

## آسیب‌شناسی ساختاری دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران

جواد خادم‌زاده<sup>۱</sup> - جهانبخش ایزدی<sup>۲</sup> - علیرضا سلطانی<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۱۲ - پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۱

### چکیده

امروزه دیپلماسی عمومی بعنوان مکمل دیپلماسی رسمی تحت تاثیر فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی به ابزار مهمی در تحقق اهداف سیاست خارجی کشورها تبدیل شده است و بالطبع جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه به ظرفیت‌های بالقوه فرهنگی، مذهبی و سیاسی در تلاش است از این ابزار در تحقق اصول و اهداف خود در عرصه بین‌المللی استفاده نماید. پرسش پژوهش این است که آیا جمهوری اسلامی ایران با توجه به ظرفیت‌های بالقوه فرهنگی، مذهبی و سیاسی توانسته است در دیپلماسی عمومی خود موفق عمل نماید؟ پاسخ این است که جمهوری اسلامی در عرصه‌های ساختاری، نهادی و مدیریتی و رویکردی در زمینه دیپلماسی عمومی دچار ضعف است و بر همین اساس نتوانسته است در زمینه مذکور آن طور که شایسته است عمل نماید.

**واژگان کلیدی:** قدرت نرم، دیپلماسی عمومی، دیپلماسی عمومی سنتی، دیپلماسی عمومی مدرن، الگوی شبکه‌ای

---

۱. دانشجوی دکتری سیاستگذاری عمومی، دانشکده علوم سیاسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران  
javad\_khademzadeh@yahoo.com

۲. استادیار روابط بین‌الملل، دانشکده علوم سیاسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
amirramezany202090@yahoo.com

۳. استادیار روابط بین‌الملل، دانشکده علوم سیاسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران  
soltani12@gmail.com

## مقدمه

شکل‌گیری دیپلماسی عمومی را باید محصول نظم پساوستفالیایی و گسترش روزافزون اطلاعات و ارتباطات دانست. اقتضات نظم نوین پساوستفالیایی باعث شد که دولت‌ها به تجدیدنظر در رویه‌های سنتی دیپلماتیک و ابداع شیوه‌های تازه برای تعامل با طیف وسیعی از کنشگران جهانی وا داشته شوند. به طور خاص عواملی نظیر کاهش نقش بلامنازع و تضعیف حاکمیت دولت‌های ملی، متعاقب رشد فزاینده کنشگران غیردولتی و مطرح شدن موضوعات کارکردی جهانشمول، وقوع پیشرفت‌های شگرف در حوزه فناوری ارتباطات و اطلاعات و نیز افزایش چشمگیر وزن و جایگاه افکار عمومی در رقم زدن تحولات داخل و خارج کشورها را می‌توان در ظهور دیپلماسی عمومی منشا اثر قلمداد کرد (سعیدی، ۱۳۹۶: ۱۰۷). با این توصیف، شرایط جدید جهانی سه فرض را در اهمیت کاربرد دیپلماسی عمومی برای دولت‌ها مطرح می‌کند که عبارتند از: اول، دولت‌ها در قرن ۲۱ دیگر نمی‌توانند مشکلات سیاست خارجی خود را به تنهایی حل کنند بلکه نیازمند عملکرد بخش غیر دولتی خود نیز هستند؛ دوم اینکه شهروندان امروز خواهان مسئولیت‌پذیری و شفافیت بیشتر دولت‌ها هستند و سوم اینکه سیاست خارجی و سیاست داخلی بشدت در هم تنیده شده‌اند و دیگر نمی‌توان هر یک را جداگانه تعریف کرد (مانهایم، ۱۳۹۰: ۳۲۴).

امروزه جمهوری اسلامی ایران در عرصه سیاست خارجی خود، نوعی رسالت جهانی و اسلامی برای خود قائل است که براساس آن می‌بایست وظایف و تکالیف دینی و اسلامی را بر عهده بگیرد و بر اساس همین نگرش است که اصول و اهداف خود در عرصه بین‌المللی را تدوین نموده و در چارچوب آن عمل می‌کند. نگاهی به بندهای مختلف در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، درک درستی از رسالت‌هایی که جمهوری اسلامی ایران برای خود در نظر گرفته را مشخص می‌نماید. لذا جمهوری اسلامی ایران در راستای سیاستگذاری و تحقق راهبردها و اهداف سیاست خارجی خود، دیپلماسی عمومی را مورد توجه قرار داده است. این پژوهش بر آن است که به بررسی آسیب‌شناسی ساختاری و مدیریتی دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران در این چهار دهه بپردازد.

### پیشینه ادبیات پژوهش

در خصوص بررسی آسیب‌های دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران؛ پژوهش‌های کمی انجام شده است. یکی از معتبرترین این پژوهش‌ها با عنوان "آسیب‌شناسی دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران" نوشته جهانبخش ایزدی است. این پژوهش، فارغ از تعقیب یا تثبیت فرضیه‌ای خاص با پیشینه‌ای در باب دیپلماسی و تقسیمات ثنائی آن، یعنی جدید و قدیم، رسمی و غیررسمی، آشکار و پنهان، سنتی و عمومی و نیز تحول شکلی و محتوایی دیپلماسی و روند در حال گذار آن، آغاز و سپس به معنایابی دیپلماسی عمومی که از حیث ساختی و بافتی جدید و از منظر منطق و محتوا قدمتی به درازای تاریخ دیپلماسی دارد، پرداخته و از سر نیاز، تمایزها و تفاوت‌های دیپلماسی عمومی با مفاهیم قرین و هم‌ترازی چون: قدرت نرم، امور فرهنگی، روابط عمومی، جنگ روانی و تبلیغات را برجسته نموده است و با طرح این مهم که دیپلماسی عمومی، دیپلماسی دولت‌ها با ملت‌ها در کنار دیپلماسی سنتی که دیپلماسی کشورها با کشورهاست، شأن و ضرورت اعمال دیپلماسی عمومی را مبرهن ساخته است و در نهایت با ذکر آسیب‌شناسی دیپلماسی عمومی ج.ا.ایران به طرح راهبردها و راهکارهایی در طریق رفع آسیب‌های مطروحه اهتمام ورزیده است.

پژوهش پیش‌رو ضمن توجه به مباحث مطرح شده در پژوهش‌های انجام شده، از چند لحاظ با پژوهش‌های قبلی تفاوت دارد، اول اینکه این پژوهش بیشتر بر ساختار و رویکرد و مدیریت بخش دیپلماسی عمومی تاکید کرده و به بررسی نقاط ضعف آن‌ها می‌پردازد؛ دوم اینکه در بررسی آسیب‌های ساختاری دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی، از مباحث تئوری سازمان‌ها و سیاست‌گذاری برای کشف علل ضعف آسیب‌ها استفاده شده است؛ سوم اینکه با توجه گسترش فناوری‌های ارتباطاتی و اطلاعاتی و گسترش مولفه‌ای جدید در عرصه دیپلماسی عمومی، این پژوهش درصدد است تا به عملکرد جمهوری اسلامی در برخی از این مولفه‌ها بپردازد و چهارم اینکه در پایان سعی شده است با تحقیق میدانی نظرات محققان و اندیشمندان را در خصوص آسیب‌شناسی عملکرد دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران مطرح شود.

### چارچوب مفهومی: دیپلماسی عمومی و قدرت نرم

دیپلماسی عمومی نشأت گرفته از مبحث قدرت نرم جوزف نای است. طبق نظر نای، قدرت نرم از اهمیت در حال رشد در عصر مدرن برخوردار بود. یعنی قدرت مرتبط با جذب دیگران و واداشتن آنها به خواسته‌هایی که مورد نظر شماست. نتیجه تلاش اولیه نای در روشن کردن مفهوم قدرت نرم، توسعه تعریفی از قدرت نرم به عنوان شکلی عامل محور از قدرت است که بواسطه مکانیسم جذابیت اعمال می‌شود (پارمر، کاکس، ۱۳۹۰: ۷۳-۶۹). نای قدرت را توانایی نفوذ در رفتار دیگران برای رسیدن به نتایج مطلوب می‌داند. از دیدگاه نای قدرت نرم در یک کشور می‌تواند از سه منبع پدید آید: ۱- فرهنگ آن کشور (آن بخش‌هایی که برای دیگران جذاب است)؛ ۲- ارزش‌های سیاسی (در مواردی که در داخل و خارج کشور مورد توجه باشند) و ۳- سیاست خارجی (در صورتی که قانونی و مسئولانه بنظر برسند). از دیدگاه جوزف نای قدرت سخت و نرم با یکدیگر در ارتباط می‌باشند زیرا هر دو، جنبه‌هایی از قابلیت دستیابی به هدف، بوسیله تاثیرگذاری در رفتار دیگران می‌باشند. تمایز بین آنها در ماهیت رفتار و در غیرمحسوس بودن منابع می‌باشد (نای، ۱۳۸۹: ۵۱-۴۶).

دیپلماسی عمومی یکی از ابزارهای کلیدی قدرت نرم است. جوزف نای معتقد است اگر قدرت نرم از فرهنگ، ارزش‌ها و سیاست خارجی ملتی ناشی می‌شود، پس دیپلماسی عمومی ابزاری است که حکومت‌ها برای بسیج منابع (قدرت نرم) برای ارتباط و جذب مردم کشورهای دیگر و نه صرفاً حکومت‌ها از آنها استفاده می‌کنند (Nye, 2008: 95). از دیدگاه جوزف نای، یک دیپلماسی عمومی اثربخش مانند یک خیابان دو طرفه است که علاوه بر سخن گفتن، گوش دادن را هم در بر می‌گیرد. بنابراین کارایی قدرت نرم به این بستگی دارد که بدانیم چگونه پیام خود را به گوش آنان برسانیم (نای، ۱۳۸۹: ۱۹۹).

نای معتقد است عملکرد قدرت نرم با عنایت به چهار مرحله می‌تواند اثرگذارتر باشد: منابع، انتقال، دریافت و نتایج. در فرایند دیپلماسی عمومی تنها در صورتی که این چهار عنصر یا یکدیگر جمع شده باشند می‌توانیم به فرایند مورد نظر خود برسیم و در صورت عدم توجه به هر کدام از مسیرها، قدرت نمی‌تواند به نتایج مطلوب برسد. توجه به عنصر قدرت نرم در دیپلماسی عمومی نشان می‌دهد که قدرت نرم دیپلماسی عمومی مبتنی بر

همکاری و از طریق گفتگوی میان طرفین بوده و هدف از آن همدلی و همگرایی است. این موضوع به خاطر تاثیر این تعامل همکارانه است که قدرت نرم زمان قابل توجهی نیاز دارد که نتایجش را برساند و بر پذیرنده تاثیر گذارد و هنگامی که شروع به تاثیر گذاری می‌کند، تاثیر آن بسیار سنگین تر و با دوام تر از تاثیری است که قدرت سخت می‌تواند داشته باشد (ذوالفقاری، ۱۳۹۲: ۲۰۳-۲۰۴).

### تعریف دیپلماسی عمومی

اصطلاح دیپلماسی عمومی اولین بار در سال ۱۹۶۵ توسط ادmond گیلیون<sup>۱</sup> کارمند سابق وزارت امور خارجه آمریکا و رئیس وقت «مدرسه حقوق و دیپلماسی فلچر»<sup>۲</sup> در دانشگاه تافتس<sup>۳</sup> در مراسمی که طی آن «مرکز دیپلماسی عمومی ادوارد مور»<sup>۴</sup> افتتاح گردید مورد استفاده قرار داد (ولف و روزن، ۱۳۸۴: ۱۰۳-۹۳). اندیشمندان بسیاری تعاریف مختلفی و متنوعی از این دیپلماسی عمومی انجام دادند، برخی دیپلماسی عمومی را بعنوان یک ابزار ایده آل برای ارتقای فهم متقابل می‌دانند (Waller, 2007: 23). گریفین مالون<sup>۵</sup> درک دیگران را به عنوان اساس موفقیت دیپلماسی عمومی می‌داند و معتقد است: «اگر قصد داریم تلاش مان جهت درک سیاست‌های ما توسط جامعه مخاطب موفقیت آمیز باشد ابتدا باید به یادگرفتن، زبان، فرهنگ، تاریخ و روانشناسی مردمی که می‌خواهیم با آنها ارتباط برقرار کنیم پردازیم» (Gurgu, Cociuban, 2016: 156). بسیاری از صاحب نظران معتقدند هدف دیپلماسی عمومی این است تا بر روی ادراک و شیوه زندگی مردم و همچنین سیاست‌های دولت‌های خارجی اثر گذارد (Waller, 2007: 23). در فرهنگ واژگان روابط بین‌الملل که در سال ۱۹۸۹م. توسط وزارت خارجه آمریکا منتشر شده در تعریف دیپلماسی عمومی آمده است: «دیپلماسی عمومی به برنامه‌های تحت حمایت دولت اشاره دارد که هدف از آنها، اطلاع‌رسانی یا تحت تاثیر قرار دادن افکار عمومی در کشورهای دیگر است. ابزار اصلی آن نیز انتشار متن، تصاویر متحرک، مبادلات فرهنگی، رادیو تلویزیون است» (کگلی و

1. Edmind Gillion
2. Fletcher School of Law and Diplomacy
3. Tufts University
4. Edward R. Murrow Center for Public Diplomacy
5. Griffin Malone

وتیکف، ۱۳۸۲: ۱۹۲).

هانس تاچ<sup>۱</sup> دیپلماسی عمومی را فرایندی دولتی می‌داند و آن را چنین تعریف می‌کند: «تلاش‌های رسمی دولت برای شکل‌گیری محیط ارتباطات خارج از کشور به منظور کاهش میزان تصورات اشتباه و سوء تفاهم‌ها که روابط میان ایالات متحده و سایر ملل را پیچیده‌تر می‌کند» (Gurgu, Cociuban, 2016: 156).

هامفری تیلور<sup>۲</sup> در مقاله خود با عنوان "تمرین دیپلماسی عمومی" به نقل از جاشوا فاولس<sup>۳</sup>، مدیر مرکز دیپلماسی عمومی در مدرسه ارتباطات انبرگ<sup>۴</sup>، در تعریف دیپلماسی عمومی می‌نویسد: «دیپلماسی عمومی عبارت است از تلاش‌های یک دولت برای رسیدن به یک سیاست و یا طرز حکومت تا بتواند فرهنگ، ارزش‌ها، سیاست‌ها، اعتقادات را برای مردم یک جامعه توضیح داده و با کاربرد آن‌ها تصویر، شهرت و رابطه‌اش را با کشور دیگر بهبود ببخشد» (Taylor, 2006: 49).

دیپلماسی عمومی در فرهنگ وژگان روابط بین‌الملل این چنین تعریف شده است: دیپلماسی عمومی به برنامه‌های تحت حمایت دولت اشاره دارد که هدف از آنها اطلاع‌رسانی و یا تحت تاثیر قرار دادن افکار عمومی دیگر کشورها است. ابزار اصلی آن انتشار متن، تصویر، مبادلات فرهنگی، رسانه‌های عمومی و اینترنت است (آلتون، ۱۳۷۵: ۳۲۶).

### اهداف دیپلماسی عمومی

- \* افزایش آشنایی مخاطبان خارجی از کشور مبدا دیپلماسی عمومی؛
- \* افزایش ادراک مخاطبان خارجی از جایگاه و ارزش کشور مبدا دیپلماسی عمومی؛
- \* جلب نظر مخاطبان و جذب آنها به امور کشور مبدا دیپلماسی عمومی؛
- \* تاثیر بر مخاطبان خارجی که باعث ترغیب مخاطبان به پشتیبانی از مواضع آن کشور و در نهایت باعث ترغیب سیاستمداران کشورهای هدف به چرخش به سمت کشور مبدا به عنوان یک شریک مطلوب می‌شود (Leonard, et al, 2002: 9-14).

---

1. Tuch  
 2. Humphrey Taylor  
 3. Joshua S. Fouts  
 4. Annenberg School for Communication

## ظرفیت‌های بالقوه جمهوری اسلامی ایران در دیپلماسی عمومی ظرفیت‌های فرهنگی، تاریخی و مذهبی

بسیاری از تاریخ‌نگاران، سابقه تمدن ایران را حدود پنج هزار سال قبل از میلاد مسیح می‌دانند و سوابق فرهنگ، هنر و تاریخ ایران را بسیار قدیمی و تاثیرگذار بر دیگر فرهنگ‌ها عنوان می‌کنند. در واقع، مولفه‌های قدرت ایران باستان تاثیر بسزایی در ساختار جهان بعد از خود داشت (عنایت، ۱۳۷۸: ۳۹). یکی از ویژگی‌های برجسته و نمایان فرهنگ ایرانی، دادوستد سازنده با فرهنگ‌های دیگر است. فرهنگ ایرانی از آغاز شکل‌گیری نه تنها دیواری میان حوزه فرهنگی خود و حوزه فرهنگی اقوام دیگر نکشیده، بلکه یکی از رسالت‌ها و کارکردهایش، فروریختن دیوارهای جداکننده فرهنگ‌های بشری و در آمیختن و به هم پیوستن و تلفیق فرهنگ‌هایی گوناگون بوده است (بیگی، ۱۳۸۸: ۱۶۱). بسیاری از عناصر فرهنگی جمهوری اسلامی ایران با کشورهای همسایه بخصوص کشورهای آسیای میانه مشترک است؛ نقش زبان و ادبیات فارسی، اسطوره‌ها در داستان‌های فارسی و... همه از جمله اشتراکات فرهنگی ایران با کشورهای همسایه است. یکی از شگفتی‌های تاریخ ایران این است که زبان فارسی پس از آنکه به یک پیشینه دو هزار ساله تکیه زد، بیش از هزار سال مستمر است که حامل اسطوره‌ها، ادبیات پهلوانی و ظرایف و دقایق فرهنگ ایرانی است. زبان فارسی امروزه زبان رسمی کشورهای ایران، افغانستان و تاجیکستان است و در برخی از کشورها دیگر نظیر ازبکستان بخصوص در شهرهای سمرقند و بخارا، عراق، ترکیه و پاکستان هنوز مردمی به زبان فارسی سخن می‌گویند و آثار و نشانه‌های فراوانی به زبان فارسی در این کشورها است. هر کدام از مظاهر تمدن نظیر آثار فرهنگی، معماری و تاریخی بازمانده از ایرانیان و همچنین دانشمندان ایرانی، ابزار مناسبی برای گسترش قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران در سایر کشورها محسوب می‌شوند.

پیوستگی دین و دولت و محوریت خدا در فرهنگ سیاسی ایران ریشه‌ای ژرف داشته و می‌توان گفت از آغاز تا به امروز مشروعیت سیاسی ریشه‌ای الهی دارد. اصل یزدان‌باوری و یزدان‌محوری و اینکه تمام کارها به اراده او صورت می‌گیرد، یکی از اجزای ثابت فرهنگ ملی ایرانیان بوده است.

ورود اسلام به ایران، بی‌شبهه یکی از مهمترین رویدادهای تاریخی - فرهنگی ایران بود. اسلام در ایران زمینه بسیار مناسب و غنی برای باروری و رشد پیدا کرد و ایرانیان نیز به برکت گذشته فرهنگی خود به سرعت با اصول جهانشمول و اندیشه‌های والا در اسلام آشنا شده و با آن انس گرفتند (گلشن پژوه، ۱۳۸۷: ۳۱۳-۳۱۵). انقلاب اسلامی ایران، انقلابی مبتنی بر دین اسلام و مذهب تشیع است که بدان قدرت نفوذ و تاثیرگذاری در میان مسلمانان داده است. لذا استفاده مناسب از این ظرفیت‌های بالقوه در عرصه سیاسی و بین‌المللی و عرصه‌های فرهنگی، تاریخی و مذهبی می‌تواند بر قدرت نرم و دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران بیفزاید.

### ظرفیت‌های سیاسی و بین‌المللی

از جمله تمایزات برجسته انقلاب اسلامی نسبت به سایر انقلاب‌ها، ماهیت آن است. انقلاب اسلامی دارای ماهیتی اسلامی و مبتنی بر ارزش‌ها و اصول اسلامی است. بنابراین انقلابی که دارای چنین ماهیتی جهانشمول است، ضرورتاً برای حفظ انقلاب و دستاوردهای آن، باید به دیگر جوامع اسلامی و غیراسلامی توجه داشته باشد. صدور انقلاب اسلامی از روزهای نخست پیروزی انقلاب مورد توجه قرار گرفت. دیپلماسی عمومی به عنوان یکی از راهکارهای صدور انقلاب اسلامی مورد توجه دولتمردان ایران در سیاست خارجی واقع گردید (اسکندری، آقا حسینی، ۱۳۹۴: ۲۳). این درحالی است که موقعیت ایدئولوژیک، مناسبات و مبادلات فرهنگی، تبلیغ آرمان‌ها، ارزش‌ها و اهداف متعالی، ترویج زبان و ادبیات، کسب جایگاه و موقعیت علمی، ایفای رسالت تاریخی متناسب با موقعیت جهانی و سطح انتظار در شرایط مختلف، برخورد مناسب و اتخاذ مواضع مقبول در برخورد با بحران‌های بین‌المللی و ... نیز بر قدرت نرم ایران افزوده است. انقلاب اسلامی ایران با بهره‌گیری از انقلابی با رسالت و پیامی جهانشمول و با جایگاهی ژئوپولیتیک و ژئواستراتژیک، با مطرح ساختن عدالت، صلح، هویت و نفی ظلم و حمایت از مظلوم در اصول سیاست خارجی خود و با تلاش در جهت ایجاد وحدت و همبستگی میان امت اسلامی، از جمله صاحبان قدرت نرم در سطح بین‌الملل می‌باشد (بیکی، ۱۳۸۸: ۱۶-۱۸). از نظر فرهنگی و اعتقادی، ایران در مرکزیت جهان اسلام قرار گرفته است. به طوری که در روند تحولات آینده جهانی، می‌تواند با بعضی از کشورهای منطقه، نقش ارزنده‌ای را ایفا



کند. گستردگی فرهنگی و تمدنی ایرانی-اسلامی و میراث گرانبهای آن و گذشته تاریخی درخشان این سرزمین، پیوند عمیق فرهنگی، فکری و جغرافیایی با کشورهای حاشیه خلیج فارس، پاکستان و کشورهای همسایه غربی یعنی عراق و ترکیه تا شاخ آفریقا، منطقه‌ای استراتژیک را بوجود آورده است که نشان دهنده امکانات بالقوه و بالفعل برای گسترش همکاری‌های دوجانبه و چندجانبه منطقه‌ای و جهانی جمهوری اسلامی ایران و در نتیجه قدرت نرم کشور می‌باشد. جمهوری اسلامی ایران با آرمان‌ها و ارزش‌های ساختاری می‌تواند به عنوان بازیگری فعال در چارچوب اصول و قواعد تعریف شده منطقه‌ای و نظام بین‌الملل و با بهره‌گیری از موقعیت سیاسی، اقتصادی و فرهنگی به بازی خود استمرار و استحکام بخشد و عمق نفوذ و گستره قدرت نرم کشور را تداوم دهد (پورحسن، ۱۳۸۹: ۹۵-۹۶).

### آسیب‌شناسی ساختاری دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران

#### الف- آسیب‌شناسی اداری-ساختاری

در بررسی آسیب‌شناسی اداری - ساختاری دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران، تمرکز بر روابط ساختاری و اختیار و مسئولیت است. این آسیب‌شناسی مشخص می‌کند چه کسی، چه کاری برای چه کسی انجام می‌دهد و چه کسی به چه کسی دستور می‌دهد چه کاری، چه وقت و چرا انجام دهد.

تداخل وظایف میان دستگاه‌های مسئول در عرصه دیپلماسی عمومی از مهمترین موانع اجرای دیپلماسی عمومی است. امروزه علاوه بر وزارت خارجه، سازمان ارتباطات اسلامی، بخش برون‌مرزی سازمان صدا و سیما نیز در عرصه دیپلماسی عمومی دخیل هستند. این در حالی است که تنها وزارت خارجه تحت نظارت مستقیم دولت است و سازمان‌های دیگر تشکیلات و ساختارهای مجزایی دارند که نهاد دولت کمترین نظارت را بر آنها دارد. نکته مهم این است که هیچ ارتباط تشکیلاتی و سلسله‌مراتبی میان این سه رکن وجود ندارد. این امر چند مانع مهم در زمینه تحقق اهداف دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران ایجاد کرده است بدین معنی که در این چهارچوب، اولاً؛ خلط میان سیاست خارجی و روابط خارجی و در نتیجه عدم شفافیت وظایف و تداخل مسئولیت‌ها از آسیب‌های سیاست خارجی و

دیپلماسی عمومی ایران است. به این معنا، دستگاه‌هایی مثل سازمان فرهنگ و ارتباطات و وزارت خارجه بدون هماهنگی دقیق با یکدیگر، مسئولیت‌های موازی را تعقیب می‌کنند که این ناهمسازی در اعمال سیاست خارجی، پیامدهای جدی در کاهش بازدهی و کم شدن اعتبار یک کشور در سطح جهان دارد و حال آنکه بنا بر فرض و تعریف، یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های دیپلماسی عمومی افزایش اعتبار و جلب اعتماد مردمان دیگر کشورهاست. ثانیاً، آسیب دیگر در این زمینه، عدم گذار به سطح نهادی درباره دیپلماسی عمومی است در شرایط فعلی، عمده فعالیت‌های جمهوری اسلامی ایران در عرصه عمومی توسط سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی سازماندهی و تعقیب می‌شود و وزارت خارجه نقش مکمل دارد، در صورتی که می‌بایست عکس آن صادق باشد؛ ثالثاً، خلأ فقدان یک مرکز دیپلماسی عمومی در حوزه نهادی به گونه باورپذیری مشاهده می‌شود، کارویژه این نهاد آن است که می‌تواند از آسیب‌هایی نظیر تغییر مکرر سیاست‌ها و مسئولیت‌ها و در نتیجه نیمه‌کاره رهاشدن برنامه‌ها و کم‌تأثیر شدن آنها جلوگیری نماید (ایزدی، ۱۳۹۲: ۳۳). این در حالی است که در سال ۱۳۸۲، سند چشم‌انداز توسعه جمهوری اسلامی ایران در افق ۲۰ ساله تدوین و از سال ۱۳۸۴ با ابلاغ آن از سوی مقام معظم رهبری به مبادی ذی‌ربط، مبنای قانونگذاری، اتخاذ تصمیمات کلان سیاستمداران و اقدامات مجریان گردید. بر اساس این سند، ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل.

بر اساس برنامه ششم توسعه نیز دولت موظف به بهره‌برداری از دیپلماسی عمومی و روش‌ها و ابزارهای نوین و کارآمد اطلاع‌رسانی در گستره فرامرزی برای تبیین دیدگاه‌های جمهوری اسلامی ایران در ابعاد گفتگومانی و معنایی و ارتقای جایگاه ایران در افکار عمومی جهان شده است.

در ماده ۱۰۵ نیز آمده است در راستای اجرای مفاد مصرح در قانون اساسی و افزایش قدرت مقاومت و کاهش آسیب‌پذیری اقتصاد کشور و به منظور مدیریت منسجم، هماهنگ و مؤثر روابط خارجی جمهوری اسلامی ایران بر مبنای اصل عزت، حکمت و مصلحت و برای تحقق اهداف این قانون، دستگاه‌های اجرایی بجز نیروهای مسلح مکلفند، تمامی اقدامات خود

در زمینه روابط خارجی را با هماهنگی وزارت امور خارجه انجام دهند. لذا تمامی ساختارها موظف هستند با وزارت امور خارجه هماهنگ باشند که عملاً چنین نیست.

#### ب- آسیب‌شناسی اطلاعاتی - تصمیم‌گیری ساختارها

این آسیب‌شناسی به بررسی شبکه‌های اطلاعات و تصمیم‌گیری برای فعال‌سازی سازمان و بر تصمیمات مهم سازمانی و نیازهای اطلاعاتی آنها تاکید می‌کند. همانطور که ذکر شد دستگاه‌های اجرایی بجز نیروهای مسلح مکلفند، تمامی اقدامات خود در زمینه روابط خارجی را با هماهنگی وزارت امور خارجه انجام دهند. گرچه وزارت امور خارجه مانند گذشته، انحصار اعمال سیاست خارجی را بر عهده ندارد و برخی از نهادهای حکومتی در این زمینه، سیاست‌های خود را در خارج از مرزهای ملی دنبال می‌کنند اما وزارت خارجه بدلیل حضور در عرصه بین‌الملل، مراودات گسترده سیاسی با سایر کشورها و افکار عمومی جوامع دیگر، وجود سفارتخانه‌ها و کنسولگری‌ها، اشراف اطلاعاتی به حوزه ماموریت‌های خود باید نقش هدایت و رهبری در عرصه دیپلماسی عمومی را در اختیار داشته باشد. هم‌اکنون، ایران در بیش از صد کشور جهان دارای ۱۴۰ سفارت و سرکنسولگری است و نمایندگان دائمی نزد سازمان ملل متحد در نیویورک، وین و ژنو دارد که اجرای مستقیم سیاست‌های راهبردی جمهوری اسلامی ایران را برعهده دارند. بنابراین، طبق مسیر و روندی که ترسیم شده است و معمول جهان هم اینگونه است، مراحل اهداف سیاست‌های خارجی راهبردی از مرکزیت هسته و نظام و حکومت به وزارت امور خارجه ابلاغ و نوک پیکان اجرایی آن سفارتخانه و شخص سفیر و ساختار تشکیلاتی سفارتخانه‌ها تابعی از ماهیت و کیفیت روابط دوجانبه بین ایران و کشور مورد نظر است. این تشکیلات و ساختار از طرفی و نیروهای تشکیل دهنده آن از سفیر تا دیپلمات‌های سفارت، وظیفه محقق نمودن اهدافی را دارند که برایشان تبیین و تعریف شده است. نکته اساسی و قابل اشاره در این نوع ارتباط و هماهنگی است که در این مرحله، بین سفارت و سفیر و مرکز (وزارت امور خارجه) برقرار می‌گردد و همه امور اجرایی سیاست خارجی بر اساس این نوع از همکاری پیش می‌رود (نوروزی، ۱۳۹۶: ۲۰۴). لذا با توجه به سازوکار فراهم شده و ارتباطات گسترده حداقل وزارت خارجه بایستی در جایگاه

تصمیم‌گیری و هدایت دیپلماسی عمومی نقش ممتازی داشته باشد و سازمان‌های دیگر موظف به هماهنگی با این تشکیلات باشند، در حالی که چنین نیست.

#### پ- آسیب‌شناسی اجتماعی-انسانی ساختارها

زیرسیستم اجتماعی-انسانی سازمان را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد. این زیرسیستم به عنوان اصلی‌ترین و عمده‌ترین زیرسیستم‌های سازمان محسوب می‌گردد. پیتر سنگه پنج ویژگی در خصوص توسعه منابع سازمانی را مطرح کرده است که عبارتند از:

**اول:** داشتن تفکر سیستمی است. عدم تفکر سیستمی در سازمان باعث می‌شود که بخش عمده هزینه‌هایی که صرف آموزش و تقویت مهارت‌ها در سازمان می‌شود بی‌نتیجه بماند.

**دوم:** توانمندی فردی با تاکید بر توان تشخیص و تعیین چشم‌انداز و قدرت تشخیص عینی است. این پدیده با ترکیبی از یادگیری فردی و یادگیری سازمانی تحقق می‌یابد.

**سوم:** مدل ذهنی است که چگونه دنیا را می‌بینیم که این توانایی به قدرت ادراک افراد می‌افزاید. مسلماً تعیین و تغییر برنامه‌ریزی نمی‌تواند اتفاق بیفتد مگر اینکه مدل ذهنی افراد در سازمان تغییر کند.

**چهارم:** نگرش مشترک است که این ویژگی افراد را در سازمان یکپارچه و به هم متصل و اشخاص را وادار به تلاش جمعی می‌کند؛ زیرا آنچه باور دارند انجام می‌دهند و نه آنچه مجبورند.

**پنجم:** یادگیری تیمی است که وسیله‌ای است بر تقویت هوشمندی جمعی که مسلماً از هوشمندی فردی والاتر است و باعث یادگیری گروهی و دسته جمعی می‌شود (میر سپاسی، ۱۳۸۴: ۷۲).

در خصوص تطبیق این شرایط با وضعیت موجود در ساختار نیروی انسانی در عرصه دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

از منظر کارگزاری؛ اولاً، تکیه بیش از حد در دیپلماسی عمومی بر بخش‌های رسمی و دیپلمات‌های سنتی و قائم به حکومت، از آسیب‌های دیپلماسی عمومی است. در این میان، باید اعتماد برانگیزی و توجه به بازیگران خصوصی مورد توجه قرار بگیرد. گرچه دعوت از

بخش خصوصی جهت مشارکت در روابط فرهنگی فراملی مستلزم تعهدات و حمایت‌های فراوانی است، اما هرچه هست از هزینه مستقیم منابع مالی و پولی بهتر است، زیرا این یک نوع سرمایه‌گذاری هوشمندانه در برنامه‌های فرهنگی و عمومی بوده و زمینه‌های بهتری را برای معرفی ایران به جهان فراهم می‌نماید. ثانیاً، تقویت مهارت‌های ارتباطی در کارگزاران دیپلماسی در همه سطوح با اهمیت تلقی می‌شود. آنها باید دارای مهارت‌های ارتباطی مؤثر باشند، تا برداشتی واقع‌بینانه از باورها و ارزش‌های مردم جهان داشته و آن را منتقل نمایند و نیز بتوانند در نزدیک کردن مفاهیم و ایجاد ارتباط میان انسان‌ها بر پایه ارزش‌ها و نگرش‌های مشترک بکوشند (ایزدی، ۱۳۹۲: ۳۳).

از جمله ضعف‌های دیگر می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- عدم نگرش سیستمی میان ساختارهای مسئول و به تبع آن کارمندان این ساختارها؛
- ۲- عدم توانمندی فردی بر توان تشخیص و تعیین چشم‌انداز و اولویت‌ها و فائق آمدن نگرش درون سازمانی در تبیین استراتژی‌های خود؛
- ۳- تاکید نیروی انسانی در ساختارهای مسئول به فعالیت محوری به جای اثربخشی؛
- ۴- کم‌رنج بودن جایگاه کارشناسان در مقوله‌های تصمیم‌گیری.

#### ت- آسیب‌شناسی فنی-مادی ساختارها

فناوری شامل سه عامل اصلی است: الف- کنشگران انسانی نظیر طراحان فناوری، کاربران و تصمیم‌گیرندگان؛ ب- فناوری و پ- خصوصیات نهادی سازمان که شامل ترتیبات ساختاری، استراتژی سازمانی، فرهنگ، تخصص، تفکیک نقش‌ها، الگوهای ارتباطات و فشارهای محیطی است (طهماسبی، ۱۳۹۴: ۱۱۴-۱۰۹). بارزترین، مهمترین و تاثیرگذارترین فناوری در عصر کنونی، فناوری اطلاعات و ارتباطات است.

موسسه کارنگی از اندیشکده‌های مطرح آمریکا در سال ۲۰۱۲ به‌طور مشترک با موسسه ارتباطات بین‌الملل فلاشمن- هیلارد نشستی با عنوان «دیپلماسی دیجیتال: فصلی نوین در پیشبرد سیاست» در واشنگتن برگزار نمود. در این نشست، دیپلماسی دیجیتال به‌عنوان راهبردی جدید با استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای فراتر رفتن از مرزهای دیپلماسی سنتی نام برده

می‌شود. "تام کاور" پژوهشگر موسسه کارنگی در خصوص اهمیت این موضوع معتقد است: «در آینده قدرتمندترین دولت‌ها، آن‌هایی نیستند که بزرگ‌ترین ارتش‌ها را در اختیار دارند، بلکه دولت‌هایی هستند که از بیشترین ارتباطات برخوردار بوده و در مرکز بیشترین شبکه‌ها قرار دارند» (سایت مشرق، ۱۴ شهریور ۱۳۹۵).

استفاده از فناوری جدید در زمینه ارتباطات در عرصه سیاست خارجی و دیپلماسی عمومی ایران، بیشتر شخصی است تا وظیفه ساختاری و تا جا افتادن این موضوع بعنوان یک وظیفه و فرهنگ ساختاری، ترتیبات ساختاری، استراتژی سازمانی، تفکیک نقش‌ها، الگوهای ارتباطات، راه‌درازی باید پیمود.

جدا از موارد ذکر شده بطور کلی دو دسته دیگر از موانع از جمله چالش‌های ساختار تکنولوژی و فناوری محسوب می‌شود. اولین دسته موانع نرم‌افزاری است. مهمترین مشکل نظری موجود، فقدان برداشت صحیح از ماهیت و اهمیت تکنولوژی، فقدان نظام جامع برای توسعه تکنولوژی در کشور و نارسایی‌هایی آموزش کشور است. موانع دیگر از جمله وجود برخی حلقه‌های مفقود در نظام تکنولوژی کشور یا کمبود اعتبارات و مشکلات مربوط به نظام اقتصادی را می‌توان از نتایج عوامل فوق دانست. دسته دوم موانع سخت‌افزاری است. از کاستی‌های عمده جمهوری اسلامی ایران از این منظر، داشتن دست بالای تکنولوژی دنیای غرب است. تمام پروکس‌های شبکه‌های اینترنتی در اروپا مستقر است و بسیاری از ارتباطات ماهواره‌ای ما از طریق کرایه ابزارهای ماهواره‌ای آنها است (پورااحمدی، ۱۳۸۹: ۲۸۲-۲۸۳).

ث- عدم توجه ساختارهای مسئول به متغیرهای تاثیرگذار اقتصادی، فرهنگی در عرصه

دیپلماسی عمومی

عوامل اقتصادی

عدم توانایی تشکیلات سیاست خارجی در ارائه تصویری قابل قبول از جذابیت‌های اقتصادی کشور در عرصه بین‌المللی موجب شده تا نتوان از فرصت‌های موجود بهره‌برداری لازم به عمل آورد. به عنوان مثال، عدم ایجاد نمایندگی‌های بازرگانی فعال و مراکز تجاری ایرانی در خارج از کشور، فرصت‌های موثری را از کشور گرفته است. هر چند بخشی از این موضوع به ضعف‌های سایر دستگاه‌های اقتصادی کشور باز می‌گردد که باید دیپلماسی کشور

را همراهی کنند، با این اوصاف تشکیل معاونت اقتصادی در وزارت امور خارجه در سال ۱۳۷۶ نیز نتوانست به دو دلیل زیر جایگاه سازمانی و کارکردی خود را نشان دهد؛ نخست، نبود کارشناسان که به طور موثر بتوانند در حوزه اقتصاد خارجی فعال باشند و دوم اینکه، ناهماهنگی بخش‌های مختلف در داخل دستگاه دیپلماسی و سایر دستگاه‌های اقتصادی و بازرگانی کشور. افزون بر موارد فوق به نظر می‌رسد که دستگاه دیپلماسی کشور در انتقال گزارش‌های عمیق کارشناسی از وضعیت و توان اقتصادی دیگر کشورها به نهادها و ارگان‌های داخلی در حوزه تجارت و اقتصاد نیز دچار نارسایی و کاستی‌های جدی است (ایزدی، ۱۳۹۲: ۴۸). از سوی دیگر، دیپلماسی اقتصادی معطوف به استفاده از ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و منابع اقتصادی به عنوان پاداش و مجازات یا تشویق و ترغیب، در رابطه با سایر بازیگران بین‌المللی به منظور پیگیری و تامین منافع ملی کشورها است. در همین راستا دولت‌ها از طریق ارائه کمک‌های توسعه‌ای به کشورهای هدف، درصدد تحقق اهداف خود در عرصه دیپلماسی عمومی هستند. نکته قابل ذکر این است که تنها ایران نیست که به کشورهای دیگر وام می‌دهد و کمک مالی می‌کند. این رویه‌ای است که بسیاری از کشورها در دنیا آن را دنبال می‌کنند تا بتوانند از طریق اقتصاد، برخی از مقاصد سیاسی و اقتصادی را در کشورهای مقصد دنبال کنند. اما مساله اساسی در پرداخت وام و کمک‌های مالی این است که این اقدامات بر اساس یک برنامه مدون و یک استراتژی مشخص باشد و این امر در همه دولت‌ها نیز وجود داشته است.

### عوامل فرهنگی

فرهنگ یکی از کم‌خطرترین راه‌ها برای متعهد نمودن افکار عمومی مخاطبان است و به گونه‌ای موثر از بحران‌ها جلوگیری و اعتمادسازی می‌کند. این دیپلماسی اولین خط دفاعی را پایه‌گذاری و بهترین تصویر را برای سیاست خارجی تبلیغ می‌کند و یک محیط بین‌المللی با ثبات‌تر و امن‌تر برای تامین منافع ملی پدید می‌آورد (محمودوندی آذر، ۱۳۸۸: ۱۱۹-۱۱۸). دیپلماسی فرهنگی نه تنها برای دستیابی به اهداف فرهنگی بلکه برای نیل به اهدافی با ماهیت سیاسی، اقتصادی، امنیتی نیز می‌توان تجویز کرد. امروزه با وجود شبکه‌های ارتباطاتی، فرهنگ

ضمن پایدار ساختن اتحادها و ائتلاف‌های نوین، عملاً سبب شکل‌گیری فرآیندهای مختلفی در بخش‌ها و ساخت‌های فرعی سیستم می‌گردد که این فرآیندها می‌توانند ضمن تأثیرگذاری بر نحوه ساماندهی الگوهای رفتاری واحدها، ساخت کنترل سیستم به عنوان ساخت نظم‌بخشی را با فرصت و یا محدودیت‌های نوین روبرو سازد (قاسمی، ۱۳۹۲: ۴۷-۴۶).

دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران عبارت است از: تلاش، کوشش و اقدامات از پیش طراحی شده و سازمان‌یافته جمهوری اسلامی برای تأثیرگذاری بر برداشت‌ها، ادراکات، افکار، انگاره‌ها، ایده‌آل‌ها، ارزش‌ها، ایستارها و باورهای ملت‌ها و کشورهای دیگر از طریق تبیین و ترویج فرهنگ و تمدن ایران و انقلاب اسلامی و شناخت و درک واقعی از فرهنگ‌ها و تمدن‌های دیگر به منظور تأمین و توسعه منافع ملی. از این‌رو دیپلماسی فرهنگی متضمن و مستلزم تبیین و ترویج، معرفی و گسترش مؤلفه‌ها، عناصر، ارزش‌ها و ابعاد فرهنگ و تمدن ایرانی-اسلامی و گفتمان انقلاب اسلامی به ملت‌ها و کشورهای دیگر از طریق بکارگیری ابزارهای فرهنگی مناسب در آن جوامع و کشورهاست. دیپلماسی فرهنگی به دو صورت جمهوری اسلامی را قادر می‌سازد تا اهداف و منافع سیاست خارجی خود را محقق سازد. اول، از طریق شناخت فرهنگ کشورها و ملت‌های دیگر و همچنین شناساندن فرهنگ ایرانی به آنان؛ دوم از راه تأثیرگذاری بر سایر کشورها به منظور موجه و موثر ساختن سیاست‌ها و اقدامات جمهوری اسلامی در آنها (فیروزآبادی، ۱۳۸۹: ۱۰۶-۱۰۵). جمهوری اسلامی ایران نتوانسته است از این ظرفیت بالقوه به نحوه احسن استفاده نماید که مهمترین علل آن عبارتند از:

### غلبه مسائل ایدئولوژیک بر زبان فرهنگی

آن چیزی که تأثیر مستقیمی بر سیاست‌های دیپلماسی عمومی ایران گذاشته است بیان دیپلماسی فرهنگی به زبان سیاسی (غلبه مسائل ایدئولوژیک) بوده است. این در حالی است که ساختارهای موجود، درک صحیحی از جایگاه ایدئولوژی و نقش آن در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در ساختارهای دیپلماسی عمومی ندارند.

ایدئولوژی ممکن است منشا دینی یا غیردینی داشته باشد ولی به هر حال تأثیر آنها در کنش و بینش جامعه امری انکارناپذیر است. ایدئولوژی هم باعث اتحاد و وفاق می‌شود هم



می‌تواند موجب تفرقه و پراکندگی شود. به عبارت دیگر، ایدئولوژی در صورتی که هماهنگ با سنت‌ها و فرهنگ یک ملت باشد، در تحکیم وضع موجود کمک می‌کند ولی اگر غیر از این باشد، ممکن است به تبعیض، جدایی و تنش در جامعه دامن زده شود (جمالزاده، ۱۳۹۲: ۲۰۰). یکی از نکات ضعف مهم در ساختارهای مسئول در دیپلماسی عمومی، عدم توجه به این تناسب در جامعه مخاطب بوده است. به عبارتی شیوه عملکرد ساختارهای مسئول در خصوص کشورهایایی مثل لبنان و عراق که دارای جمعیت قابل ملاحظه‌ای از شیعیان است با کشورهایایی که اکثریت مطلق آن اهل تسنن هستند، قطعاً باید تفاوت داشته باشد. عدم تفاوت در شیوه‌ها، باعث ذهنیت منفی در کشورهای هدف خواهد شد؛ چنین ذهنیت منفی باعث می‌شود این دولت‌ها، تمام سیگنال‌های مثبت را در آینده رد کنند و در ذهنیت منفی نهادینه شده خود تردید نکنند و جهت محدود کردن فرصت‌های فرهنگی ایران در بین مردم خود تلاش کنند. «پیش فرض» مدیریت مسائل این است که سازمان‌ها نباید فقط در پی تغییر دیگران باشند بلکه خود نیز آمادگی داشته باشند خط‌مشی داخلی و همچنین شیوه‌های خود را اصلاح کنند.

### امنیتی کردن چهره فرهنگ و روابط فرهنگی

غیرامنیتی کردن و امنیت‌زدایی از فرهنگ و روابط فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، اصل مهمی در دیپلماسی فرهنگی است زیرا در اثر تصویرسازی غیرواقعی از جمهوری اسلامی ایران در سطح منطقه و جهان، فرهنگ ایرانی - انقلابی، امنیتی شده است. به گونه‌ای که بسیاری از کشورها، تعریف و تلقی امنیتی از فعالیت‌های فرهنگی جمهوری اسلامی دارند. ادراک و برداشت نادرستی که به ایران‌هراسی فرهنگی و شیعه‌هراسی در منطقه و اسلام‌هراسی انقلابی در سطح بین‌المللی انجامیده است. از این‌رو برای اجرا و اعمال دیپلماسی فرهنگی کارآمد و فعال، نخست باید بر این تصور و تلقی نادرست نائل آمد (فیروزآبادی، ۱۳۹۱: ۸۹).

### عدم شناخت دقیق مخاطب‌ها در کشورهای دیگر و ویژگی‌ها و مزیت‌های فرهنگی آنها

آنچه در دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران واضح و مبرهن می‌باشد این است که

سیاست‌گذاران عرصه دیپلماسی عمومی، شناخت کامل از اوضاع و مولفه‌های فرهنگی که شامل ارزش‌ها و هنجارها، برداشتها، طرف مقابل خود ندارند و بیشتر بر اساس نگرش و بینش‌های یک طرفه خود عمل می‌کنند که این امر باعث تضعیف قدرت نرم کشور در عرصه‌های بین‌المللی و آسیب به دیپلماسی عمومی کشور می‌گردد.

مسائل ایدئولوژیک زمانی در تصمیم‌گیری سیاست خارجی و بعنوان ابزاری برای افزایش قدرت نرم کشور می‌تواند تاثیرگذار و نقش آفرین باشد که حداقل دو کشور دارای اشتراکات و سنخیت‌های مشابه‌ای از لحاظ ایدئولوژیک باشند در غیر اینصورت باعث سوء تفاهم شده و انعکاس منفی در دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران می‌گذارد.

### تاکید بر الگوی سلسله‌مراتبی دولت‌محور و عدم توجه به الگوی شبکه‌ای

یکی دیگر از مهمترین علل ضعف در دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران، تاکید بر ساختار اداری و سلسله‌مراتبی حکومت و عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های سازمان‌های غیردولتی در این عرصه می‌باشد. به طور کلی سه عامل مهم باعث عدم کارایی سازمان‌های غیردولتی بخصوص در عرصه سیاست خارجی در جمهوری ایران شده است:

۱- تفکر و نگاه دولت‌محور: براساس این نگاه، تمام برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات بایستی توسط دولت صورت پذیرد. بر اساس این نگرش تصویری از دیپلماسی، محدودیت روابط درون دولتی را بیان می‌دارد و در آن ساختار حکومت از جمله وزارت خارجه به مثابه ناظران، عمل نظارتی را انجام می‌دهند، تعاملات بین محیط‌های بین‌المللی و داخل را کنترل و اطلاعات میان آنها را به یک‌کانون هدایت می‌کنند؛

۲- نگاه امنیتی به فعالیت سازمان‌های غیردولتی بخصوص در عرصه سیاست خارجی؛

۳- کمبود منابع مالی: با توجه به غیردولتی بودن این سازمان‌ها، در اختیار گرفتن منابع مالی جهت فعالیت برای این موسسات مشکل بوده و در فعالیت آنها اختلال ایجاد می‌کند.

در این میان از جمله سازمان‌هایی که نقش گسترده‌ای در دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران می‌تواند ایفا کند انجمن‌های دوستی بین کشورها و یا انجمن‌های دانشگاهی و علمی می‌باشد. از سوی دیگر انقلاب اطلاعاتی و ارتباطاتی و دسترسی شهروندان به اطلاعات گسترده باعث قدرت‌یابی مراکز جدید غیردولتی شده است و فرصت جدی را برای

نقش‌آفرینی سازمان‌های غیردولتی را فراهم کرده است بطوری که رابرت لاتهام معتقد است حاکمیت در جهان امروز از آن گروه‌های اجتماعی و سیاسی است نه دولت‌ها (Latham, 2000: 8). این فراوانی ارتباطات روزافزون متعامل میان افراد، سازمان‌ها و اجتماعات در نوع خود موجب هدایت حوزه‌های عمومی یا خصوصی به سوی تمرکززدایی و تکثر اقتدار سنتی خواهد شد (گوهری مقدم، ۱۳۸۷: ۱۱۰).

بکارگیری سازمان‌های غیردولتی از جمله انجمن‌های دوستی در دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی می‌توانند در تولید و بازتولید شناخت بین‌الذنهانی کشورها کمک شایانی نمایند، با توجه به این که ساختارها به رفتار بازیگران اجتماعی و سیاسی، اعم از افراد و کشورها شکل می‌دهند، انجمن‌های دوستی می‌توانند در تولید و اصلاح ساختارهای هنجاری یا عقیدتی بازیگران نسبت به هم مؤثر باشند. ساختارهای هنجاری فوق می‌تواند تعیین‌کننده هویت بازیگران و مبنای شناخت آنها از خود و دیگری باشد و بدین ترتیب موجبات هویت‌سازی طرفین گردد. از این منظر، انجمن‌های دوستی سبب می‌گردد، بازیگر با انتخاب همکاری در یک وضعیت معماگونه اجتماعی به طور ضمنی هویتی جمعی را بپذیرد و به گونه‌ای عمل کند که گویی به دیگری اهمیت می‌دهد. اگر دیگری به عمل متقابل دست بزند، هویت موقت و آزمایشی خویشتن تقویت می‌شود و در طول زمان، هویت جمعی هر دو طرف درونی می‌گردد (شیرازی، ۱۳۸۶: ۵۴). علاوه بر انجمن‌های دوستی می‌توان به گروه‌های مشترک علمی، دانشگاهی و... نیز اشاره کرد که می‌توانند ابزارهای مهمی جهت بهبود چهره کشور و تقویت دیپلماسی عمومی در سطح بین‌المللی باشند. تکیه بیش از حد در دیپلماسی عمومی بر بخش‌های رسمی و دیپلماتیک سنتی و قائم به حکومت از جمله آسیب‌های سیاستگذاری در تمام دولت‌ها در عرصه دیپلماسی عمومی مشترک بوده است (ایزدی، ۱۳۹۲: ۳۳). در کنار انجمن‌های دوستی می‌توان به حضور شخصیت‌های فرهنگی، ورزشی، علمی و هنری در عرصه دیپلماسی عمومی کشورها نیز اشاره کرد که بهترین فرصت را برای تقویت دیپلماسی عمومی کشور فراهم می‌کند. ذکر این نکته ضروری است که الگوی شبکه‌ای دیپلماسی عمومی نیازمند فرارفتن از انتشار یک‌سویه اطلاعات برای ملت‌های دیگر است؛ حرکتی به سوی یک تعامل که بیشتر مبتنی بر گفتگو با جمعیت‌های هدف باشد.

**عدم توجه به جایگاه برند ملی در تقویت دیپلماسی عمومی کشور**

برند؛ مجموعه‌ای از ادراکات ذهنی نسبت به عاملی است که در طول زمان شکل می‌گیرد. در این میان برند ملی تصویر کلی از یک کشور است که ابعاد سیاسی، اقتصادی، تاریخی و فرهنگی را شامل می‌شود. برند ملی مفهومی چندبعدی، ترکیبی و بهم‌پیوسته است که امروزه در سیاست‌های خارجی کشورها به عنوان یکی از ابزارهای مهم قدرت نرم و از شاخصه‌های مدرن دیپلماسی عمومی نوین از جایگاه برجسته برخوردار است، زیرا برندسازی ملی علاوه بر اینکه نفوذ و قدرت نرم کشور را در جامعه مخاطب می‌افزاید، در زدودن تصورات و ذهنیات غلطی که نسبت به یک کشور وجود دارد تاثیر بسزایی دارد. تقریباً تمامی کسانی که با کشور ایران در ارتباط هستند؛ معترفند که پیش از این ارتباط، ذهنیتی متفاوت نسبت به کشور ایران داشتند و برداشت غالب آن‌ها از ایران تصور سطح پایینی از کشور و جامعه ایران بوده است. این اعتراف به اشتباه، بدلیل آشنا شدن آن‌ها با ظرفیت‌های بالقوه و غنی می‌باشد که در فرهنگ و تمدن ایرانی نهفته است. لذا برند ملی کشوری مانند ایران نیز باید طوری باشد که تقریباً تمام جنبه‌ها و ابعاد مهم ویژگی‌های این کشور را پوشش دهد. این ویژگی‌ها عبارتند از: تاریخ و تمدن کهن، جغرافیای سیاسی، جغرافیای طبیعی، فرهنگ غنی (اقوام، ادبیات، صنایع دستی، موسیقی، مذهب، معماری، هنر و ...) لذا برای اینکه برند ملی ایران عملکرد مناسبی داشته باشد باید با واقعیت ذاتی کشور همخوانی و تطابق داشته باشد و عناصر عاطفی که آن را نسبت به مخاطبان هدف پذیرا می‌سازد، شامل شود. از سوی دیگر جایگاه برتر ایران در آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی؛ لزوم تلاش برای ثبت آن در یونسکو را دو چندان می‌کند زیرا تا زمانی که آثار و مفاخر فرهنگی و تمدنی ایران در معرض دید بین‌المللی قرار نگیرند هرگونه تلاش برای بهبود تصویر ایران و ایجاد و تقویت برند ملی در عرصه بین‌المللی با دشواری روبه‌رو خواهد بود. در کنار ظرفیت‌های بالقوه ایران در عرصه‌های فرهنگی، تاریخی، طبیعی، ایران از منظر شاخص‌های اقتصادی تاثیرگذار در ایجاد و تقویت برند ملی، نظیر شاخص‌های کارآفرینی، سهولت کسب کار، آزادی اقتصادی، کیفیت زندگی، ادراک فساد، دچار ضعف‌های اساسی است. در اکثر این شاخص‌ها که توسط نهادهای معتبر بین‌المللی نظیر بانک جهانی منتشر شده است ایران در رتبه‌های پایین قرار گرفته که از این منظر وجهه مناسبی برای

ایران در عرصه بین‌المللی ندارد. ارتقای جایگاه ایران در عرصه‌های اقتصادی قطعاً در ایجاد ذهنیت مثبت و تقویت برند ملی در عرصه بین‌المللی نقش مهمی ایفا خواهد کرد. از منظر مسائل داخلی تاثیرگذار در ایجاد برند ملی نباید از اتخاذ سیاست‌های داخلی و خارجی متوازن غفلت کرد. برند ملی نمی‌تواند بدون شالوده ساختار ملی موثر که در ارتباط با ساختار هویت ملی است موفق گردد. خودادراکی مردم از کشورشان در راستای خود ادراکی همزمان افراد خارجی از ساختار و تصویر آن کشور است. توجه به این مسائل می‌تواند کمک شایانی به ایجاد و ارتقای برند ملی و بهبود عملکرد جمهوری اسلامی ایران در دیپلماسی عمومی داشته باشد. در کنار این مسائل نباید از حضور در نمایشگاه‌های معتبر جهانی نظیر اکسپو، برگزاری اجلاس بین‌المللی، ارتقای جایگاه ایران در ارزیابی‌های بین‌المللی نیز غفلت نمود (ایزدی، خادم‌زاده، ۱۳۹۷: ۲۴).

#### تاثیرپذیری ساختارها از رویکردهای ادراکی افراد

از جمله نکات ضعف ساختارهای جمهوری اسلامی ایران در سیاست خارجی بخصوص دیپلماسی عمومی، تاثیرپذیری ساختارها از رویکردهای ادراکی سیاستگذاران می‌باشد. رویکردهای ادراکی از یک سو مجموعه‌ای از باورها هستند که می‌توانند منجر به ورود عناصری در نگرش به مسائل در سیاست خارجی شوند که همراه خود جانبداری و پیش‌فرض‌هایی می‌آورند و می‌توانند در واقع‌نگری اختلال ایجاد کنند و از سوی دیگر مجموعه‌ای از میان‌برهای ادراکی هستند که ذهن انسان، ناخودآگاه برای رسیدن آسان‌تر به یک تصمیم به آنها متوسل می‌شود. باورها در اشکال مختلف آنها از جمله باورهای کلی به سرشت نظام بین‌الملل، قابل اعتماد بودن یا نبودن انسان‌ها، امکان ایجاد تغییر و تاثیر اراده بشری تا باورهای جزئی در مورد سرشت یک کشنگر دیگر یا قدرت خود، علت یک رویداد خاص و چگونگی تاثیر یک کنش خاص بر دیگران و موقعیت؛ می‌توانند موجب شوند واقعیت آنچنان که هست دیده نشود و قضاوت در مورد رویدادها، کنش‌ها، پیامدها و... صورت گیرد که با واقعیت همخوانی ندارد (مشیرزاده، ۱۳۹۶: ۲۵-۲۳).

از سوی دیگر علاوه بر کنشگران و تاثیر نگرش آن‌ها بر اتخاذ سیاست‌ها، نگرش‌های

ناهمگون و برداشت‌های متفاوت از منافع ملی در میان ساختارهای مختلف درگیر در تصمیم‌گیری و اجرا در عرصه دیپلماسی عمومی نیز از جمله معایب ساختار دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران است.

### ضعف در فرهنگ سازمانی ساختارهای مسئول

ادگار شاین معتقد است فرهنگ دو کارکرد مهم برای سازمان‌ها دارد: اول اینکه موجب یکپارچگی بین اعضای سازمان می‌شود به گونه‌ای که هر یک از آنان می‌داند چگونه با دیگری ارتباط یابد (یکپارچگی درونی)؛ دوم اینکه به سازمان کمک می‌کند تا بتواند با محیط خارجی تطبیق یابد (انطباق بیرونی) (طهماسبی، ۱۳۹۴: ۱۲۴-۱۱۹).

فرهنگ شیوه‌ای است که افراد در سازمان فکر می‌کنند و اقدام می‌کنند. رابینز برای فرهنگ سازمانی شاخص‌ها و مولفه‌های زیر را بیان می‌کند: میزان استقلال فردی، میزان پذیرش مخاطره و میزان وضوح اهداف سازمانی، میزان انسجام و هماهنگی کارکنان، میزان حمایت مدیریت از کارکنان، میزان هویت سازمانی، تحمل تضاد و برخورد، ساختار و کنترل، سیستم پاداش و الگوی ارتباطی. *دانیل دنیسون*<sup>۱</sup> ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را به شرح زیر بیان می‌کند: ۱- درگیر شدن در کار، ۲- سازگاری، ۳- انطباق‌پذیری و ۴- ماموریت یا رسالت.

گرین برگ و بارون شاخص‌های نوآوری، ثبات، تشریک مساعی و همکاری، سهل‌گیری، توجه به جزئیات، توجه به اهداف و احترام به کارکنان را برای فرهنگ سازمانی مطرح کرده‌اند. *هافستد* و همکارانش شاخص‌های زیر را برای فرهنگ سازمانی معرفی کردند: ابداع و مخاطره‌پذیری، ثبات و شخصیت، احترام و توجه به افراد، نتیجه‌گرایی، تیم‌گرایی و همکاری و تهاجم و رقابت.

*لیت‌وین* و *استینگر* نه عامل را به عنوان عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی در نظر گرفته‌اند. این عناصر عبارت‌اند از: استانداردها، مسولیت‌ها، تشویق و ترغیب، مخاطره‌پذیری، حمایت مدیریت، تضاد (برخورد و تعارض)، صمیمیت و گرمی، ساختار و هویت (صالحی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۶۶-۸۶۵).

با توجه به موارد گفته شده و تطبیق آن با شرایط فرهنگ سازمانی در عرصه دیپلماسی عمومی، مهمترین نقاط ضعف و اقداماتی که باید در دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران صورت پذیرد بشرح ذیل است:

- ۱- ضعف کار گروهی تیمی میان ساختارهای مسئول در عرصه دیپلماسی عمومی؛
- ۲- وجود ابهام در چشم‌اندازها و ماموریت‌های سازمان برای کارکنان ساختارهای مسئول؛
- ۳- عدم توانمندسازی: یعنی افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان را داشته باشند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند؛
- ۴- ضعف در هماهنگی و پیوستگی ساختارهای مختلف: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت باید برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار کنند در اینصورت مرزهای سازمانی با اینگونه کار کردن به هم ریخته نمی‌شود؛
- ۵- عدم انطاف‌پذیری فرهنگ ساختاری، ضعف شایسته‌سالاری، اعتماد سازمانی پایین و بدبینی سازمانی؛
- ۶- عدم درک دقیق از نیازهای آتی؛
- ۷- عدم توافق بر سر مسائل کلیدی و راهبردها در ساختارهای مسئول.

### ضعف پاسخگویی ساختارهای مسئول

یکی از مهمترین عوامل ضعف دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران، نبود نظام پاسخگویی در سازمان‌ها و ساختارها- بخصوص ساختارهای که خارج از حیطه اختیار دولت - است. این در حالی است که یکی از مهمترین عوامل بهره‌وری و اثربخشی ساختارها در عرصه سیاست خارجی، وجود نظام پاسخگویی در ساختارها است. نظام پاسخگویی سه هدف عمده دارد: نخست آنکه ابزاری است جهت نظارت بر قدرت و پیشگیری از سوءاستفاده از اختیارات عمومی؛ دوم تضمینی است بر کاربرد صحیح منابع ملی، تبعیت از قانون و صیانت از ارزش‌های خدمات عمومی و سوم ابزار موثری برای ارتقا و بهبود زمامداری و مدیریت خدمات عمومی است. رمزک<sup>۱</sup> در مدل پیشنهادی خود از نظام پاسخگویی، پاسخگویی ساختارها را به چهار دسته تقسیم‌بندی می‌کند که عبارتند از: پاسخگویی سیاسی، قانونی،

سازمانی، حرفه‌ای با توجه به منبع نظارت درونی و بیرونی و میزان استقلال تفکیک نموده و به صورت ذیل توضیح می‌دهد.

پاسخگویی سازمانی به نظارت‌های درونی سازمان گفته می‌شود. در این پاسخگویی که مبتنی بر روابط فرادست و فرودست است، مدیران بر عملکرد کارکنانی که اغلب اختیار اندکی دارند نظارت می‌کنند. نظارت‌های مستقیم و بازبینی ادواری عملکرد، مصادیق روشنی از پاسخگویی سازمانی است. همچنین تدوین مقررات، بخشنامه‌های سازمانی و دیگر سازوکارهای نظارتی که اختیارات کارکنان را محدود می‌کند در زمره این نوع پاسخگویی قرار می‌گیرند.

پاسخگویی قانونی در برگیرنده نظارت‌های بیرونی بر عملکرد است که هدف آن انطباق عملکرد با الزامات قانونی و قوانین اساسی است. اساس پاسخگویی قانونی بر روابط اصیل و وکیل نهاده شده است. پرسش این است که آیا وکیل انتظارات اصیل را تامین کرده است؟ این پاسخگویی اغلب از راه رسیدگی‌های ویژه نظیر نظارت‌های تقنینی، ممیزی‌های مالی و برنامه‌ای و بازرسی‌های بیرونی برای رسیدگی به شکایات صورت می‌گیرد.

پاسخگویی حرفه‌ای جنبه درونی دارد و در این نوع پاسخگویی منبع استاندارد عملکرد، قضاوت شخصی فرد کارمند است. استقلال افراد برای تصمیم‌گیری‌ها در این نوع پاسخگویی کم و بیش حفظ می‌شود و عملکرد آنها با هنجارهای حرفه‌ای، اعتقادات و تجارب مکاتبه آنان مورد قضاوت قرار می‌گیرد.

پاسخگویی سیاسی مدیران به خواسته‌های مقامات سیاسی یعنی منتخبان مردم، همچنین گروه‌های ذینفع و سایر نهادهای سیاسی پاسخگو هستند. در هر یک از انواع چهارگانه پاسخگویی، ارزش‌ها و انتظارات رفتاری ویژه‌ای مورد تاکید است (فقیهی، ۱۳۸۰: ۵۷-۵۵).

نوع پاسخگویی	ارزش‌های مورد تاکید	انتظارات رفتاری
سازمانی	کارایی و بهره‌وری	اطاعت از دستورات سازمانی
قانونی	اجرای قانون	اجابت دستورات و احکام خارج از سازمان
حرفه‌ای	دانش تخصصی	احترام به قضاوت و دانش تخصصی افراد
سیاسی	جوابگویی	جوابگویی به صاحبان سازمان (مردم، مجلس و...)



تطبیق این مدل با ساختارهای مسئول در دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران نتایج ذیل را به همراه دارد:

۱- از لحاظ پاسخگویی سیاسی و نظارت نمایندگان مجلس بر ساختارها فقط وزارت خارجه به نمایندگان منتخب مردم پاسخگوست. سازمان ارتباطات اسلامی گرچه زیر مجموعه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است اما حضور اشخاص حقیقی و حقوقی در راس آن باعث گردیده عملاً وظیفه این وزارتخانه و شخص وزیر در حکم هماهنگ کننده در این سازمان باشد. سازمان صدا و سیما نیز دارای اساسنامه مستقل و زیر نظر رهبری اداره می‌شود و عملاً چندان به نمایندگان مجلس پاسخگو نیست. این سه سازمان کلاً خود را ملزم به پاسخگویی نسبت به ساختارهای غیردولتی نمی‌دانند.

۲- از لحاظ پاسخگویی قانونی که هدف آن انطباق عملکرد با الزامات قانونی و قوانین اساسی است، ساختارهای خارج از قوه مجریه به قوانین بالادستی از جمله برنامه ایران ۱۴۰۴ و برنامه ششم توسعه چندان توجه نمی‌کنند.

۳- از لحاظ پاسخگویی حرفه‌ای نیز عدم توجه به کار تخصصی و کارشناسان حرفه‌ای از جمله نکات مشترک هر سه ساختار است.

## راهبردها

الف- حرکت از ساختارهای سلسله‌مراتبی به ساختار شبکه‌ای: البته تغییر ساختار سلسله‌مراتبی به ساختار شبکه‌ای در دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران مستلزم تغییرات مهمی در ساختارها است. این تغییرات غالباً نیازمند تغییر در فرهنگ‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌ها بویژه مهارت‌های مدیریتی است. برخی دیگر از تغییرات جهت دستیابی به الگوی شبکه‌ای بشرح زیر است.

\* کاهش لایه‌های مدیریت: هرچه لایه‌های مدیریت در سازمان بیشتر باشد، زمان بیشتری برای انجام کارها و اتخاذ تصمیم لازم است. یکی از ابعاد مهم سازمان شبکه‌ای (مبتنی بر اطلاعات) سطوح و لایه‌های بسیار اندک مدیریت است.

\* ارتباطات بین سازمانی: انجام برخی از فعالیت‌ها و برنامه‌ها در صورتی امکان‌پذیر است

که جریان آزاد اطلاعات میان سازمان‌ها و واحدهای مختلف سازمان ادامه داشته باشد.

\* تمرکز روی نتایج نه روی فعالیت‌ها: در سازمان شبکه‌ای برخلاف سازمان سلسله‌مراتبی که فعالیت‌های هر یک از افراد نظارت و کنترل می‌گردد، این تیم‌ها و گروه‌های کاری هستند که کارها را انجام می‌دهند. در نتیجه، روی نتایج گروه و نه رفتار افراد تمرکز و بررسی صورت می‌گیرد.

\* تشکیل گروه کاری: در سازمان‌های شبکه‌ای، دیگر وظیفه مفهومی ندارد و باید مفهوم گروه جایگزین آن شود (کشوری، ۱۳۸۷: ۱۵۰).

ب- برای جلوگیری از عدم شفافیت وظایف و تداخل مسئولیت‌ها و به تبع آن تغییر مکرر سیاست‌ها و مسئولیت‌ها و در نتیجه نیمه‌کاره رهاشدن برنامه‌ها و کم‌تأثیر شدن آنها باید یک مرکز دیپلماسی عمومی در حوزه نهادی ایجاد گردد یا وزارت خارجه مسئولیت هدایت دیپلماسی عمومی را بر عهده گرفته و سایر سازمان‌ها با وزارت خارجه هماهنگ باشند.

پ- استفاده از آخرین دستاوردهای علمی بخصوص در عرصه فناوری ارتباطات و اطلاعات و بهره‌گیری مناسب از آن در بهبود عملکرد جمهوری اسلامی ایران در عرصه دیپلماسی عمومی قطعاً بسیار موثر است. بطور مثال ایجاد بستر لازم برای حضور در شبکه‌های اجتماعی و ایجاد تعامل دوسویه با مخاطبان از اولویت‌های کاری ساختارهای مسئول در دیپلماسی عمومی است. البته در این زمینه ایجاد برداشت صحیح در ساختارهای مسئول از ماهیت و اهمیت تکنولوژی و درکنار آن ایجاد بسترها برای حضور فناوری‌های علمی در تریبات ساختاری، استراتژی سازمانی، فرهنگ و تخصص از اهمیت بسزایی برخوردار است.

ت- توجه به متغیرهای تاثیرگذار اقتصادی و فرهنگی در عرصه دیپلماسی عمومی از جمله نکات برجسته‌ای است که در بهبود عملکرد دیپلماسی عمومی ساختارهای مسئول در جمهوری اسلامی ایران می‌تواند بشدت تاثیرگذار باشد؛ البته در زمینه اقتصادی، کمک‌های مالی باید بر اساس یک برنامه مدون و یک استراتژی مشخص باشد و در عرصه فرهنگی نیز جلوگیری از غلبه مسائل ایدئولوژیک بر زبان فرهنگی، ممانعت از امنیتی کردن چهره فرهنگ و روابط فرهنگی و شناخت دقیق مخاطب‌ها در کشورهای دیگر و ویژگی‌ها و مزیت‌های فرهنگی آنها از جمله اولویت‌های دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران باید باشد.

ث- الزام ساختارهای مسئول در عرصه دیپلماسی عمومی به پاسخگویی سازمانی، قانونی، حرفه‌ای، سیاسی.

ج- تقویت فرهنگ سازمانی در ساختارهای مسئول بطوری که شاخص‌های نوآوری و مخاطره‌پذیری، ثبات و شخصیت، احترام و توجه به افراد، تشریک مساعی، تیم‌گرایی و همکاری، توجه به اهداف و احترام به کارکنان از جمله ضروریاتی است که باید در ساختارها مورد توجه قرار گیرد.

چ- جلوگیری از تاثیرپذیری ساختارها از رویکردهای ادراکی افراد در عرصه دیپلماسی عمومی در این خصوص باید از نگرش‌های ناهمگون و برداشت‌های متفاوت از منافع ملی در میان ساختارها و کنشگران جلوگیری به عمل آید.

ح- توجه به مبحث برند ملی در افزایش بهبود عملکرد دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی: البته باید خاطر نشان کرد برای اینکه برند ملی ایران عملکرد مناسبی داشته باشد باید با واقعیت ذاتی کشور همخوانی و تطابق داشته باشد و عناصر عاطفی که آن را نسبت به مخاطبان هدف پذیرا می‌سازد را شامل شود.

خ- توجه به دیپلماسی مبادله‌ای: در عرصه شاخصه دانشگاهی و علاقمندی برای تحصیل در ایران، موسسه تایمز در ویرایش ۲۰۲۰ خود که در سال ۲۰۱۹ منتشر شده است، نام ۴۰ دانشگاه ایرانی را در فهرست موسسه‌های برتر جهان منتشر کرد. در ویرایش ۲۰۲۰ نظام رتبه‌بندی تایمز، ۱۳۹۶ مؤسسه از کشورهای گوناگون ارزیابی و رتبه‌بندی شده‌اند (خبرگزاری جمهوری اسلامی، ۲۱ شهریور ۱۳۹۸). در همین حال در گزارش رتبه‌بندی دانشگاه‌های آسیایی سال ۲۰۱۹ از سوی پایگاه رتبه‌بندی تایمز، تعداد ۲۹ دانشگاه از جمهوری اسلامی ایران وجود داشته که چهار دانشگاه کشور در میان ۱۰۰ دانشگاه برتر آسیا قرار گرفته‌اند که بر این اساس ایران موقعیت مناسبی در میان کشورهای آسیایی دارد (خبرگزاری ایسنا، ۱۳ اردیبهشت ۱۳۹۸).

۲۰۱۹	۲۰۱۸	۲۰۱۷	۲۰۱۶	۲۰۱۵	۲۰۱۴	۲۰۱۳	
۲۹	۱۸	۱۴	۸	۳	۳	۳	تعداد دانشگاه‌های ایرانی
۴۱۷	۳۵۹	۲۹۸	۲۰۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	تعداد دانشگاه‌های آسیایی

در حال حاضر حدود ۴۰ هزار دانشجوی خارجی از ۱۲۹ ملیت در ۴۳ مرکز دانشگاهی در ۱۵ استان کشور مشغول به تحصیل هستند که حدود ۵۰ درصد دانشجویان خارجی در مقطع کارشناسی تحصیل می‌کنند (خبرگزاری فارس، ۲۵ آبان ۱۳۹۸). با توجه به ظرفیت‌های علمی جمهوری اسلامی ایران و حضور دانشگاه‌های ایران در رده‌بندی مناسب از سوی موسسات معتبر رده‌بندی، قطعاً باید شرایط مناسب برای افزایش این میزان دانشجو فراهم آید. از سوی دیگر باید میزان تحصیل دانشجویان خارجی در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری افزایش پیدا کند.

د- توسعه دیپلماسی ورزشی به عنوان عامل تقویت کننده دیپلماسی عمومی: استفاده از دیپلماسی ورزشی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای دیپلماسی عمومی ایران داشته باشد. دیپلماسی ورزشی به دولت ایران اجازه می‌دهد تا انعطاف‌پذیری شایانی در روابط دیپلماتیک خود داشته باشد. تعاملات ورزشی ایران مسیری جایگزین برای گفتگو میان ملل و افراد ناآشنا ایجاد می‌کند. برگزاری این رویداد مهم ورزشی، فرصت‌های مهم برای دیپلماسی عمومی فراهم می‌آورد و می‌تواند در ایجاد یک تصویر مناسب بین‌المللی از مردم کشور بسیار حایز اهمیت باشد.

### بررسی پیمایشی مهمترین عوامل آسیب‌شناسی ساختاری دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران و راهکارهای پیش‌رو

پس از بررسی تئوریک آسیب‌های ساختاری جمهوری اسلامی ایران در عرصه دیپلماسی عمومی، برای شناخت مهمترین آسیب‌های موجود در این ساختار و همچنین دریافت نظرات افراد کارشناس در این زمینه بر اساس نمونه‌گیری آماری، پرسشنامه‌ای بصورت سؤالات باز و بسته طراحی و میان کارشناسان این حوزه توزیع گردید. جامعه آماری این پژوهش؛ جمعی از کارشناسان، مدیران و فعالان عرصه دیپلماسی رسانه‌ای و فرهنگی ایران، صاحب‌نظران و اساتید دانشگاهی می‌باشند که تعداد یکصد نفر شناسایی و پرسشنامه میان آنها توزیع گردید. این پرسشنامه در دو بخش تنظیم شده است. در بخش اول شاخص‌های تاثیرگذار بر دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران بیان شده و میزان آسیب‌پذیری ساختارها در این شاخص‌ها و

همچنین راهکارهای موجود برای برون‌رفت از این مشکلات بر اساس طیف پنج‌تایی لیکرت مورد پرسش قرار گرفت. در بخش دوم نیز پرسش‌شوندگان در دو سوال باز، سایر متغیرهای پیشنهادی خود را در دو بخش آسیب‌شناسی و راهکارها بیان نمودند.

جدول ۱: جدول تجزیه و تحلیل جمعیت شناختی

جنسیت		جدول تجزیه و تحلیل جمعیت شناختی
زن	مرد	
۱۲	۳۲	دکتر
۱۵	۲۵	کارشناسی ارشد
۷	۹	کارشناسی

جدول ۲: شاخص‌های تاثیرگذار بر دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران

میزان تاثیر گذاری شاخص‌های دیپلماسی عمومی بر عملکرد ساختارهای مسئول					شاخص‌های دیپلماسی عمومی
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۰	۰	۶	۲۰	۷۴	تعدد ساختارهای تصمیم‌گیر و موازی کاری ساختارها
۰	۰	۳۱	۴۸	۲۱	میزان استفاده ساختارها از تکنولوژی‌های ارتباطات و اطلاعات
۰	۰	۱۰	۲۱	۶۹	میزان موانع ساختاری استفاده از تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات
۰	۰	۴۳	۴۹	۸	عدم استفاده مناسب از متغیرهای فرهنگی (از قبیل زبان، فرهنگ، مذهب و...) برای تقویت دیپلماسی عمومی
۷	۱۰	۵۲	۲۰	۱۱	حالت انفعالی و تدافعی در استراتژی ساختارهای مسئول
۰	۰	۹	۱۳	۷۸	الگوی سلسله‌مراتبی دولت‌محور و عدم توجه به الگوی شبکه‌ای (بهره‌گیری از ظرفیت‌های سازمان غیردولتی)
۰	۳۲	۴۵	۲۳	۰	تاثیرپذیری ساختارها از رویکردهای ادراکی افراد (نظرات و رویکردهای شخصی)
۳	۹	۱۵	۲۲	۵۱	ضعف در فرهنگ سازمانی ساختارهای مسئول (توجه به شاخص‌های چون نوآوری، ثبات، تشریک مساعی و همکاری، سهل‌گیری، توجه به جزئیات، توجه به اهداف و احترام به کارکنان)

۴	۶	۳۲	۴۸	۱۰	عدم پاسخگویی ساختارهای مسئول (اطاعت از دستورات سازمانی، اجابت دستورات و احکام خارج از سازمان، احترام به قضاوت و دانش تخصصی افراد، پاسخگویی به مجلس)
۸	۲۳	۳۲	۲۲	۱۵	عدم استفاده از برند ملی در ارتقای دیپلماسی عمومی ایران (منظور ایجاد یک نام یا نماد مشخص است که برای ایجاد تمایز میان یک کشور از کشورهای دیگر)
۳	۶	۶۸	۲۲	۱	میزان بهره‌گیری از ظرفیت دیپلماسی مبادله‌ای (دیپلماسی علم و فن آوری)

جدول شماره ۲: نظرسنجی از محققان و کارشناسان در خصوص مهمترین راهکار بهبود عملکرد دیپلماسی

عموم

میزان تاثیر گذاری شاخص‌های					راهکارهای بهبود عملکرد دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۰	۰	۶	۲۰	۷۴	نیاز به وجود یک مرکز راهبردی در عرصه دیپلماسی عمومی
۰	۰	۳۱	۴۸	۲۱	استفاده از ظرفیت‌های سازمان‌های غیردولتی و شکستن انحصار نهادهای دولتی
۰	۰	۸	۷۰	۲۲	استفاده مناسب از دیپلماسی فرهنگی و علم و فناوری و ظرفیت‌های اقتصادی در جهت ارتقای دیپلماسی عمومی
۰	۰	۵۸	۳۴	۸	الزام ساختارهای مسئول در عرصه دیپلماسی عمومی به پاسخگویی سازمانی، قانونی، حرفه‌ای، سیاسی
۶	۱۱	۳۱	۴۲	۱۰	جلوگیری از تاثیر پذیری ساختارها از رویکردهای ادراکی افراد در عرصه دیپلماسی عمومی
۰	۰	۲۳	۴۳	۳۴	بهره‌گیری مناسب از ظرفیت‌های مدرن ارتباطاتی بخصوص شبکه‌های اجتماعی
۶	۲۲	۵۷	۱۲	۳	ایجاد و تقویت برند ملی بعنوان شاخصه مهم دیپلماسی عمومی نوین

## نتیجه‌گیری

جمهوری اسلامی ایران دارای ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های بالقوه فرهنگی، تمدنی، اقتصادی، اجتماعی، علمی و تاریخی بسیار تأثیرگذاری در عرصه دیپلماسی عمومی است. اما ضعف‌های ساختاری و نهادی/ رویکردی و مدیریتی باعث شد جمهوری اسلامی ایران نتواند از این ظرفیت‌ها به نحو مناسب استفاده نماید. از دیدگاه رویکرد ساختاری و مدیریتی، همانطور که در تحقیق پیمایشی مشخص گردید؛ ۹۴ درصد از صاحب‌نظران اعلام کردند یکی از مشکلات مهم در عرصه دیپلماسی عمومی ایران، عدم شفافیت وظایف و تداخل مسئولیت‌ها است. لذا مشخص نبودن نهاد تصمیم‌گیرنده، تغییر مکرر سیاست‌ها و مسئولیت‌ها را در پی دارد. تاکید بر الگوی سلسله‌مراتبی دولت‌محور و عدم توجه به الگوی شبکه‌ای از دیگر مشکلات ساختاری موجود در عرصه دیپلماسی عمومی کشور است. ۹۱ درصد از پرسش‌شوندگان نیز تاکید بیش از حد دیپلماسی عمومی بر بخش‌های رسمی و دیپلمات‌های سنتی و قائم به حکومت را از جمله آسیب‌های دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران برشمرده‌اند. ۹۰ درصد از پرسش‌شوندگان نیز عدم بهره‌گیری مناسب از تحولات و فناوری‌های روز در عرصه ارتباطات و اطلاعات را از جمله معایب ساختاری دیپلماسی عمومی ایران برشمردند. در این عرصه باید به فقدان برداشت صحیح از ماهیت و اهمیت تکنولوژی، فقدان نظام جامع برای توسعه تکنولوژی در کشور و نارسایی‌هایی آموزش کشور نیز اشاره کرد، لذا تا جا افتادن این موضوع بعنوان یک وظیفه و فرهنگ ساختاری، ترتیبات ساختاری، استراتژی سازمانی، تفکیک نقش‌ها و الگوهای ارتباطات، راه‌درازی باید پیموده شود.

۴۲ درصد نیز عدم استفاده صحیح از ظرفیت‌های اقتصادی و فرهنگی را از نکات منفی ساختارهای مسئول در عرصه دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران برشمرده‌اند. در این رابطه باید از نبود یک برنامه مدون و یک استراتژی مشخص در عرصه اقتصادی و غلبه مسائل ایدئولوژیک بر زبان فرهنگی، امنیتی کردن چهره فرهنگ و روابط فرهنگی، عدم شناخت دقیق مخاطب‌ها در کشورهای دیگر و ویژگی‌ها و مزیت‌های فرهنگی در عرصه فرهنگی بعنوان نکات ضعف ساختارها در این عرصه یاد کرد. این مشکلات درحالی است که

تاثیرپذیری ساختارها از رویکردهای ادراکی افراد، پاسخگو نبودن و ضعف در فرهنگ سازمانی ساختارهای مسئول بر شدت مشکلات در این عرصه افزوده است. در زمینه راهکارها نیز شرکت کنندگان در نظر سنجی؛ نیاز به وجود یک مرکز راهبردی در عرصه دیپلماسی عمومی، استفاده مناسب از ظرفیت‌های فرهنگی و علم و فناوری و اقتصادی و سازمان‌های غیردولتی را از جمله اولویت‌های ساختارها برای رفع آسیب‌های دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران برشمردند. تاکید بر استفاده از ظرفیت‌های شبکه‌های اجتماعی، راه‌اندازی سفارتخانه‌های مجازی، بهره‌گیری از ظرفیت‌های چهره‌های شناخته شده علمی، ورزشی و.. ایران در عرصه بین‌المللی، برگزاری همایش‌های مهم جهانی و منطقه‌ای، برگزاری مسابقات ورزشی در سطح جهانی، گسترش گردشگری بخصوص گردشگری تخصصی نظیر گردشگری سلامت از دیگر راهکارهایی است که می‌توان چهره ایران در عرصه جهانی را ارتقا داده و باعث بهبود عملکرد دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران شود.



## منابع

### الف - فارسی

- آلتون، سی‌پلینو، روی، جک، (۱۳۷۵)، *فرهنگ روابط بین‌الملل*، ترجمه حسن پستا، تهران: فرهنگ معاصر.
- ایزدی، جهانبخش، (۱۳۹۲)، *آسیب‌شناسی دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران*، تهران: موسسه مطالعات ابرار معاصر.
- اسکندری، ابولفضل، آقاحسینی، علیرضا، (۱۳۹۴)، «کاربست دیپلماسی عمومی در صدور انقلاب اسلامی»، *فصلنامه مطالعات انقلاب اسلامی*، سال ۱۲، شماره ۴۳.
- بیکی، مهدی، (۱۳۸۸)، *قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی لبنان)*، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- پوراحمدی، حسین، (۱۳۸۹)، *قدرت نرم و سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران*، قم: بوستان کتاب.
- پوراحمدی، حسین و دیگران، (۱۳۸۸)، *دیپلماسی نوین جستارهایی در سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران*، تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌الملل وزارت امور خارجه.
- پارمر، ایندرجیت، کاکس، میشل، (۱۳۹۰)، *قدرت نرم و سیاست خارجی آمریکا (دیدگاه‌های نظری، تاریخی و جدید)*، ترجمه جواد علی‌پور، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- جمال‌زاده، ناصر و دیگران، (۱۳۹۲)، *قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران*، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- خادم‌زاده، جواد، ایزدی، جهانبخش، سلطانی، علیرضا، (۱۳۹۷)، «جایگاه برند ملی در دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران»، *فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی سیاسی*، دوره ۳، شماره ۹.
- ذوالفقاری، مهدی، (۱۳۹۲)، *اثرگذاری قدرت نرم در دیپلماسی عمومی*، مجموعه مقالات قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران، تهران: دانشگاه امام صادق.
- رضائیان، علی، (۱۳۸۵)، *تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم*، چاپ دهم، تهران: سمت.
- شیرازی، حبیب‌اله ابوالحسن، (۱۳۹۶)، «دیپلماسی فرهنگی و نقش انجمن‌های دوستی در روابط بین‌الملل»، *فصلنامه مطالعات روابط بین‌الملل*، دوره ۱۰، شماره ۳۸.
- صالحی، امیری، سیدرضا، محمودی، (۱۳۸۹)، *دیپلماسی فرهنگی*، تهران: انتشارات

ققنوس.

- صالحی، محمدرضا و همکاران، (۱۳۹۴)، «شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مطالعه موردی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۳.
- طهماسبی، رضا، (۱۳۹۴)، نظریه سازمانی (ساختارگرایی، کنشگری، ساخت‌مندگرایی)، تهران: نص.
- حمید، عنایت، (۱۳۷۸)، نهادهای و اندیشه‌های سیاسی در ایران اسلامی، جلد دوم، تهران: روزنه.
- فقیهی، ابوالحسن، (۱۳۸۰)، «نظام‌های پاسخگویی در بخش دولتی: دیدگاهی تطبیقی»، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۸، شماره‌های ۲۹ - ۳۰.
- فیروزآبادی، سیدجلال دهقانی، (۱۳۸۹)، سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران، تهران: سمت.
- قاسمی، فرهاد، (۱۳۹۲)، نظریه‌های روابط بین‌الملل (بنیان‌های نظری نظم و رژیم بین‌المللی)، تهران: میزان.
- کگللی، چارلز دلبیو، یتکف، اوجین آر، (۱۳۸۲)، سیاست خارجی آمریکا، ترجمه اصغر دستمالچی، تهران: وزارت امور خارجه.
- کشوری، عبدالرحمن، (۱۳۸۷)، «رابطه ساختار سازمانی و تحول با رویکرد تفکر سیستمی»، مجله سیاست دفاعی، سال شانزدهم، شماره ۶۳.
- گوهری مقدم، ابوذر، (۱۳۸۷)، «دیپلماسی دیجیتال: تحول مفهومی و عملی»، فصلنامه راهبرد، شماره ۱۳.
- گلشن پژوه، محمدرضا، (۱۳۸۷)، جمهوری اسلامی و قدرت نرم (نگاهی به قدرت نرم‌افزاری جمهوری اسلامی ایران) تهران: دفتر گسترش تولید علم.
- مشیرزاده، حمیرا، (۱۳۹۶)، «آسیب‌شناسی سیاستگذاری خارجی: مبانی نظری»، فصلنامه علمی-پژوهشی سیاستگذاری عمومی، دوره ۳، شماره ۱.
- مانهام، بارولبی، (۱۳۹۰)، دیپلماسی عمومی راهبردی و سیاست خارجی آمریکا «گسترش نفوذ»، ترجمه حسام‌الدین آشنا، محمد صادق اسمعیلی، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

- میلسن، ژان و همکاران، (۱۳۸۸)، *دیپلماسی عمومی نوین قدرت نرم در روابط بین‌الملل*، ترجمه رضا کلهر و سید محسن روحانی، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۴)، *توسعه منابع انسانی در بستر توسعه سازمانی (نگرش سیستمی)*، ویژه‌نامه توسعه منابع انسانی.
- نوروزی، عبدالله، (۱۳۹۶)، «سیاست خارجی راهبردی از وزارت تا سفارت؛ مروری بر نقش وزارت امور خارجه»، *فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی*، دوره ۷، شماره ۲۳.
- نای، جوزف، (۱۳۸۹)، *قدرت نرم (ابزارهای موفقیت در سیاست بین‌الملل)*، ترجمه سید محسن روحانی و مهدی ذوالفقاری، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- ولف، چارلز، روزن، برایان، (۱۳۸۴)، «دیپلماسی عمومی: بوسه مرگ»، ترجمه علی گل محمدی، *ماهنامه زمانه*، شماره‌های ۳۱-۳۲.

#### ب- انگلیسی

- Cull, Nicholas, (2009), *Public Diplomacy: Lessons from the Past*, Figueroa Press and the USC Bookstore are Trademarks of the University of Southern California.
- Elena, Gurgu, Aristide, Cociuban, (2016), "New Public Diplomacy and its Effects on International Level", *Journal of Economic Development, Environment and People*, Volume 5, Issue 3.
- Leonard, M., Stead, C, Smewing, C, (2002), *Public Diplomacy*, London: Foreign Policy Centre.
- Latham, Robert, (2000), "Social Sovereignty Theory", *Culture & Society*, Vol. 17, No. 4.
- Leonard, Mark, (2002), *Public Diplomacy*, The Foreign Policy Centre.
- Waller, Michel J, (2007), *The Public diplomacy Reader*, Washington Institute of Word Politics Press.
- Taylor, Humphrey, (2006), *Public Diplomacy, Practitioners Policy Makers, and Public Opinion*, Jashua S, Fouts, Editor, USC Center on Public Diplomacy & the Pew Reserch Center.

