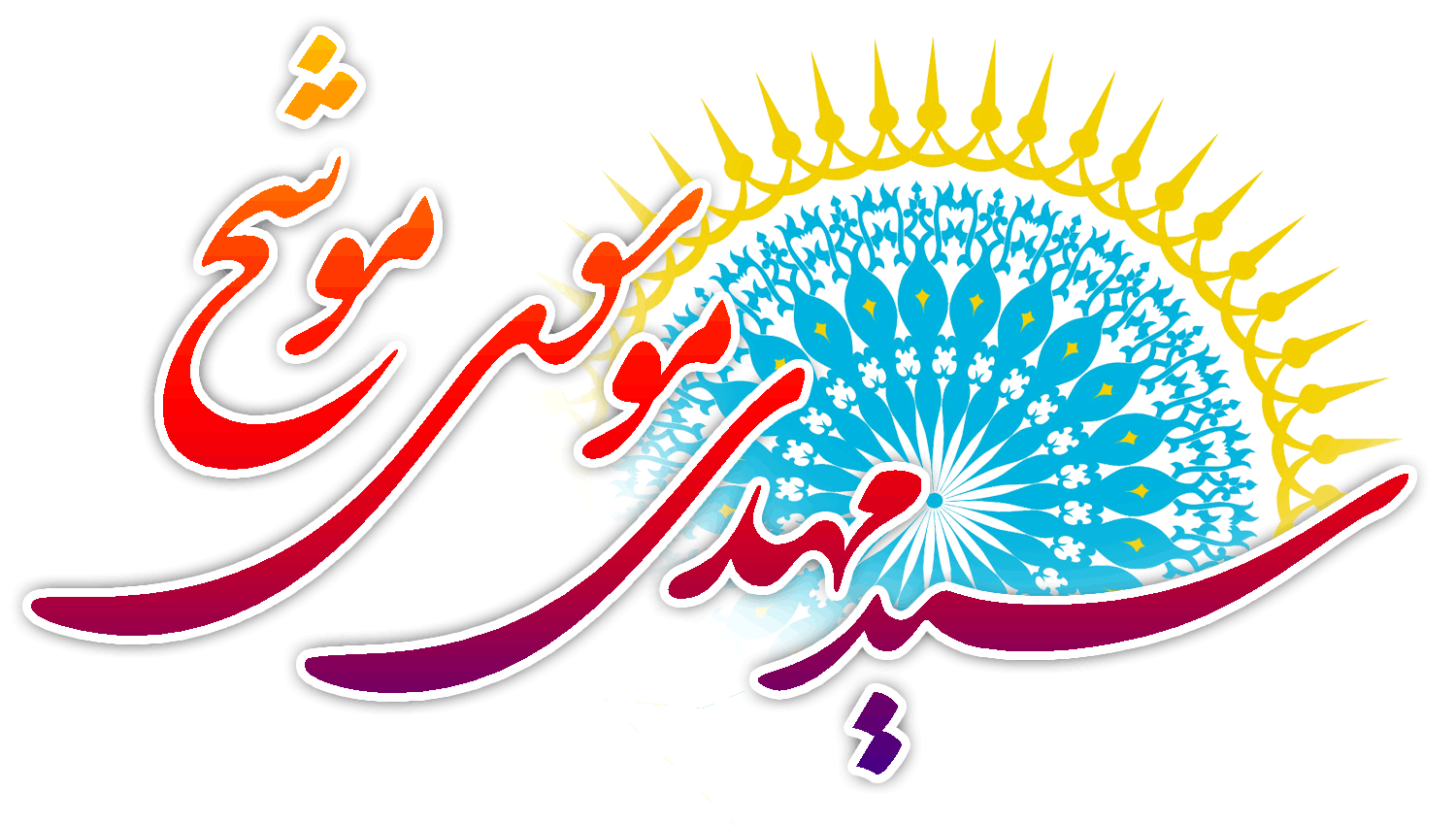


راهبردهاي مؤسّسه

**گام دوم در طراحي مؤسّسه تبليغ بين‌المللي - پيش‌نويس**



30 بهمن 1400



مندرجات

* اصطلاحات و تعاريف/3

اهداف آرماني/3

اصول راهبردي/3

* طرح‌ريزي وضع مطلوب/5

اهداف آرماني/5

* تحليل وضع موجود/7

اصول راهبردي/7

محيط دروني؛ قوت‌ها و ضعف‌ها/7

محيط بيروني؛ فرصت‌ها و تهديدها/9

ماتريس چهارمؤلفه‌اي/10

راهبردهاي تهاجمي/11

راهبردهاي انطباقي/12

اصطلاحات و تعاريف

پيش از هر سخني، به دليل تخصّصي بودن مفاهيم موضوعه، بايستي غرض تدوين‌گران اين سند از اصطلاحات روشن گردد، تا در مراحل بعدي و در متن اَسناد، جايگاه هر اصطلاح و خاستگاه هر گزاره مشخص و مبيّن باشد. البته در ضمن هر اصطلاح، تلاش شده علاوه بر تعريف، مختصراً نسبت آن با اَسناد بالادستي ذكر شده و راهكارهاي دستيابي به آن نيز تبيين گردد.

## اهداف آرماني

چشم‏انداز، «بياني كلّي» از آرمان‌هاي مؤسسه است. اين بيان كلّي در گام بعد، براي نزديك شدن به عرصه عملكرد بايد تفصيل يافته و تبديل به گزاره‌هايي روشن و قابل فهم شوند. هر چقدر چشم‏انداز به دليل نگاه رو به آينده خود، دور از دسترس و دست‌نيافتني به نظر مي‌رسد، اهداف آرماني بايد قابل وصول و دست‌يافتني باشند و انگيزه‌ها را براي حركت در مسير تحقق جلب نمايند.

اهداف آرماني، برگرفته از تصوير مطلوب چشم‌انداز بلندمدت است, بيان انتظارات و مقاصدي دست‌يافتني كه تحقق آن در گرو وفاق عمومي, اراده جمعي و تلاش خستگي‌ناپذير خواهد بود. هدف‌هاي آرماني بايد از ويژگي‌هاي زير برخوردار باشند:

1. جامع, تحول‌گرا, آينده‌نگر و پويا
2. بيانگر خصوصيات و ويژگي‌هاي اصلي آينده و ارزش‌ها و آرمان‌ها
3. برخاسته از نيازهاي اساسي، در تحقق چشم‌انداز
4. توانايي ايجاد وفاق عمومي و انگيزه براي مشاركت جمعي
5. پاسخگوي مؤلفه‌هاي «قوت و فرصت» و رافع «نقاط ضعف و تهديد»
6. و در يك دوره بلندمدت پايدار باشند.

## اصول راهبردي

مسائل راهبردي مسائلي هستند که با در نظر گرفتن آرمان، رسالت، چشم‌انداز و سياست‌هاي کلّي و شناخت راهبردي که از مطالعه عوامل کليدي مؤثر بر عملکرد در محيط دروني و بيروني به دست آمده، مطرح مي شوند. در واقع مسائل راهبردي، مسائلي هستند که بدون چاره‌انديشي براي آن‌ها، تحقق رسالت، چشم‌انداز و اهداف و اعمال سياست‌هاي کلّي با چالش‌هاي اساسي و جدّي روبرو خواهد شد.

يک مسأله را وقتي اساسي و راهبردي تلقي مي‌کنيم که دربردارنده ويژگي‌هاي زير باشد:

1. با يکي از عواملي که اهميت راهبردي دارد، ارتباط وثيق و غيرقابل چشم‌پوشي داشته باشد. مانند رابطه مسأله با رسالت، چشم انداز، اهداف راهبردي و سياست‌هاي راهبردي و اساسي.
2. با توجه به حيطه فعاليت مؤسسه، يک پرسش اساسي را مطرح سازد که مديران و خط‌مشي‌گذاران لاجرم بايد پاسخ روشن، منطقي و قانع کننده‌اي براي آن داشته باشند.
3. پيامدهاي مثبت يا منفي مشخص، مهم و تعيين‌کننده‌اي در پي داشته باشد.

اصول راهبردي از ميان مسائل راهبردي گزينش مي‌شود و چارچوبي است كه مجموعه حركات و اقدام‌هاي اصلي براي دستيابي به اهداف ترسيم شده و نظام كلي اولويت‌گذاري را براي به دست آوردن موقعيت‌هاي مطلوب و خنثي كردن تهديدها، در حال و آينده بيان مي‌دارد. تدوين استراتژي و اصول راهبردي مستلزم تبعيّت از جهت‌گيري مطروحه در گزاره‌هاي اهداف آرماني است كه به نوبه خود از جهت‏گيري كلّي سند چشم‏انداز برآمده است.

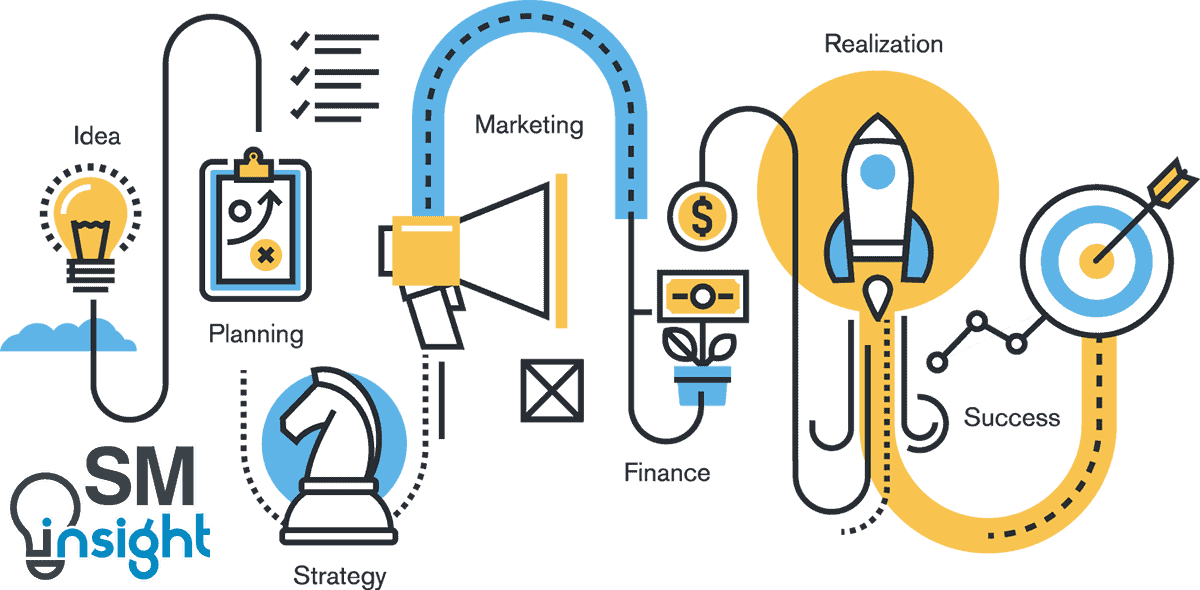
اصول راهبردي مباني و معيارهايي را در اختيار مديريت خواهد گذاشت كه توان اجرايي و امكان برخورد بهينه با تغييرات محيطي را فراهم مي‌سازد.

از اين رو، براي تدوين اصول راهبردي، ابتدا بايد واقعيت‌هاي بيروني و دروني را تحليل و بررسي كرد و از سنجش نسبت‌هاي موجود ميان «قوت و ضعف» دروني با «فرصت‌ها و تهديدات» بيروني، گزاره‌هايي اصولي و راهبردي به دست آورد. اين گزاره‌ها روشن خواهد ساخت چه برتري‌هايي براي غلبه بر چه موانعي بايد مورد توجه مديران در برنامه‌ريزي‌ها قرار بگيرند.

در حقيقت، دستيابي به اصول راهبردي، گامي در راستاي نزديك‌تر كردن آرمان‌هاي مطروحه در سند چشم‏انداز به واقعيت‌هاي عيني است. لذا چشم‏انداز و اهداف آرماني را گامي در «طرح‌ريزي وضع مطلوب» و اصول راهبردي را قدمي در راستاي «تحليل وضع موجود» مي‏دانيم.

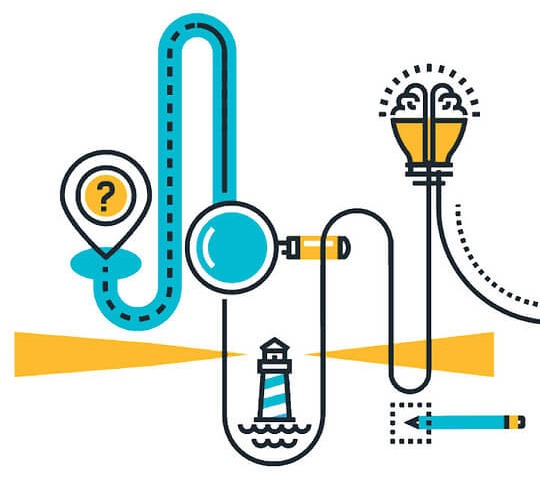
طرح‌ريزي وضع مطلوب

## اهداف آرماني

هدف‌هاي بلندمدّت مؤسسه تبليغ بين‌المللي در راستاي جهت ترسيم‌شده در چشم‏انداز به شرح ذيل است:

1. مؤسسه بتواند مروّج فرهنگ اسلام؛ مشتمل بر باورها و اعتقادات اسلامي، احكام و شريعت اسلامي، اخلاق و تربيت اسلامي يا به عبارتي تازه‌تر «سبك زندگي اسلامي» در اقصي نقاط جهان باشد. براي رسيدن به اين هدف، چاره‌اي نيست جز اين‌كه در ضمن نگاه «جهاني»، به صورت «منطقه‌اي» و قدم به قدم عمل گردد. (چ4)
2. اعتماد بيت مرجعيّت عظماي شيعه، آيةالله … (ادام‌الله‌ظلّه) را كسب كرده، به تدريج بر اين اعتماد بيافزايد و پيوسته از حمايت‌هاي معنوي بيت برخوردار باشد. براي رسيدن به اين هدف، بايد مدام گزارش‌هاي درست و دقيق از كارهاي انجام شده و پيش‌رو ارائه گردد. (چ1)
3. ايجاد اعتماد عمومي در جامعه تبليغي نسبت به دقّت‌هاي علمي به كار رفته در تمامي فعاليت‌ها، به گونه‌اي كه آثار، محصولات و توليدات مؤسسه اعتبار علمي كافي در ميان متخصّصين داشته باشد و مورد ترديد واقع نگردد. براي اين منظور بايستي تمامي فعاليت‌ها با روش‌هاي معتبر علمي انجام شود. (چ2)
4. دستيابي به شهرت در ميان عموم مردم كه با اطمينان خاطر و ايمان به صحّت فعاليت‌هاي تبليغي مؤسسه، از آثار و دستاوردهاي آن استقبال نموده و بدون نگراني استفاده نمايند. براي اين منظور بايد از طريق رسانه‌هاي عمومي، اطلاعات و آمار دقيق و صحيح از فعاليت‌ها ارائه گردد. (چ2)
5. جذب قوي‌ترين متخصّصين و كارشناسان حوزه پژوهش، آموزش و تبليغ براي تنظيم بهترين محتواها و برنامه‌ها در اين سه مقوله. (چ3)
6. جذب بهترين كارشناسان رسانه، جهت تبديل محتواهاي تبليغي به چندرسانه‌اي‌هاي قابل ارائه از طريق ابزارهاي نوين تبليغ و ارتباط. (چ3)
7. جذب تواناترين جامعه‌شناسان و روانشناسان براي شناخت بهتر مختصّات جامعه هدف و طراحي متناسب‌ترين برنامه‌هاي تبليغي. (چ3)
8. تشكيل اتاق فكر تبليغ از تمامي متفكرّان جذب‌شده و حفظ و تداوم فعاليت‌هاي اين اتاق فكر، با توجه به ضرورت‌هاي فعاليت مؤسسه؛ يعني قابليت اعتماد و امانت‌داري، به نحوي كه مورد تأييد بيت باشد. (چ6)
9. شناسايي استعدادهاي برتر و نخبگان در ميان طلاب و محصّلان، تا پس از طيّ دوره آموزش تبليغ و رسانه، تبديل به تأثيرگذارترين نسل از مبلّغان گردند. (چ10)
10. توليد استانداردهاي جديد براي كنترل كيفيت، كنترل روش و فرآيند و كنترل محصولات تبليغي، به نحوي كه مورد پذيرش متخصّصين اين فنّ قرار گيرد و به عنوان فصل‌الخطاب در ارزيابي‌ها محسوب شود، تا بتوان فعاليت‌ها را مقايسه كرد و ارزشگذاري نمود. (چ5)
11. همكاري علمي با تمامي مراكز و نهادهاي پژوهشي، آموزشي، تبليغي و رسانه‌اي در تمام دنيا؛ دانشگاه‌ها، مراكز تحقيقاتي، توليدكنندگان محصولات چندرسانه‌اي كه مستلزم ثبات در تصميم‌گيري‌ها و قدرت در برنامه‌ريزي مؤسسه و همچنين تشكيل يك واحد روابط بين‌الملل پرتحرّك است. (چ4)
12. لازمه دستيابي به چشم‌انداز مطلوب مؤسسه، تأسيس بزرگ‌ترين بانك اطلاعات تبليغي است؛ بانكي كه شامل فهرست كاملي از مسائل و چالش‌هاي فرهنگي، شبهات اعتقادي و پرسش‌هاي ديني و مذهبي باشد، به تفكيك مناطق جغرافيايي دنيا، همراه با تمامي پاسخ‌هاي ارائه شده توسط ديگران و همچنين توسط كارشناسان مؤسسه. همچنين فهرستي از مبلّغين فعّال در دنيا، در مكاتب و اديان و مذاهب مختلف و نهادهاي تبليغي مؤثّر جهان، كتاب‌ها و مجلات و آثار منتشر شده در حوزه تبليغ و رسانه. چنين بانك اطلاعاتي مي‌تواند زمينه دستيابي به بسياري از آرمان‌هاي ذكر شده را فراهم نمايد. (چ4)
13. حمايت علمي، مادي و معنوي از ساير مؤسّسات و نهادهاي تبليغي كوچك، در راستاي تبديل آن‌ها به وكلا و نمايندگاني جهت تداوم فعاليت‌هاي مؤسسه در نقاط ديگر جهان. (چ4)
14. توجه ويژه به موضوعاتي تازه در عرصه تبليغ كه بهتر مي‌تواند توجهات مخاطبين را تجميع كند، مانند: «حقوق بشر». اين قبيل موضوعات بسترهاي جديدي را براي تبليغ فرهنگ اسلام مي‌گشايد. (چ9)
15. تأمين تمامي نيازهاي مالي مؤسسه و هزينه‌هاي جاري از طريق فروش كالا و خدمات، با توليد محصولات قابل عرضه و ارائه خدمات پژوهشي و آموزشي به ساير مؤسّسات، به صورت كاهش تدريجي و گام به گام جذب و استفاده از نذورات خيّرين (چ11)

تحليل وضع موجود

پس از آن‏كه خواسته‌هاي آرماني روشن شد و دورنمايي از آن‏چه پيش‌روست ترسيم گشت، نوبت به تحليل وضعيتي مي‌رسد كه مؤسسه در آن گام بر مي‏دارد و نفس مي‏كشد. در اين بخش بايستي مُرّ واقعيت، آن گونه كه حقيقتاً هست به نگارش درآيد، تا در برنامه‌ريزي‌ها خطا رخ ندهد و اشتباهي حاصل نشود. اگر آن‏چه را نيست هست انگاريم و آن‏چه را كه هست نيست، راه پيشرفت بر روي ما بسته خواهد شد و آرمان‌ها تبديل به رؤياهايي دست‌نايافتني. از اين رو، تلاش خواهد شد در اين فصل از سند راهبري، واقعيت‌ها آن گونه كه هست و نه آن گونه كه دوست داريم باشد، بيان گردد.

## اصول راهبردي

راهبردها حرکت‌دهنده توانايي‌ها و بيان‌کننده راه‌هاي رسيدن از وضع موجود به وضع مطلوب هستند. راهبردها در واقع چيستي، چرايي و چگونگي اقدامات اساسي را مشخص مي‌سازند و بر فضاي فکري، کاري و فرآيندهاي تصميم‌سازي، تصميم‌گيري و برنامه‏ريزي احاطه کامل دارند.

راهبردها را ما در اين سند از آن رو «اصول» ناميديم كه به عنوان مفروضاتي قطعي بايستي در تمامي مراحل برنامه‏ريزي و بودجه‌گذاري حفظ شده و لحاظ گردند.

نخستين پرسشي كه در تدوين اصول راهبردي با آن مواجه هستيم اين است كه مؤسسه براي انجام رسالت و مأموريت در راستاي چشم‌انداز ترسيم‌شده در چه وضعيتي قرار دارد؟ براي پاسخ به اين سؤال اصلي ابتدا بايد پاسخ‌هاي معتبر و قابل اتکايي براي پرسش‌هاي فرعي ذيل به دست آورد:

1. در محيط دروني، براي تحقق چشم انداز، چه توانايي‌ها و قوت‌ها، شايستگي‌هاي برجسته و مزيّت‌هاي قابل توجهي وجود دارد که مي‌توان به آن‌ها تکيه کرد؟
2. در محيط دروني، با چه ناتواني‌ها، آسيب‌پذيري‌ها و ضعف‌هايي مواجه هستيم که مانع دست‌يابي به اهداف آرماني مي‏شوند؟
3. در محيط بيروني، چه فرصت‌هايي وجود دارد که براي تحقق چشم انداز مورد نظر بايد از آن‌ها بهره‌گيري کرد؟
4. در محيط بيروني، چه تهديدهايي وجود دارد که بايد از آن‌ها دوري ورزيد و يا براي برخورد با آن‌ها چاره‌جويي کرد؟

براي پاسخ به پرسش‌هاي فرعي فوق ناگزير به شناسايي دو دسته از عوامل هستيم؛ عوامل بيروني که ما بر آن‌ها اشراف و کنترل نداريم و عوامل دروني که بر آن‌ها اشراف و کنترل داريم. عوامل دسته اول «فرصت‌ها و تهديدها» ناميده مي‏شود و عوامل دسته دوم «قوت‌ها و ضعف‌ها». پس از شناسايي و ارزيابي اين دو دسته از عوامل، مي‏توان به ارزيابي موقعيت پرداخت و به اصول راهبردي دست يافت.

## محيط دروني؛ قوت‌ها و ضعف‌ها

هر مؤسسه‌اي متشكل از مجموعه‌اي منابع با ارزش است، شامل: دارايي‌هاي پايه، قابليت‌ها، شايستگي‌ها و فرآيندهايي كه با اتكا بر آن‏ها به توليد محصول يا ارائه خدمات مي‏پردازد. از نگاه سيستمي، اين منابع شامل چهار بُعد مي‌شود: «دروندادها»، «فرآيندها»، «بروندادها» و «بازخوردها». بنابراين، در مطالعه محيط دروني، مطالعه اين ابعاد چهارگانه ضروري است.

بر اساس عناوين فوق، قوّت‌هاي مؤسسه تبليغ بين‌المللي را مي‌توان اين‌ها دانست:

1. مقياس بين‌المللي در فعاليت تبليغي و نگاه فرامرزي
2. برخورداري از حمايت معنوي بيت مرجعيّت عظماي شيعه
3. استفاده از اساتيد و كارشناسان برجسته و متخصص و اتاق فكري امين
4. جذب مستعدترين طلاب و محصّلان
5. برتري استدلالي و منطقي ذاتي اسلام ناب نسبت به ساير مكاتب و مذاهب
6. بهره‌گيري از فرهنگ مترقّي شيعه در عرصه‌هاي اعتقادي، فقهي و اخلاقي
7. تأكيد بر منابع قرآني و حديثي معتبر در توليد محتواي تبليغي
8. چابك‌سازي در مديريت (Agile)
9. انگيزه بالاي مديران و همكاران مؤسسه
10. وجود منابع مالي خيّرين در آغاز
11. برخوردار بودن از نيروهاي چندزبانه و مسلّط به زبان‌هاي بومي
12. در اختيار داشتن محتواي غني، بانك اطلاعات گسترده‌اي از كارشناسان و نهادهاي فرهنگي، بر اساس مناطق جغرافيايي، متدها و روش‌هاي قابل عرضه در بازار فرهنگي

از آن رو كه مؤسسه سابقه فعاليت نداشته و در شُرف تأسيس است، ضعفي نمي‌توان براي آن برشمرد.

## محيط بيروني؛ فرصت‌ها و تهديدها

محيط بيروني دربردارنده مجموعه‌اي از عوامل است که بر رسالت و اهداف تأثير مي‌گذارند و از عملکرد نيز کم و بيش تأثير مي‌پذيرند، ولي مؤسسه کنترل چنداني بر آنها ندارد.

به همين دليل، هدف اصلي از مطالعات محيط بيروني شناخت بهتر محيط و عوامل کليدي موجود در آن است تا بتوان فرصت‌ها و تهديدها را دريافت و چگونگي بهره‌گيري از فرصت‌ها و پرهيز از تهديدها را ترسيم نمود.

مراد از فرصت‌ها، وجود زمينه‌هاي مساعد براي فعاليت است که از طريق آن‏ها مي‌توان با بهره‌گيري از توانايي‌ها تحقق رسالت و اهداف را ميسّر ساخت و يا با استفاده از اين فرصت‌ها، ضعف‌ها، ناتواني‌ها و آسيب‌پذيري‌ها را کاهش داده يا جبران نمود.

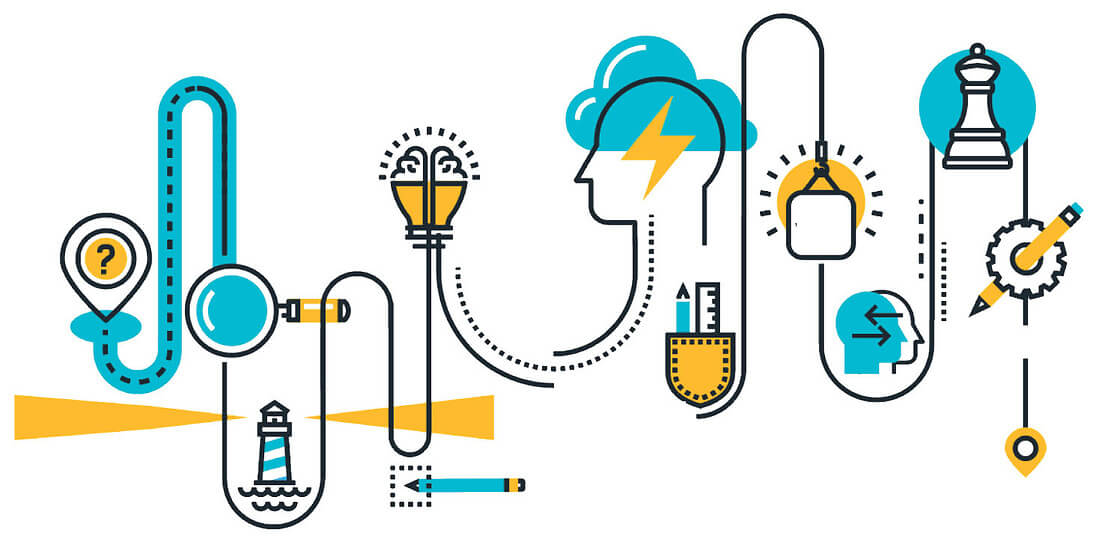
همچنين منظور از تهديدها نيز، برآيند وضعيت نامساعد و نامطلوبي است که برخلاف اهداف، ارزش‌ها، اصول و منافع عمل نموده و خارج از کنترل هستند و لذا احتمال ايجاد آشفتگي و اختلال در روند فعاليت‌ها و به تبع آن مواجه ساختن اهداف و ارزش‌هاي اساسي با خطر از سوي اين عوامل وجود دارد.

براي شناخت بهتر محيط بيروني، ابتدا آن را به دو محيط مجزاي «دور» و «نزديک» تقسيم مي‌کنيم. منظور از محيط دور يا کلان و زمينه‌اي، محيط بين‌الملل و خيل عظيم مخاطبيني است كه فعاليت‌هاي تبليغي مؤسسه با آن‏ها در ارتباط است. در اين سطح مجموعه عواملي بررسي مي‌شوند که بر تصميمات تأثير مي‌گذارند و از آن تأثير مي‌پذيرند، امّا مؤسسه هيچ کنترلي بر آن‌ها ندارد و يا کمترين نفوذ را مي‌تواند بر آن‌ها داشته باشد.

منظور از محيط نزديک يا تعاملي نيز محيطي است که هم بيشترين تأثير را بر مؤسسه دارد و هم عوامل دروني بيشترين ارتباط و تعامل را با اين محيط برقرار مي‌کنند. اين محيط شامل تمام نهادهايي‌ست كه مؤسسه در فعاليت‌هاي منطقه‌اي خود با آن‌ها مواجه است.

بر اساس تعاريف فوق، فرصت‌هاي پيش‌رو را مي‌توان در عناوين ذيل خلاصه نمود:

1. افزايش توجه مردم سراسر جهان به «اسلام» و كنجكاوي نسبت به آن، پس از حملات سياسي و نظامي غرب به كشورهاي اسلامي و محور شرارت خواندن آن‌ها
2. باز شدن مرزهاي برخي كشورهاي اسلامي به روي هم، در پي تعاملات مثبت سياسي و امكان تردّد بدون نياز به رواديد و ويزا
3. ناتواني منطقي و استدلالي مكاتب غيراسلامي و مذاهب غيرشيعي و وجود بسياري از باورهاي غيرعقلي و غيرعقلايي در آن‌ها
4. خستگي بشر از آثار و نتايج زندگي مدرن و بدون ايمان، با گذشت چند صد سال از رنسانس و افزايش شگفت‌انگيز رويكرد به دين و مذهب در جامعه جهاني
5. حداكثري شدن فاصله طبقاتي اقتصادي و درآمدي ميان كشورهاي توسعه‌يافته و در حال توسعه و افزايش سيل اعتراضات به اين بي‌عدالتي جهاني
6. غيرقابل تحمل شدن فاصله طبقاتي درون كشورهاي توسعه‌يافته و افزايش نرخ بي‌خانمان‌ها و پيدايش گروه‌هاي معارض با نظام‌هاي سياسي در اين كشورها
7. فروپاشي امپرياليزم و كاهش نفوذ و قدرت نظامي كشورهاي توسعه‌يافته در ساير كشورها و خروج تدريجي نظام بين‌الملل از وضعيت تك‌قطبي
8. تحوّل سياسي اخير در بسياري از كشورهاي اسلامي، تحت عنوان بيداري اسلامي يا بهار عربي و باز شدن فضاي سياسي و فرهنگي براي فعاليت تبليغي
9. فقدان نظام آموزشي عمومي و عالي قدرتمند و گسترده؛ مدارس و دانشگاه‌ها، در برخي از كشورهاي هدف كه فرصت فعاليت فرهنگي را افزايش مي‌دهد.
10. هزينه بالاي تحصيل در نظام‌هاي آموزش عالي داخلي و خارجي، در تمامي كشورها، به عنوان امكاني براي ارائه خدمات جذّاب آموزشي با هزينه كمتر
11. تعامل مثبت نهادها و مردم بسياري از كشورها با نهادهاي مرتبط و تحت حمايت بيت مرجعيّت عظماي شيعه، آيةالله … (ادام‌الله‌ظلّه)، فضايي براي اعتمادسازي و افزايش ارتباط فرهنگي
12. پيشرفت‌هاي فني و تكنيكي سنوات اخير در افزايش روزافزون ارتباطات و تعاملات از طريق ماهواره و اينترنت و خصوصاً فراگير شدن خدمات تلفن هوشمند و اپ‌هاي موبايلي

مؤسسه با تهديدات ذيل نيز مواجه است:

1. قوانين و ضوابط دست و پاگير دولت‌ها كه مي‌تواند در هر منطقه مشكلاتي را براي فعاليت مؤسسه پديد آورد.
2. نفوذ سازمان‌هاي اطلاعاتي استكبار جهاني كه با پروژه اسلام‌هراسي سعي در افزايش حضور نظامي خود در جهان دارند.
3. سعايت بدخواهان و بدگويي چاپلوسان و حسودان، براي از بين بردن جوّ اعتماد بيت مرجعيّت و آسيب به اعتبار مؤسسه
4. تغييرات ارزش پولي و ارزي و به هم ريختن محاسبات و پيش‌بيني‌هاي مالي
5. تهمت‌هاي دشمنان به مؤسسه و الصاق برچسب‌هاي سياسي و جناحي و اغراض قدرت‌طلبانه به فعاليت‌ها
6. رواج برخي خرافات و باورهاي باطل در بستر فرهنگي مناطق هدف و تنسّك به آن‌ها كه مانعي براي پذيرش كلام حق و انديشه‌هاي راستين محسوب مي‏شود.

## ماتريس چهارمؤلفه‌اي

چنان‌چه چهار دسته از عناوين ذكر شده را مقابل هم قرار دهيم، با جدولي مواجه خواهيم شد چهارخانه‌اي كه در هر خانه يك دسته از راهبردها را نشان خواهد داد. هدف ما اين است كه اين راهبردها را يافته و فهرست نماييم.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فرصت‌ها** | **تهديدات** |
| **قوت‌ها** | **راهبردهاي تهاجمي**  با توجه به توانايي مؤسسه براي اقدام در موضوعي كه فرصت اجتماعي آن وجود دارد، بايد اين راهبردها در اولويت اول اقدام قرار گيرند. | **راهبردهاي انطباقي**  اگر چه توانايي اقدام وجود دارد، ولي آماده نبودن شرايط اجتماعي لزوم احتياط را مطرح مي‌كند. بايد با ملاحظات بسيار زياد اين راهبردها را عملي كرد. |
| **ضعف‌ها** | **راهبردهاي اقتضايي**  فضاي مناسبي در جامعه براي فعاليت وجود دارد، ولي مؤسسه توانايي انجام آن كار را ندارد. بايد تا مي‌تواند توانمندي كسب كند و در حدّ توان از آن فرصت بهره‌برداي نمايد. اين راهبردها دومين اولويت‌هاي اجرايي مؤسسه هستند. | **راهبردهاي دفاعي**  مؤسسه توانايي انجام اين نوع پروژه‌ها را ندارد. از سوي ديگر جامعه نيز ظرفيت پذيرش اين نوع فعاليت‌ها را در اختيار نمي‌گذارد. در اين موارد كاملاً بايد عقب‌نشيني كرد و اقدام ننمود. اين راهبردها براي حفظ مؤسسه طرح مي‌شوند. |

## راهبردهاي تهاجمي

1. گسترش سريع فعاليت‌هاي فرهنگي و تبليغي در كشورهايي كه اسلام كمتر شناخته‌شده است و رسانه‌ها بيشترين حملات را به اسلام داشته‌اند (ق1و11- ف1و4)
2. جذب حمايت كامل معنوي بيت مرجعيّت عظماي شيعه و تأكيد بر اعتمادسازي از طريق شفافيت در گزارش‌هاي مستمر و ارتباطات پايدار (ق2- ف11)
3. اولويّت كشورهاي داراي قوانين مرزي آسان‌تر براي تردّد، در گسترش فعاليت فرهنگي و تأسيس نمايندگي‌هاي تبليغي (ق1- ف2)
4. شناسايي كشورهاي داراي فقر مزمن و فاصله طبقاتي زياد از طريق بررسي ضريب جيني و در اولويّت قرار دادن آن‌ها نسبت به ساير كشورها (ق1- ف5و6)
5. رويكرد استدلالي و منطقي در توليد محتواي تبليغي و پرهيز از طرح مطالب غيرمتقن، ضعيف و غيرقابل دفاع عقلي يا عقلايي در فعاليت فرهنگي (ق5و6و7- ف3)
6. استفاده از آخرين فناوري‌هاي اطلاعات و ارتباطات؛ ماهواره و اينترنت و تلفن‌هاي هوشمند، در توسعه فعاليت‌هاي فرهنگي (ق1- ف12)
7. بهره‌گيري از روش‌هاي جذب مستقيم و غيرمستقيم؛ فراخوان و شناسايي نخبگان، براي تجميع طلاب و محصّلان مستعد در نظام آموزشي مؤسسه (ق4- ف9)
8. رايگان و يا در حداقل نگهداشتن هزينه‌هاي آموزشي مؤسسه و همچنين استفاده از ارائه بورسيه تحصيلي، براي ايجاد فرصت بيشتر آموزشي براي نخبگان و افراد مستعد (ق4- ف10)
9. تأمين بخشي از بودجه فعاليت مؤسسه از طريق دريافت هزينه در مقابل ارائه خدمات آموزشي (ق12و3- ف10)
10. تأمين بخش ديگر بودجه مؤسسه از طريق فروش محصولات و آثار پژوهشي و تبليغي مؤسسه به صورت ترجمه شده به زبان‌هاي بومي، با توجه به فضاي باز سياسي و فرهنگي كشورهاي هدف (ق12و3و1و11- ف7و8)

## راهبردهاي انطباقي

1. كوچك كردن واحد اداري مؤسسه و استفاده از ساختار سازماني افقي (هم‌عرض) به جاي ساختار عمودي (بروكراتيك) براي كاهش بار حقوقي و قانوني، در مسير مقابله با ضوابط دست و پاگير دولت‌هاي منطقه‌اي (ق8- ت1)
2. تكيه بر انگيزه بالاي همكاران و ارتقا و افزايش اين انگيزه‌ها براي پايداري مؤسسه و نمايندگي‌هاي آن در مقابل مزاحمت‌هاي دشمنان و پيچيدگي‌هاي قوانين محلّي (ق9- ت1و2)
3. استفاده از محتواي غني عقلي و عقلايي اسلام و فرهنگ شيعه در توليد محتواي تبليغي در راستاي مقابله با نهادهاي وابسته به سازمان‌هاي استكباري (ق5- ت2و6)
4. استمرار ارائه گزارش‌هاي دقيق و متقن از فعاليت‌هاي موفق مؤسسه به بيت مرجعيّت و دعوت از مسئولين بيت براي بازديد دوره‌اي به جهت نشان دادن حُسن نيّت و حفظ اعتماد (ق2- ت3)
5. پرهيز از ملاقات و ارتباط و دقّت در همكاري با رجال سياسي و تداوم ارائه گزارش‌هاي رسانه‌اي از فعاليت‌هاي علمي و فرهنگي مؤسسه، در مسير دوري از برچسب‌هاي جناحي (ق9- ت5)
6. بهره‌گيري از حمايت‌هاي مالي خيّرين از يك سو و تلاش براي عرضه مناسب محصولات فرهنگي و خدمات آموزشي از سوي ديگر، براي مقابله با چالش‌هاي اقتصادي (ق10و12- ت4)

به دليل قابل استحصا نبودن ضعف‌ها، دو دسته راهبرد اقتصائي و دفاعي در دسترس نيست. در نگارش‌هاي پسيني سند راهبردي، اگر مدتي از فعاليت مؤسسه گذشته باشد، مي‌توان ضعف‌ها را نيز شناسايي كرده و راهبردهاي بيشتري را طراحي نمود.

1. با استفاده از سند چشم‌انداز و مبتني بر آن، اهداف آرماني طراحي شد.

2. سپس قوّت‌ها، فرصت‌ها و تهديدها حدس زده و فهرست شده،

3. يك‌بار قوّت‌ها براي استفاده از فرصت‌ها

4. و بار ديگر براي رفع تهديدها به كار رفت.

5. بدين‌ترتيب شانزده راهبرد براي مؤسسه به دست آمد.

6. نكته‌اي كه در رابطه با ضرورت تأمين مالي مؤسسه، خارج از مكانيزم خيريه گفته شد، به چشم‌انداز اضافه گشت، در قالب يك بند.

7. سپس همين بند در اهداف آرماني (اهداف بلندمدّت) و در راهبردها در نظر گرفته شد.

8. مسئولين و كارشناسان كارفرما هفت روز مجال براي بررسي اين سند دارند و مجاز به تغيير و حذف و اضافه در آن هستند. خصوصاً در بخش فرصت‌ها و تهديدها، قطعاً بهتر محيط فعاليت را مي‌شناسند و مي‌توانند نواقص را يافته و تكميل نمايند، تا در گام بعد، اهداف ميان‌مدّت و كوتاه‌مدّت در قالب برنامه‌هاي پژوهشي، آموزشي، رسانه‌اي و اداري طراحي گردد.

