

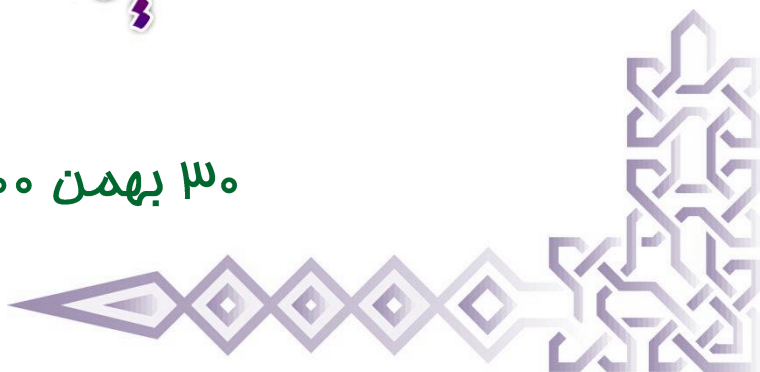


راهبردهای مؤسسه

گام دوم در طراحی مؤسسه تبلیغ بین المللی - پیش نویس



۱۳۰۰ بهمن ۱۴۰۰



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مندرجات

← اصطلاحات و تعاریف / ۳

اهداف آرمانی / ۳
اصول راهبردی / ۳

← طرح ریزی وضع مطلوب / ۵

اهداف آرمانی / ۵

← تحلیل وضع موجود / ۷

اصول راهبردی / ۷
محیط درونی؛ قوت‌ها و ضعف‌ها / ۷
محیط بیرونی؛ فرصت‌ها و تهدیدها / ۹
ماتریس چهارمؤلفه‌ای / ۱۰
راهبردهای تهاجمی / ۱۱
راهبردهای انطباقی / ۱۲



پیش از هر سخنی، به دلیل تخصصی بودن مفاهیم موضوعه، بایستی غرض تدوین‌گران این سند از اصطلاحات روشن گردد، تا در مراحل بعدی و در متن آسناد، جایگاه هر اصطلاح و خاستگاه هر گزاره مشخص و مبین باشد. البته در ضمن هر اصطلاح، تلاش شده علاوه بر تعریف، مختصراً نسبت آن با آسناد بالادستی ذکر شده و راهکارهای دستیابی به آن نیز تبیین گردد.

اهداف آرمانی

چشم‌انداز، «بیانی کلی» از آرمان‌های مؤسسه است. این بیان کلی در گام بعد، برای نزدیک شدن به عرصه عملکرد باید تفصیل یافته و تبدیل به گزاره‌هایی روشن و قابل فهم شوند. هر چقدر چشم‌انداز به دلیل نگاه رو به آینده خود، دور از دسترس و دست‌یافتنی به نظر می‌رسد، اهداف آرمانی باید قابل وصول و دست‌یافتنی باشند و انگیزه‌ها را برای حرکت در مسیر تحقق جلب نمایند.

اهداف آرمانی، برگرفته از تصویر مطلوب چشم‌انداز بلندمدت است، بیان انتظارات و مقاصد دست‌یافتنی که تحقق آن در گرو وفاق عمومی، اراده جمعی و تلاش خستگی‌ناپذیر خواهد بود. هدف‌های آرمانی باید از ویژگی‌های زیر برخوردار باشند:

۱. جامع، تحول‌گرا، آینده‌نگر و پویا
۲. بیانگر خصوصیات و ویژگی‌های اصلی آینده و ارزش‌ها و آرمان‌ها
۳. برخاسته از نیازهای اساسی، در تحقق چشم‌انداز
۴. توانایی ایجاد وفاق عمومی و انگیزه برای مشارکت جمعی
۵. پاسخگوی مؤلفه‌های «قوت و فرصت» و رافع «نقاط ضعف و تهدید»
۶. و در یک دوره بلندمدت پایدار باشند.

اصول راهبردی

مسائل راهبردی مسائلی هستند که با در نظر گرفتن آرمان، رسالت، چشم‌انداز و سیاست‌های کلی و شناخت راهبردی که از مطالعه عوامل کلیدی مؤثر بر عملکرد در محیط درونی و بیرونی به دست آمده، مطرح می‌شوند. در واقع مسائل راهبردی، مسائلی هستند که بدون چاره‌اندیشی برای آن‌ها، تحقق رسالت، چشم‌انداز و اهداف و اعمال سیاست‌های کلی با چالش‌های اساسی و جدی روبرو خواهد شد.

یک مسأله را وقتی اساسی و راهبردی تلقی می‌کنیم که دربردارنده ویژگی‌های زیر باشد:

۱. با یکی از عواملی که اهمیت راهبردی دارد، ارتباط وثیق و غیرقابل چشم‌پوشی داشته باشد. مانند رابطه مسأله با رسالت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی و سیاست‌های راهبردی و اساسی.
۲. با توجه به حیطة فعالیت مؤسسه، یک پرسش اساسی را مطرح سازد که مدیران و خط‌مشی‌گذاران لاجرم باید پاسخ روشن، منطقی و قانع‌کننده‌ای برای آن داشته باشند.
۳. پیامدهای مثبت یا منفی مشخص، مهم و تعیین‌کننده‌ای در پی داشته باشد.

اصول راهبردی از میان مسائل راهبردی گزینش می‌شود و چارچوبی است که مجموعه حرکات و اقدام‌های اصلی برای دستیابی به اهداف ترسیم شده و نظام کلی اولویت‌گذاری را برای به دست آوردن موقعیت‌های مطلوب و خشتی

کردن تهدیدها، در حال و آینده بیان می‌دارد. تدوین استراتژی و اصول راهبردی مستلزم تبعیت از جهت‌گیری مطروحه در گزاره‌های اهداف آرمانی است که به نوبه خود از جهت‌گیری کلی سند چشم‌انداز برآمده است.

اصول راهبردی مبانی و معیارهایی را در اختیار مدیریت خواهد گذاشت که توان اجرایی و امکان برخورد بهینه با تغییرات محیطی را فراهم می‌سازد.

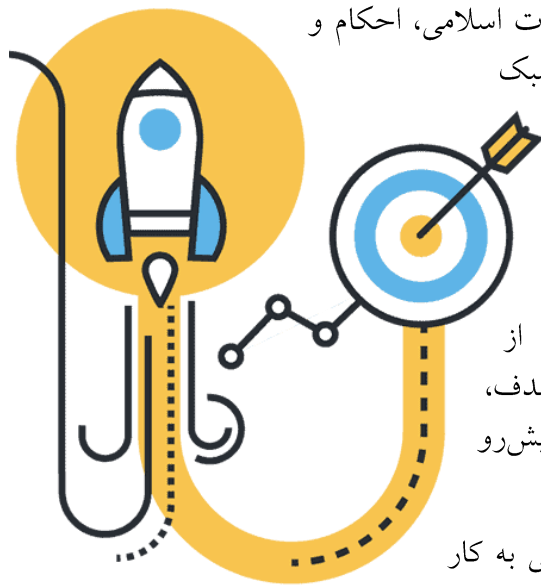
از این رو، برای تدوین اصول راهبردی، ابتدا باید واقعیت‌های بیرونی و درونی را تحلیل و بررسی کرد و از سنجش نسبت‌های موجود میان «قوت و ضعف» درونی با «فرصت‌ها و تهدیدات» بیرونی، گزاره‌هایی اصولی و راهبردی به دست آورد. این گزاره‌ها روشن خواهد ساخت چه برتری‌هایی برای غلبه بر چه موانعی باید مورد توجه مدیران در برنامه‌ریزی‌ها قرار بگیرند.

در حقیقت، دستیابی به اصول راهبردی، گامی در راستای نزدیک‌تر کردن آرمان‌های مطروحه در سند چشم‌انداز به واقعیت‌های عینی است. لذا چشم‌انداز و اهداف آرمانی را گامی در «طرح‌ریزی وضع مطلوب» و اصول راهبردی را قدمی در راستای «تحلیل وضع موجود» می‌دانیم.



اهداف آرمانی

هدف‌های بلندمدت مؤسسه تبلیغ بین‌المللی در راستای جهت‌ترسیم‌شده در چشم‌انداز به شرح ذیل است:



۱. مؤسسه بتواند مروج فرهنگ اسلام؛ مشتمل بر باورها و اعتقادات اسلامی، احکام و شریعت اسلامی، اخلاق و تربیت اسلامی یا به عبارتی تازه‌تر «سبک زندگی اسلامی» در اقصی نقاط جهان باشد. برای رسیدن به این هدف، چاره‌ای نیست جز این‌که در ضمن نگاه «جهانی»، به صورت «منطقه‌ای» و قدم به قدم عمل گردد. (چ ۴)

۲. اعتماد بیت مرجعیت عظمای شیعه، آیه‌الله ... (ادام‌الله‌ظله) را کسب کرده، به تدریج بر این اعتماد بیافزاید و پیوسته از حمایت‌های معنوی بیت برخوردار باشد. برای رسیدن به این هدف، باید مدام گزارش‌های درست و دقیق از کارهای انجام شده و پیش‌رو ارائه گردد. (چ ۱)

۳. ایجاد اعتماد عمومی در جامعه تبلیغی نسبت به دقت‌های علمی به کار رفته در تمامی فعالیت‌ها، به گونه‌ای که آثار، محصولات و تولیدات مؤسسه اعتبار علمی کافی در میان متخصصین داشته باشد و مورد تردید واقع نگردد. برای این منظور بایستی تمامی فعالیت‌ها با روش‌های معتبر علمی انجام شود. (چ ۲)

۴. دستیابی به شهرت در میان عموم مردم که با اطمینان خاطر و ایمان به صحت فعالیت‌های تبلیغی مؤسسه، از آثار و دستاوردهای آن استقبال نموده و بدون نگرانی استفاده نمایند. برای این منظور باید از طریق رسانه‌های عمومی، اطلاعات و آمار دقیق و صحیح از فعالیت‌ها ارائه گردد. (چ ۲)

۵. جذب قوی‌ترین متخصصین و کارشناسان حوزه پژوهش، آموزش و تبلیغ برای تنظیم بهترین محتواها و برنامه‌ها در این سه مقوله. (چ ۳)

۶. جذب بهترین کارشناسان رسانه، جهت تبدیل محتواهای تبلیغی به چندرسانه‌ای‌های قابل ارائه از طریق ابزارهای نوین تبلیغ و ارتباط. (چ ۳)

۷. جذب تواناترین جامعه‌شناسان و روانشناسان برای شناخت بهتر مختصات جامعه هدف و طراحی متناسب‌ترین برنامه‌های تبلیغی. (چ ۳)

۸. تشکیل اتاق فکر تبلیغ از تمامی متفکران جذب‌شده و حفظ و تداوم فعالیت‌های این اتاق فکر، با توجه به ضرورت‌های فعالیت مؤسسه؛ یعنی قابلیت اعتماد و امانت‌داری، به نحوی که مورد تأیید بیت باشد. (چ ۶)

۹. شناسایی استعدادها برتر و نخبگان در میان طلاب و محصلان، تا پس از طی دوره آموزش تبلیغ و رسانه، تبدیل به تأثیرگذارترین نسل از مبلغان گردند. (چ ۱۰)

۱۰. تولید استانداردهای جدید برای کنترل کیفیت، کنترل روش و فرآیند و کنترل محصولات تبلیغی، به نحوی که مورد پذیرش متخصصین این فن قرار گیرد و به عنوان فصل‌الخطاب در ارزیابی‌ها محسوب شود، تا بتوان فعالیت‌ها را مقایسه کرد و ارزشگذاری نمود. (چ ۵)

۱۱. همکاری علمی با تمامی مراکز و نهادهای پژوهشی، آموزشی، تبلیغی و رسانه‌ای در تمام دنیا؛ دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی، تولیدکنندگان محصولات چندرسانه‌ای که مستلزم ثبات در تصمیم‌گیری‌ها و قدرت در برنامه‌ریزی مؤسسه و همچنین تشکیل یک واحد روابط بین‌الملل پرتحرک است. (چ ۴)

۱۲. لازمه دستیابی به چشم‌انداز مطلوب مؤسسه، تأسیس بزرگ‌ترین بانک اطلاعات تبلیغی است؛ بانکی که شامل فهرست کاملی از مسائل و چالش‌های فرهنگی، شبهات اعتقادی و پرسش‌های دینی و مذهبی باشد، به تفکیک مناطق جغرافیایی دنیا، همراه با تمامی پاسخ‌های ارائه شده توسط دیگران و همچنین توسط کارشناسان مؤسسه. همچنین فهرستی از مبلغین فعال در دنیا، در مکاتب و ادیان و مذاهب مختلف و نهادهای تبلیغی مؤثر جهان، کتاب‌ها و مجلات و آثار منتشر شده در حوزه تبلیغ و رسانه. چنین بانک اطلاعاتی می‌تواند زمینه دستیابی به بسیاری از آرمان‌های ذکر شده را فراهم نماید. (چ ۴)

۱۳. حمایت علمی، مادی و معنوی از سایر مؤسسات و نهادهای تبلیغی کوچک، در راستای تبدیل آن‌ها به وکلا و نمایندگانی جهت تداوم فعالیت‌های مؤسسه در نقاط دیگر جهان. (چ ۴)

۱۴. توجه ویژه به موضوعاتی تازه در عرصه تبلیغ که بهتر می‌تواند توجهات مخاطبین را جمع کند، مانند: «حقوق بشر». این قبیل موضوعات بسترهای جدیدی را برای تبلیغ فرهنگ اسلام می‌گشاید. (چ ۹)

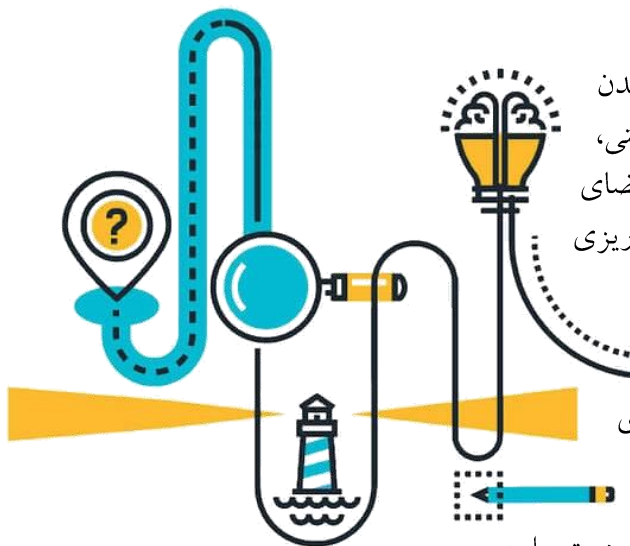
۱۵. تأمین تمامی نیازهای مالی مؤسسه و هزینه‌های جاری از طریق فروش کالا و خدمات، با تولید محصولات قابل عرضه و ارائه خدمات پژوهشی و آموزشی به سایر مؤسسات، به صورت کاهش تدریجی و گام به گام جذب و استفاده از نذورات خیرین (چ ۱۱)



پس از آن که خواسته‌های آرمانی روشن شد و دورنمایی از آنچه پیش‌روست ترسیم گشت، نوبت به تحلیل وضعیتی می‌رسد که مؤسسه در آن گام بر می‌دارد و نفس می‌کشد. در این بخش بایستی مرّ واقعیت، آن گونه که حقیقتاً هست به نگارش درآید، تا در برنامه‌ریزی‌ها خطا رخ ندهد و اشتباهی حاصل نشود. اگر آنچه را نیست هست انگاریم و آنچه را که هست نیست، راه پیشرفت بر روی ما بسته خواهد شد و آرمان‌ها تبدیل به رؤیاهایی دست‌نیافتنی. از این رو، تلاش خواهد شد در این فصل از سند راهبری، واقعیت‌ها آن گونه که هست و نه آن گونه که دوست داریم باشد، بیان گردد.

اصول راهبردی

راهبردها حرکت‌دهنده توانایی‌ها و بیان‌کننده راه‌های رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب هستند. راهبردها در واقع چیرستی، چرایی و چگونگی اقدامات اساسی را مشخص می‌سازند و بر فضای فکری، کاری و فرآیندهای تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی احاطه کامل دارند.



راهبردها را ما در این سند از آن رو «اصول» نامیدیم که به عنوان مفروضاتی قطعی بایستی در تمامی مراحل برنامه‌ریزی و بودجه‌گذاری حفظ شده و لحاظ گردند.

نخستین پرسشی که در تدوین اصول راهبردی با آن مواجه هستیم این است که مؤسسه برای انجام رسالت و مأموریت در راستای چشم‌انداز ترسیم‌شده در چه وضعیتی قرار دارد؟ برای پاسخ به این سؤال اصلی ابتدا باید پاسخ‌های معتبر و قابل اتکایی برای پرسش‌های فرعی ذیل به دست آورد:

۱. در محیط درونی، برای تحقق چشم‌انداز، چه توانایی‌ها و قوت‌ها، شایستگی‌های برجسته و مزیت‌های قابل توجهی وجود دارد که می‌توان به آن‌ها تکیه کرد؟
۲. در محیط درونی، با چه ناتوانی‌ها، آسیب‌پذیری‌ها و ضعف‌هایی مواجه هستیم که مانع دستیابی به اهداف آرمانی می‌شوند؟
۳. در محیط بیرونی، چه فرصت‌هایی وجود دارد که برای تحقق چشم‌انداز مورد نظر باید از آن‌ها بهره‌گیری کرد؟
۴. در محیط بیرونی، چه تهدیدهایی وجود دارد که باید از آن‌ها دوری ورزید و یا برای برخورد با آن‌ها چاره‌جویی کرد؟

برای پاسخ به پرسش‌های فرعی فوق ناگزیر به شناسایی دو دسته از عوامل هستیم؛ عوامل بیرونی که ما بر آن‌ها اشرف و کنترل نداریم و عوامل درونی که بر آن‌ها اشرف و کنترل داریم. عوامل دسته اول «فرصت‌ها و تهدیدها» نامیده می‌شود و عوامل دسته دوم «قوت‌ها و ضعف‌ها». پس از شناسایی و ارزیابی این دو دسته از عوامل، می‌توان به ارزیابی موقعیت پرداخت و به اصول راهبردی دست یافت.

محیط درونی؛ قوت‌ها و ضعف‌ها

هر مؤسسه‌ای متشکل از مجموعه‌ای منابع با ارزش است، شامل: دارایی‌های پایه، قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و

فرآیندهایی که با اتکا بر آن‌ها به تولید محصول یا ارائه خدمات می‌پردازد. از نگاه سیستمی، این منابع شامل چهار بُعد می‌شود: «دروندها»، «فرآیندها»، «بروندها» و «بازخوردها». بنابراین، در مطالعه محیط درونی، مطالعه این ابعاد چهارگانه ضروری است.

تحلیل فضای عملکردی مؤسسه برای دستیابی به اصول راهبردی



بر اساس عناوین فوق، قوت‌های مؤسسه تبلیغ بین‌المللی را می‌توان این‌ها دانست:

۱. مقیاس بین‌المللی در فعالیت تبلیغی و نگاه فرامرزی
۲. برخورداری از حمایت معنوی بیت مرجعیت عظمای شیعه
۳. استفاده از اساتید و کارشناسان برجسته و متخصص و اتاق فکری امین
۴. جذب مستعدترین طلاب و محصلان
۵. برتری استدلالی و منطقی ذاتی اسلام ناب نسبت به سایر مکاتب و مذاهب
۶. بهره‌گیری از فرهنگ مترقی شیعه در عرصه‌های اعتقادی، فقهی و اخلاقی
۷. تأکید بر منابع قرآنی و حدیثی معتبر در تولید محتوای تبلیغی
۸. چابک‌سازی در مدیریت (Agile)
۹. انگیزه بالای مدیران و همکاران مؤسسه
۱۰. وجود منابع مالی خیرین در آغاز
۱۱. برخوردار بودن از نیروهای چندزبانه و مسلط به زبان‌های بومی
۱۲. در اختیار داشتن محتوای غنی، بانک اطلاعات گسترده‌ای از کارشناسان و نهادهای فرهنگی، بر اساس مناطق جغرافیایی، متدها و روش‌های قابل عرضه در بازار فرهنگی

از آن رو که مؤسسه سابقه فعالیت نداشته و در شرف تأسیس است، ضعفی نمی‌توان برای آن برشمرد.

ضعف‌ها

قوت‌ها

محیط بیرونی؛ فرصت‌ها و تهدیدها

محیط بیرونی دربردارنده مجموعه‌ای از عوامل است که بر رسالت و اهداف تأثیر می‌گذارند و از عملکرد نیز کم و بیش تأثیر می‌پذیرند، ولی مؤسسه کنترل چندانانی بر آنها ندارد.



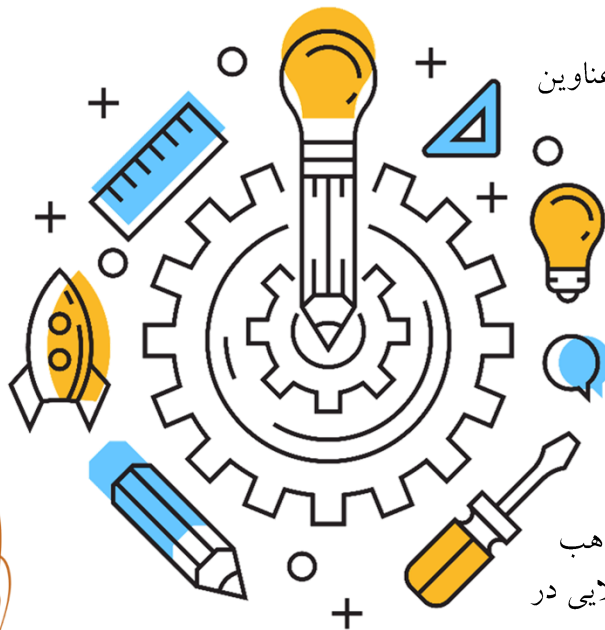
به همین دلیل، هدف اصلی از مطالعات محیط بیرونی شناخت بهتر محیط و عوامل کلیدی موجود در آن است تا بتوان فرصت‌ها و تهدیدها را دریافت و چگونگی بهره‌گیری از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدها را ترسیم نمود.

مراد از فرصت‌ها، وجود زمینه‌های مساعد برای فعالیت است که از طریق آنها می‌توان با بهره‌گیری از توانایی‌ها تحقق رسالت و اهداف را میسر ساخت و یا با استفاده از این فرصت‌ها، ضعف‌ها، ناتوانی‌ها و آسیب‌پذیری‌ها را کاهش داده یا جبران نمود.

همچنین منظور از تهدیدها نیز، برآیند وضعیت نامساعد و نامطلوبی است که برخلاف اهداف، ارزش‌ها، اصول و منافع عمل نموده و خارج از کنترل هستند و لذا احتمال ایجاد آشفتگی و اختلال در روند فعالیت‌ها و به تبع آن مواجه ساختن اهداف و ارزش‌های اساسی با خطر از سوی این عوامل وجود دارد.

برای شناخت بهتر محیط بیرونی، ابتدا آن را به دو محیط مجزای «دور» و «نزدیک» تقسیم می‌کنیم. منظور از محیط دور یا کلان و زمینه‌ای، محیط بین‌الملل و خیل عظیم مخاطبینی است که فعالیت‌های تبلیغی مؤسسه با آنها در ارتباط است. در این سطح مجموعه عواملی بررسی می‌شوند که بر تصمیمات تأثیر می‌گذارند و از آن تأثیر می‌پذیرند، اما مؤسسه هیچ کنترلی بر آنها ندارد و یا کمترین نفوذ را می‌تواند بر آنها داشته باشد.

منظور از محیط نزدیک یا تعاملی نیز محیطی است که هم بیشترین تأثیر را بر مؤسسه دارد و هم عوامل درونی بیشترین ارتباط و تعامل را با این محیط برقرار می‌کنند. این محیط شامل تمام نهادهایی است که مؤسسه در فعالیت‌های منطقه‌ای خود با آنها مواجه است.



بر اساس تعاریف فوق، فرصت‌های پیش‌رو را می‌توان در عناوین ذیل خلاصه نمود:

۱. افزایش توجه مردم سراسر جهان به «اسلام» و کنجکاوی نسبت به آن، پس از حملات سیاسی و نظامی غرب به کشورهای اسلامی و محور شرارت خواندن آنها
۲. باز شدن مرزهای برخی کشورهای اسلامی به روی هم، در پی تعاملات مثبت سیاسی و امکان تردد بدون نیاز به ویزا و رواید و ویزا
۳. ناتوانی منطقی و استدلالی مکاتب غیراسلامی و مذاهب غیرشیعی و وجود بسیاری از باورهای غیرعقلی و غیرعقلایی در آنها

۴. خستگی بشر از آثار و نتایج زندگی مدرن و بدون ایمان، با گذشت چند صد سال از رنسانس و افزایش

شگفت‌انگیز رویکرد به دین و مذهب در جامعه جهانی

۵. حداکثری شدن فاصله طبقاتی اقتصادی و درآمدی میان کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه و افزایش سیل اعتراضات به این بی‌عدالتی جهانی
 ۶. غیرقابل تحمل شدن فاصله طبقاتی درون کشورهای توسعه‌یافته و افزایش نرخ بی‌خانمان‌ها و پیدایش گروه‌های معارض با نظام‌های سیاسی در این کشورها
 ۷. فروپاشی امپریالیزم و کاهش نفوذ و قدرت نظامی کشورهای توسعه‌یافته در سایر کشورها و خروج تدریجی نظام بین‌الملل از وضعیت تک‌قطبی
 ۸. تحوّل سیاسی اخیر در بسیاری از کشورهای اسلامی، تحت عنوان بیداری اسلامی یا بهار عربی و باز شدن فضای سیاسی و فرهنگی برای فعالیت تبلیغی
 ۹. فقدان نظام آموزشی عمومی و عالی قدرتمند و گسترده؛ مدارس و دانشگاه‌ها، در برخی از کشورهای هدف که فرصت فعالیت فرهنگی را افزایش می‌دهد.
 ۱۰. هزینه بالای تحصیل در نظام‌های آموزش عالی داخلی و خارجی، در تمامی کشورها، به عنوان امکانی برای ارائه خدمات جذاب آموزشی با هزینه کمتر
 ۱۱. تعامل مثبت نهادها و مردم بسیاری از کشورها با نهادهای مرتبط و تحت حمایت بیت مرجعیت عظمای شیعه، آیه‌الله ... (ادام‌الله‌ظله)، فضایی برای اعتمادسازی و افزایش ارتباط فرهنگی
 ۱۲. پیشرفت‌های فنی و تکنیکی سنوات اخیر در افزایش روزافزون ارتباطات و تعاملات از طریق ماهواره و اینترنت و خصوصاً فراگیر شدن خدمات تلفن هوشمند و اپ‌های موبایلی
- مؤسسه با تهدیدات ذیل نیز مواجه است:



۱. قوانین و ضوابط دست و پاگیر دولت‌ها که می‌تواند در هر منطقه مشکلاتی را برای فعالیت مؤسسه پدید آورد.
۲. نفوذ سازمان‌های اطلاعاتی استکبار جهانی که با پروژه اسلام‌هراسی سعی در افزایش حضور نظامی خود در جهان دارند.
۳. سعایت بدخواهان و بدگویی چاپلوسان و حسودان، برای از بین بردن جو اعتماد بیت مرجعیت و آسیب به اعتبار مؤسسه
۴. تغییرات ارزش پولی و ارزی و به هم ریختن محاسبات و پیش‌بینی‌های مالی
۵. تهمت‌های دشمنان به مؤسسه و الصاق برچسب‌های سیاسی و جناحی و اغراض قدرت‌طلبانه به فعالیت‌ها
۶. رواج برخی خرافات و باورهای باطل در بستر فرهنگی مناطق هدف و تنسک به آن‌ها که مانعی برای پذیرش کلام حق و اندیشه‌های راستین محسوب می‌شود.

ماتریس چهار مؤلفه‌ای

چنانچه چهار دسته از عناوین ذکر شده را مقابل هم قرار دهیم، با جدولی مواجه خواهیم شد چهارخانه‌ای که در

هر خانه یک دسته از راهبردها را نشان خواهد داد. هدف ما این است که این راهبردها را یافته و فهرست نماییم.

تهدیدات	فرصت‌ها	
<p>راهبردهای انطباقی</p> <p>اگر چه توانایی اقدام وجود دارد، ولی آماده نبودن شرایط اجتماعی لزوم احتیاط را مطرح می‌کند. باید با ملاحظات بسیار زیاد این راهبردها را عملی کرد.</p>	<p>راهبردهای تهاجمی</p> <p>با توجه به توانایی مؤسسه برای اقدام در موضوعی که فرصت اجتماعی آن وجود دارد، باید این راهبردها در اولویت اول اقدام قرار گیرند.</p>	قوت‌ها
<p>راهبردهای دفاعی</p> <p>مؤسسه توانایی انجام این نوع پروژه‌ها را ندارد. از سوی دیگر جامعه نیز ظرفیت پذیرش این نوع فعالیت‌ها را در اختیار نمی‌گذارد. در این موارد کاملاً باید عقب‌نشینی کرد و اقدام نمود. این راهبردها برای حفظ مؤسسه طرح می‌شوند.</p>	<p>راهبردهای اقتضایی</p> <p>فضای مناسبی در جامعه برای فعالیت وجود دارد، ولی مؤسسه توانایی انجام آن کار را ندارد. باید تا می‌تواند توانمندی کسب کند و در حد توان از آن فرصت بهره‌برداری نماید. این راهبردها دومین اولویت‌های اجرایی مؤسسه هستند.</p>	ضعف‌ها

راهبردهای تهاجمی

۱. گسترش سریع فعالیت‌های فرهنگی و تبلیغی در کشورهایی که اسلام کمتر شناخته شده است و رسانه‌ها بیشترین حملات را به اسلام داشته‌اند (ق ۱۱۱- ف ۱۱۱)
۲. جذب حمایت کامل معنوی بیت مرجعیت شیعه و تأکید بر اعتمادسازی از طریق شفافیت در گزارش‌های مستمر و ارتباطات پایدار (ق ۲- ف ۱۱)
۳. اولویت کشورهای دارای قوانین مرزی آسان‌تر برای تردد، در گسترش فعالیت فرهنگی و تأسیس نمایندگی‌های تبلیغی (ق ۱- ف ۲)
۴. شناسایی کشورهای دارای فقر مزمن و فاصله طبقاتی زیاد از طریق بررسی ضریب جینی و در اولویت قرار دادن آن‌ها نسبت به سایر کشورها (ق ۱- ف ۶۵)
۵. رویکرد استدلالی و منطقی در تولید محتوای تبلیغی و پرهیز از طرح مطالب غیرمتقن، ضعیف و غیرقابل دفاع عقلی یا عقلائی در فعالیت فرهنگی (ق ۷ و ۶- ف ۳)
۶. استفاده از آخرین فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات؛ ماهواره و اینترنت و تلفن‌های هوشمند، در توسعه فعالیت‌های فرهنگی (ق ۱- ف ۱۲)
۷. بهره‌گیری از روش‌های جذب مستقیم و غیرمستقیم؛ فراخوان و شناسایی نخبگان، برای تجمع طلاب و محصلان مستعد در نظام آموزشی مؤسسه (ق ۴- ف ۹)
۸. رایگان و یا در حداقل نگهداشتن هزینه‌های آموزشی مؤسسه و همچنین استفاده از ارائه بورسیه تحصیلی، برای ایجاد فرصت بیشتر آموزشی برای نخبگان و افراد مستعد (ق ۴- ف ۱۰)
۹. تأمین بخشی از بودجه فعالیت مؤسسه از طریق دریافت هزینه در مقابل ارائه خدمات آموزشی (ق ۱۲ و ۳- ف ۱۰)

۱۰. تأمین بخش دیگر بودجه مؤسسه از طریق فروش محصولات و آثار پژوهشی و تبلیغی مؤسسه به صورت ترجمه شده به زبان‌های بومی، با توجه به فضای باز سیاسی و فرهنگی کشورهای هدف (ق ۱۲ و ۳ و ۱۱-ف و ۸)

راهبردهای انطباقی

۱. کوچک کردن واحد اداری مؤسسه و استفاده از ساختار سازمانی افقی (هم‌عرض) به جای ساختار عمودی (بروکراتیک) برای کاهش بار حقوقی و قانونی، در مسیر مقابله با ضوابط دست و پاگیر دولت‌های منطقه‌ای (ق ۸-ت ۱)

۲. تکیه بر انگیزه بالای همکاران و ارتقا و افزایش این انگیزه‌ها برای پایداری مؤسسه و نمایندگی‌های آن در مقابل مزاحمت‌های دشمنان و پیچیدگی‌های قوانین محلی (ق ۹-ت ۱ و ۲)

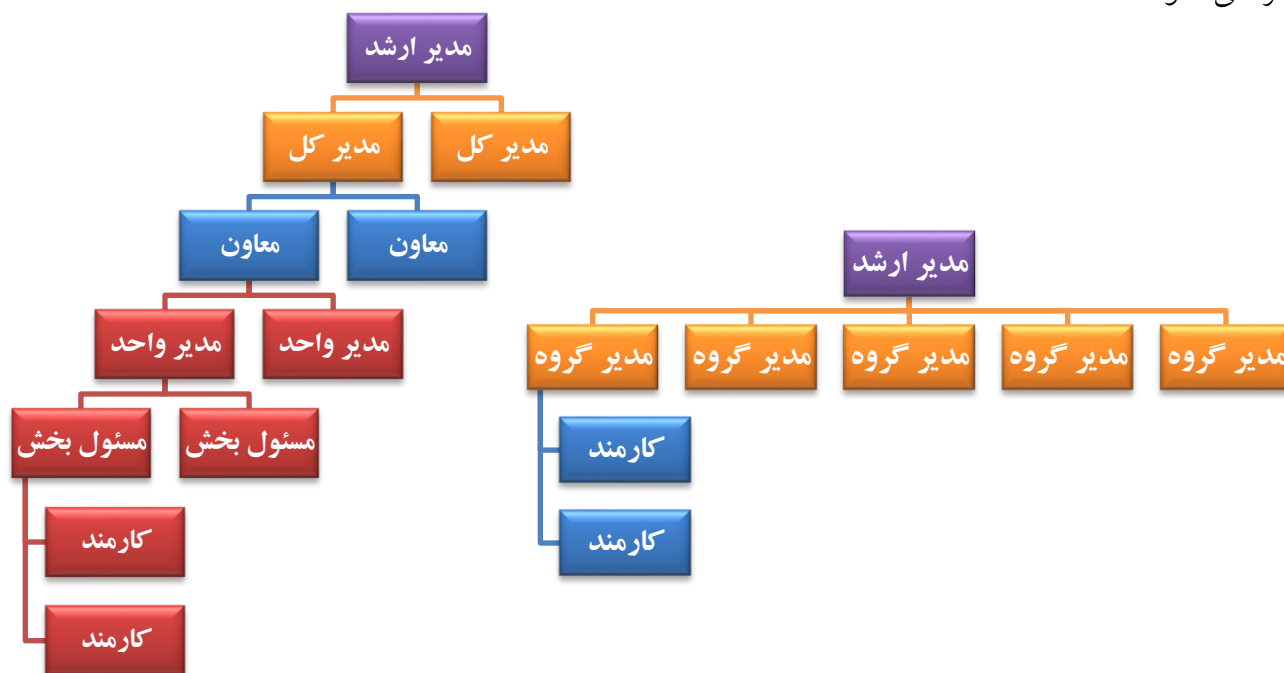
۳. استفاده از محتوای غنی عقلی و عقلایی اسلام و فرهنگ شیعه در تولید محتوای تبلیغی در راستای مقابله با نهادهای وابسته به سازمان‌های استکباری (ق ۵-ت ۲ و ۶)

۴. استمرار ارائه گزارش‌های دقیق و متقن از فعالیت‌های موفق مؤسسه به بیت مرجعیت و دعوت از مسئولین بیت برای بازدید دوره‌ای به جهت نشان دادن حسن نیت و حفظ اعتماد (ق ۲-ت ۳)

۵. پرهیز از ملاقات و ارتباط و دقت در همکاری با رجال سیاسی و تداوم ارائه گزارش‌های رسانه‌ای از فعالیت‌های علمی و فرهنگی مؤسسه، در مسیر دوری از برچسب‌های جناحی (ق ۹-ت ۵)

۶. بهره‌گیری از حمایت‌های مالی خیرین از یک سو و تلاش برای عرضه مناسب محصولات فرهنگی و خدمات آموزشی از سوی دیگر، برای مقابله با چالش‌های اقتصادی (ق ۱۰ و ۱۲-ت ۴)

به دلیل قابل استحصال نبودن ضعف‌ها، دو دسته راهبرد اقتصادی و دفاعی در دسترس نیست. در نگارش‌های پسینی سند راهبردی، اگر مدتی از فعالیت مؤسسه گذشته باشد، می‌توان ضعف‌ها را نیز شناسایی کرده و راهبردهای بیشتری را طراحی نمود.



۱. با استفاده از سند چشم‌انداز و مبتنی بر آن، اهداف آرمانی طراحی شد.
۲. سپس قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حدس زده و فهرست شده،
۳. یکبار قوت‌ها برای استفاده از فرصت‌ها
۴. و بار دیگر برای رفع تهدیدها به کار رفت.
۵. بدین ترتیب شانزده راهبرد برای مؤسسه به دست آمد.
۶. نکته‌ای که در رابطه با ضرورت تأمین مالی مؤسسه، خارج از مکانیزم خیریه گفته شد، به چشم‌انداز اضافه گشت، در قالب یک بند.
۷. سپس همین بند در اهداف آرمانی (اهداف بلندمدت) و در راهبردها در نظر گرفته شد.
۸. مسئولین و کارشناسان کارفرما هفت روز مجال برای بررسی این سند دارند و مجاز به تغییر و حذف و اضافه در آن هستند. خصوصاً در بخش فرصت‌ها و تهدیدها، قطعاً بهتر محیط فعالیت را می‌شناسند و می‌توانند نواقص را یافته و تکمیل نمایند، تا در گام بعد، اهداف میان‌مدت و کوتاه‌مدت در قالب برنامه‌های پژوهشی، آموزشی، رسانه‌ای و اداری طراحی گردد.

عنوان فعالیت	مدت	آغاز	پایان
1. تولید سند چشم‌انداز	2 روز	20 بهمن 1400	22 بهمن 1400
2. تصویب سند چشم‌انداز	6 روز	23 بهمن 1400	29 بهمن 1400
3. تولید سند راهبردی	3 روز	30 بهمن 1400	3 اسفند 1400
4. تصویب سند راهبردی	7 روز	4 اسفند 1400	11 اسفند 1400
5. تولید برنامه پژوهشی	5 روز	12 اسفند 1400	17 اسفند 1400
6. تولید برنامه آموزشی	15 روز	18 اسفند 1400	4 فروردین 1401
7. تولید برنامه رسانه‌ای	5 روز	5 فروردین 1401	10 فروردین 1401
8. تولید برنامه اداری	3 روز	11 فروردین 1401	14 فروردین 1401
9. تولید سند نهایی برنامه	2 روز	15 فروردین 1401	17 فروردین 1401
10. تصویب سند برنامه‌ها	30 روز	18 فروردین 1401	17 اردیبهشت 1401
11. تولید چارت سازمانی	5 روز	18 اردیبهشت 1401	23 اردیبهشت 1401
12. تصویب چارت سازمانی	7 روز	24 اردیبهشت 1401	31 اردیبهشت 1401
13. تولید شرح وظایف	10 روز	1 خرداد 1401	11 خرداد 1401
14. تصویب شرح وظایف	15 روز	12 خرداد 1401	27 خرداد 1401
15. تولید سند نهایی مؤسسه	7 روز	28 خرداد 1401	4 تیر 1401
کل مدت پروژه	122 روز	20 بهمن 1400	4 تیر 1401

