

## مؤلفه‌های هویت برند صدا و سیما<sup>۱</sup>

آزاده سالمی<sup>۲</sup>؛ امید جهانشاهی<sup>۳</sup>

تاریخ ارسال: ۱۴۰۰/۴/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۶/۱۶

### چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های هویت برند صدا و سیما و ارائه پیشنهادهایی برای مدیریت هویت برند این سازمان است. «هویت برند»، مجموعه صفات و ویژگی‌هایی است که سازمان، مایل است بر مبنای آن شناخته شود و به مشتریان (مخاطبان) وعده می‌دهد که آنها را خلق و حفظ کند. برای شناسایی این مؤلفه‌ها، ضمن مطالعه اهداف، مأموریت‌ها، چشم‌انداز و خط‌مشی سازمان و همچنین، رهنمودهای بنیانگذار انقلاب اسلامی (ره) و رهبر معظم انقلاب که مبنای نقطه اتکای هویت برند صدا و سیماست، از مطالعات اسنادی و مصاحبه با خبرگان بهره گرفته شده است. در این پژوهش، از مدل نظام راهبردی هویت برند آکر، به‌عنوان الگوی شناسایی وعده‌ها یا مؤلفه‌های برند صدا و سیما و عوامل مؤثر بر آن استفاده شده است. براساس نتایج، جوهره هویت برند صدا و سیما و وعده محوری‌ای که بر همه شئون و فعالیت‌های سازمان، تأثیرگذار است، «رسانه ملی» بودن است. مؤلفه‌های هسته‌ای و کارکردی هویت برند صدا و سیما عبارت‌اند از: رسانه نظام و مروج گفتمان انقلاب اسلامی، متولی انحصاری پخش صوت و تصویر فراگیر در کشور، دانشگاه عمومی، ارائه‌دهنده سرگرمی پاک و خانوادگی، و مرجع اخبار و اطلاعات موثق. همچنین عواملی مانند: توسعه سرمایه انسانی، نوآوری در تولید محصولات، نحوه مدیریت روابط سازمان با مخاطبان، حامیان مالی و شخصیت‌های برند و ستاره‌ها، بر هویت برند سازمان تأثیرگذارند. پس از شناسایی چالش‌های پیش روی برند سازمان در حوزه‌های پیش‌گفته، پیشنهادهایی برای تحقق وعده‌های برند سازمان و مدیریت برند رسانه‌ای، ارائه شده که از آن میان، می‌توان به این موارد اشاره کرد: «تبدیل داده‌های مخاطب‌پژوهی به دانش، تحلیل جامع سپهر رسانه‌ای کشور»، «خلق و طراحی قالب‌های نو و محتوای خلاق»، «یومی‌سازی قالب و محتوای برنامه‌های اقتباس‌شده از فرمت‌های جهانی»، «صیانت از محصولات برند» و «حضور نظام‌مند صدا و سیما در رسانه‌های اجتماعی».

### واژه‌های کلیدی

برند، سازمان صدا و سیما، مدل آکر، مدیریت برند، هویت برند.

- این مقاله براساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است. این مقاله، برگرفته از پژوهشی با عنوان «هویت برند سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» است که در مرکز تحقیقات صدا و سیما اجرا شده است.
- دکتری علوم ارتباطات، گروه علوم ارتباطات اجتماعی، دانشکده ادبیات، علوم انسانی و اجتماعی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [azadehsalemi@gmail.com](mailto:azadehsalemi@gmail.com)
- دکتری مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) [O.jahanshahi@gmail.com](mailto:O.jahanshahi@gmail.com)

## مقدمه

گسترش ضریب نفوذ اینترنت و استقبال اعضای جامعه از رسانه‌های اجتماعی که امکان بارگذاری، تماشا و ذخیره فایل‌های صوتی و تصویری را برای کاربران فراهم کرده، رسانه‌های جمعی و جریان اصلی را با چالش روبه‌رو کرده است. به تعبیر روزنتال کالمون آلوزا، انقلاب دیجیتال در صنعت رسانه، آن‌چنان بزرگ و تاریخی است که می‌توان آن را با انقلابی که گوتنبرگ با اختراع دستگاه چاپ در قرن ۱۵ میلادی ایجاد کرد، مقایسه کرد. در اکوسیستم رسانه‌ای قرن بیست و یک، پلتفرم‌های دیجیتال، غالب خواهند بود<sup>۱</sup> (Gutiérrez, 2011). فناوری‌های جدید، امکان تولید محتوا را برای کاربران فراهم آورده‌اند و رقاباتی بی‌شمار، فرصت دارند تا توجه و وفاداری مخاطبان و آگهی‌دهندگان را به خود جلب کنند؛ لذا سازمان‌های رسانه‌ای تلاش می‌کنند مهم‌ترین سرمایه‌شان را که مخاطبان هستند، حفظ کنند و پیوندی قوی و پایدار با آنان برقرار سازند (3-Ots, 2008: 1). اهمیت یافتن روزافزون نقش مخاطبان رسانه- که از مصرف‌کننده صرف، به کاربر رسانه تبدیل شده‌اند- مدیریت رسانه را به‌سوی بهره‌گیری از فنون و راهبردهای بازاریابی سوق داده است. مدیریت برند رسانه‌ای، نقشی مهم را در موفقیت و بقای سازمان‌های رسانه‌ای ایفا می‌کند (Malmelin & Moisaner, 2014: ۱۰) و به برندهای موفق و پویا کمک می‌کند در گذر زمان و با توجه به رفتار و انتظارات مشتریان و ذینفعان و شرایط محیط، به‌روز شوند (کاتلر و فورچ، ۱۳۸۹: ۶۵). برند، نام، عبارت، اصطلاح، نشانه، علامت، نماد، طرح یا ترکیبی از این عناصر است که هدف آن، معرفی یا شناساندن کالا یا خدمات و ایجاد تمایز در عرصه رقابت است (Keller, 2008:2). برند رسانه<sup>۲</sup>، شیوه‌ای برای ایجاد تمایز یک رسانه است تا مخاطبان، آن را از میان گزینه‌های گوناگون، آسان‌تر شناسایی و انتخاب کنند (محبی، ۱۳۹۷: ۲۳). مدیریت برند<sup>۳</sup>، به‌معنای برنامه‌ریزی، ایجاد، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی برند، به‌صورتی نظام‌مند است (کاتلر و فورچ، ۱۳۸۹: ۶۴).

1 . Rosental Calmon Alves

2 . Gutierrez (2011/28/1). "The Ethics of Social Networking for Journalists".

3 . Media Brand

4 . Brand Management

اگرچه صدا و سیما برای دهه‌ها، تنها ارائه‌دهنده رسمی برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی در کشور بوده، اما فضای رسانه‌ای جدید و گسترده شدن گزینه‌های پیش روی اعضای جامعه، نیازمند آن است که صدا و سیما بیش از گذشته، به مدیریت و نگهداری جایگاه برند خود در نزد مشتریان (مخاطبان) و شرکا، حفظ سهم بازار و ایجاد تمایز با رقبا بپردازد. با گسترش رسانه‌های اجتماعی از یک سو و اعطای مجوز ورود بخش خصوصی به عرصه تولید و پخش ویدئو و برنامه‌های تلویزیونی، تنوع برندهای ارائه‌دهنده محتوای صوتی و تصویری و برنامه‌های تلویزیونی و رادیویی و گزینه‌های در دسترس، در سپهر رسانه‌ای کشور در حال گسترش است. مخاطبان (کاربران) بیش از پیش قادرند محتوا را به صورت درخواستی<sup>۱</sup> یا سفارشی و مطابق با علایق و زمان مناسب مصرف، دریافت کنند؛ چنان‌که میزان کاربران فعال «فیلمو»- یکی از سازمان‌های شناخته‌شده ارائه‌دهنده خدمات ویدئوی درخواستی در بازار ویدئوی آنلاین کشور- در سال ۱۳۹۹ نسبت به سال قبل، دو و نیم برابر شده و به ۱ میلیون و ۱۰۰ هزار کاربر فعال رسیده است (موسوی‌تبار، ۱۶ اسفند ۱۳۹۹). همچنین تخمین زده می‌شود که هر کاربر فیلمو، حداقل ۲/۵ مخاطب دیگر را در کنار خود داشته باشد (پارساپور، ۱۷ اسفند ۱۳۹۹). فیلمو و «نماوا» علاوه بر تولید و پخش محتوای داخلی، برخی برنامه‌ها، فیلم‌ها و سریال‌های پربیننده کمپانی‌های رسانه‌ای جهانی را نیز در اختیار کاربران ایرانی قرار می‌دهند (آی تی ایران، ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۸) و از این نظر، رقیبی برای صدا و سیما محسوب می‌شوند.

مدیریت برند صدا و سیما، مستلزم تعیین حدود و ویژگی‌هایی است که آن را از دیگر سازمان‌های رسانه‌ای، متمایز کند؛ امری که با مفهوم «هویت برند» شناخته می‌شود. هویت برند، مجموعه‌ای از صفات و ویژگی‌هاست که سازمان، مایل است بر مبنای آن شناخته شود و به مخاطبان و مشتریان وعده می‌دهد که آنها را خلق و حفظ کند (Aaker & Joachimsthaler, 2000: 40). باید توجه داشت که اگرچه مشتریان، جایگاهی محوری در مباحث برندینگ دارند، اما تنها مخاطبان برند نیستند (کاتلر و فورچ، ۱۳۸۹: ۱۲).

1 . On-Demand

انتقادات متنوعی که از سوی گروه‌های مختلف، نسبت به صدا و سیما مطرح می‌شود، نشان می‌دهد انتظارات از این سازمان، متنوع است و تأمین انتظارات دامنه گسترده مخاطبان و ذی‌نفعان سازمان، آسان نیست. از سوی دیگر، رهبر معظم انقلاب نیز در رهنمودهای خود، از جمله در سخنرانی در جمع دانشجویان در ماه رمضان، صدا و سیما را مورد نقد قرار دادند (وبگاه مقام معظم رهبری، ۷ خرداد ۱۳۹۷). این موضوع، نشان می‌دهد با وجود آن که صدا و سیما همواره کوشیده فعالیت‌های خود را در چهارچوب رهنمودهای رهبری تعریف کند، اما در عمل، بین اهداف و انگاره‌های سازمان و آنچه موردنظر رهبری است، تفاوت و فاصله وجود دارد. همچنین سازمان نتوانسته تصویر منسجمی را از خود، اهداف و کارکردهایش در نزد افکار عمومی ارائه دهد و هر گروه، طرز تلقی خاص خود را درمورد سازمان صدا و سیما دارد و انتظارات خود را طلب می‌کند.

مدیریت جامع برند، رابطه تعاملی میان سه عنصر سازمان، مشتریان و همکاران یا ذی‌نفعان (کارکنان، شرکا) را مدنظر قرار می‌دهد (کاتلر و فورچ، ۱۳۸۹: ۵۸). انتظار می‌رود مدیریت راهبردی و جامع برند، تصویری بهتر را در جامعه به دست آورد؛ به هماهنگی با انتظارات ذی‌نفعان کمک کند؛ و هدایتگر و مشوق فعالیت تولیدکنندگان محتوا برای این سازمان رسانه‌ای به شمار رود. همچنین از آن جا که صدا و سیما به‌عنوان یک سازمان رسانه‌ای، جزء صنایع خلاق محسوب می‌شود<sup>۲</sup>، مدیریت آن با برندهایی که صرفاً معطوف به کالا و خدمات هستند، متفاوت است و با چالش‌های بیشتری روبه‌روست (کونگ، ۱۳۹۱: ۳۵۵). بر این اساس، دو سؤال محوری مطرح می‌شود. نخست اینکه هویت برند رسانه‌ای سازمان صدا و سیما با چه مؤلفه‌هایی شناخته می‌شود، یا ویژگی‌ها و مزیت‌های رقابتی برند صدا و سیما کدام‌اند؟ و دوم؛ چه موانع یا چالش‌هایی پیش روی تحقق وعده‌های برند صدا و سیما وجود دارد، یا چه ملاحظاتی می‌تواند به مدیریت هویت برند سازمان (تحقق وعده‌های برند صدا و سیما) کمک کند؟

#### ۱. Creative Industries

۲. یونسکو صنایع خلاق را چنین تعریف کرده است: صنایعی که خلاقیت، تولید و تجاری‌سازی محصولاتی را که ماهیت نامحسوس و فرهنگی دارند، ترکیب می‌کنند. این محتوا نوعاً توسط کپی‌رایت محافظت می‌شود و می‌تواند در شکل کالا یا خدمات ظاهر شود (شریفی و همکاران، ۱۳۹۷: ۴۵-۴۴).

## پژوهش‌های پیشین

جدول زیر، بر پژوهش‌های مرتبط با هویت برند، برند رسانه‌ای و برند صدا و سیما، مروری کوتاه دارد.

جدول شماره ۱. پژوهش‌های مرتبط با هویت برند، برند رسانه‌ای و برند صدا و سیما

<p>مطالعه نظام‌مند پژوهش‌های منتشرشده در سه مجله معتبر بین‌المللی در حوزه مدیریت رسانه از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۱۲ نشان می‌دهد پژوهش‌های مرتبط با برند و برند رسانه‌ای، از مفاهیم بنیادین و مدل‌های آکر<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) و کلر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) استفاده می‌کنند و به ۵ رویکرد با مفهوم زیر، توجه می‌کنند: برند به‌مثابه محصول<sup>۳</sup>؛ برند بسط‌یافته<sup>۴</sup>؛ برند به‌منزله هویت<sup>۵</sup>؛ برند به‌عنوان عامل تمایزبخش<sup>۶</sup>؛ و برند به‌مثابه ارزش ویژه<sup>۷</sup>.</p>	<p>ململین و مویساندر Malmelin &amp; (Moisander, 2014)</p>
<p>بررسی مدل هویت راهبردی برند شبکه تلویزیونی ویرجین «Virgin» نشان‌دهنده چهار ارزش و تداعی‌گر به‌عنوان هسته برند ویرجین است که عبارت‌اند از: کیفیت خدمات، نوآوری، تفریح و سرگرمی و ارزش قائل شدن برای پول. در زمینه شخصیت برند، مؤسس برند ویرجین و ویژگی‌های شخصی او (نوآوری، طنز و...) نشان‌دهنده شخصیت برند ویرجین است. لوگوی این شرکت و جزیره ویرجین، از جمله نشان‌ها یا نمادهای برند آن هستند.</p>	<p>آکر و یوآکیمستالر Aaker &amp; Joachimsthaler, (2000)</p>
<p>شناسایی و رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر تصویر برند شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران از طریق مصاحبه عمیق و اجرای دلفی با مشارکت ۱۶ خبره صورت گرفته است. ۵۶ عامل شناسایی‌شده در سه دسته رسانه، مخاطب و محیط، طبقه‌بندی شده و پنج عامل ذیل به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تصویر برند صدا و سیما معرفی شده‌اند: موضوع و ژانر موردتأکید هر شبکه، پیشینه عملکرد رسانه، جاری بودن هویت برند در تمام ارکان و برنامه‌ها، خلاقیت و نوآوری و تجربه مخاطب از عملکرد رقبا.</p>	<p>صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵)</p>

- 1 . Aaker
- 2 . Keller
- 3 . Product
- 4 . Extension
- 5 . identity
- 6 . Differentiation
- 7 . Equity

<p>فرایند شکل‌گیری هویت برند شبکه تلویزیونی «من و تو» در ذهن مخاطبان با استفاده از روش مردم‌نگاری (مصاحبه، مشاهده و مصاحبه متمرکز گروهی) مطالعه شده است. ویژگی‌های تمایزبخش این شبکه نسبت به سایر شبکه‌های تلویزیونی از نظر مخاطبان عبارت‌اند از: تنوع و به‌روز بودن محتوا، جذابیت و متفاوت بودن مجریان و کارکنان شبکه، ایجاد اجتماع مخاطبان، تعامل گسترده با مخاطبان، ایجاد حس زنده بودن، نوستالژی و صمیمیت، ایجاد تداعی نمادین متناسب به شخصیت‌های معروف و استانداردهای قابل‌قبول فنی و ساختاری در انتخاب، ساخت و پخش برنامه.</p>	<p>شهبازلو (۱۳۹۱)</p>
<p>احصا و اولویت‌بندی چالش‌های فعلی سازمان صدا و سیما و چالش‌ها و راهبردهای آتی در افق ۱۴۰۴ براساس مطالعات اسنادی و روش دلفی صورت گرفته است. مهم‌ترین چالش‌ها در قالب ۸ کلان‌چالش، اولویت‌بندی شده است: «تشدید رقابت رسانه‌ای»، «اثربخشی محتوایی رسانه»، «تغییرات فناوری رسانه، آرایش سپهر رسانه»، «مدیریت سازمانی»، «دائمه‌شناسی مخاطبان»، «محدودیت‌های منابع مالی»، «هم‌افزایی نهادهای عمومی، کشوری و لشکری» و «تصمیمات حقوقی و سیاسی».</p>	<p>علوی‌وفا (۱۳۹۶)</p>
<p>در مطالعه مؤلفه‌های برندسازی در تولید برنامه‌های تلویزیونی، عناصر بصری مانند: استودیو، ویژگی‌های ظاهری مجری و همچنین ویژگی‌های اجرایی مجری، عناصر تدوین، مانند: الگوی ارائه رویدادها از طریق اندازه نماها، الگوی تدوین عناصر محتوایی، مانند: الگوی روایتی در برنامه‌های خندوانه و الن‌شو بررسی شده است.</p>	<p>ملایی (۱۳۹۶)</p>

## ادبیات پژوهش

### طراحی و ارزیابی نظام‌مند هویت برند<sup>۱</sup>

آکر و یوآکیمستلر<sup>۲</sup> مدلی جامع برای طراحی و تحلیل راهبردی هویت برند ارائه کرده‌اند. بخش اصلی نظام راهبردی هویت برند، متشکل از سه لایه جوهره<sup>۳</sup>، هسته<sup>۴</sup> و هویت بسط‌یافته<sup>۵</sup> است. این مدل، علاوه بر بخش اصلی، ارتباط هویت برند را با دو بخش دیگر فرایند مدیریت برند به نمایش می‌گذارد. بخش فوقانی، به تحلیل راهبردی برند در سه شاخه تحلیل مشتری<sup>۶</sup>، تحلیل محیط رقابت<sup>۷</sup> و

- 1 . Brand Identity Planning Model
- 2 . Joachimsthaler
- 3 . Essence
- 4 . Core
- 5 . Extended Identity
- 6 . Customer Analysis
- 7 . Competitor Analysis

خودارزیابی<sup>۱</sup> معطوف است و بخش تحتانی، فعالیت‌های عملیاتی برای برندینگ را شامل می‌شود (Aaker & Joachimsthaler, 2000: 44 & 40). منظور از برندینگ، راهبرد بازاریابی است که هدف از آن، تمایزبخشی بین سازمان، خدمات و محصولات یک شرکت با رقباست (Siegert, 2015: 11). در این پژوهش، بر بخش اصلی مدل هویت برند متمرکز خواهیم بود که متشکل از اجزای زیر است:

### ۱. جوهرهٔ برند

جوهرهٔ برند، ارزش محوری یا معنای برند است که باید در طول زمان و از بازاری به بازار دیگر (مثلاً در هنگام گسترش برند) پابرجا بماند (محبی، ۱۳۹۷: ۵۱-۵۵). به عبارت دیگر، جوهرهٔ برند، مفهوم یا تفکری واحد است که نشان‌دهندهٔ روح برند است. جوهرهٔ برند، با محوریت مشتری شکل می‌گیرد و محرک و پیش‌ران ارزش‌های پیشنهادی برند است که در ادامه، به آنها اشاره خواهد شد. جوهرهٔ برند، مانند چسب، عناصر هویت برند را در کنار هم نگه می‌دارد و باید به قدری جذاب باشد که کارکنان و شرکای سازمان، از آن انرژی بگیرند. از ویژگی‌های جوهرهٔ برند، می‌توان به قابلیت دستیابی، تمایز با رقبا و پایداری در طول زمان اشاره کرد (Aaker & Joachimsthaler, 2000: 43 & 45).

### ۲. هستهٔ برند

هستهٔ برند، معمولاً متشکل از ۲ تا ۴ مؤلفه است که بینش برند<sup>۲</sup> را به صورت فشرده بیان می‌کند. هویت هسته‌ای، هم برای مشتریان و هم برای سازمان، تمرکز ایجاد کرده، و ارتباط در درون و بیرون سازمان را تسهیل می‌کند (Aaker & Joachimsthaler, 2000: 43 & 45).

### ۳. لایهٔ بسطیافته

لایهٔ بسطیافته، هویت برند را در گروه‌بندی‌های معنادار و ملموس توصیف می‌کند و با کمک ۱۲ تداعی‌گر در ۴ حوزه، به مشتریان امکان می‌دهد راحت‌تر درمورد استفاده از برند تصمیم بگیرند. این عناصر را می‌توان منابع<sup>۳</sup> هویت برند

- 1 . Self-Analysis
- 2 . Brand Insight
- 3 . Brand Resources

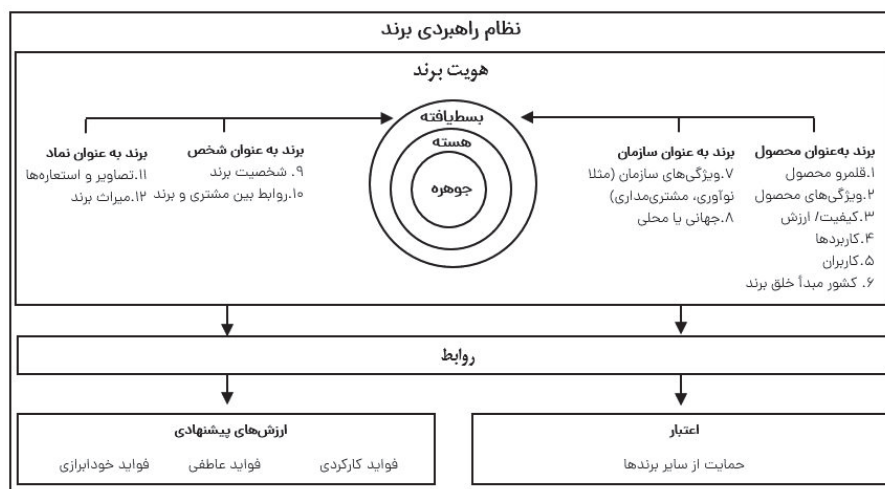
دانست (Sasikala, 2013: 134). این حوزه‌ها عبارت‌اند از: برند به‌عنوان محصول<sup>۱</sup>، برند به‌عنوان سازمان<sup>۲</sup>، برند به‌عنوان شخص<sup>۳</sup> و برند به‌عنوان نماد<sup>۴</sup>. تداعی‌گران برند به‌عنوان محصول عبارت‌اند از: قلمرو محصول<sup>۵</sup>، ویژگی‌های محصول<sup>۶</sup>، کیفیت/ ارزش<sup>۷</sup>، کاربردها<sup>۸</sup>، استفاده‌کنندگان<sup>۹</sup> و کشور اصلی خلق برند<sup>۱۰</sup>. تداعی‌گران سازمانی شامل ویژگی‌های سازمانی و محلی یا جهانی بودن هستند. برند به‌عنوان شخص، به شخصیت برند و روابط بین برند و مشتریان می‌پردازد. برند به‌عنوان نماد، دربرگیرندهٔ انگاره‌ها<sup>۱۱</sup> یا استعاره‌ها<sup>۱۲</sup> و میراث برند<sup>۱۳</sup> است. لازم نیست در طراحی هویت هر برند، همهٔ این موارد تعریف شوند. معمولاً ۶ تا ۱۲ مؤلفه که به‌خوبی، توصیف‌گر روح برند باشد، کافی است (Aaker & Joachimsthaler, 2000: 43 & 45).

ارزش‌های پیشنهادی برند، حول فواید عملکردی<sup>۱۴</sup>، عاطفی<sup>۱۵</sup> و خودبیانگری<sup>۱۶</sup> و همچنین اعتبار برند برای حمایت از برندهای دیگر و نهایتاً روابط برند، مدل هویت برند را تکمیل می‌کنند. فواید عملکردی وعدهٔ برند درمورد کارکردهای آن است، مثلاً سرگرم‌کننده بودن. فواید عاطفی و خودبیانگری، مربوط به حس مشتری در خرید و استفاده از محصولات برند است. مثلاً احساس امنیت در هنگام استفاده از برندی خاص از اتومبیل و احساس ماجراجو بودن به‌دلیل مالکیت کالایی خاص.

- 1 . Brand as Product
- 2 . Brand as Organization
- 3 . Brand as Person
- 4 . Brand as Symbol
- 5 . Product Scope
- 6 . Product Attributes
- 7 . Quality / Value
- 8 . Uses
- 9 . Users
- 10 . Country of Origin
- 11 . Images
- 12 . Metaphors
- 13 . Brand Heritage
- 14 . Functional
- 15 . Emotional
- 16 . Self-Expressive



در نهایت، هدف برند باید خلق رابطه‌ای شخصی با مشتری‌اش باشد. مثلاً برند می‌تواند تصور مبنی بر ایفای نقش دوست، مربی، توصیه‌گر، مادر یا فرزند را نسبت به مشتری ایجاد کند (Aaker & Joachimsthaler, 2000: 50). زیرا برندهای قوی، ارتباط قوی و ماندگار با مشتریان دارند (کاتلر و فورچ، ۱۳۸۹: ۱۲).



نمودار شماره ۱. مدل نظام راهبردی هویت برند

## روش‌شناسی

در این پژوهش، از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و مطالعات اسنادی تکمیلی برای شناسایی هویت برند سازمان و چالش‌ها و مزیت‌های سازمان درمورد مؤلفه‌های سازنده هویت آن بهره گرفته شده و محتوای مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون، بررسی شده است. تحلیل مضمون، تحلیل مبتنی بر استقرای تحلیلی است که در آن، محقق از طریق طبقه‌بندی داده‌ها و الگویابی درون داده‌ای و برون داده‌ای، به سنخ‌شناسی تحلیلی دست می‌یابد. این نوع تحلیل، به دنبال الگویابی در داده‌هاست و زمانی که الگویی از داده‌ها به دست آمد، باید حمایت موضوعی از آن صورت گیرد (محمدپور، ۱۳۹۲: ۶۷-۶۶). در اجرای این روش، ابتدا کدگذاری اولیه انجام شده و مفاهیم اولیه احصا شده است. در مرحله دوم، کدگذاری متمرکز، انجام شده که به احصای مقوله‌ها منجر شده است. گروه‌بندی

### 1. Thematic Analysis

مقوله‌ها در سطح بالاتر انتزاع، شناسایی مضامین بنیادی هویت برند صدا و سیما را میسر ساخته است. در مرحله بعد، این مضامین با سطوح و ابعاد مدل آکر از هویت برند ارتباط داده شده است تا شبکه روابط حاکم بر هویت برند صدا و سیما تکمیل شود.

جامعه آماری پژوهش برای اجرای مصاحبه، خبرگانی از مدیران شبکه‌ها، معاونت‌ها و ادارات کل سازمان صدا و سیما، مدیران طرح و برنامه و همچنین متخصصان مدیریت برند بوده‌اند. به‌منظور حفظ اعتبار پژوهش، تلاش شده در انتخاب خبرگان، افراد با دیدگاه‌های گوناگون، دست‌اندرکاران بخش‌های تولیدی و مدیریتی، و همچنین متخصصان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، پوشش داده شوند. نمونه‌گیری به‌روش هدفمند و مبنای آن، رسیدن به اشباع نظری<sup>۱</sup> بوده است. حجم نمونه خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش، ۱۸ خبره بوده که اسامی و حوزه فعالیت آنان به شرح ذیل است:

جدول شماره ۲. خبرگان مشارکت‌کننده در تحقیق

تخصص و حوزه فعالیت	خبره	تخصص و حوزه فعالیت	خبره
هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی و مشاور پیشین شبکه خبر	علی احمدی	مدیر وقت شبکه نسیم سیما (و کانال‌های تماشا و نمایش)	محمد احسانی
تهیه‌کننده رادیو فرهنگ، مدیر هماهنگی طرح و برنامه معاونت صدا	طاهره جولانی	مدیر شبکه پنج سیما	سعید اشتاب
مدیر کل آموزش صدا و سیما	مهدی حاجی‌سیاری	قائم‌مقام وقت معاونت سیاسی	محمد رضا چیریان
هیئت علمی دانشگاه امام صادق(ع)	عبدالکریم خیامی	مدیر وقت طرح و برنامه معاونت فضای مجازی صدا و سیما	حمیدرضا حسن‌پور
مدیر گروه جوان و جامعه رادیو جوان	عباس رجب سلمانی	مدیر کل وقت اخبار خارجی صدا و سیما	علیرضا داوودی
مدیر مسئول وقت روزنامه جام‌جم	مهدی عرفاتی	مدیر کل وقت روابط عمومی سازمان	محمدحسین رنجبران

ادامه جدول شماره ۲. خبرگان مشارکت‌کننده در تحقیق

مدیر شبکه افق	سلیم غفوری	مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی محتوایی معاونت برنامه‌ریزی و منابع مالی	سعید علوی‌وفا
هیئت علمی و مدیر تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور	حمید قاسمی	مدیر شبکه ۳ سیما	علی فروغی
تهیه‌کننده سیما	حمید نوبهار	مدرس و متخصص برندینگ	محسن میرزا ابوالحسن‌خان ایلیچی

### یافته‌های پژوهش

از تحلیل نتایج حاصل از مطالعات اسنادی و تحلیل مضمون مصاحبه با خبرگان، هویت برند صدا و سیما در دو بخش مؤلفه‌های هویت صدا و سیما (وعده‌های این برند) و عناصر و عوامل مؤثر بر برند صدا و سیما ارائه می‌شود که مدل نهایی هویت برند صدا و سیما را شکل می‌دهند.

#### الف. مؤلفه‌های هویت صدا و سیما

وعده‌های برند صدا و سیما در سه سطح جوهره و هسته برند و کارکردهای این برند برای مخاطبان، مؤلفه‌های هویت برند صدا و سیما را می‌سازند.

#### جوهره برند صدا و سیما؛ رسانه ملی بودن

جوهره و ماهیت برند صدا و سیما که انتظار می‌رود در همه محصولات، فعالیت‌ها و وعده‌های این سازمان رسانه‌ای جریان داشته باشد، «رسانه ملی» بودن است. در قانون خطمشی صدا و سیما، از این رسانه با عنوان رسانه همگانی یاد شده است. مطابق ماده ۷ این قانون، صدا و سیما جمهوری اسلامی، متعلق به تمام ملت است و باید منعکس‌کننده زندگی و احوال اقوام و اقشار مختلف کشور باشد. واژه «ملی» در این عنوان، نشانه افزوده‌ای است که به مخاطبان، نوید می‌دهد صدا و سیما نه تنها رسانه نظام جمهوری اسلامی ایران است، بلکه هم‌زمان، در قبال ملت ایران مسئولیت دارد و به نوعی، رسانه خدمات عمومی به شمار می‌رود. همچنین، هویت جوهری برند صدا و سیما، افزایش توجه سازمان به مقوله مخاطب را نوید می‌دهد. از تحلیل نظرات خبرگان، چنین برمی‌آید که تلاش

برای ایفای نقش به‌عنوان امین نظام و مورداعتماد جامعه، فراگیری جغرافیایی دسترسی به صدا و سیما در سطح کشور و حتی خارج از آن، رایگان بودن (درمورد رادیو و تلویزیون)، سهولت دسترسی و استفاده از رادیو و تلویزیون، فراگیری استفاده در بین اعضای جامعه و تنوع مخاطبان، پوشش اقوام، استان‌ها و ایرانیان خارج از کشور، نزدیکی به رویدادها، و گسترده بودن قلمرو محصولات، از ویژگی‌هایی هستند که وعده‌های هویت صدا و سیما را به‌عنوان رسانه ملی می‌سازند.

### هسته برند صدا و سیما

مطابق قانون اساسی کشور و اساسنامه سازمان، صدا و سیما «رسانه نظام جمهوری اسلامی ایران»<sup>۱</sup> و متولی «انحصار صوت و تصویر فراگیر»<sup>۲</sup> در کشور است. همچنین مطابق دیدگاه بنیانگذار انقلاب، امام خمینی(ره) و رهنمودهای رهبر معظم انقلاب، این انتظار وجود دارد که صدا و سیما نقش «دانشگاه عمومی»<sup>۳</sup> را ایفا کند (تابناک، ۱۲ تیر ۱۳۸۹)

### • «رسانه نظام جمهوری اسلامی ایران و مروج گفتمان انقلاب اسلامی»

صدا و سیما، رسانه رسمی نظام جمهوری اسلامی ایران است و این موضوع، آن را از سایر رسانه‌ها (حتی رسانه‌های دولت)، متمایز می‌سازد. بر مبنای نظر خبرگان، وعده‌های برند صدا و سیما در این زمینه، متشکل از این موارد است: الگوی هنجاری رسانه اسلامی، الهی - جامعه‌گرا و متفاوت از الگوهای هنجاری مرسوم، حاکم بودن گفتمان انقلاب و ارزش‌های اسلامی بر کلیه فعالیت‌های سازمان، تلاش برای تبیین گفتمان انقلاب و تمدن اسلامی - ایرانی برای مردم ایران و جهان، مقابله با جنگ نرم دشمنان نظام، آگاه‌سازی جامعه درمورد تلاش‌های استکبار و استعمارگران علیه مردم و نظام، ایفای نقش فراجناحی در خدمت توسعه و پیشرفت کشور (همراهی با مدیریت اجرایی برای پیشرفت کشور؛ امیدآفرینی صادقانه؛ جلب مشارکت عمومی در پیشرفت و توسعه کشور)، هدایت افکار عمومی و بسیج جامعه برای تحرک انقلابی (مثلاً در هنگام انتخابات).

۱. ماده ۱ اساسنامه سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران  
۲. قانون اساسی اصول ۴۴ و ۱۷۵؛ ماده ۷ اساسنامه سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

## • «متولی انحصاری صوت و تصویر فراگیر»

با گسترش پلتفرم‌های پخش صوت و تصویر از طریق اینترنت، اختلاف‌نظرهایی در تفسیر مفهوم صوت و تصویر فراگیر به وجود آمده است و بخش‌های متعددی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، شورای عالی فضای مجازی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و... به ذی‌نفعان مدیریت فضای مجازی و صوت و تصویر افزوده شده‌اند (اقتصاد آنلاین، ۷ بهمن ۱۳۹۸). در عین حال، صدا و سیما همچنان بر حق و مسئولیت قانونی خود در زمینه انحصار صوت و تصویر فراگیر پافشاری می‌کند تا حدی که در محاکم قضایی از این حق، دفاع می‌کند (خبرگزاری صدا و سیما، ۱۵ بهمن ۱۳۹۸). از مزیت‌ها و ویژگی‌های صدا و سیما در توزیع و پخش محتوای صوتی و تصویری، می‌توان به امکانات گسترده و پیشرفته فنی، امکانات پخش زنده، توزیع محتوا به صورت رایگان و آسان، و حرکت به سوی هم‌گرایی توزیع محتوا از طریق پلتفرم‌های جدید ارتباطی اشاره کرد. فعالیت سازمان در عرصه تنظیم و قاعده‌گذاری، اگرچه به رقابای سازمان در عرضه صوت و تصویر فراگیر به شکل قانونی افزوده و موقعیت انحصاری سازمان را در این زمینه با چالش روبه‌رو کرده است، اما می‌توان آن را هم‌جهت با راهبرد کلان کشور در دسترسی مردم به محتوای پاک و نهادینه‌سازی شبکه ملی اطلاعات تفسیر کرد که به بومی‌سازی فناوری‌های ارتباطی و تطابق محتوای ارائه‌شده در پلتفرم‌های جدید با ملاحظات اسلامی یاری می‌رساند.

افزون بر محتوای صوتی و تصویری که به‌طور مستقیم از طریق صدا و سیما منتشر می‌شود، این سازمان، تنظیم‌گری (اعطای مجوز و نظارت بر سامانه‌های عرضه محتوای صوتی و تصویری) و قاعده‌گذاری (نظارت بر محتوای ارائه‌شده به صورت صوت و تصویر فراگیر) عرضه صوت و تصویر فراگیر توسط سایر منابع رسانه‌ای قانونی را نیز بر عهده دارد. تنظیم‌گری، از طریق سازمان تنظیم مقررات صوت و تصویر فراگیر (ساترا) صورت می‌گیرد و این سازمان در سال‌های اخیر، مجوزهای متعددی را برای سرویس‌های به اشتراک‌گذاری ویدئو (مانند آپارات)، تلویزیون‌های تعاملی و سامانه‌های ویدئوی آنلاین درخواستی، صادر کرده است (آدینه، ۱۱ آذر ۱۳۹۸). مجوز تولید آثار، بازبینی و نظارت بر محتوایی که بناست از این رسانه‌های مجوزدار منتشر شود، عرصه‌ای است که بیش از تنظیم‌گری

(اعطای مجوز به سامانه‌ها) چالش‌برانگیز شده و نقدهایی را در بین تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان محتوا برانگیخته است (عصر ایران، ۲ بهمن ۱۳۹۸).

#### • «دانشگاه عمومی»

مؤلفه دیگری که هسته هویت برند صدا و سیما را تشکیل می‌دهد، ایفای نقش آن به‌عنوان دانشگاه عمومی و هدایتگر جامعه است. در ارتباط با وعده‌های برند صدا و سیما در مورد نقش آن به‌عنوان دانشگاه عمومی، این موارد ذکر شده است: هدایت جامعه در جهت رشد فکری و تعمیق ارزش‌های دینی و اخلاقی، تلاش در راستای ارتقای بینش و معرفت روشن‌بینانه مخاطبان، تلاش در بهره‌گیری و ترویج زبان فارسی معیار، اهتمام به ارائه پیام‌های آگاهی‌بخش و فاخر، اهتمام به آموزش و آگاهی‌رسانی در برنامه‌های مختلف، ارائه برنامه‌های آموزشی برای توانمندسازی مخاطبان در زندگی روزمره و... حضور در کشور و دسترسی به گنجینه‌ها، تجربیات، منابع و امکانات برای انتقال میراث فرهنگی.

#### • وعده‌های کارکردی صدا و سیما

کارکردهای اطلاعاتی - آموزشی و سرگرمی، از جمله کارکردهای اصلی رسانه‌ها و دلیل استفاده مخاطبان از رسانه هستند. در سپهر رسانه‌ای در دسترس مخاطبان امروز، رسانه‌های بسیاری، این دو فایده یا کارکرد را برای مخاطبان فراهم می‌کنند. آنچه برند صدا و سیما را از دیگر رسانه‌ها متمایز می‌سازد و به‌عبارتی، وعده برند صدا و سیما در این دو حوزه به شمار می‌رود، «مرجعیت اخبار رسمی و موثق» و عرضه «سرگرمی پاک و خانوادگی» است.

#### • مرجع اخبار رسمی و موثق

از نگاه خبرگان، با وجود منابع و رسانه‌های خبری متنوع در دسترس اعضای جامعه، برند صدا و سیما از مزیت‌های انحصار در پخش برخی اخبار و رویدادهای رسمی، دستیابی به اطلاعات دست‌اول از مقام‌های رسمی و نهادهای نظام، دسترسی به سوابق موضوعات و آرشیو، امکان پوشش اخبار به‌صورت دست‌اول به‌دلیل حضور در محل رویدادها در استان‌های مختلف داخل کشور و برخی از کشورهای خارجی، امکانات سخت‌افزاری پیشرفته، بهره‌مندی از چند نسل نیروی انسانی و

تجربه مخاطبان از اخبار متناقض و شایعات در فضای مجازی برخوردار است.

#### • عرضه‌کننده سرگرمی پاک و خانوادگی

در ماده ۳۲ قانون خط‌مشی سازمان، بر ویژگی خاص سرگرمی در صدا و سیما با عنوان تلاش برای اشاعه و معرفی هنر متعهد و مردمی و تغییر هنر مبتذل به هنر متعهد و انقلابی- که پاسخگوی نیاز فطری انسان است- تأکید شده است. به باور خبرگان نیز، وعده و مزیت صدا و سیما- در مقایسه با سایر رسانه‌ها- آن است که خانواده‌ها بتوانند بدون نگرانی نسبت به نمایش رفتار و گفتار غیراخلاقی و صدازرشی، در کنار یکدیگر، از شنیدن و دیدن برنامه‌ها لذت ببرند.

#### ب. منابع توسعه برند صدا و سیما

در لایه هویت بسط‌یافته، مدل هویت برند آکر، توجه را به تأثیری که محصولات برند، شخصیت‌های برند، سازمان به‌مثابه برند، و نشان یا نمادها می‌توانند بر هویت برند داشته باشند، جلب می‌کند و در نهایت، ارتباطات یا روابط برند مطرح می‌شود که می‌توان این مجموعه‌عوامل را منابع مؤثر بر برند دانست. نشان یا لوگوی سازمان، محصولات یا تولیدات، سرمایه انسانی، روابط سازمان با شخصیت‌های برند، روابط سازمان با حامیان مالی و مخاطبان، از عواملی هستند که قادرند به شکل‌گیری و تکامل هویت برند سازمان کمک کنند.

#### • نشان یا لوگوی سازمان

نشان یا لوگوی سازمان صدا و سیما با دربرگیری نشان جمهوری اسلامی ایران و کلمه «الله»، به الگوی الهی این رسانه و جایگاه این سازمان به‌عنوان رسانه نظام جمهوری اسلامی ایران دلالت دارد. همچنین دو نشانه «لا» در این نشان، بر شعار محوری «نه شرقی، نه غربی، جمهوری اسلامی» تأکید دارد. استفاده از خط نستعلیق، هویت اسلامی- ایرانی و اهتمام این رسانه بر پاسداشت زبان و ادب فارسی را مورد تأکید قرار می‌دهد. همچنین در این لوگو، از نشانه‌های دال بر ارائه صوت و تصویر از طریق این رسانه استفاده شده است (احمدی، ۱۳ آبان ۱۳۹۶).

#### • محصولات برند

مجموعه متنوع محصولات صدا و سیما، تولیدات شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی

سراسری، استانی و بین‌المللی، خبرگزاری صدا و سیما، باشگاه خبرنگاران جوان، تولیدات مؤسسهٔ سیمافیلم، تولیدات مرکز موسیقی سازمان، انیمیشن‌های شرکت فرهنگی- هنری صبا، محصولات مؤسسهٔ مطبوعاتی جام‌جم، کتب و گزارش‌های مرکز تحقیقات و... را دربرمی‌گیرد. شناخته‌شده‌ترین محصولات سازمان صدا و سیما، برنامه‌ها و شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی هستند. آن دسته از محصولات سازمان که بتوانند در جامعه، شناخته شوند و موقعیتی متمایز را کسب کنند، به تقویت برند سازمان کمک می‌کنند. از نظر خبرگان، تنوع محصولات، اهتمام شبکه‌ها به تولید برنامه‌های برند، امکان بهره‌مندی از خلاقیت تولیدکنندگان خارج از سازمان، خلق و طراحی فرمت برای شبکه‌ها و برنامه‌ها، تنوع‌بخشی از طریق اقتباس از فرمت‌های جهانی، دسترسی به مردم و افراد مستعد، ازجمله نقاط قوت سازمان در ارتباط با محصولات و زیربرندهای آن به شمار می‌رود.

آریس<sup>۱</sup> و بوگین<sup>۲</sup>، دو راهبرد را در تولید محصولات رسانه‌ای معرفی کرده‌اند. اولین راهبرد، معروف به فرمول «تیری در تاریکی» یا «گل به دیوار پرت کردن» است. در این روش، سرمایه‌گذاری به میزان زیاد، بر روی شمار زیادی از محصولات جدید صورت می‌گیرد، به امید اینکه برخی از آنها توجه مصرف‌کننده را به خود جلب کند (کونگ، ۱۳۹۱: ۴۱۵). مزیت این روش، در آن است که سیستم اجازه می‌دهد طیف وسیعی از کارمندان به‌طور خلاقانه مشغول به کار شوند. این راهبرد، سطح انگیزهٔ درونی بالایی دارد و مشوق خلاقیت و هنر است (کونگ، ۱۳۹۱: ۱۸۷). راهبرد دوم، «فرمول موفقیت» یا «محبوبیت» یا «بمب قوی» نامیده می‌شود. این راهبرد شامل تمرکز شدید بر روی محدود محصولاتی است که احتمال می‌رود بیشترین درصد موفقیت را داشته باشند. این روش، خطرپذیری را کاهش می‌دهد و اطمینان نسبی از موفقیت محصولات را به همراه دارد. این روش، الگوهایی مشخص و امتحان شده را بر خلق محتوا تحمیل می‌کند تا موفقیت محتوا را در جذب مخاطبان انبوه و گسترده تضمین کند، از جمله: اقتباس از قالب‌های جهانی موفق، روایت‌های ساده، مضمون‌های جهانی جذاب، جلوه‌های ویژهٔ پیچیده، توسل به ستاره‌ها (کونگ، ۱۳۹۱: ۱۸۹-۱۸۸ و ۴۱۶).

1 . Aris

2 . Bughin



## • سرمایه انسانی

یک سازمان، زمانی به مزیت رقابتی دست می‌یابد که مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان آن، منحصر به فرد و ویژه باشد و سایر رقبا، توانایی تقلید و بازتولید آن را نداشته باشند. بنابراین، توسعه منابع انسانی می‌تواند یکی از بهترین رویکردهای راهبردی سازمان محسوب شود. سازمان‌ها باید از توانمندی‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی حمایت کنند و این کار، از طریق سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه توانایی‌های افراد انجام می‌شود (روشندل و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۶). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای اگرچه از اصول علم مدیریت برای کارآیی سازمان‌ها متأثر است، اما در عین حال، ملاحظات مربوط به مدیریت منابع انسانی در صنایع خلاق را نیز شامل می‌شود. زیرا خلاقیت، لازمه تولید محصولات و فعالیت مؤثر کارکنان رسانه است (شریفی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۶). تعهد و وفاداری بسیاری از کارکنان و همکاران صدا و سیما، مهارت‌ها و تخصص آنها و بهره‌مندی از چند نسل سرمایه انسانی، از نقاط قوت سازمان در ارتباط با سرمایه انسانی و کارکنان آن است.

## • شخصیت‌های برند

صدا و سیما، ظرفیت و فضایی برای دیده شدن، شهرت یافتن و محبوبیت ستاره‌ها یا شخصیت‌های برند است. همکاری ستاره‌های فعلی و رشد و پرورش شخصیت‌های برند در صدا و سیما، تنها به رشد شخصی آنها معطوف نیست، بلکه به تقویت برند سازمان و موفقیت محصولات آن نیز کمک می‌کند. برخی از شخصیت‌های برند، در صدا و سیما پرورش می‌یابند یا با امکان دیده شدن در این رسانه، شهرت پیدا می‌کنند. همچنین سازمان با ستاره‌ها یا هنرمندان مشهور نیز همکاری می‌کند. شخصیت‌های برند و ستاره‌ها ممکن است تأثیرات مثبت یا منفی بر برند سازمان داشته باشند. از نظر برخی از خبرگان، آنچه اهمیت دارد، مدیریت و رهبری شخصیت‌های برند و ستاره‌ها در جهت تحقق اهداف سازمان است، ولی در مورد شیوه اجرای این امر، تفاوت دیدگاه وجود دارد. از خلال سخنان و دیدگاه‌های خبرگان مشارکت‌کننده در طرح، می‌توان دو رویکرد را در این زمینه، شناسایی کرد که به دو سبک رهبری در مدیریت رسانه نزدیک هستند.

رویکرد نخست که معطوف به حفظ سرمایه‌های برند است، رهبری کاربزماتیک

است که حول دال محوری «تداوم برند» و حفظ مزیت‌های موجود، شکل گرفته است. مدیریت بلندمدت، تداوم برنامه‌ها و تجربه‌های موفق، حفظ و مستندسازی تجربیات، جانشین‌پروری، حفظ سرمایه‌های برند، مدارا با شخصیت‌های برند، مدیریت کاریزماتیک و مبتنی بر روابط انسانی با هنرمندان و کارکنان و... در این رویکرد اهمیت دارند. این گفتمان، تا حدّ زیادی شخص‌محور است و با اشاره به اینکه سازمان، نظام مشخصی را برای پرورش شخصیت‌ها و برنامه‌های برند نداشته، موفقیت‌های برند سازمان را به استعدادها و شخصیت‌های هنرمندان، تجربه و کاریزماتیک مدیران و موارد مشابه آن نسبت می‌دهد. از نظر این گروه از خبرگان، مقتضیات مدیریت رسانه و همکاری با هنرمندان و مؤلفان، با مدیریت صنایع متفاوت است و ارتباطات انسانی در آن، نقشی مهم را ایفا می‌کند. این گروه، بر ضرورت مدارا و حفظ شخصیت‌های برند تأکید دارد، زیرا از دست دادن شخصیت‌های برند برای سازمان و نظام، هزینه دارد. پیوستن این شخصیت‌ها به رسانه‌های داخل کشور (مثلاً شبکه‌های نمایش خانگی یا سینما)، قدرت رقابتی سازمان را بیشتر می‌کند، اما پیوستن آنها به رسانه‌های معاند و همچنین جریان‌سازی‌های سیاسی علیه سازمان و نظام، از پیامدهای چنین تصمیماتی است. جدا شدن شخصیت‌های برند، جذابیت برنامه‌ها، قدرت اثربخشی پیام‌ها و نفوذ کلام سازمان را نیز تضعیف می‌کند. پرورش ستاره‌های جدید، نیاز به زمان دارد و حتی در صورت ظهور ستاره‌های جدید، امکان درگیر شدن در چالش‌های شهرت، برای آنان نیز متصور است.

رویکرد دوم، حول محور «نظام‌مند بودن و بازمهندسی» و در انتقاد به رویکرد مدیران باتجربه شکل گرفته است. در این گفتمان، از وابستگی قدرت و برند به اشخاص، انتقاد شده و بر لزوم نظام‌مند بودن این فرایند و استقلال آن از افراد تأکید شده است. از نظر این گروه، گاه، زنده بودن برند، مبتنی بر پویایی و نوآوری است، نه حفظ و تداوم شیوه‌های مرسوم. در عین حال، نوآوری باید در چهارچوب قواعد و اصول مدیریت نظام‌مند پیگیری شود. در این رویکرد، بر ارتباطات نظام‌مند بین مدیران و هنرمندان تأکید می‌شود. دال‌های شناور این گفتمان، از جمله: مدیریت نظام‌مند، برخورد با هنرمندان و شخصیت‌های برند در صورت عدول از چهارچوب‌های سازمان، انقلابی بودن، جاری شدن گام دوم انقلاب و میدان دادن

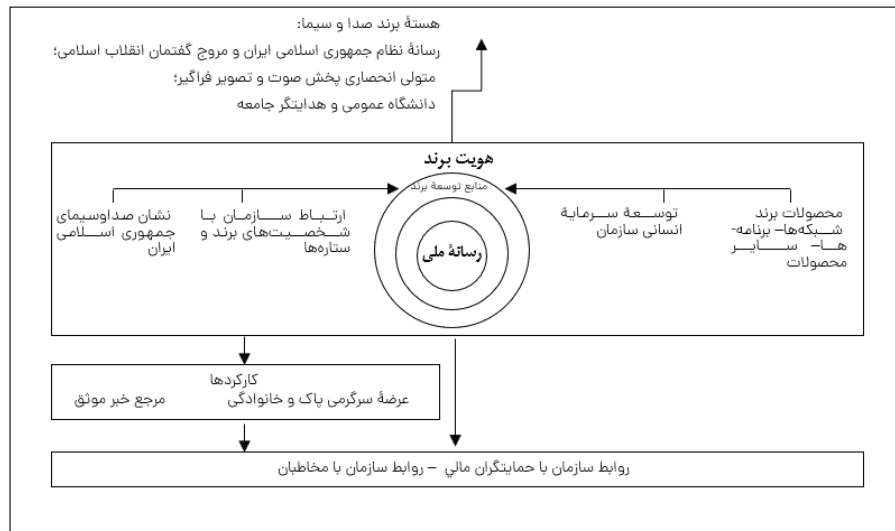
به جوانان انقلابی در سازمان، ظهور برندهای رسانه‌ای جدید و مهندسی پیام، برخورد حقوقی و قانونی با اتهام‌زندگان به سازمان، تمرکزگرایی و عکس‌العمل‌های رسمی سازمان، حول دال مرکزی، مفصل‌بندی می‌شود. از نظر این گروه از مدیران، صدا و سیما به هنرمندان فرصت داده تا رشد کنند و زمینه را برای پرورش استعدادها و آنان فراهم کرده است. اینکه برخی از شخصیت‌های برند، خود را بالاتر از سازمان می‌دانند و خارج از چهارچوب‌های سازمان رفتار می‌کنند، پذیرفتنی نیست و لازم است با این گونه رفتارها برخورد جدی شود. حتی اگر این برخورد، منجر به قطع یا کاهش همکاری سازمان با آنان باشد. از این دیدگاه، آنچه باعث لطمه خوردن به برند سازمان می‌شود، آن است که جایگاه برتر سازمان در مقایسه با افراد و شخصیت‌ها، موردتوجه قرار نگیرد. منتقدان بر این باورند که تلقی این رویکرد از مدیریت رسانه و فرهنگ، به رویکرد نظام‌مند مدیریت صنایع نزدیک است، چنان‌که کاربرد اصطلاحاتی نظیر: مهندسی فرهنگی و مهندسی پیام بر این مهم دلالت دارد (گیویان، ۱۷ تیر ۱۳۹۸).

#### • روابط با حامیان مالی و مخاطبان

سازمان رسانه‌ای، ذی‌نفعان و کارکنان، و مخاطبان، سه ضلع مثلث برندینگ را تشکیل می‌دهند. به‌منظور تقویت برند سازمان، لازم است علاوه بر بازاریابی داخلی یا برندینگ درونی (ارتباط سازمان با کارکنان)، بازاریابی یا برندینگ تعاملی (ارتباط سازمان و کارکنان با مخاطبان) و همچنین بازاریابی خارجی معطوف به ارتباط سازمان با ذی‌نفعان، موردتوجه قرار گیرد. در حوزه ارتباط با مخاطبان، وجود پایگاه‌های روابط عمومی در فضای مجازی و رسانه‌های اجتماعی و سامانه ۱۶۲، وجود مخاطبان وفادار، تجربیاتی از ایجاد نام نیک از طریق برندینگ اجتماعی، استقبال مردم از مشارکت در برنامه‌ها و تولید محتوا، از نقاط قوت سازمان به شمار می‌رود. در زمینه ارتباط با ذی‌نفعان، برخورداری از بودجه دولتی، جذب آگهی و حامیان مالی از داخل کشور، تنوع منابع مالی و کاهش وابستگی سازمان به هر یک از آنها، معتبر بودن تبلیغ در صدا و سیما و علاقه آگهی‌دهندگان و حامیان مالی به سرمایه‌گذاری در صدا و سیما، از جمله نقاط قوت صدا و سیما در ارتباط با حامیان مالی است.

### ج. مدل نهایی هویت برند صدا و سیما

از برقراری شبکه روابط بین یافته‌ها، می‌توان مدل هویت برند سازمان صدا و سیما را مطابق مدل هویت برند آکر، متشکل از مؤلفه‌های ذیل دانست:



نمودار شماره ۲. مدل هویت برند صدا و سیما

### بحث و نتیجه‌گیری

جوهره و ماهیت برند صدا و سیما- که انتظار می‌رود در همه محصولات، فعالیت‌ها و وعده‌های این سازمان رسانه‌ای جریان داشته باشد، «رسانه ملی» بودن است. افزون بر این، صدا و سیما «رسانه نظام جمهوری اسلامی ایران و مروج گفتمان انقلاب اسلامی» است و وعده می‌دهد که «دانشگاه عمومی و هدایتگر افکار عمومی» و «متولی انحصاری تنظیم‌گری و پخش صوت و تصویر فراگیر در کشور» باشد. به لحاظ کارکردی، آنچه برند صدا و سیما را از دیگر رسانه‌ها متمایز می‌سازد و به عبارتی، وعده برند صدا و سیما به شمار می‌رود، «مرجع اخبار و اطلاعات موثق بودن» و «عرضه سرگرمی پاک و خانوادگی» است. در عین حال، صدا و سیما برای تحقق این وعده‌ها با چالش‌هایی روبه‌روست که در ادامه، به برخی از آنها اشاره می‌شود. این موارد از تحلیل و جمع‌بندی نظرات خبرگان

مشارکت‌کننده در پژوهش به دست آمده است.

- چالش‌های برند صدا و سیما در تحقق وعده «رسانه ملی» بودن؛
- چالش‌های برند صدا و سیما به‌عنوان رسانه نظام جمهوری اسلامی و مروج گفتمان انقلاب اسلامی؛
- چالش‌های برند صدا و سیما در تحقق وعده متولی انحصاری بودن در زمینه پخش صوت و تصویر فراگیر؛
- چالش‌های برند صدا و سیما در تحقق وعده دانشگاه عمومی و هدایتگر جامعه بودن؛
- چالش‌های برند صدا و سیما در تحقق وعده ارائه سرگرمی پاک و خانوادگی؛
- چالش‌های برند صدا و سیما در عرضه اخبار و اطلاعات موثق.

#### پیشنادهایی برای تحقق وعده‌های هویت برند صدا و سیما:

مدیریت برند رسانه‌های نه‌تنها راهبردهای بازاریابی، بلکه کلیه فرایندهایی را دربرمی‌گیرد که به‌صورت جامع و هم‌افزا، به سازمان در نیل به اهداف و تحقق وعده‌های برند، یاری می‌رسانند. پیشنهادهایی که در ادامه مطرح می‌شود، برگرفته از نظرات خبرگان است.

#### - توجه به خوش‌نامی و مسئولیت اجتماعی رسانه

یکی از راهبردهایی که برای تقویت برند سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود، برندینگ اجتماعی است و منظور از آن، مشارکت و دغدغه‌مندی سازمان نسبت به فعالیت‌های خیریه، محافظت از محیط‌زیست، تلاش در جهت کاهش نابرابری‌های اجتماعی، مشارکت در کمپین‌های ارتقای سلامت فردی و اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی اعضای جامعه و موارد مشابه است، مانند آنچه برنامه ماه عسل را به یک برند رسانه‌ای خوش‌نام تبدیل کرد. برندینگ اجتماعی در خدمت تحقق وعده رسانه ملی، مبنی بر توجه به مسئولیت اجتماعی و همراهی و مشارکت در توسعه کشور است. این موضوع، نیازمند پویایی و انعطاف‌پذیری سازمان نسبت به نیازهای

جدید و همچنین، شناخت نیازها و زمینه‌های موردنیاز برای توانمندسازی افراد جامعه است.

### - میانجی مردم و حکومت، تقویت اعتماد و درک متقابل در جهت پیشرفت کشور

طبق خط‌مشی سازمان، صدا و سیما، زبان گویای ملت و چشم و گوش حساس کشور است و وظیفه دارد خواسته‌ها، نیازها و مشکلات مردم را به اطلاع مسئولین برساند. همچنین سازمان وظیفه دارد مردم را در جریان فعالیت‌ها و مشکلات نهادهای قانونی کشور قرار دهد و در جهت برقراری تفاهم و ارتباط هر چه عمیق‌تر مسئولین و اقشار مختلف مردم تلاش کند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود نقش سازمان به‌عنوان میانجی بین حکومت و مردم تقویت شود. در این مسیر، سازمان به‌طور هم‌زمان، به طرح مسائل و دغدغه‌های مسئولان و مردم پرداخته، زمینه گفت‌وگو و تعامل بیشتر و درک متقابل این دو گروه را فراهم می‌آورد تا سیاست‌گذاری، با آگاهی از دغدغه‌های عمومی و جلب مشارکت اعضای جامعه در طرح‌های توسعه، صورت گرفته و همراهی مردم با اجرای سیاست‌ها و موفقیت طرح‌های توسعه را تسهیل کند.

### - تبدیل داده‌های مخاطب‌پژوهی به دانش؛ تحلیل جامع سپهر رسانه‌ای کشور

استفاده از انواع شیوه‌های مخاطب‌پژوهی و همچنین، استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌های اجتماعی، به مدیران شبکه‌ها و تولیدکنندگان پیام کمک می‌کند تا با شناخت بیشتر مخاطبان و نیازها و دغدغه‌های آنان، پیام‌های موردنظر رسانه را به شیوه‌ای مؤثرتر تهیه و ارائه کنند. مصرف رسانه‌ای بسیاری از مخاطبان، به‌شکل چندگانه و سیال است و به استفاده از یک رسانه خاص محدود نمی‌شود. در صورتی‌که تحلیل‌های روندپژوهی و موقعیت‌یابی سازمان در سپهر رسانه‌ای، به‌طور مداوم صورت نگیرد و مخاطب‌پژوهی بر گزارش‌های معطوف به سازمان محدود بماند، تصویری درست از شیوه استفاده اعضای جامعه از رسانه‌ها به دست نمی‌آید.

### - خلق و طراحی قالب‌های نو و محتوای خلاق

خلق فرمت‌ها یا قالب‌های جدید رسانه‌ای، از جمله شیوه‌هایی هستند که برند شبکه‌ها و سازمان‌های رسانه‌ای را بر سر زبان‌ها انداخته، به دیده شدن متون رسانه‌ای کمک می‌کنند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود صدا و سیما در کنار اقتباس از قالب‌های بین‌المللی و قالب‌هایی که در مورد موفقیت آنها اطمینان وجود دارد، خلق فرمت‌ها یا قالب‌های نو و بومی را نیز مدنظر قرار دهد. قالب‌ها و محصولات نو، زمینه را برای رشد نوآوری در سازمان و خلق محصولات اصیل فراهم می‌کند؛ همان‌طور که بسیاری از محصولات رسانه‌ای نوآورانه که در سالیان گذشته تولید شده‌اند، همچنان به‌عنوان برند صدا و سیما در یاد و خاطره‌ها باقی مانده و مشابه آنها در رسانه‌ی دیگری وجود ندارد.

### - بومی‌سازی قالب و محتوای برنامه‌های اقتباس‌شده از فرمت‌های جهانی

اقتباس از قالب‌ها و فرمت‌های بین‌المللی، در سالیان اخیر در صدا و سیما موردتوجه بوده و به تنوع محصولات کمک کرده است. در عین حال، پیشنهاد می‌شود غنی‌سازی این برنامه‌ها با فرهنگ بومی، ارتقای کیفیت محتوا و بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی بومی، در این مسیر بیشتر موردتوجه قرار گیرد. لازم است در اقتباس از قالب‌های برنامه‌های خارجی (مسابقات، برنامه‌های گفت‌وگومحور و...) به تناسب پیام‌های تلویحی و ایدئولوژی قالب‌های برنامه‌سازی با ارزش‌های اسلام و انقلاب، توجهی بیشتر شود و در مرحله‌ی طراحی، از مشاوره‌های معطوف به مطالعات فرهنگی، تحلیل‌های نشانه‌شناختی و گفتمانی کمک گرفته شود تا بین پیام‌های تلویحی برنامه‌ها با اهداف و ارزش‌های رسانه‌ی ملی، تفاوت و تناقضی وجود نداشته باشد.

### - صیانت از محصولات برند

در سال‌های اخیر، بسیاری از محصولات و سرمایه‌های برند سازمان، تضعیف یا کنار گذاشته شده‌اند، این در حالی است که هزینه‌ی بسیاری، صرف خلق این محصولات شده است. همچنین طرد و کنار گذاردن برندها یا تغییر نام و رویه‌ی آنها، برای مخاطبان وفادار، نامشخص و آزاردهنده است (مثلاً تغییر نام برنامه‌ی «صبح جمعه با شما» به «جمعه ایرانی»، به حاشیه رفتن «سروش نوجوان»،

تبلیغ نشدن پیام‌رسان «سروش» و... شایسته است با توجه به تنوع واحدها، شبکه‌ها و پلتفرم‌های رسانه‌ای در دسترس صدا و سیما، تولید برندهای جدید، به‌منزله حذف، کنار گذاردن یا به حاشیه رفتن سرمایه‌های برند سازمان نباشد.

### - حضور نظام‌مند صدا و سیما در رسانه‌های اجتماعی

با گسترش رسانه‌های اجتماعی، ضروری است از ظرفیت بسترهای ارتباطی جدید، به‌صورت بهینه استفاده شود و واحدهای مختلف سازمان در رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های جدید به‌صورت مؤثر فعالیت کنند. استفاده از رسانه‌های اجتماعی می‌تواند به غنا و تکمیل مطالبی که در رسانه جمعی سازمان مطرح می‌شود، کمک کند؛ زیرا اطلاعات، با سرعت و جزئیات بیشتر و با دربرداشتن تجربیات افراد حاضر در صحنه رویدادها، می‌تواند در رسانه اجتماعی سازمان مطرح شود و فضا برای تعامل مخاطبان و ارسال مشاهدات آنها نیز فراهم شود. قدم اولیه در این مسیر، روشن شدن تکلیف سازمان در قبال رسانه‌های اجتماعی و حضور نظام‌مند سازمان در این فضا است؛ زیرا در غیر این صورت، افراد از اعتبار برند سازمان برای توزیع محتوای خود استفاده می‌کنند و با ترک یا تعطیل شدن صفحات برنامه‌ها در رسانه‌های اجتماعی، سرمایه‌های برند سازمان در فضای مجازی از دست می‌رود. همچنین پیشنهاد می‌شود برای رشد صفحات خبری سازمان در رسانه‌های اجتماعی، توجه ویژه و سرمایه‌گذاری شود و مرجعیت خبری رسانه ملی، نه‌تنها از طریق رادیو و تلویزیون، بلکه علاوه بر آن، از طریق رسانه‌های اجتماعی نیز حفظ شود.

### - توسعه سرمایه انسانی برای تحقق سازمان یادگیرنده

تقویت و بهبود برند صدا و سیما، مستلزم آن است که کارکنان و تولیدکنندگان محصولات رسانه، حرفه‌ای، خلاق و برخوردار از دانش و توانایی‌های به‌روز باشند. ضروری است در جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی، انتخاب افراد، متناسب با دانش، توانایی‌ها و علاقه‌مندی‌های آنان صورت گیرد. همچنین متناسب با نیازهای شغلی و ظرفیت‌های افراد و اهداف سازمان، به کارکنان، آموزش‌هایی ارائه شود. پیشنهاد دیگر این است که با روش‌هایی همچون: ترغیب کارکنان به یادگیری، تشویق بابت اجرای فعالیت‌های نوآورانه و باکیفیت، و درمجموع با ایجاد زمینه‌های رشد



خلاقیت و شایسته‌سالاری، انگیزه کارکنان برای یادگیری و بهبود عملکرد، ارتقا یابد.

### - توجه به ملاحظات راهبردی رهبری شخصیت‌های برند و ستاره‌ها

خلاقیت، برای هر سازمان رسانه‌ای، امری حیاتی است. از آن جا که صدا و سیما یک سازمان رسانه‌ای است و با هنر و خلاقیت در ارتباط است، ملاحظات و مقتضیات ارتباط آن با کارکنان و اشخاصی که با سازمان همکاری می‌کنند، با نحوه تعامل و مدیریت سازمان‌های اداری و صنعتی متفاوت است؛ سازمان، در عین حال که با کمبود شخصیت‌های برند و تأثیرگذار مواجه است، هرازچندگاه از سوی چهره‌های برند خود با چالش مواجه می‌شود؛ برخی از این چهره‌ها با رعایت نکردن چهارچوب‌های سازمان، مدیران صدا و سیما را در دوراهی حفظ سرمایه‌های برند یا صیانت از ملاحظات برند صدا و سیما قرار می‌دهند. چنان‌که پیش‌تر اشاره شد، مدیران سازمان، دو رویکرد نسبت به این شرایط دارند؛ رویکرد اول به تلاش برای حفظ سرمایه‌های برند و رویکرد دوم به مدیریت نظام‌مند روابط سازمان با شخصیت‌های برند و ستاره‌ها معطوف است. رویکرد دوم در قالب پارادایم «مدیریت» سازمان، قابل‌تفسیر است و رویکرد اول، در قالب «رهبری» می‌گنجد. براساس دیدگاه آکر، برندسازی در سازمان‌های خلاق و پیچیده همچون صدا و سیما، بیش از مدیریت برند، نیازمند رهبری برند است. در واقع، به نظر می‌رسد رویکرد اول، به این توصیه نزدیک‌تر است. در عین حال، رهبری، معطوف به اهداف است و اگر رواداری با شخصیت‌های برند یا ستاره‌ها، به نحوی پیش برود که این اهداف را با چالش روبه‌رو کند، نمی‌تواند ادامه پیدا کند. به همین دلیل، بحث مدیریت شخصیت‌های برند مطرح شده است. در عین حال، همین موضوع (مدیریت شخصیت‌ها) نیز چالش‌برانگیز است.

برای تولید محصولات متمایز- که مزیت رقابتی سازمان باشند- سازمان‌ها می‌توانند از دو شیوه برون‌سپاری و استفاده از ظرفیت‌های سازمان بهره بگیرند. در حالت اول (برون‌سپاری)، رابطه شخصیت‌ها با سازمان در قالب راهبرد «پیمانکار» تعریف می‌شود که در آن، سازمان به خرید ستاره‌ها می‌پردازد. حالت دوم (استفاده از ظرفیت‌های درون‌سازمان)، راهبرد «متعهد متخصص» نام دارد. در این حالت، لازم است سازمان به پرورش شخصیت‌های برند در سازمان بپردازد. اینکه انتظار

داشته باشیم ستاره‌هایی که در قالب قراردادهای کوتاه‌مدت و پروژه‌ای با سازمان همکاری می‌کنند (بیمانکاران)، زندگی شخصی و حرفه‌ای خود را براساس ضوابط اداری سازمان، تنظیم و محدود کنند، با ملاحظات این راهبرد، سازگاری ندارد.

پیشنهاد می‌شود برای پیشگیری از بروز این مسائل، ضمن اینکه ضوابط و قراردادهای همکاری با صدا و سیما به صورت مشخص و با جزئیات، تدوین و اجرا می‌شود (چنان‌که مثلاً حدود و ضوابط تولید محتوا در رسانه‌های اجتماعی، نقد سازمان و مواضع آن، برگزاری کنسرت و... در آن معین باشد)، در عین حال، این ملاحظه نیز مدنظر باشد که مدیریت شخصیت‌های برند و ستاره‌ها صرفاً از طریق قرارداد و دستورالعمل، عملی نیست؛ زیرا ممکن است ضوابط سازمان، عملاً برای شخصیت‌های برند و ستاره‌ها قابل اجرا نباشد (مثلاً ملاحظات مربوط به زندگی خصوصی در آن دیده شود یا دست آنها را در فعالیت‌های حرفه‌ای و شخصی ببندد) یا برای آنها درونی نشود و لزوم رعایت آنها درک نشود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در کنار تلاش‌های نظام‌مند برای مدیریت روابط سازمان با شخصیت‌های برند، از ملاحظات رهبری کاریزماتیک و برقراری گفت‌وگو و تفاهم برای رسیدن به درک مشترک با شخصیت‌های برند یا ستاره‌ها استفاده شود.

## فهرست منابع

- آدینه، حسین (۱۳۹۸). «معاونت فضای مجازی صدا و سیما: صدور مجوز تولید آثار در VODها به ما محول شده است». سایت معاونت مجازی سازمان. (۱۳۹۸/۹/۱۱). بازیابی در ۱۳۹۹/۲/۱۴ از <https://vigiato.net/p/52024>
- آی تی ایران (۱۳۹۸). «رقابت داغ فیلمو و نماوا؛ بررسی اختصاصی امکانات، قیمت و محتوای دو سرویس اصلی بازار ویدئوی اشتراکی ایران». (۱۳۹۸/۲/۱۷). بازیابی در ۱۳۹۹/۷/۱۸ از [tiran.com/2019/05/07](http://tiran.com/2019/05/07)
- احمدی، الناز (۱۳۹۶/۸/۱۳). «لوگوی سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران». آفام‌نیوز (۱۳۹۶/۸/۱۳). کد مطلب ۹۶۰۸۱۳۱۰۳۶. بازیابی در ۱۳۹۹/۱/۱۸ از [Afamnews.ir/?p=732](http://Afamnews.ir/?p=732)
- اساسنامه سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران (۱۳۶۲). مجلس شورای اسلامی.
- اقتصادآنلاین (۱۳۹۸). «متولی صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی کیست؟». (۱۳۹۸/۱۱/۷). بازیابی در <https://www.eghtesadonline.com/n/26eT> از ۱۳۹۹/۲/۱۳
- پارساپور، آرش (۱۳۹۹، ۱۷ اسفند). «گزارش سالانه فیلمو منتشر شد: مصرف ۳۶ میلیون گیگابایت در ماه توسط کاربران». وبسایت دیجیاتو. قابل دسترسی در : بازیابی در ۱۳۹۹/۱۲/۱۹ از [Digiato.com/arti-cle/2021/03/07](http://Digiato.com/arti-cle/2021/03/07)
- تابناک (۱۳۸۹). «رهبر انقلاب در دیدار با مسئولان و هنرمندان صداوسیما+ تکمیلی: اینکه امام گفتند صدا و سیما دانشگاه است، تعارف نکردند». (۱۳۸۹/۴/۱۲). کد خبر ۱۰۷۱۵۱ بازیابی در ۱۳۹۹/۱/۱۸ از [tabnak.ir/000RsF](http://tabnak.ir/000RsF)
- خبرگزاری صدا و سیما (۱۳۹۸). «در پی طرح شکایت در مراجع قضایی: انحصار صوت و تصویر فراگیر در صلاحیت رسانه ملی است». (۱۳۹۸/۱۱/۱۵) کد خبر ۲۶۳۷۶۹۷ بازیابی در ۱۳۹۹/۱/۱۵ از <https://www.iribnews.ir/fa/news/2637697/انحصار-صوت-و-تصویر-فراگیر-در-صلاحیت-رسانه-ملی-است>
- دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی خامنه‌ای (۱۳۹۷، ۷ خرداد). «بیانات در دیدار جمعی از دانشجویان در دوازدهم ماه مبارک رمضان در حسینیه امام خمینی(ره)».
- روشندل اربطانی، طاهر؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ سعدی‌پور، اسماعیل؛ و شریفی، سیدمهدی (۱۳۹۲). «نقش توسعه منابع انسانی در شهرت رسانه‌ای و خلق سرمایه شهری». پژوهش‌های ارتباطی. شماره ۷۴. صص ۴۳-۶۹.
- شریفی، سیدمهدی؛ حاج‌محمدی، علی؛ و انصاری، نفیسه (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی در صنایع خلاق. چاپ دوم. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- شهبازلو، سهیل (۱۳۹۱). فرایند شکل‌گیری هویت برند شبکه‌های تلویزیونی در ذهن مخاطبان؛ مطالعه موردی هویت شبکه تلویزیونی «من و تو ۱» و فرایند شکل‌گیری هویت برند آن در میان مخاطبان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه صدا و سیما.
- صلواتیان، سیاوش؛ نعمتی انارکی، داود؛ و ارژنگ، محمد (۱۳۹۵). «شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تصویر برند شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران». مدیریت برند. دوره ۳. شماره ۵. صص ۶۹-۶۹.
- عصر ایران (۱۳۹۸). «بلا تکلیفی صوت و تصویر فراگیر به روایت یک مدیر سینمایی». (۱۳۹۸/۱۱/۲). کد خبر ۷۱۰۱۳۴. بازیابی در ۱۳۹۹/۲/۱۶ از [asriran.com/002yjm](http://asriran.com/002yjm)
- علوی‌وفا، سعید (۱۳۹۶). «چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴». پژوهش‌های ارتباطی. دوره

مؤلفه‌های هویت برند صدا و سیما

۲۴. شماره ۸۹. صص ۶۴-۳۱.

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.

قانون خطمشی کلی و اصول برنامه‌های سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران.

کاتر، فیلیپ؛ و فورج، والدمار (۱۳۸۹). مدیریت برند در بازاریابی صنعتی- تجاری. (مترجم: محمد حقیقی، سیدعلی موسوی و فراز صادق‌وزیری). تهران: نگاه دانش.

کونگ، لوسی (۱۳۹۱). مدیریت راهبردی در رسانه‌ها از نظریه تا عمل. (مترجم: وحید خاشعی و علی دهقان). تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.

گیویان، عبدالله (۱۳۹۸). «عصر کدام «جدید»؟ در باب بدعت سرگرمی اسلامی». (۱۳۹۸/۴/۱۷). مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری. کد مطلب ۱۱۳۱۴۳ بازرایی در ۱۳۹۸/۱۱/۱۶ از <http://lphwlv.ir/css/>

محبی، آرش (۱۳۹۷). برند رسانه: چپستی، چرایی و چگونگی. تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها. محمدپور، احمد (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی فدروش ۲: مراحل و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی. تهران: جامعه‌شناسان.

ملائی، سعید (۱۳۹۶). مطالعه مؤلفه‌های برندسازی در تولید برنامه‌های تلویزیونی؛ مطالعه موردی برنامه خندوانه و برنامه ان‌شو. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه صدا و سیما.

موسوی‌تبار، سیدمهدی (۱۳۹۹، ۱۶ اسفند). «مخاطبان VOD: رشد معنادار و فاصله زیاد با تلویزیون». روزنامه فرهیختگان. صفحات ۱۲ و ۱۳. بازرایی در ۱۳۹۹/۱۲/۱۸ از <http://fdn.ir/52383>

Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.

Gutiérrez, Estrella (2011/1/28). "The Ethics of Social Networking for Journalists" Retrieved 2020/04/20 from <http://www.ipsnews.net/2011/01/the-ethics-of-social-networking-for-journalists/>

Keller, Kevin Lane (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Malmelin, Nando & Moisander, Johanna (2014). Brands and Branding in Media Management – Toward a Research Agenda. *The International Journal on Media Management*. 16 (1). PP 9-25.

Ots, Mart (2008). *Media Brands and Branding*. JIBS Research Reports. No. 2008-1. Sweden. Jonkoping University.

Sasikala, D (2013). "Brand Asset Valuator – Measuring Brand Value". *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. Vol. 2 (6). Pp: 133-138.

Siegert, Gabriele & Kati Förster & Sylvia M. Chan-Olmsted & Mart Ots (2015). *Handbook of Media Branding*. Springer.