه‌های اجتماعی؛
۱۴. استفاده از ظرفیت ایرانیان خارج از کشور برای تقویت تبادلات مردم با مردم؛
۱۵. تقویت حضور ایران در مجامع بین‌المللی و کسب کرسی‌های مهم در این مجامع؛
۱۶. جذب دانشجویان خارجی از کشورهای هدف جهت تحصیل در ایران و اختصاص بورس برای رشته‌های زبان فارسی و ایران‌شناسی؛
۱۷. حمایت و تقویت نهادهای مدنی و سازمان‌های مردم‌نهاد؛
۱۸. برنامه‌ریزی جهت توسعه تبادل گردشگر بین ایران و کشورهای هدف؛
۱۹. ارتقای کمک‌ها و مشارکت‌های مالی، علمی و مشاوره‌ای در پروژه‌های بین‌المللی؛
۲۰. جدیت در اجرایی کردن تفاهم‌نامه‌های بین‌کشوری.

## منابع و مأخذ

- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۹). *دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک* (نسخه چاپ چهارم). تهران: انتشارات دفتر تحقیق‌های فرهنگی.
- امیری، کیومرث (۱۳۸۷). «آرمان‌گرایی و مدل یابی در روابط فرهنگی ج.ا.ایران». *ماهنامه چشم انداز ارتباطات فرهنگی*، شماره ۳۰.
- حسن خانی، محمد (۱۳۸۴). «دیپلماسی فرهنگی و جایگاه آن در سیاست خارجی کشورها»، *فصلنامه دانش سیاسی*، شماره ۲.
- دهشیری، محمدرضا (۱۳۹۳). *دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران*. تهران: انتشارات علمی فرهنگی.
- سلیمی، حسین (۱۳۷۹). *فرهنگ‌گرایی، جهانی شدن و حقوق بشر*. تهران: مرکز انتشارات وزارت امور خارجه.
- سلیمی، حسین (۱۳۸۳). *فرهنگ‌گرایی، جهانی شدن و حقوق بشر*. تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌الملل وزارت امور خارجه.
- صالحی امیری، سید رضا و سعید محمدی. (۱۳۸۹). *دیپلماسی فرهنگی*، چاپ دوم، تهران: نشر فتنوس.
- معظمی، حبیب (۱۳۸۴). «رویکردی جدید در کاربرد ارتباطات و فرهنگ در خدمت منافع ملی: دیپلماسی آموزش». *ماهنامه ارتباطات فرهنگی*، شماره ۱۵.
- Dugan, A. (2015). *As Nuclear Talks Progress, 11% in U.S. See Iran Favorably*. Washington D.C.: Gallup Research Center.
- Heller, K. S., & Persson, L. M. (2009). *The Distinction between Public Affairs & Public Diplomacy*. In P. M. Taylor, & N. Snow, *Handbook of Public Diplomacy*. London, New York: Routledge.
- Hofsted, G. (2010). Retrieved February 8, 2016, from The Hofsted Center: <http://geert-hofstede.com>
- Hofsted, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Mc Graw Hill.
- Melissen, J. (2007). *The New Public Diplomacy: Between Theory & Practice (second ed.)*. London: Palgrave Macmillan.
- Nye, J. (1991). *The changing nature of American power*. New York: Basic Books.

- Nye, J. (2004). *Soft Power: The means to success in world politics*. New York: Public Affairs.
- Nye, J. J. (2008). *Public Diplomacy and Soft Power*. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, pp. 94-109.
- Nye, J. J. (2011). *The Future of Power*. New York: Public Affairs.
- Topic, M., & Sciortino, C. (2012). *Cultural Diplomacy and Cultural Hegemony: A Framework for the Analysis*. In M. Topic, & S. Rodin, *Cultural Diplomacy & Cultural Imperialism: European Perspective*. Frankfurt: Peter Lang.
- Zagby, J. (2013). *Looking at Iran: The Rise and Fall of Iran in Public Opinion*. Washington DC: Zogby Research Services.
- Zainulbhai, H., & Wike, R. (2015). *Iran's Global Image Mostly Negative*. Washington, DC: PEW Research Center.