



صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



سند تحول سازمان صدا و سیما

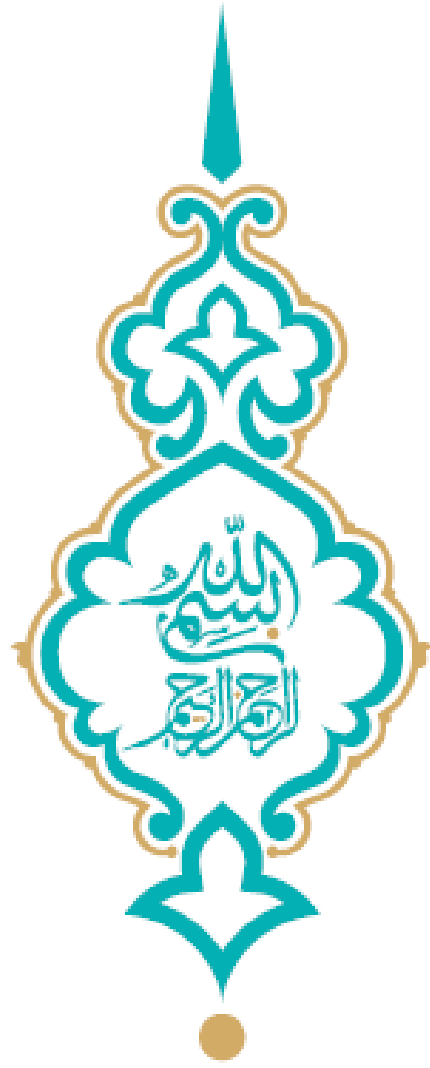
در آفتاب ۱۴۰۵



محرمانه

آذر ۱۴۰۰







## فهرست مطالب

۲	..... فصل اول: مقدمه
۱۰	..... فصل دوم: متن سند





## فصل اول: مقدمه



سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، در طلیعه گام دوم انقلاب اسلامی، نیاز جدی به تحول نرم‌افزاری دارد تا بتواند خود را متناسب با هدف‌گیری نظام جمهوری اسلامی برای حرکت تمدنی‌اش بازسازی و بازآرایی کند. به همین منظور در سند پیش‌رو:

در **گام اول:** با مطالعه‌ی مبانی دینی و اندیشه امامین انقلاب و شناخت وضع موجود سازمان، مأموریت و رسالت سازمان صداوسیما بازتعریف شد.

در **گام دوم:** راهبردهای کلان محتوایی تحول، پیشنهاد گردید.

در **گام سوم:** راهبردهای عملیاتی تحول انتخاب و مطرح شد.

هر کدام از محورهای تحول حداقل مبتنی بر سه مؤلفه تبیین شده است:

۱. تحول در محتوا
۲. تحول در رویکرد
۳. تحول در سازوکار

در هر مؤلفه ابتدا مبتنی بر اسناد و گفتگو با کارشناسان همان حوزه آسیب‌شناسی صورت گرفته؛ در گام بعد محورهای جزئی تحول، مبتنی بر روش‌نخبگانی و طوفان ذهنی در هر مؤلفه بیان و تشریح شده؛ و در نهایت زمان‌بندی کوتاه‌مدت (تا ۶ ماه)، میان‌مدت (۶ ماه تا ۱ سال) و بلندمدت (۱ سال تا ۵ سال) برای هر کدام از محورها تعیین گردیده است.

درباره رویکرد تحولی مورد نظر پیرامون تغییرات ساختاری در رسانه ملی نیز باید گفت تلاش خواهد شد پایه‌های تحول در حوزه نرم‌افزار قرار گیرد و سپس ساختارها در خدمت تحول نرم‌افزاری بازمهندسی شوند. برقراری ارتباط پویا بین حوزه اندیشه‌ورزی و تولید برنامه، ارتباط با نخبگان و نهادهای فکری-اندیشه‌ای برای به‌روز نگه‌داشتن فضای محتوایی و ایده‌ای سازمانی، برخی چالش‌های سازوکاری در حوزه خبر، تقویت جایگاه مراکز استانی در برنامه‌ریزی‌های ستادی، از جمله برخی از مسائل موجود است که تحول در همه آنها «الزاماً» به معنای تغییرات ساختاری فوری و دفعی نیست.

از این منظر رویکرد مطلوب در حوزه تغییرات ساختاری، بر اساس مستعد کردن سازمان برای تحول بر اساس مأموریت‌های کلان و راهبردهای طراحی شده است که مستلزم بازمهندسی فرایندهای سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی، ارتقای عملکرد نیروی انسانی، ایجاد ظرفیت‌های زیرساختی لازم در بخش‌های مختلف سازمان به منظور اجرای درست سازوکارهای تحولی است.

مدیریت رسانه ملی در دوره جدید با موضوع تغییرات ساختاری بصورت شتابزده برخورد نخواهد کرد و همت خود را بر تغییر، بهینه‌سازی و ارتقاء سازوکارهای موجود قرار خواهد داد و در این مسیر، هرکجا ضرورت ساختاری جدیدی احساس شود، اعمال خواهد شد و تغییرات ساختاری (اعم از ادغامی، کوچک‌سازی و یا حتی تأسیسی) پس از بازمهندسی سازوکارها و نیز ایجاد ظرفیت‌های زیرساختی لازم به مرور و به‌صورت تدریجی انجام خواهد پذیرفت و ساختارهای جدید بر حسب ضرورت و متناسب با سازوکارهای تحولی طراحی و پیاده‌سازی خواهد شد.

در نهایت باید متذکر شد، این سند با اسناد مرسوم در حوزه راهبردی و برنامه‌ریزی تفاوت‌های جدی دارد. این سند، سند "توسعه" سازمان نیست، بلکه یک سند "تحول" است. به همین دلیل با انتخاب راهبردی حوزه‌های مهم در سازمان برای آن برنامه‌ها و اقدامات زمان‌مند تلاش کرده است که امکان مفاهمه در بدنه مدیریتی و کارشناسی سازمان را فراهم کند.

## مبانی تحول

«ما یک مأموریت محوری برای رسانه‌ی ملی قائل هستیم که الزاماتی دارد و این مأموریت ملی اهداف کلانی را هم با خودش همراه دارد. مأموریت محوری عبارت است از مدیریت و هدایت فکر، فرهنگ، روحیه، اخلاق رفتاری جامعه، جهت‌دهی به فکر و فرهنگ عمومی، آسیب‌زدایی از فکر و فرهنگ و اخلاق جامعه، تشویق به پیشرفت - یعنی روحیه‌دادن - و زدودن احساس عقب‌ماندگی.»

### (مقام معظم رهبری)

از جمله مشکلات مهم رسانه ملی، فقدان گفتمان معرفتی و راهبردی است. بحث‌های فنی و اجرایی هنگامی اهمیت دارد که در امتداد گزاره‌های راهبردی باشد و گزاره‌های راهبردی، وقتی ارزشمند است که از دل منظومه معرفتی-آرامانی انقلاب اسلامی و اسلام انقلابی برآمده باشد.

تداوم این خلأ معرفتی-راهبردی؛ از یک سو به اختلال کارکردی و انحراف در اجزا و عناصر سازمان می‌انجامد و از دیگر سو هم‌افزایی را - که لازمه پیروزی است (عَلِبَ وَاللَّهِ الْمَتْخَذُونَ) - کم‌رنگ می‌کند. برای فهم عمیق‌تر مأموریت فوق و تمهید لوازم معنوی، معرفتی، مهارتی آن، باید از معارف و مفاهیم قرآن و اهل بیت علیهم‌السلام دور نشد و نسبت به تذکر دائمی به گفتمان دینی مراقبه داشت.

- وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ بِآيَاتِنَا أَنْ أَخْرِجْ قَوْمَكَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَذَكِّرْهُمْ بِآيَاتِ اللَّهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ

- وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ
  - وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ
  - الذين يبلغون رسالات الله و يخشونه و لا يخشون احدا الا الله
  - فَبَشِّرْ عِبَادِ، الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ
  - وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ
  - يا ايها الناس انا خلقناكم من ذكر و انثى و جعلناكم شعوبا و قبائل لتعارفوا ان اكرمكم عندالله اتقيكم
  - الَّذِينَ إِنْ مَكَنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ
  - أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ
  - فَإِنَّ النَّاسَ لَوْ عِلِمُوا مَحَاسِنَ كَلَامِنَا لَاتَّبَعُونَا
  - تكادون ولا تكيدون و تنتقص اطرافكم فلا تمتعضون لا ينام عنكم و انتم فى غفله ساهون غلب والله المتخاذلون
- علاوه بر این مبانی، طراحی ای که امامین انقلاب اسلامی برای این دستگاه حساس و مهم نظام اسلامی انجام داده‌اند، بسیار تفصیلی و راهبردی است. مجموعه مطالعات صورت گرفته در این حوزه در همه بخش‌های این سند، اعم از شناخت وضع موجود، رویکردهای محتوایی، طراحی راهبردهای کلان و عملیاتی و پیشنهادهای برنامه‌ای مورد استفاده قرار گرفته است.

## وضع موجود

در شناخت وضع موجود سازمان، اسناد مکتوب و مصاحبه‌های نخبگانی متعددی وجود دارد و متناسب با تدوین سند، گفتگوهای جدیدی نیز صورت گرفت. حاصل این مطالعات کارشناسی به‌طور خلاصه شامل موارد ذیل است:

**نقاط قوت:** زیرساخت وسیع فنی-اداری با گستردگی و آمایش مناسب در سطح کشور، خودکفایی بیش از هشتاد درصدی در امکانات و تجهیزات فنی، حجم قابل توجه نیروی انسانی مؤمن و مسلمان، تجربه راه‌اندازی حرکت‌های اجتماعی-سیاسی با برخی نمونه‌های موفق و بعضاً درخشان، برخورداری از مخاطب بالفعل کودک و نوجوان، توان چهره‌سازی در سطح اجتماعی، تجربه سریال‌های تاریخی و برنامه‌های ترکیبی در سه دهه گذشته، دسترسی به مخاطبان خارجی در سطوح منطقه‌ای و جهانی، رشد چشمگیر بسیج صداوسیما در سال‌های اخیر و نمونه‌سازی‌های خوب در تولیدات و حرکت‌های روبه جلو در آموزش، دانشگاه صداوسیما و مرکز تحقیقات؛ امکانی مغتنم برای جذب و تربیت نیروی مطلوب.

**فرصت‌ها:** اسلام محقق، مجموعه‌ی عظیمی از معارف و الگوها و نمونه‌های تحقق یافته اسلامی، قوس نزول و طلیعه افول قدرت‌های استکباری قرون گذشته، تاب‌آوری جامعه ایرانی علی‌رغم جنگ سخت و نرم و تهاجمات و توطئه‌های کم‌نظیر و بی‌سابقه فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، ظرفیت‌های نرم‌افزاری و نیروی انسانی همسو و همدل در فضای نخبگانی و توده‌ای منطقه، جهان اسلام و جهان، هزاران پایگاه بسیج و ده‌ها هزار تشکل شناسایی‌شده و صدها هزار فعال فرهنگی و اجتماعی علاقمند و ارتقای کمی و کیفی عناصر و مراکز و تولیدات هنری و اندیشگی و رسانه‌ای جبهه انقلاب خصوصاً در سال‌های بعد از فتنه ۸۸.

**نقاط ضعف راهبردی:** فقدان آرایش جنگی و راهبرد تهاجمی مناسب (رویکرد انفعالی و تدافعی)، فقدان انسجام گفتمانی و همسویی و هم‌افزایی پیام‌ها در برنامه‌های متنوع، ضعف مدیران و برنامه‌سازان در ارتباط فعال و مؤثر با ظرفیت‌های اجتماعی و معرفتی و نهادینه شدن فقر مضمون، فقدان فناوری تولید متن و فیلم‌نامه مطلوب و بی‌توجهی به ظرفیت‌های اندیشگی و دراماتیک جبهه انقلاب، تماشاچی بودن مخاطب و فقدان پیوست مشارکت اجتماعی در برنامه‌سازی، روند سلبریتی‌پروری فاقد تنوع و کیفیت (به معنای الگوسازی افرادی که ارزش الگو شدن ندارند) و اعتنای ناچیز به ظرفیت‌های نخبگانی فضایی دانشگاهی و حوزوی و ضعف مفرط در چهره‌سازی، قهرمان‌پروری و مرجعیت‌سازی به نسبت ظرفیت‌های موجود، وابستگی هویت سازمان به سلبریتی‌ها به دلیل کم‌کاری در ایجاد هویت جذاب متمایز مبتنی بر مبانی انقلاب اسلامی، گزینش‌ها و تقلیدهای منفعلانه و ناقص از ژورنالیسم ناقص و بی‌قواره در موضوعات متنوع، محدودیت در ژانرها به خصوص در حوزه درام و تورم ژانر خانوادگی و اجتماعی و کمبود جدی ژانرهای تاریخی، کودک و نوجوان، علمی-تخیلی و...، تفکیک محتوای انقلابی از برنامه‌های عادی.

نقاط ضعف محتوایی: ضریب نداشتن اқشار مؤمن و انقلابی در مقابل طبقه متوسط سکولار (با شاخص‌های غلط) خصوصاً در بخش‌های نمایشی و سرگرمی، غیبت «امر ملی» و نشانه‌شناسی انقلاب اسلامی در عمده فعالیت‌ها و محصولات دراماتیک علی‌رغم تشنگی و استقبال مردم (نمونه: گاندو)، غلبه محافظه‌کاری (حفظ وضع موجود) بر روحیه پیشرفت و تحول‌خواهی مبتنی بر واقعیات دولت و جامعه ایرانی (با تأکید بر بیانیه گام دوم)، ضریب دادن به حوزه علوم انسانی سکولار و بی‌وطن و انفعال در برابر جریان غربگرا، رسوخ تفکر انجمن حجّتی‌ای در برخی برنامه‌های مذهبی در حوزه مناسبت‌های دینی با شاخص‌هایی مانند: غلبه احساسات بر عقلانیت، بی‌بهره بودن از نشانه‌شناسی انقلابی، فقدان خلاقیت و تنوع، نگاه ویتربینی و تزئینی و الصاقی به دین و فهم عوامانه و ظاهرگرایانه از مناسک دینی، عادی‌سازی اختلاط‌های زن و مرد و دوستی و معاشرت‌های خارج از ازدواج با نگاه تأیید و جا انداختن این سبک زندگی به خصوص در سریال‌ها.

تهدیدهای محتوایی: تحقیر گذشته و داشته‌های انقلاب اسلامی در همه عرصه‌ها، ایجاد تردید در مفاهیم انقلاب اسلامی و قرائت نظام از مسیر انقلاب، تبلیغ و تشویق سبک زندگی‌های مغایر با سبک زندگی اسلامی و ایجاد تردید و تحقیر سبک زندگی اسلامی-انقلابی، پیوند زدن نارضایتی‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی با مطالبات سیاسی تند و تأکید بر ریشه سیاسی داشتن همه مشکلات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ادعای عجز نظام از ارائه عملی و نظری الگوی زندگی بهتر در برابر رقیب غربی، هم‌آهنگ و یک‌دست نشان دادن همه عناصر و جریان‌های نخبگانی در نارضایتی از نظام یا معارضة فعال با آن و یا حداقل عدم همراهی با آن، القای اجماع جهانی و منطقه‌ای علیه جمهوری اسلامی و مسئولان و سیاست‌های بین‌المللی، فرهنگی و... آن، تضعیف و در نهایت انهدام هویت انقلابی، اسلامی و ایرانی.

#### تهدیدهای روشی:

- گسترش سطح تولید محتوا علیه جمهوری اسلامی و تکثیر عناصر و جریان‌های مولد از طریق (فراهم‌آوری امکان تولید و ارائه محتوا و دسترسی به قالب‌های رسانه‌ای موثر برای معارضین بالفعل در سطوح مختلف، تبدیل معارضین بالقوه به بالفعل، بالابردن هزینه برخورد با معارضین فعال برای نظام و ایجاد حاشیه امن برای معاندین)

- مختل کردن جریان تولید محتوای انقلابی، اسلامی و ایرانی در داخل نظام از طریق:

الف: بایکوت یا ترور شخصیت مولدان فرهنگی همسو با نظام

ب: کمرنگ کردن جایگاه و اعتبار هنر و فرهنگ انقلاب از طریق بزرگ‌نمایی جریان‌های فرهنگی قبل از انقلاب و انکار انقلاب، دامن زدن به مسائل حاشیه‌ای و اختلاف‌انگیزی از طرق مختلف بین عناصر جبهه خودی، نفوذ در دستگاه‌های مدیریت فرهنگی و ناامید کردن یا سردرگم کردن نیروهای خودی

- فرصت‌طلبی و استفاده سریع و به‌هنگام و همه‌جانبه از بهانه‌ها و بزنگاه‌های معارض

## مأموریت و رسالت

مأموریت کلان متخذ از مبانی دینی و امامین انقلاب اسلامی ترسیم شده عبارت است از:

صداوسیما؛ «محور رسانه‌ای انقلاب اسلامی» برای پیشرفت تا نیل به تمدن نوین اسلامی-ایرانی است.

سه رسالت اصلی سازمان هویت‌محوری، عدالت‌گستری و شتاب‌دهی به پیشرفت است.

## راهبردهای کلان تحول

برای هدایت سکان رسانه ملی در شرایطی که شرح داده شد، لازم است راهبردهای محتوایی کلان برای حرکت از وضع موجود به سوی وضع مطلوب (رسانه هدایت‌گر فرهنگی و هویتی و محرک پیشرفت ایرانی اسلامی) اتخاذ شود. این راهبردها - ملهم از بیانات امامین انقلاب - باید در خدمت مفاهیم و آرمان‌های کلان انقلاب اسلامی، ناظر به مرحله فعلی انقلاب (دولت‌سازی در گام دوم) و معطوف به فرصت‌ها و اولویت‌های امروز کشور معنا گرفته و محقق گردند:

۱. ایجاد جریان منسجم، مستمر و مؤثر در انتقال پیام غنی و امیدبخش ذیل گفتمان گام دوم انقلاب
۲. احیای نقش روایتگری و تسهیل‌گری رسانه در مسیر پیشرفت مادی و معنوی کشور
۳. تقویت عدالت رسانه‌ای در توجه به ظرفیت‌های اجتماعی و جغرافیای هویتی ایران اسلامی (سیمرغ بوم‌ها)
۴. تقویت نگرش و هویت جهانی انقلاب در مخاطبان (توجه به ظرفیت‌های منطقه‌ای، امتی و جهانی انقلاب اسلامی)
۵. احیای نقش تسهیل‌گری و شتاب‌دهندگی برای مشارکت‌انگیزی میان مخاطبان در تولید محتوای ملی و کنش اجتماعی
۶. بازیابی آرایش تهاجمی و حضور هوشمندانه و مبتکرانه در خط درگیری رسانه‌ای با دشمن
۷. تقویت جاذبه‌ی رسانه‌ای برای مخاطب، با اتکا به نوآوری مضمونی و روشی
۸. الهام‌بخشی و مرجعیت‌سازی برای رویش‌های رسانه‌ای انقلاب
۹. بازپیرایی سازمانی در خدمت تحقق راهبردهای فوق





## فصل دوم: متن سند



جدا از مشاهده‌ی واقعیت آنتن در ۱۵ سال گذشته، با بررسی دو طرح کلان تحولی که در سال‌های ۹۳ و ۹۷ برای سازمان نوشته شده است، می‌توان به وضوح مشاهده کرد که تفکر حاکم بر سازمان، در نزدیک به دو دهه، عمدتاً بر مسائل فنی و اجرایی متمرکز بوده و سهم «فکر، محتوا و نرم‌افزار» گام به گام رقیق‌تر شده است. شاید بتوان گفت طرح‌های کلان سیاستگذاری -از جمله طرح‌های پیش‌گفته- بیشتر از جنس طرح «توسعه» و جملگی در ادامه یک مسیر واحد بوده‌اند، تا طرحی «تحولی» که به دنبال تغییر گفتمان‌ها و رویکردها باشد.

سند پیش رو ضمن آسیب‌شناسی وضعیت موجود و مبتنی بر محورهای تحولی «رویکردی» و «محتوایی»، «سازوکارهای» مورد نظر تحولی را ارائه می‌نماید.

## آسیب‌های هفت‌گانه

تحلیل و بررسی وضعیت موجود و سازوکارهای فعلی تولید محتوای رسانه ملی، برخی از حلقه‌های مفقوده در فرایند تولید پیام و آسیب‌های نهادینه شده را آشکار می‌کند:

### ۱. ما قُصد لم یقع و ما وقع لم یقصد

منطقاً مجری، تهیه‌کننده، ساختار تولید و در نهایت آنتن باید کاملاً در خدمت محتوا و سیاست‌های مصوب باشند؛ اما عملاً کار بر عکس شده و به حضور حداقلی و تیرگی محتوا برای مشروعیت‌بخشی، به برنامه‌هایی انجامیده است که عمدتاً خنثی و گاه ضدسیاست‌هاست و فاصله قابل توجهی بین گزاره‌های سیاستی مصوب، با واقعیت آنتن به چشم می‌خورد. بسیاری از برنامه‌های صداوسیما به نام "جمهوری اسلامی" است و به کام جریان غیرانقلابی و گاه ضدانقلابی.

### ۲. خالی شدن سازمان از اندیشه‌ورزی عمیق و جامع و نفوذ تفکر سکولار دینی

حضور رقیق و کمرنگ تفکر اسلامی و انقلابی در آنتن را نمی‌توان یکسره به ضعف فرآیندهای نظارتی و اجرایی حواله کرد. بخشی از این ضعف، به انحراف از مبانی اسلام انقلابی، اکتفا به دین سکولار و فقدان حضور متفکران دینی و انقلابی باز می‌گردد.

به تعبیر دیگر برخی مبانی تفکر انقلابی در سازمان به طور جدی اصلاً قصد نشده است که حالا بخواهد به مقصد برسد یا نرسد!

نمی‌توان گفت این امر برنامه‌ریزی شده بوده است اما حتماً فقدان سرچشمه‌ی معرفتی جوشان؛ و عدم اشراق بخش‌های گوناگون با فکر درست و جامع؛ به میدان‌دار شدن استحسانات و اجتهادات عوامانه یا فرصت‌طلبانه و نفوذ تفکرات زاویه‌دار با انقلاب و ایجاد خلاءها و آسیب‌های جدی فکری، دامن زده است.

متفکرین انقلاب اسلامی به‌جای این که در طول تولیدات قرار بگیرند، معمولاً در عرض بقیه برنامه‌ها مصرف می‌شوند و حداکثر، سهمی کمتر از سلبریتی‌ها پیدا می‌کنند.

آنچه هم با نام "هیات‌های اندیشه‌ورز" و با سروصدای بسیار شکل گرفت، عملاً اثر قابل توجهی بر آنتن نگذاشت و در برخی شبکه‌ها، در طول ۳ سال، یکی دوبار تشکیل شده و کاملاً نمایشی بوده است.

### ۳. فقدان فرماندهی واحد و افزایش ناهم‌افزایی

ضعف معرفتی، کشمکش‌های تیمی و دخالت‌های بیرونی، اقتدار مدیریت را به تحلیل برده و مجمع‌الجزایری را در سازمان ایجاد کرده که در بسیاری اوقات به جای هم‌افزایی مشغول رقابت بوده‌اند.

فی‌المثل ناهماهنگی معاون سیما با رییس سازمان، به شکل‌گیری نهادهای موازی در سیاستگذاری و تصدی تولید انجامیده و تشتت و از دست رفتن نخ تسبیح فکری و اداری، به رقابت‌هایی انجامیده که توان‌ها را هرز می‌برده است.

بدون مبانی معرفتی مشترک و تعقیب راهبردهای یکسان و هم‌افزایی همدلانه؛ قاعدتاً جریان‌سازی جدی و مؤثر ممکن نخواهد بود.

### ۴. شعار "مرجعیت رسانه‌ای" و غلبه تدریجی "مترجمان مؤلف"

در سال‌های اخیر؛ "مرجعیت رسانه‌ای" از هدفی میانی به هدفی غایی تبدیل شده و مهم‌ترین شاخص ارزیابی مدیران قرار گرفته است.

قرار بوده افرادی که توانایی که ترجمه‌ی پیام به زبان رسانه و هنر را دارند، با پشتیبانی و برنامه‌ریزی سازمان؛ آرمان‌ها و سیاست‌های نظام را به مخاطب چند ده میلیونی منتقل کنند تا جریان‌سازی فرهنگی ایده‌آل صورت بگیرد! اما به خاطر هیجان جذب؛ مترجمان و برنامه‌سازان، آن‌قدر جایگاه پیدا کرده‌اند که متن و مؤلفان به محاق رفته‌اند و برخی برنامه‌سازان و "مترجمان به زبان رسانه" آن‌چه خود می‌خواسته‌اند در متن وارد

می کرده اند و به بهانه "جذب" و بالا بردن مخاطب؛ کم‌کم متن و محتوا و جهت؛ ارزش صوری و تشریفاتی پیدا کرده و "جذابیت"؛ اصلی‌ترین و گاه تنها معیار تولید بوده است.

استعاره "مترجمان مولف"؛ تعبیر رسایی برای نشان دادن وضع آنتن و غلبه متصدیان بر متفکران و سیاست‌گذاران است.

ضمن آن که در گزینش و ارتقای مترجمان به میزان فهم آنها از سیاست‌ها یا علاقه و بی‌علاقگی‌شان به آرمان و محتوا، کمتر توجه شده است؛ چرا که با از موضوعیت افتادن جهت و محتوا، توانایی برای جذب مخاطب، نه شرط لازم، که شرط کافی بوده است.

کار به جایی رسیده که گاه یک مجری که برای هر قسمت برنامه، دوست میلیون تومان دریافت می‌کرده، حاضر به خواندن سؤالاتی که محتوای انقلابی و اسلامی داشته، نبوده است! یا مجری دیگری به خاطر حفظ برند شخصی‌اش برای مدیران خط و نشان می‌کشیده است! طرفه اینکه سال‌ها بعد از اعمال این رویکرد، محتوا عقب رفته اما مخاطب ادعایی، پیش نیامده و مرجعیت رسانه‌ای نیز کاهش یافته است!

#### ۵. جایگزینی خط قرمزها به جای خطوط سبز و غلبه "مدیریت غربالی"

در حال حاضر سازمان (به‌غیر از برخی برنامه‌های مناسبتی) عمدتاً با خط قرمزها اداره می‌شود و مدیریت به جای هدایت و رهبری به سمت وضع مطلوب، مشغول کنترل و اداره وضع موجود شده است. معیار ورود عناصر برنامه‌ساز و ایده‌های نمایشی و رسانه‌ای به آنتن، صرفاً یا عمدتاً مغایرت‌نداشتن با خط قرمزها بوده است. خط قرمزهایی که به مرور کمرنگ و کمرنگ‌تر شده و امروز برنامه‌هایی از آنتن پخش می‌شود که بیست یا حتی ده سال پیش محال یا لاقلاً بسیار بعید پنداشته می‌شده است.

مدیریت غربالی که صرفاً در حد یک غربال، روی محتواها تاثیر می‌گذاشته، کم‌کم سوراخ‌هایش گشاد و گشادتر شده و اگر قبلاً سنگ‌ریزه هم از آن رد نمی‌شد، حالا قلوه‌سنگ‌ها را هم به راحتی عبور می‌دهد. مدیریت غربالی بیشتر نگران این است که چه چیزی پخش نشود و نه دغدغه‌مند محتوایی که متناسب با نیازهای امروز انقلاب باید به مخاطب برسد.

#### ۶. اول کمیت، بعد جذابیت، بعد محتوا

امروز علیرغم ادعای مرجعیت رسانه‌ای، بیش از ۵۰ شبکه شبانه‌روزی تلویزیونی فارسی‌زبان، مشغول پخش برنامه‌هایی هستند که نتوانسته است، همین هدف را هم در حد مطلوب محقق کند.

می‌شود گفت با اندک تفاوتی آنچه در ده سال گذشته در مدیریت فضای مجازی طی شده - یعنی گسترش زیرساخت و افزایش سرویس‌دهی و غفلت از تولید محتوا - در صدا و سیما در دو دهه گذشته جریان داشته است.

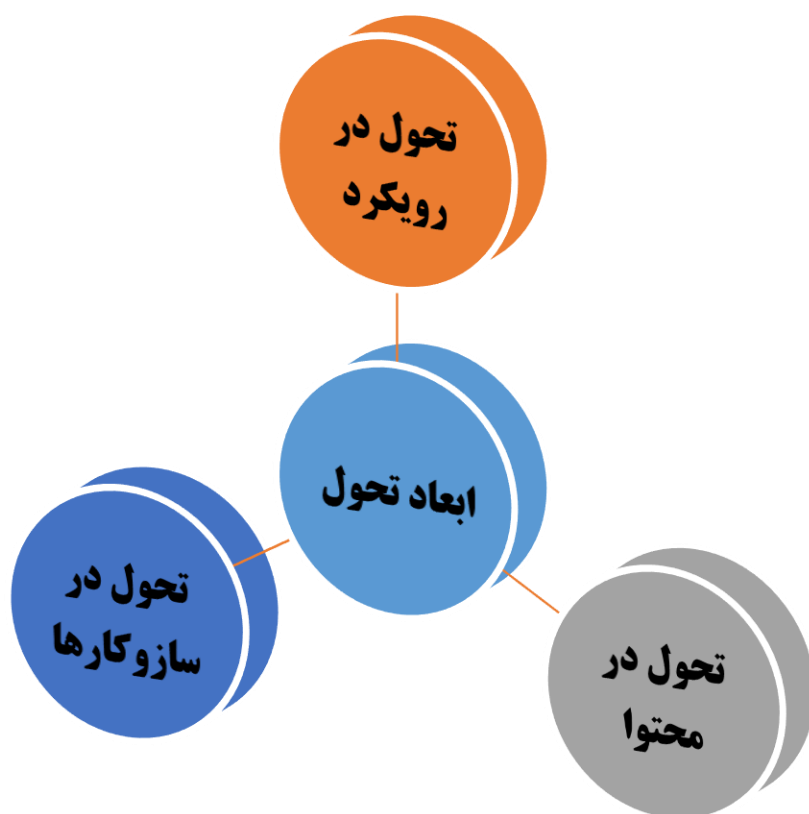
بدون این‌که بشود کسی را متهم کرد، سوگمندان باید پذیرفت که انگاره "دانشگاه عمومی" با غلبه اولویت "سرگرمی و جذابیت" تقریباً به محاق رفته و راهبرد سازمان به جای ارائه هنرمندان و جذاب محتوای آرمانی و عمیق، به الصاق بیلان کاری پیام به برنامه‌سازی بی‌جهت و سرگردان و البته مدعی سرگرمی و جذابیت تغییر کرده که در همان هم کامیاب نبوده است.

#### ۷. تثبیت در سیاست‌گذاری؛ انحصار در تصدی

هر چقدر که در سیاست‌گذاری و محتواسازی و جهت‌دهی به آنتن، تنوع رویکردها و سلیقه‌ها و نوعی آشفتگی حاکم است و سازمان فاقد جهت‌گیری یکپارچه است اما در برخی حوزه‌های تولیدی، انحصاراتی شکل گرفته است. فی‌المثل در حالی که برخی نویسندگان انقلابی راهی به بخش‌های نمایشی نداشته‌اند، از یک نویسنده غیرانقلابی بیش از ۱۲ فیلمنامه سریال (صدها قسمت) خریداری و ساخته شده است. بعضی تهیه‌کنندگان منفرداً بیش از مؤسسات قدیمی و بزرگی چون حوزه هنری در تولیدات سازمان دخیل‌اند.

#### ابعاد سه گانه تحول

آسیب‌شناسی وضعیت فعلی، تحلیل وضعیت پخش و آنتن شبکه‌های رادیویی-تلویزیونی و نیز تحلیل برخی برنامه‌ها و اسناد بالادستی تدوین شده در سالیان گذشته در مجموع بیانگر ضرورت تحول در سه محور «محتوا»، «رویکردها»، «سازوکارها» است.



### محورهای تحول رویکردی

بازه زمانی	توضیحات	محور تحول	ردیف
میان مدت	<p>دستور کار اصلی مدیران نه رعایت خط قرمزها-که امری بدیهی و عادی است- بلکه دنبال کردن و به ثمر رساندن خطوط سبز است. هر آنچه سیاست گذاری می شود باید تا رسیدن به آنتن، دنبال شود و هر آن چه روی آنتن می بینیم باید امتداد سیاست محتوایی مشخص باشد.</p> <p>وفور برنامه های باری به هر جهت و خنثی، باید مهار شده و مدیران هر بخش باید بتوانند توجیه سیاستی هر کدام از برنامه های تحت نظرشان را تبیین کرده و برنامه های خنثی را اگر قابل غنی سازی و جهت مند شدن نیستند به تدریج از گردونه خارج کنند.</p> <p>در یک دوره چهار ماهه، همه برنامه های روی آنتن از جهت تطابق با خطوط سبز رتبه بندی شده و زمان بندی مشخص برای غنی سازی یا توقف شان ارائه شود.</p> <p>مدیرانی که صرفاً توانایی سلبی و کنترلی دارند و از رساندن فکر و راهبرد به آنتن عاجزند، از مسیر تولید و پخش کنار گذاشته می شوند.</p>	<p>تغییر اول: مدیریت خط سبزی به جای مدیریت خط قرمزی</p>	۱
میان مدت	<p>این تغییر از شاخص های ارزیابی شروع شده و در نظام رتبه بندی بخش ها و مدیرانشان؛ به محتواهای درست و جهت مند و مطابق سیاستها اولویت داده خواهد شد.</p>	<p>تغییر دوم: جایگزینی</p>	۲

ردیف	محور تحول	توضیحات	بازه زمانی
	محتوا < جذابیت < کمیت به جای کمیت < جذابیت < محتوا	نمونه‌های مطلوب (اگر چه کم تعداد) در پخش؛ امتیازدهی عوامل و ارزیابی مدیران، برجسته‌سازی و ضریب دهی خواهد شد. "محض جذابیت و مخاطب‌آوری محض" دیگر، شاخص احراز رتبه‌های بالا نخواهد بود.	
۳	تغییر سوم: تقویت حضور تفکر عمیق دینی- انقلابی در ابتدای زنجیره تولید و پرهیز از میدان دادن به نگاه‌های منفعل یا سکولار	تحقق این تغییر، هم نیاز به کارهای نمادین دارد و هم نمونه‌سازی در تولیدات. از فعال‌سازی دوباره جلساتی مشابه "افق رسانه" با محوریت روشنفکران انقلابی تا الزام مدیران و کارشناسان به ارتباط نهادینه با مؤلفان و متفکران. خروجی مدیران و برنامه‌سازان، تحت تأثیر ورودی‌هایشان است که سازمان، برنامه مشخص و مؤثری برای غنی‌سازی و جهت‌دهی به آن نداشته و گاه غلبه فضای مجازی و رسانه‌ای، موجب رسوب انفعال در رویکردهای کنشگران سازمان شده است. گلوگاه‌های حضور و نفوذ جریان‌های سکولار و لائیک در آنتن نیز باید در کوتاه‌مدت رصد شده و برای ویرایش یا توقفشان برنامه‌ریزی گردد.	میان‌مدت
۴	تغییر چهارم: یکپارچگی راهبردی؛ فرماندهی واحد و الزام به هم‌افزایی	اگر در حال جنگ نرم به سر می‌بریم، ملوک‌الطوایفی رفتار کردن و ناهم‌افزایی و رقابت‌های هرزبرنده‌ی امکانات، در هر سطحی باید متوقف شود. متأسفانه از سطوح مدیریتی تا مجریان برنامه‌های زنده و تهیه‌کنندگان و کارگردانان، بعضاً به نوعی خودبسندگی و خودمختاری رسیده‌اند که گاه آرایش دفاعی و تهاجمی سازمان در جنگ نرم را با اختلال مواجه کرده‌اند. تلقی عمومی در سازمان باید از یک بازار رسانه‌ای رها، به یک جبهه نیازمند یکپارچگی و هم‌افزایی حداکثری تغییر یابد که خود نیازمند اقتدار مدیریتی و اقدامات سلبی و انضباطی از یک سو و تغذیه فکری و معنوی نیروها از سوی دیگر است.	میان‌مدت
۵	تغییر پنجم: تولید محتوای رو به آرمان به جای محتوای تحت ضابطه	در جمهوری اسلامی دو نوع تولید محتوای رسانه‌ای، هنری و فرهنگی مشروعیت دارد: ۱. تحت ضابطه ۲. رو به آرمان هزاران مرکز و صدها هزار عناصر مولد محتوا در کشور در بخش‌های گوناگون مشغول تولید محتوای تحت قوانین کشور هستند. وزارت ارشاد موظف به نظارت و تنظیم روابط نظام با مراکز و عناصری است که می‌خواهند تحت ضوابط فعالیت کنند. اما رسانه ملی، باید صداوسیما جمهوری اسلامی باشد و برای افزایش و گسترش عناصر و مراکز تولید محتوای رسانه‌ای رو به آرمان و نه صرفاً	میان‌مدت

ردیف	محور تحول	توضیحات	بازه زمانی
		تحت ضابطه، در داخل و خارج سازمان، راهبرد، طراحی و برنامه مشخص، زمانمند، هدفمند و قابل ارزیابی داشته باشد. امروز به راحتی می‌توان هزاران سوژه و موضوع و مضمون را فهرست کرد که جزو خطوط سبز جمهوری اسلامی هستند اما یا کلاً راهی به قاب رسانه ملی نیافته‌اند (علیرغم داشتن قابلیت رسانه‌ای و جذابیت عمومی) و یا ضریبی پیدا نکرده‌اند. و صدها مضمون بی‌اولویت را نیز می‌توان فهرست کرد که بی‌هیچ ترجیحی از این فرصت برخوردار شده‌اند. بنابراین جایگزین کردن "محتوا گرایی" یا انگاره "دانشگاه عمومی" یک محور مهم تحول در وضعیتی است که با فرعی دانستن محتوا، رسانه ملی را به اینجا رسانده است.	
۶	تغییر ششم: تقویت نقش قرارگاهی رسانه ملی	تغییر رویکرد از تصدی‌گری به سمت تولی‌گری و ایفای نقش به مثابه یک قرارگاه سیاست‌گذار رسانه‌ای شتاب‌دهنده و تسهیل‌گر تولیدات رسانه‌ای از جمله تغییرات رویکردی مورد نظر در دوره جدید است. ناگفته پیداست چنین تغییر رویکردی به معنای واگذاری کامل نقش‌های تولیدی رسانه ملی به خارج از سازمان صدا و سیما نبوده و به معنای تأکید بر رویکرد هم‌افزایانه با نهادهای رسانه‌ای همسو در جبهه رسانه‌ای انقلاب و استفاده از ظرفیت‌های عظیم نهفته در بیرون از سازمان و با هدف تولید محصولات غنی و جذاب رسانه‌ای است.	بلند مدت (۲ سال)
۷	تغییر هفتم: ورود جدی به عرصه فضای مجازی	تغییر رویکرد از (تمرکز بر حوزه برودکست) به (شکل‌دهی به صدا و سیمای دوم در فضای مجازی) و ایفای نقش فعال در حوزه برودبند، در کنار حفظ و گسترش مزیت‌های موجود در حوزه برودکست از جمله تغییرات رویکردی در دوره تحول است.	بلند مدت (۲ سال)

## محورهای تحول محتوایی

جامعه ایران در نیم قرن گذشته یکی از بزرگترین انقلاب‌های جهان را به پا داشته، نظامی بدیع را ایجاد کرده و جنگ‌های بزرگ ملی و منطقه‌ای و چالش‌های عمیق سیاسی و اقتصادی جهانی را پشت سر گذاشته است. بداعت معرفتی انقلاب اسلامی، بزرگترین فیلسوفان معاصر جهان را به شگفتی واداشته و آنان را نسبت به "رؤیای ایرانی" کنجکاو کرده است. (میشل فوکو)

مشهورترین فیلمسازان هالیوود از شدت بی‌اعتنایی فیلمسازی ایران به ماجراها، شخصیت‌ها و جذابیت‌های دراماتیک انقلاب ابراز تحیر کرده‌اند. (الیور استون)

حقیقت معرفتی و واقعیت عینی انقلاب اسلامی و جامعه انقلابی ایران در مقایسه با آنچه قابلیت داشته در آینه هنر و رسانه بازتابیده است.

قهر با موضوعات انقلابی و دینی از ویژگی‌های هنر و رسانه در فضای روشنفکری غرب زده است که فقر مضمون را در بین آنان نهادینه کرده و به دنباله‌روی و تقلید روزافزون از غرب کشانده است.

اگر تولیدات رسانه ملی را در سه حوزه خبر، نظر و هنر دسته‌بندی کنیم، فقر شدید مضامین و رویکردهای انقلابی در نظر و هنر قابل انکار نیست. "امر ملی" و "نشانه‌شناسی انقلاب اسلامی" در اکثریت قاطع ۶۰۰ سریالی که در ۲۰ سال گذشته ساخته شده، غایب است و عمده سریال‌ها در کشوری که پر فراز و فرودترین ماجراهای جهان معاصر را تجربه کرده است، برآمده از تخیلات بی‌مایه حلقه‌ی محدودی از نویسندگان نوعاً بی‌نسبت با انقلاب اسلامی است.

مسئله‌های دراماتیزه شده غالباً از دایره فرد یا خانواده فراتر نمی‌رود و با هیچ ماجرای ملی، تاریخی، جهانی و تمدنی مماس نمی‌شود.

"هویت"، "عدالت" و "پیشرفت" به‌مثابه اصلی‌ترین مضامین و راهبردهای انقلاب اسلامی، پیوست هنری و پشتیبانی رسانه‌ای درخوری ندارد و البته در جنگ نرم همه‌جانبه دشمنان، آماج گسترده‌ترین و پیچیده‌ترین عملیات‌های رسانه‌ای و روانی است.

اگر چه سودای "مرجعیت رسانه‌ای" موضوعیت محتوا را در سالیان زیادی به حاشیه برده و حتی توجیهات تئوریک برای اولویت فرم بر محتوا و جذابیت بر موضوع، تراشیده است، اما به یقین کنار گذاشتن این راهبرد شکست خورده چالش‌هایی را در بین منتفعان از آن ایجاد خواهد کرد. با این همه جبران فوری عقب‌ماندگی‌های تاریخی در این زمینه، محوری‌ترین سرفصل تحول در رسانه ملی است. باید توجه داشت پرداخت رسانه‌ای به این موضوعات باید تا سرحد ضریب یافتن، برجسته‌سازی و مرجعیت‌بخشی پیش برود و گرنه ابتر و نافرجام خواهد بود. اولویت دادن به مضمون و تأکید بر وجه دانشگاهی سازمان به معنای غفلت از الزامات هنری رقابت در این آوردگاه و تلاش برای جذابیت نیست.

محورهای دوازده‌گانه واجد اولویت محتوایی به شرح جدول زیر است:

ردیف	محور تحول	توضیحات	بازه زمانی
۱	عدالت	لازمه تقویت هویت ملی و پیشرفت بومی، شکستن کلیشه‌های مرکزگرایانه و نگاه عادلانه به ظرفیت‌های متنوع و غنی جغرافیای فرهنگی ماست. حرکت سیمرغ‌وار ایران اسلامی در مسیر تمدن اسلامی، در درجه اول نیازمند دیدن ایران اسلامی به مثابه یک کل به هم پیوسته است.	میان‌مدت

ردیف	محور تحول	توضیحات	بازه زمانی
		<p>طراحی جریان نقد درون گفتمانی برای احقاق حقوق عامه و ایستادگی فراگیر و عمومی برای تحقق قسط، جزء مهم دیگری از راهبرد گسترش عدالت است که به جلوگیری از سرریز مطالبات اجتماعی، اقتصادی و ... به جریان انتقادی معاند و برانداز خواهد انجامید و بر استحکام و محبوبیت نظام خواهد افزود.</p> <p>از طرف دیگر عدالت فردی، به معنای ایستادگی آحاد مردم پای شاخص‌های عدالت در زندگی شخصی، شغلی، خانوادگی، محلی و اجتماعی‌شان، پشتوانه و لازمه‌ی عدالت حکومتی است.</p> <p>در مسیر تحقق قسط، حرکت همگانی و فهم درست و فراگیر از عدالت لازم است. البته نمی‌شود به بهانه عدالت فردی و مردمی، عدالتخواهی حکومتی و مطالبه از مدیران بالادستی را تعطیل کرد ولی از آن طرف هم نمی‌توان با هیچ بهانه‌ای، از زمینه‌ها و الزامات مردمی، توده‌ای، اجتماعی و فرهنگی عدالتخواهی غفلت کرد.</p> <p>با یک فضای اجتماعی که خودش تمنای بی‌عدالتی دارد، الگوی مصرف غلط و تمنای تجمل دارد، نمی‌توان به جنگ ظلم‌های بالادست رفت.</p> <p>تخریب تجمل‌گرایی، اصلاح الگوی مصرف، انضباط اقتصادی، فرهنگ قناعت و تعاون و مواسات، رعایت تقوا و انصاف، از مطالبات همیشگی رهبری از رسانه و از لوازم فرهنگی تحقق عدالت است.</p>	
۲	پیشرفت	<p>از اهم مصادیق ضعف گفتمانی در صداوسیما، کمرنگ بودن توجه به گفتمان پیشرفت ایران اسلامی است. رسانه ملی نباید خود را در نسبت با جامعه‌ای ایستا تعریف کند. نگاه جامع به ابعاد پیشرفت و طراحی مسیرهای مضمون‌سازی رسانه‌ای ذیل این گفتمان، درک جایگاه کشور در مسیر پیشرفت و روایت شاکرانه پیشرفت‌های محقق شده، تصویرسازی از پیشرفت‌های مطلوب و مطالبه‌گری بر اساس آن و... از ضرورت‌های اصلی رسانه ملی در دوره کنونی است.</p> <p>هزاران سوژه برای روایت جذاب فتوحات علمی و عمرانی و صنعتی فرزندان انقلاب وجود دارد که هنوز در قاب رسانه خصوصاً در قوالب دراماتیک دیده نشده است.</p> <p>ضمن آن که پیشرفت در جمهوری اسلامی چون ممزوج با معنویت، جهاد و عدالتخواهی پیش رفته، موضوعی ممتاز و بدیع و قابل توجه نه فقط برای مخاطب داخلی که مخاطب جهانی است.</p>	میان مدت
۳	ایثار و مقاومت	<p>قوام هویت انقلابی، به قیام و مقاومت مستمر است. دفاع مقدس یکی از برجسته‌ترین مقاطع مهم حرکت ملت ایران در قیام لله بود که هویت انقلابی</p>	میان مدت

بازه زمانی	توضیحات	محور تحول	ردیف
	<p>مردم ایران را تثبیت کرد و توسعه بخشید. همین فرهنگ در مقابله با دشمن خارجی، در دیگر حوزه‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی به فرهنگ مقاومت تبدیل شد. هم‌چنین این فرهنگ محدود به مرزهای داخلی نماند و فرهنگ مقاومت در برابر ظلم را به دیگر نقاط جهان نیز صادر کرد. به‌نحوی که اکنون می‌توانیم از جبهه بزرگ مقاومت در منطقه و جهان سخن بگوییم. فرهنگ مقاومت، انقلاب اسلامی را در میان مردم زنده نگه می‌دارد و اثرات اجتماعی بسیار جدی‌ای در فرهنگ عمومی دارد. سبک زندگی ایثارگرانه که در برهه‌هایی از زمان مانند بحران‌ها در جامعه ایرانی بروز پیدا می‌کند و تفاوت‌های جدی با فعالیت‌های خیریه و داوطلبانه در جهان دارد، نشان‌دهنده زنده بودن این روحیه در بخش مهمی از جامعه ایرانی است. از مبارزه در دوران ستمشاهی تا دفاع مقدس تا دفاع از حرم تا کرونا ده‌ها هزار ماجرا و شخصیت ناگفته و ناشنیده هنوز وجود دارد که می‌تواند ضمن غنی‌سازی محتوای رسانه بر جذابیت آن نیز بیفزاید.</p>		
میان‌مدت	<p>از عناصر مهم هویت، خانواده است. سبک زندگی از درون خانواده شکل می‌گیرد. مقاطع مهم حیات بشر در دل خانواده رقم می‌خورد و هر گونه تضعیف یا انحراف خانواده عملاً به انحراف جامعه و حکومت منجر می‌شود. شاید بتوان سنگین‌ترین هجمه دشمن در جنگ نرم را ذیل همین سرفصل عنوان کرد.</p> <p>سبک زندگی حزب‌اللهی و انقلابی در سه دهه اخیر به خصوص در حوزه تصویری به‌شدت مورد حمله قرار گرفته و در بسیاری موارد بایکوت شده است. تمام تلاش جریان روشنفکری که عمدتاً در سیما و سینما هم نفوذ کرده است، این است که در عرصه فرهنگ عمومی و هویت خانوادگی، چه در طراحی شخصیت و چه در طراحی فضا، هیچ نشانه سبک زندگی و خانواده انقلابی را بازنمایی نکنند و در مقابل هر نشانه‌ی منحرف یا غلطی را به آن نسبت بدهد و این نوع سبک زندگی را به عنوان ضدارزش عرضه نماید. این مسئله به خصوص در حوزه سرگرمی و سینما در دو دهه اخیر مجدّانه از سوی طیف روشنفکر پیگیری شده است. عرصه‌های فرهنگ عمومی مانند سفر، تفریح، الگو و مد، سبک مصرف پوشاک، خوراک و مسکن، علم‌آموزی، معنویت و اخلاق و... همه و همه در حال وارونه‌سازی، استانداردسازی و متناسب‌سازی با سبک زندگی و خانواده غربی در ذیل تعبیر «طبقه متوسط» صورت‌بندی شده است. پروژه‌های مشخص دشمن در این حوزه بسیار متعدد و متنوع و پرحجم است به نحوی که دستگاه سیاست‌گذاری فرهنگی جمهوری اسلامی را به انفعال وادار کرده است.</p>	سبک زندگی و خانواده	۴

ردیف	محور تحول	توضیحات	بازه زمانی
		البته این حجم از حمله از طرف دیگر نشان‌دهنده جذابیت‌ها و ظرفیت‌های گسترده خانواده و سبک زندگی اسلامی برای الهام‌بخشی و الگوسازی برای نسل‌های جدید است.	
۵	هنر انقلاب	<p>هنر در انقلاب اسلامی، نقشی ویژه ایفا کرده است. از ترانه و سرود و موسیقی تا ادبیات خلاقه و تئاتر و سینما تا نقاشی و کاریکاتور و گرافیک و... .</p> <p>ثبت بسیاری از وقایع تاریخ انقلاب اسلامی مرهون آثار هنری است و ارتقاء و کمال بسیاری از حوزه‌های هنری نیز مدیون انقلاب سوژه‌ها و عواطف در جریان نهضت اسلامی است. با بازخوانی جایگاه هنر پیش از انقلاب و وقایع و فراز و فرودهای آن تا دوران حاضر به خوبی می‌توان به اهمیت هنر انقلاب و هنرمند انقلابی در ترویج گفتمان انقلاب اسلامی دست یافت.</p> <p>نسل امروز هنرمندان انقلاب، ارتباط موثقی با عقبه‌ی تاریخی خود ندارد. و در نقطه‌ی مقابل، کرّ و فرّ هنرمندان روشنفکر به شکل‌های مختلف برای توده‌ها و نخبگان جوان بازنمایی و بزرگ‌نمایی می‌شود: محافل، دانشگاه‌ها، برنامه‌های صداوسیما و...</p> <p>فهرست بلندی از کارها و اقدامات در این زمینه وجود دارد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط با نسل‌های قدیمی هنرمندان انقلابی و معرفی آثار ایشان و جلوگیری از شکاف و انقطاع نسلی و جدایی از متن جامعه،</li> <li>• روایت دراماتیک از نقش‌آفرینی هنر انقلاب در صحنه‌های گوناگون،</li> <li>• چهره‌سازی و مرجعیت‌بخشی به هنرمندان انقلاب،</li> <li>• معرفی و ترویج آثار ادبی و هنری و سینمایی انقلابی و گسترش تقاضا برای جریان هنر انقلاب اسلامی و ... .</li> </ul>	میان‌مدت
۶	نقد غرب و هجو غربزدگی	<p>در شرایطی که جدی‌ترین عملیات‌های جنگ نرم علیه جامعه ایرانی در جریان است، رسانه ملی باید همه قوای خود را در برابر دشمن متمرکز کرده و آرایشی تهاجمی به خود بگیرد. مهم‌ترین راهبردهای دشمن، شامل ارائه تصویری منزوی و عقب‌مانده از ایرانی و ایرانی در جهان، ایجاد اضطراب مدام و القای فروپاشی اجتماعی، نفرت‌پراکنی و تعمیق گسل‌های اجتماعی و تغییر هویت اسلامی است.</p> <p>جریان‌سازی مؤثر در جهت نقد و هجو غرب و غرب‌زدگی در حوزه‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی با تأکید بر مخاطب جوان و نخبه و با پرهیز از کلیشه‌زدگی. شناخت نقاط درگیری، ضرورتی است که اتفاقاً ظرفیت‌های بسیاری می‌تواند آن را پشتیبانی کند. بخشی از اعتماد به نفسی که نسل‌های جدید برای "ما</p>	میان‌مدت

ردیف	محور تحول	توضیحات	بازه زمانی
		می‌توانیم" به آن نیاز دارند، از رهگذر نقد فعال و رو به جلوی غرب و افشای ماهیت غربزدگی به دست می‌آید.	
۷	هویت جهانی_امتی	ایران اسلامی همچنان که یک جغرافیای هویتی غنی در درون دارد، جزئی از یک کل بزرگتر نیز هست. پهنه‌ی ایران فرهنگی، منطقه غرب آسیا، کشورهای مقاومت، امت اسلامی، کشورهای آزادیخواه جهان و آزادگان جهان، هر یک، نقشه‌ای وسیع از ظرفیت‌های مشترک برای تقویت هویت دینی و انقلابی و حتی ملی (به معنای غیرافراطی آن) و نیز ترسیم ظرفیت‌های تعامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در مسیر پیشرفت کشور، پیش می‌نهند. بر خلاف تلاش و تصویرسازی دشمن برای مقایسه دروغین وضعیت ایران با سایر کشورها و نیز منزوی کردن و منزوی جلوه دادن ایران، رسانه ملی باید به میدانی از تقاطع فکری، فرهنگی و سیاسی و... برای بازنمایی قدرت نرم ایران اسلامی و مزیت‌های برجسته‌ی آن در چشم مخاطب داخلی و خارجی بدل شود. بنابراین رسانه ملی نه فقط در سطح برون‌مرزی بلکه در شبکه‌ها و برنامه‌های داخلی خود باید مخاطب را در ترازوی دیگرگون از حضور و هویت تاریخی، جهانی و منطقه‌ای مورد خطاب قرار دهد.	میان‌مدت
۸	جوان مومن انقلابی	برای موضوع جوان مؤمن انقلابی علی‌رغم تأکیدات مقام معظم رهبری در این موضوع، کاراکترسازی مناسبی صورت نگرفته است. جامعه نیاز به سوژه‌هایی دارد که قدرت الهام‌بخشی داشته باشند و باعث ایجاد هویت و همبستگی ملی شوند. پرداختن به خط نیروی جوان جهادی، راهبردی امیدبخش و بن‌بست‌شکن است. این جریان در اقصی نقاط کشور حضور دارد و در بحران‌ها، ظرفیت عظیمی پای کارآمده و قدرت حل مسائل را داشته و با مردم ارتباط خوبی برقرار کرده است. باید به این جریان روحیه و جهت داد تا بتواند در بخش‌های دیگر خود را بروز دهند. این جریان باید تئوریزه شود تا بتواند انسجام اجتماعی فوق‌العاده‌ای ایجاد نماید. از طرفی نمایاندن شیوه بازتولید نسل جدید انقلاب اسلامی بر بستر نهادهایی مانند مسجد، هیئت، دانشگاه و مدرسه بسیار مهم است و نشان‌دهنده زایا بودن انقلاب است.	میان‌مدت
۹	زن انقلابی	از جمله مهم‌ترین خطاهای راهبردی در رسانه غفلت از بازنمایی مناسب نقش زن تراز در جامعه است. حماسه‌های زن مسلمان معاصر در نقش‌های دخترتی، مادری، خواهری، همسری و حضور فعال و موثر در صحنه‌های گوناگون سیاسی و اجتماعی و علمی و... مکتوم مانده و روایت نشده و در مقابل الگوی زن سکولار، ترویج و تعظیم شده است.	میان‌مدت

ردیف	محور تحول	توضیحات	بازه زمانی
		هیچ تحول اجتماعی-فرهنگی در کشور بدون تعریف نقش مناسب برای "زن تراز" به فرجام نخواهد رسید و انقلاب اسلامی هم از جهت وفور نمونه‌ها و الگوها در این زمینه و هم از جهت تعافل و کتمان این الگوها، ممتاز است.	
۱۰	تاریخ پهلوی	یکی از خطوط مهم راهبردی در حوزه برنامه‌سازی باید مقابله با تطهیر همه‌جانبه و هنری رژیم پهلوی باشد. انقلاب اسلامی از دل توده مردم مسلمان و مؤمن به رهبری امام، برای تحقق بخشی به اسلام ناب بود. در سال‌های اخیر حجم تلاش‌ها برای تحریف و تطهیر پهلوی ابعاد مضاعف پیدا کرده است و باید جلوی تحریف تاریخ را در این حوزه گرفت و با شفاف‌سازی نقش روشنفکران و بیگانگان در تخریب سرمایه‌ها و داشته‌های جامعه ایرانی و پشتیبانی و توجیه سلطنت نامعقول و نامشروع پهلوی‌ها، ذهنیت افکار عمومی به خصوص جوانان و نوجوانان را تصحیح کرد. خوشبختانه پژوهش‌ها و تاریخ‌نگاری‌های خوبی در چند دهه گذشته انجام شده که می‌تواند دستمایه کار رسانه‌ای و هنری در این حوزه قرار گیرد.	بلندمدت (۱ سال)
۱۱	تاریخ اسلام-ایران	تاریخ هر ملتی، جزئی از هویت آن ملت است. روایت هوشمندانه و صحیح تاریخ می‌تواند مقوم هویت مخاطب و حرکت‌دهنده جامعه به سوی قله‌ها باشد. تاریخ ایران پر است از مؤلفه‌های حرکت‌دهنده و شوق‌آفرین، چه در ایران کهن و چه در ایران پس از اسلام و کار دشمن، پوشاندن و تکفیر این تاریخ است. همچنین روایت صحیح حوادث تاریخی اسلام و پرداختن به این گنجینه عظیم می‌تواند برانگیزاننده‌ی حس غرور نسبت به داشته‌های تمدنی و نیز مقوم هویت اسلامی در مخاطب باشد. جنگ، جنگ روایت‌هاست و رسانه ملی در خط مقدم این جنگ نقش‌آفرین است. جریان تحریف تاریخی بدنبال روایت‌سازی کاذب در جهت تقویت جبهه غیرتوحیدی و سکولار است و می‌توان از این منظر برجسته‌سازی ابعاد ناسیونالیستی هویت ایرانی و پرداختن به غنای تاریخی بعد از اسلام در تصویرسازی از ایران را در روایت‌های جبهه رسانه‌ای معاند فهم کرد. دینداری و عبودیت، عدالت‌خواهی، حق‌جویی، آزادی‌خواهی و مقاومت فرهنگی در تقابل با تهاجمات گوناگون جبهه کفر و استکبار در این سیر تاریخی، از جمله مولفه‌های هویتی است که باید روایت آنها در قالب‌های هنری بازنمایی و برجسته‌سازی شود.	بلندمدت (۲ سال)
۱۲	نهادهای انقلاب اسلامی، عدالت گستری و محرومیت‌زدایی	امام در جامعه ایرانی، اندیشه اسلام انقلابی را سر دست گرفت و از این رهگذر، روحیه انقلابی و عمل انقلابی را در جامعه راکد و مدرنیزه شده استبداد و استعمار دامن زد. اما این امر از طریق نهادهایی صورت گرفت که ریشه در سنت و هویت تاریخی جامعه ایرانی داشت. مسجد و هیئت دو نهاد مردمی بودند که	بلندمدت (۲ سال)

بازه زمانی	توضیحات	محور تحول	ردیف
	<p>نقشی بی‌بدیل در ایجاد انسان انقلابی بازی کردند و فعال شدن ظرفیت اثرگذاری جریان‌ساز این دو نهاد به واسطه طرح بحث معنای اسلام انقلابی از سوی امام بود. نظام سیاسی_اجتماعی جدید، باید می‌توانست با شرایط جدید پیش آمده و ظرفیت عظیم مردمی که به واسطه نهضت و جنبش هویتی جدید آزاد شده بود، نهادهای متناسب با خود را ایجاد کند.</p> <p>ظرفیت نهادسازی انقلاب اسلامی در سه دسته اصلی خود را نشان داد:</p> <p>الف) <b>نهادهای حاکمیتی جدید:</b> متناسب با ساختار جدید سیاسی جمهوری اسلامی، نهادهای حاکمیتی جدیدی به وجود آمدند. مانند ولایت فقیه، شورای نگهبان، مجلس خبرگان، سازمان تبلیغات اسلامی و...</p> <p>ب) <b>تصرف معنایی در نهادهای حاکمیتی سابق:</b> بسیاری از نهادهای حاکمیتی سابق باقی ماندند اما برخی از نهادها تغییراتی را از سر گذارند. مثلاً نهاد دانشگاه دچار انقلاب فرهنگی شد. نهاد آموزشی کشور با اضافه شدن امور تربیتی به دنبال تحقق معانی جدید روانه شد، با اضافه شدن گزینش مکتبی در جذب نیرو و...</p> <p>ج) <b>ایجاد نهادهای مردمی جدید بر بستر نهادهای مردمی موجود:</b> امام اما علاوه بر نهادسازی‌های فوق به نهادسازی‌های جدید مردمی هم دست می‌زند: بسیج مستضعفین، شوراهای محلی، صندوق‌های قرض‌الحسنه، جهادسازندگی، نهضت سواد آموزی... همه و همه نسبتی وثیق با انقلاب می‌یابند و کار خود را بر این بستر تداوم می‌دهند.</p> <p>روایت شکل‌گیری، چالش‌ها، دستاوردها و بداعت‌های این جنبش عظیم مردمی-انقلابی، که عملاً به دنبال عدالت‌گستری و محرومیت‌زدایی بود، یکی از سرفصل‌های محتوایی در دوره جدید است.</p> <p>نمایش جذاب خدمات بسیج و جهادسازندگی در دهه نخست انقلاب می‌تواند به تبیین نقش آن‌ها در محرومیت‌زدایی و گسترش عدالت اجتماعی در جامعه بعد از انقلاب کمک نماید. خاطرات جهادگران می‌تواند دستمایه تولید چندین و چند اثر دراماتیک نمایشی در این زمینه باشد.</p> <p>همچنین پرداخت هنرمندانه به ابعاد مغفول فعالیت‌ها و حرکت‌های خودجوش جوانان داوطلب جهادی (اعم از دانشجو و طلبه) علاوه بر آنکه می‌تواند استمرار حرکت خدمت‌رسانی برآمده از فرهنگ اصیل انقلابی را در دهه‌های بعدی نشان دهد، خواهد توانست پیشرفت‌های اجتماعی برآمده از روحیه جهادی و فرهنگ انقلابی را پیش روی مخاطبان رسانه ملی به نمایش بگذارد.</p>		

## محورهای تحول در سازوکارها

بر اساس آسیب‌شناسی انجام شده، به نظر می‌رسد سازوکارهای ذیل، خواهد توانست تغییرات تحولی رویکردی و محتوایی مورد نظر را محقق نماید. گفتنی است برخی از این تمهیدات سازوکاری در کوتاه مدت و برخی در میان مدت به تغییرات رویکردی و محتوایی مورد نظر خواهد انجامید. همچنین تحقق برخی از تغییرات سازوکاری، مستلزم برخی تغییرات ساختاری خواهد بود که به مرور اعمال خواهد شد و برخی نیز، صرفاً با اصلاح و تغییر فرایندها به ثمر خواهند نشست.



ردیف	محور تحول	توضیحات	بازه زمانی
۱	کاهش فشار آنتن	<p>یکی از مسائل سازمان، نحوه پخش و توزیع برنامه‌هاست. به طور مثال در حوزه نمایشی هر شب ۳/۵ قسمت سریال «نمایشی پخش اول تولیدی» از صداوسیما پخش می‌شود.</p> <p>در فاز اول (کوتاه مدت) با بازمهندسی و توجه به اثربخشی (به جای رقابت‌های بین‌شبکه‌ای و آمارهای کمی) اشتباهی مسرفانه‌ی آنتن، کنترل شده و آماده دوران تحول خواهد شد.</p> <p>فعالاً در سریال‌های نمایشی پخش اول تولیدی به شبی دو سریال اکتفا خواهد شد تا جلوی رقابت‌ها و اسراف‌های آنتن گرفته شده، تا به ساختار و نیروی انسانی اجازه تنفس داده شود.</p> <p>همچنین با تشکیل کارگروه ویرایش در دو ماه اول تولید و پخش ۱۰ تا ۲۰ درصد انتهایی جدول پخش (شامل برنامه‌های خنثای کم‌جذابیت) متوقف خواهد شد.</p> <p>به مرور در یک جدول زمانی مشخص این ویرایش به شکل ادواری و منظم ادامه خواهد یافت تا اولاً پخش برنامه‌های خنثی و بی‌محتوا به صفر نزدیک شود و ثانیاً برنامه‌های ذیل اولویت‌های راهبردی به مرور جایگزین گردد.</p> <p>به این منظور رتبه‌بندی برنامه‌ها در قالب تقسیم‌بندی زیر در دستور کار قرار خواهد گرفت:</p> <p>■ بی‌کیفیت و آنتن‌پرکن:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. جهت‌دار</li> <li>۲. بی‌جهت</li> </ol> <p>■ باکیفیت:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. جهت‌دار</li> <li>۲. بی‌جهت</li> </ol>	کوتاه مدت
۲	تفکیک نقش‌های «تولیدمحتوا» و «پخش محتوا» از یکدیگر	<p>با هدف درگیر نشدن تولیدکنندگان در اقتضانات و استرس‌های پخش و آنتن، در دوره تحول به مرور نهاد «تولید محتوا» از نهاد «پخش محتوا» تفکیک خواهد شد.</p>	کوتاه مدت
۳	بازمهندسی کنداکتور	<p>بسیار برنامه‌های با جهت مناسب و کیفی که در گوشه‌وکنار آنتن عریض و طویل سازمان هرز می‌روند و به اندازه داشته‌شان، برداشت نمی‌شوند.</p> <p>با نگاه تحولی و رویکرد کل واحد دیدن سازمان، می‌توان دست به تغییر کنداکتور (زمانی و شبکه‌ای) زد و برنامه‌های خوب موجود سازمان را برای رسیدن به اثربخشی حداکثری، بازچینش کرد.</p>	میان مدت

بازه زمانی	توضیحات	محور تحول	ردیف
	<p>برنامه خوبی که در شبکه افق، سلامت یا قرآن و... هم‌زمان با فلان سریال، بخش خبری، برنامه ترکیبی الف ویژه و... در حال هرز رفتن است، می‌تواند در شبکه‌ای دیگر و در نسبت با دیگر برنامه‌های کیفی بازچینش شود. برای تحقق این امر، باید برنامه‌های خوب هر شبکه به اشتراک بقیه شبکه‌ها گذاشته شود که لازمه تحقق کامل این برنامه کلیدی، مشخص شدن تکلیف نقش تولیدکننده یا پخش‌کننده بودن شبکه‌ها است.</p> <p>استفاده از گلچین برنامه‌های تمام شبکه‌ها در دو سه شبکه خاص نیز یکی دیگر از اقدامات مفید در این محور است که نتیجه آن، انتقال حس بهتر و بیشتر دیده‌شدن برنامه‌های باکیفیت خواهد بود.</p>		
میان‌مدت	<p>بررسی و آسیب‌شناسی نظام تولید محتوا در دوره‌های قبل نشان می‌دهد که در شوراهای محتوایی، اصل با اجرا و مسائل مالی و تکنیکی بوده و برنامه‌سازی‌ها در قالب مرحله پیشینی تأیید طرح و برآورد (و نه طراحی محتوایی) و مرحله عمدتاً پسینی نظارت (غیر مؤثر) شکل می‌گرفته و لذا در نهایت، پیام‌های موضوعی به اثر تولیدی نهایی الصاق می‌شده است. در دوره تحول، سازوکارهایی طراحی خواهد شد که در مرحله طراحی و در شوراهای محتوایی، محتوا حرف اول را می‌زند و نیز نظارت‌ها و مراقبت‌ها به مرحله طراحی و تدوین برنامه‌ها نزدیک خواهد شد.</p> <p>همچنین در شوراهای محتوایی از افرادی که هر دو ویژگی (رسانه‌فهمی و محتوایفهمی) را دارند، کم استفاده می‌شده و لذا در جلسات شوراهای سیاست‌گذاری و در تصمیم‌سازی‌های محتوایی، غلبه با افراد غیرمحتوایی (اعم از تکنیکی، مالی و...) بوده و لذا حرف‌های محتوایی در شوراهای بالادستی ضریب نمی‌گرفته است.</p> <p>در دوره جدید برای آن که منابع سازمان هدر نشود، گرانی‌گاه نظارتی و هدایتی سازمان به «طراحی محصولات و برنامه» تغییر خواهد کرد و با تأکید بر خطوط سبز و در ذیل شعار پیشران "پیشرفت هویت‌محور عدالت‌گستر"، دوازده اولویت محتوایی مشخص شده (از جمله دفاع مقدس، هجو غرب‌زدگی، جوان مؤمن انقلابی و...) که برای هر کدام یک کارگروه مشخص، طراحی برنامه‌ها (اعم از سریال و تله‌فیلم تا مسابقه، برنامه ترکیبی، موشن گرافیک و...) را بر عهده خواهد داشت و از افراد محتوایی رسانه‌فهم به عنوان اعضای اصلی این کارگروه‌ها استفاده خواهد شد. گفتنی است تا کنون و به عنوان مقدمه، بیش از ۱۰۰ برنامه و سریال و... طراحی اولیه شده است. (پیوست سند).</p>	محوریت گروه‌های طراح محتوا	۴

ردیف	محور تحول	توضیحات	بازه زمانی
		نکته ظریف لازمه مراقبت و مبدأ تحول، این است که این شوراها فارغ از الزامات و محدودیت‌های تولید و آنتن، فکر و ایده‌پردازی و طراحی خواهند کرد و نکته دیگر آن که در هر حوزه موضوعی می‌توانیم دو یا چند گروه داشته باشیم که به طور موازی، کار طراحی محتوا برای تولید را پیش می‌برند. همچنین کارگروه‌های محتوایی می‌توانند سازوکارهای متفاوتی داشته باشند که به اقتضای مأموریت کارگروه، طراحی خواهد شد.	
۵	فعال‌سازی نهضت «فصل دوم سازی»	تولید فصول دوم و سوم و ... نشان‌های موفق در برنامه‌سازی با هدف حفظ و گسترش برندهای موفق در برنامه‌سازی و ضمن مراقبت در خصوص نلغزیدن این برنامه‌ها به عرصه تکرار و تهی شدن از کیفیت در دستور کار قرار می‌گیرد.	میان‌مدت
۶	فعال‌سازی نهضت «تولید محتواهای کوتاه» (فیلر سازی)	تولید پر حجم و متنوع محتواهای کوتاه (از جمله فیلر) با هدف پخش و انتشار در لابلای برنامه‌های رادیویی-تلویزیونی، علاوه بر فراهم‌آوری امکان تولید انبوه و ارزان در مقایسه با بسیاری دیگر از قالب‌های برنامه‌سازی، ظرفیت عظیم جریان‌سازی رسانه‌ای بر محور اولویت‌های محتوایی مورد نظر را نیز در اختیار قرار می‌دهد.	میان‌مدت
۷	استقرار نظام جریان‌سازی	استفاده هم‌افزا از ظرفیت محتوایی صدا، سیما، خبر، استان‌ها و فضای مجازی و نیز اقداماتی از قبیل «استفاده ویژه از ظرفیت برنامه‌های کوتاه»	میان‌مدت
۸	استقرار نظام اثرسنجی	حصول اطمینان در خصوص اثرگذاری مثبت تولیدات رسانه‌ای واجد محتواهای ارزشمند بر روی مخاطبان، مستلزم استقرار نظام اثرسنجی (به موازات نظام نظرسنجی کنونی) در دوره تحول است.	میان‌مدت
۹	گسترش سازمان تولید و تأمین	سازمان صداوسیما قرارگاه فرهنگی کشور و شتاب‌دهنده و تسهیل‌گر تولیدات رسانه‌ای مطلوب است و فروکاستن جایگاه آن از تولید به تصدی اشتباه است. خوشبختانه امروز مراکز بزرگ و کوچک بسیاری در کشور وجود دارند که اولاً توان اندیشه‌ای، هنری و حرفه‌ای‌شان از مجموعه‌های داخل سازمان کمتر نیست و ثانیاً اغلب از جهت محتوا و جهت‌گیری انقلابی پیشگام‌تر از سازمان‌اند. مجموعه‌هایی مثل حوزه هنری، مؤسسه شهیدآوینی، مؤسسه اوج، مدرسه سینمایی عمار، روایت فتح، بسیج، تأمین برنامه‌های خارجی، تأمین از آرشیو سازمان، مرکز آفرینش‌های آستان قدس و سایر موسسات رسانه‌ای حرفه‌ای فعال در بخش خصوصی و نیز ده‌ها مرکز کوچک‌تر رسانه‌ای و اندیشه‌ای در جبهه فرهنگی انقلاب، آماده هم‌افزایی با سازمان هستند. همکاری و هم‌افزایی قرارگاه مرکزی رسانه‌ای نظام با این واحدها قطعاً به بالارفتن کیفیت و جهت‌گیری تولیدات داخل سازمان هم منجر خواهد شد.	بلندمدت (۲ سال)

ردیف	محور تحول	توضیحات	بازه زمانی
		<p>تا پایان سال ۱۴۰۰ درصد مناسبی از آنتن به این مجموعه‌ها واگذار می‌شود (تحت سیاست‌گذاری و طراحی کارگروه‌های موضوعی). در ادامه تلاش خواهد شد درصد محقق شده تا پایان سال ۱۴۰۰ در سال ۱۴۰۱ به میزان ۲ برابر افزایش یافته و طی یک روند منطقی تا پایان دوره پنج‌ساله، در نهایت درصد قابل قبولی از آنتن با جهت‌گیری مذکور تولید و تأمین گردد. این واگذاری از طریق تفاهم تولید محتوا با مجموعه‌های خارج از سازمان، مبتنی بر طراحی‌های صورت‌گرفته در کارگروه‌ها و شوراهای محتوایی، خواهد بود.</p> <p>در این مسیر فعال‌سازی واحدهای مربوطه در «تأمین برنامه‌های خارجی» و «تأمین از آرشیو سازمان» نیز مورد توجه ویژه قرار خواهد گرفت و میزان قابل توجهی از آنتن هم از این دو حوزه تأمین خواهد شد.</p>	
۱۰	فعال‌سازی نهضت اقتباس	<p>استفاده از ظرفیت‌های اقتباسی جبهه فرهنگی انقلاب برای تولید برنامه‌های نمایشی و غیرنمایشی و با تکیه بر ظرفیت عظیم تاریخ شفاهی، پژوهش‌ها و پایان‌نامه‌های دانشگاهی</p>	<p>بلندمدت (۲ سال)</p>



