



## آینده‌پژوهی خدمات فرهنگی معاونت تبلیغات و ارتباطات اسلامی آستان قدس رضوی

احمد برومند

کارشناس ارشد مهندسی آینده پژوهی، دانشکده مدیریت، علم و فناوری دانشگاه صنعتی امیرکبیر (مسئول مکاتبات)  
aborumandk70@yahoo.com

حامد داوری

کارشناس ارشد مهندسی آینده پژوهی، دانشکده مدیریت، علم و فناوری دانشگاه صنعتی امیرکبیر

امیرناصر اخوان

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت، علم و فناوری دانشگاه صنعتی امیرکبیر

تاریخ پذیرش: ۹۴/۴/۲

تاریخ دریافت: ۹۴/۱/۲۷

### چکیده

مدیریت پژوهش و برنامه‌ریزی معاونت تبلیغات و ارتباطات اسلامی آستان قدس رضوی در راستای انجام مأموریت‌های ذاتی خود در سال ۱۳۹۴ اقدام به تعریف طرح پژوهشی آینده‌پژوهی خدمات فرهنگی نمود. در این خصوص با تشکیل تیم متخصص آینده‌پژوهی، روش سناریونویسی به عنوان یک روش آینده‌نگرانه مطلوب در تسهیل تحقق اهداف و مأموریت‌های برنامه‌ریزی معاونت انتخاب شده و با حجم زیادی از مطالعات مبنای، مرور ده‌ها مقاله و سند اجرایی و مصاحبه، مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی توسط محققان به پایان رسید. پس از احصاء عوامل کلیدی و بررسی پیشران‌های موضوع، نظریه‌های خبرگانی برآمده از تعاملات و مشارکت آنان در چهار پنل تخصصی PEST، باعث اعتباربخشی شده و کم و کاست‌های احتمالی مرتفع گردید. سپس مبتنی بر شناسایی وضعیت موجود، یافته‌ها و تحلیل اثر متقابل، دو مؤلفه‌ی «وضعیت اقتصادی» و «مدیریت یکپارچه فرهنگی» به عنوان عدم قطعیت‌های بحرانی و تشکیل‌دهنده محورهای سناریونویسی به روش GBN در نظر گرفته شد. با در نظر گرفتن دو سطح مدیریت یکپارچه مطلوب (سازمانی و فراسازمانی) مجموعاً شش سناریوی استقرایی ۵ ساله مشتمل بر سناریوهای مطلوب، محتمل و ممکن توصیف شده و شاخص‌های راهنما و همچنین نکات توصیه‌ای در ضمن مواد شرح یافته، به سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: خدمات فرهنگی، آینده‌پژوهی، سناریونویسی، معاونت تبلیغات، آستان قدس رضوی.

## ۱- مقدمه

آینده‌پژوهی به عنوان علمی کاربردی و ضروری به طور ناخودآگاه در ذهن هر اندیشمند و یا هر فردی که به برنامه‌ریزی توجه ویژه داشته باشد، وجود دارد. آینده‌پژوهی نه تنها در دیدگاه و تفکر شرقی-غربی مورد اهمیت قرار گرفته است بلکه از دیدگاه دین مبین اسلام نیز تعداد قابل توجهی از احادیث و سخنان بزرگان به اهمیت آن در قالب‌های مختلفی با عناوین "عاقبت‌اندیشی" و "آخرت‌گرایی" (گودرزی و محمدی، ۱۳۹۲)، "مهدویت" (سعیدی و همکاران، ۱۳۹۲) اشاره دارد. این نوع نگاه در ادبیات، اشعار، حکمت‌ها و حکایت‌ها و ضرب‌المثل‌های زبان فاخر فارسی نیز به کرات دیده می‌شود.

نظریه‌پردازان اقتصادی در عصر کنونی، مهم‌ترین محصولات با مشتری تضمین شده را، محصولات فرهنگی و صنایع فرهنگی دانسته‌اند. ازین عصر با عنوان موج چهارم توسعه نیز یاد شده است (ملکی فر و همکاران، ۱۳۹۴) (ملکی فر، صنایع فرهنگی؛ صنایع آینده: نگاهی به استراتژی‌های صنایع فرهنگی چهار کشور، یک ایالت و دو شهر، ۱۳۹۳). در دنیای تبلیغ و تشکیک کنونی که مردمان توسط شبکه‌های اجتماعی، شبکه‌های ماهواره‌ای و رسانه‌های جمعی ناگریز، احاطه شده‌اند و انسان امروزی ناخودآگاه و ناخواسته درگیر و در معرض هزاران تبلیغ و پیام فرهنگی بنیان‌کن و معارض است، نهادها و سازمان‌های انقلابی، دینی و الهی در سراسر جهان اسلام، به طور ویژه جهان تشیع می‌بایست بالغ‌تر و پویاتر از هر عرصه‌ای، در عرصه فرهنگ و پیام فرهنگی ورود پیدا کرده و پیامی ممتاز و قانع‌کننده در قالب‌های نوین و معطوف به مخاطب هدف ارائه نمایند.

آستان قدس رضوی با داشتن ویژگی‌های برتر و سازنده خویش، به عنوان تدبیرگر و اداره‌کننده امور بارگاه منور حضرت ثامن‌الحجج (ع) نه تنها رسالت‌های مادی نظیر فراهم آوردن امکانات رفاهی و بهداشتی برای زائرین آن حضرت را بر عهده دارد، بلکه مهم‌تر از آن وظیفه‌ی تربیت، تعلیم و تبلیغ معارف رفیع دینی، به طور ویژه سیره و سنت اهل بیت و امام رضا (ع) نیز بردوش اوست (معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی مدیریت برنامه

و بودجه، ۱۳۸۸). زمینه‌ی فرهنگی که با ارزش‌ها، هنجارها، باورها و رفتار فردی و اجتماعی جامعه‌ی مخاطبین و زائرین این بارگاه ملکوتی سرو کار دارد می‌تواند با برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌نگرانه‌تر، نهال معرفت را میان شیعیان و مسلمانان جهان کاشته و با مواظبت و نگهداری، نتیجه و ثمره‌ی آن را در راستای اهداف اسلام ناب محمدی و انقلاب اسلامی ایران برداشت نماید. عرصه خدمات فرهنگی در رسالت‌های معنوی آستان قدس آنقدر بنیادین و ارزشمند است که بیان‌های رهبر معظم انقلاب (دامت برکاته) در خصوص مهندسی و طراحی ویژه، مؤید آن است.

معاونت تبلیغات و ارتباطات اسلامی آستان قدس رضوی با سهام‌دار بودن مدیریت بیش از ۹۰ درصد فعالیت‌های فرهنگی آستان قدس چگونه می‌تواند بدون طرح پرسش‌های آینده‌نگرانه و دوراندیشانه، موضعی فعال (رویکرد هنجاری در گرایش به آینده (عطاری، طاعتی، علمداری، & بهرامی، ۱۳۹۳)) در دنیای پرفریب و رقیب امروزی اتخاذ کند؟ این معاونت چگونه می‌تواند بدون رصد روندها و تغییرات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی در جامعه‌ی مخاطبین هدف به برنامه‌ریزی برای مواجهه و مقابله با آن‌ها بپردازد؟ همچنین چگونگی گام برداشتن در راستای چشم‌انداز ۲۰ ساله آستان قدس و پیدایش راهی برای تحقق آن مورد سؤال بسیاری از برنامه‌ریزان خواهد بود؟ تمامی این سؤال‌ها، معاونت را بر آن داشت تا با هدف تأکید بر برنامه‌ریزی‌های آینده‌نگرانه در ارائه محصولات و خدمات فرهنگی آستان قدس، پاسخ مناسبی از طریق آینده‌پژوهی خدمات فرهنگی خود کاوش نماید. عرصه فرهنگی مقوله‌ای است که در تمامی مفاد سند چشم‌انداز ۲۰ ساله آستان قدس رضوی و مصوب سال ۱۳۸۴ از نمودهای عینی برخوردار بوده و به عنوان یک اولویت اصلی در مأموریت‌های منطقه‌ای و جهانی، ارزش‌ها و راهبردهای اساسی سازمان حضور پررنگ دارد (معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی مدیریت برنامه و بودجه، ۱۳۸۸).

شهرستان مشهد با تبدیل شدن به قطب اقتصادی شرق کشور و مهم‌ترین شهر گردشگری مذهبی-فرهنگی ایران (مؤمنی و همکاران، ۱۳۸۷)، از سوی دیگر با

## ۲- روش پژوهش

روش پژوهش اتخاذ شده با آگاهی از این مسأله که معمولاً ترکیبی از روش‌های علمی برای کسب نتایج معتبر در پژوهش کیفی مطلوب‌تر خواهد بود، به صورت گام به گام در شکل ۱ قابل مشاهده می‌باشد. در ادامه به صورت مختصر گام‌های پیموده شده شرح می‌یابند.

در مرحله مقدماتی تحقیق می‌بایست به شناخت صحیحی از وضعیت کنونی سازمان در مقوله‌ی خدمات فرهنگی در سرفصل‌های مأموریت‌ها، رسالت‌ها، چشم‌انداز، برنامه‌ریزی‌ها، ساختار، منابع مالی، منابع انسانی، نقشه‌های راه و راهبردهای کلان رسید. از این رو علاوه بر کاربری مؤثر از نتایج مطالعات و طرح‌های پژوهشی پیشین یا مشابه (به طور ویژه خلاصه مطالعات تمامی مراحل "طرح مطالعه توسعه کمی و کیفی زیارت امام رضا (ع)" (پارک علم و فناوری خراسان، ۱۳۹۱)) به یکی از مهمترین بازیگران داخلی سازمان یعنی رؤسای ادارات و مدیران معاونت تبلیغات، مراجعه شده و با مدد تجربه و حساسیت بیشتر ایشان نسبت به روندهای داخلی و بیرونی، با شناخت صحیح‌تر و جامع‌تر وضع فعلی و موضع در قبال تغییرات، اطلاعات به‌روزرسانی شد. در نتیجه ضروری می‌نمود تا با ۱۱ مصاحبه‌ی باز با مدیران ادارات و بخش‌های مختلف معاونت تبلیغات ابتدا از برنامه‌ها، موفقیت‌ها و احیاناً ضعف‌های سازمان اطلاع حاصل کرد و در وحله‌ی بعد از دغدغه‌ها، نگرانی‌ها و پیشنهادات آنان برای بهبود وضعیت فعلی بهره جست (مصاحبه سری اول). از سوی دیگر به منظور شناخت عمیق‌تر و همچنین وسیع‌تر از موضوع، تیم پژوهش اقدام به بررسی و موشکافی مقالات، گزارش‌ها، نشریات، اخبار موثق و مرتبط، اسناد بالادستی و سایر مستندات کمک‌کننده به درک درست وضعیت موجود در عرصه خدمات فرهنگی کرده و به دسته‌بندی مناسبی در پنج سطح معاونت تبلیغات، آستان قدس رضوی، شهرستان مشهد، کشور ایران و جهان اسلام مبادرت شد. اهم منابع اطلاعاتی مورد استفاده در این مرحله مشتمل بر اسناد طرح مطالعه توسعه کمی و کیفی زیارت امام رضا (ع)، مجله‌ی مطالعات اجتماعی ایران، فصل‌نامه‌های معرفت فرهنگی اجتماعی، جغرافیا و توسعه، مطالعات و پژوهش‌های

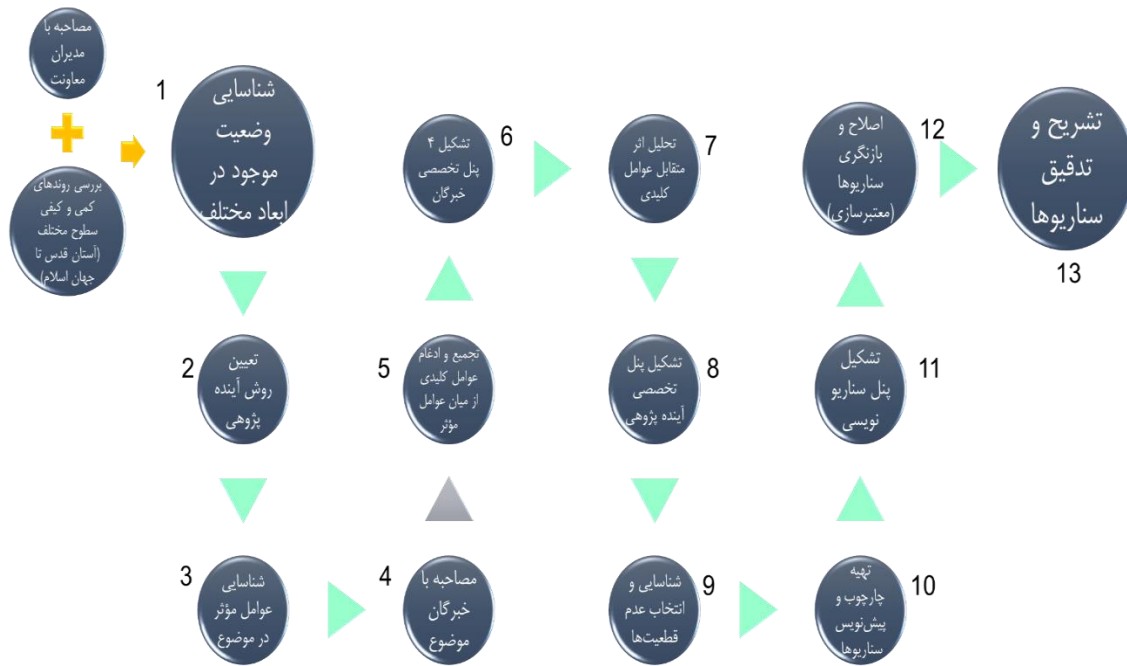
پیشران متفاوتی روبروست که مزید ضرورت هر چه بیشتر ساماندهی خدمات فرهنگی در مدیریت شهری مشهد به حساب می‌آید. این امر به این نکته اشاره دارد که طبق برنامه‌ریزی سازمان آموزشی علمی و فرهنگی کشورهای اسلامی جهان یا آیسسکو<sup>۱</sup>، در سال ۲۰۱۷ مشهد به عنوان پایتخت فرهنگی جهان اسلام شناخته شده است (فارس، ۱۳۹۳) و از این رو فرصتی ناب برای ترویج فرهنگ رضوی به‌وجود آمده است. سازمان آستان قدس رضوی به عنوان یکی از بازیگران اصلی مدیریت یکپارچه شهری مشهد به منظور همگن شدن در مقدمات برنامه‌ریزی‌های عرصه فرهنگی شهر نیازمند شناسایی ظرفیت‌های درونی و ساماندهی خدمات فرهنگی خود در افق مطروحه خواهد بود.

با مرور نکات ذکر شده، الزام به مطالعات آینده و پژوهش در آن به عنوان یک عامل حیاتی در شرایط امروزی به حساب آمده و سناریونویسی یکی از عمده‌ترین راهکارهای بهینه می‌باشد. سناریوها با ایجاد انعطاف و نوآوری در بخش برنامه‌ریزی سازمان‌ها (Hiltunen, 2009)، به شرح وضعیت‌های آینده پرداخته و سیری از حوادثی که مجوز حرکت به جلو از واقعیت به وضعیت آینده را در اختیار دارند، پوشش می‌دهند (Godet M., 2000). *Forefront: how to be rigorous with scenario planning*, سناریوهای خدمات فرهنگی معاونت تبلیغات آستان قدس (۵ سال آینده) در قالب برنامه‌ریزی بر پایه سناریو می‌تواند به تصمیم‌گیری بهتری منتهی گردد (Martelli, 2001) و سعی در شبیه‌سازی تفکر راهبردی دارد (Amer & et al, 2013).

هدف محققان از انجام این پژوهش نیز در این نکته نهفته است که با شناخت و تحلیل و تفسیر روندهای موجود توانسته باشند موجب تسهیل برنامه‌ریزی بلندمدت مدرن (نه سنتی) در شناخت آینده‌های ممکن (توفیق، ۱۳۷۷) شده و راه حلی برای تحقق ارزش‌ها و آرمان‌های موجود در چشم‌انداز آستان قدس رضوی بیابند؛ ضرورت این امر در سازمان آستان قدس رضوی به عنوان سازمانی فرهنگی، تربیتی و تبلیغی که راه انبیا و اوصیای حضرت حق را پیش گرفته است، ریشه دارد.

نور<sup>۳</sup> و نیز سایر پایگاه‌های اطلاع‌رسانی بوده‌اند. بررسی روندهای کمی و کیفی موجود از جمله روندهای جمعیتی کشور و جهان اسلام و روندهای کیفی-هنجاری نظیر تغییرات سبک زندگی و تغییرات فناورانه از خروجی‌های این مرحله به حساب می‌آیند.

شهری و منطقه‌ای، مطالعات آینده‌پژوهی، انتشارات پژوهشکده باقرالعلوم، انتشارات پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی و مقالات همایش‌های (ملی و بین‌المللی) گردشگری و معنویت، آینده‌پژوهی، ژئوپلیتیک شیعه، تغییرات جمعیتی و ... به همراه اطلاعات موجود در پایگاه مرکز ملی آمار ایران<sup>۲</sup> و مقالات پایگاه مجلات تخصصی



شکل (۱) گام‌های پیموده شده در پژوهش

سناریوها را به خوبی می‌دانند، استفاده از یک تکنیک سناریونویسی متعارف و قابل اتکا ضروری به نظر می‌رسد. تکنیک خوبی که حالت کلی برای تمام کارهای سناریونویسی است، روش ماتریسی شبکه تجارت جهانی هلندی<sup>۷</sup> است که توسط پیر واک<sup>۸</sup> در دهه ۷۰ ایجاد شده و توسط شوارتز<sup>۹</sup> و ون در هیدن<sup>۱۰</sup> در دهه ۹۰ به شهرت رسید (Schwartz, Bishop, Hines, & Collins, 2007). تیم پژوهش نیز با الهام گرفتن از ساکله و چارچوب اصلی تکنیک سناریونویسی مطروحه، آینده‌پژوهی طرح پژوهشی خود را آغاز نمودند. ادامه روش در واقع پیروی از گام‌های روش سناریونویسی GBN بوده که از روش‌های مشارکتی و خبرگی در طول فرایند آن، استفاده بیشتری شده است (Monitor Group, 2008).

پس از تسلط پژوهشگران بر موضوع مورد بررسی و آگاهی از وضعیت موجود، مرحله بعدی از پژوهش به انتخاب روش آینده‌پژوهی اختصاص یافت. در این مرحله با به کارگیری منطق پوپر<sup>۴</sup> روش اصلی آینده‌پژوهی با توجه به دو ویژگی میزان پیچیدگی و عدم قطعیت<sup>۵</sup>‌های موجود در مسأله، روش "سناریونویسی" تعیین و انتخاب شد (Popper, 2008). از همین رو ادامه فرایند پژوهش به سمتی تنظیم شد تا نهایتاً سناریوهای ممکن آینده خدمات فرهنگی آستان قدس (یا معاونت تبلیغات) احصاء گردند. البته روش‌های بسیار زیادی برای توسعه سناریوهای آینده در یک موضوع خاص وجود داشته که بی‌شاپ<sup>۶</sup> توانسته جمع‌بندی مناسبی از آنها در مقاله خود داشته باشد (Bishop, Hines, & Collins, 2007). اما همانطور که مشاوران و همچنین مدیران سازمانی ارزش

ورود عوامل منتخب و نمره‌گذاری میزان تأثیرگذاری دودویی آنها توسط خبرگان، ماتریسی به دست آمده که از چهار ربع مجموعه عوامل پیشران کلیدی (فقط بسیار تأثیرگذار)، مجموعه عوامل سیاستی و برنامه‌ای یا دوگانه (بسیار تأثیرگذار و همچنین تأثیرپذیر)، مجموعه عوامل رصد و شاخص (فقط بسیار تأثیرپذیر) و عوامل بی‌اثر (نه تأثیرگذار و نه تأثیرپذیر) تشکیل شده است (Asan & Umut, 2007). این ماتریس خروجی و مختصات هر عامل در آن، علاوه بر کمک در تشخیص ماهوی عوامل، به انتخاب عدم قطعیت‌های سازنده محورهای سناریونویسی کمک شایانی می‌نماید (بنیاد توسعه فردا، ۱۳۹۴).

گام بعدی برای شروع تدوین چارچوب سناریوها به تعیین عدم قطعیت‌ها اختصاص یافت. در این مرحله با توجه به نیاز دانش تخصصی آینده‌پژوهی به برگزاری جلسات و کسب اجماع خبرگانی میان آنان، نشست‌های تخصصی میان خبرگان آینده‌پژوه (شامل تعدادی از فارغ‌التحصیلان و دانشجویان دکتری و کارشناسی ارشد آینده‌پژوهی) برگزار گردیده و به تشخیص عوامل نسبتاً معین از لیست پیشران‌های کلیدی پرداخته شد. نهایتاً مستقل‌ترین، مهم‌ترین و با عدم قطعیت‌ترین آنها جهت ورود به فاز بعدی معین شده و به عنوان "عدم قطعیت بحرانی"<sup>۱۵</sup> در دستور کار قرار گرفت.

در مرحله بعدی با تشکیل چارچوب سناریوها توسط دو عدم قطعیت شناخته شده آغاز یافته و نهایتاً به پیش‌نویسی از سناریوهای استقرایی<sup>۱۶</sup> منجر گردید. نشستی متشکل از خبرگان حاضر در چهار پنل تخصصی پیشین، به هدایت و همچنین مذاقه پیش‌نویس سناریوها پرداخته و توصیف‌های کامل‌تری از آنان مورد جمع‌بندی قرار گرفت. سرانجام ضمن توصیف شش سناریو برخاسته از نظریه‌های کارشناسی (خبرگان-محور<sup>۱۷</sup>)، شاخص‌ها و نمایان‌گرهای راهنما، پیشنهادات و راهکارهای توصیه‌ای ارائه شدند.

از آنجا که طرح پژوهش حاضر با هدف توسعه و به کارگیری نتایج آن در برنامه‌ریزی‌های راهبردی و عملیاتی معاونت ذینفع تهیه شده است، بنابراین به لحاظ هدف از نوع کاربردی و توسعه‌ای به حساب می‌آید.

بعد از تعیین کلیات و جزئیات روش آینده‌پژوهی، نسبت به آشکارسازی تصمیم و شناسایی عوامل مؤثر بر موضوع در قالب پیشران‌ها و محرک‌ها اهتمام ورزیده شد. در این حالت با تقسیم و تفکیک عوامل در چهار حوزه اصیل اقتصاد و گردشگری، سیاست و ژئوپلیتیک<sup>۱۱</sup>، فرهنگ و سبک زندگی و همچنین فناوری (همانند رویکرد اخذ شده در تحلیل PEST<sup>۱۲</sup>) به توسیع نگاه پژوهشگران و خبرگان مصاحبه‌شونده از یک سو و سامان‌دهی عوامل شناسایی شده از سوی دیگر قصد شده بود. از ابعاد دیگر دسته‌بندی متغیرها و سیاهه عوامل مؤثر می‌توان به اعمال رویکرد و نگرش لایه‌ای به آنها اشاره داشت. از این منظر جهت تعمق در موضوع و همچنین سهولت در شناسایی روابط ریشه‌ای و موجبیتی میان آنها، عوامل مؤثر در سه دسته برخاسته از رفتارها، ساختارها و مبانی فکری-فرهنگی تقسیم شدند. در ادامه نیز برای معتبرسازی و همچنین بومی‌گزینی عوامل احصاء شده مبتنی بر شرایط محیطی و داخلی سازمان، ۲۱ جلسه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته‌ی دیگر با خبرگان انجام شد (مصاحبه‌های سری دوم).

از طریق آگاهی به دست آمده از محتوای دو سری مصاحبه و مروری بر اطلاعات، موارد کلیدی از فهرست عوامل مؤثر، تدقیق و انتخاب شده و فضای معتبرتری برای پیشبرد اهداف پژوهشی ایجاد شد. از آنجا که آینده‌نگاری فرایندی نظام‌مند و مشارکتی بوده (جمالی چافی، ۱۳۸۸) بدین سبب مشارکت خبرگان صاحب‌نظر و آگاهان کلیدی در علوم مطالعات فرهنگی، گردشگری، ارتباطات و رسانه، معارف دین، علوم اجتماعی و علوم سیاسی و همچنین اندیشمندان عامل در حوزه‌های فرهنگی بسیار راهگشا می‌نمود. بنابراین تحلیل‌ها و بررسی‌های موشکافانه عوامل احصاء شده مبتنی بر چهار حوزه تخصصی تفکیک شده و تشکیل پنل خبرگانی آنها (هر پنل به طور میانگین مشتمل بر ۱۰ خبره)، صورت گرفته و نتایج اولیه به دست آمد. در این پنل‌ها همچنین به تحلیل اثر متقابل<sup>۱۳</sup> عوامل با روش نرم‌افزار میک‌مک<sup>۱۴</sup> پرداخته شده تا با کمی‌سازی نحوه ارتباط آن‌ها، ماهیت نسبی عوامل و ارزیابی آنان (Amer & et al, 2013) طبق نظرهای خبرگانی به دست بیاید. در تحلیل اثر متقابل با

### ۳- یافته‌ها

در این بخش از مقاله به اختصار نتایج حجم زیادی از یافته‌های حاصل از مطالعات پژوهش آورده شده است. مطالعات اولیه شامل مرور مستندات علمی و اجرایی، مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشند. سایر نتایج مربوط به تحلیل‌های ثانویه اطلاعات مشتمل بر تحلیل اثر متقابل و منطق کلی سناریوهاست.

### ۳-۱- عوامل کلیدی شناسایی شده

موارد جدول ۱ شالوده‌ی عوامل کلیدی یا پیشران‌های شبکه‌ی اثرگذاری و اثرپذیری زیارت امام رضا (ع) و خدمات فرهنگی ملزوم آن را نشان می‌دهد. این عوامل بر اساس مطالعات مبنا و دو سری مصاحبه با مدیران معاونت و صاحب‌نظران موضوع تهیه شده است.

جدول (۱) شالوده پیشران‌های شناسایی شده در مطالعات مبنا (بازده عامل)

کلیات عامل	جزئیات و شواهد
مدیریت یکپارچه نهادهای فرهنگی موثر بر زیارت	میزان همسویی و هم‌افزایی عمودی و افقی نهادهای فرهنگی-تبلیغی حکومتی و غیرحکومتی شهرستان مشهد و سطح کشوری آن
	باور به زیارت به عنوان محور توسعه در استان خراسان رضوی
	تجمیع منابع فکری، خلاقیتی، نیروی انسانی، مالی برای حرکت جریان‌ساز
	تقسیم مسئولیت‌ها، جلوگیری از فعالیت‌های موازی و یا تخریبی
	همکاری‌های خالصانه و مخلصانه فارغ از نام و شأنیت سازمان‌ها و مدیران
	به اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی
	درون استان از جمله: آستان قدس، سازمان میراث فرهنگی، اداره کل اوقاف و امور خیریه، شورای شهر و شهرداری مشهد
	همکاری موثر نهادهای
	سطح کشور از جمله: حوزه‌های علمیه، دفاتر تبلیغ، صداوسیما، سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، راه‌آهن، شرکت فرودگاه‌های کشوری و غیره.
	در سطح بین‌المللی از جمله: مجمع جهانی اهل بیت، مجمع جهانی تقریب مذاهب اسلامی، وزارت خارجه و رایزن‌های فرهنگی
گستره‌ی مخاطبان هدف	استفاده از ظرفیت‌های مردمی کشور؛ به طور ویژه شهرستان مشهد
	توجه مدیران ارشد آستان قدس
	به خدمات فرهنگی (همسویی عمودی)
	بودجه نیروی انسانی نظام انگیزشی
زیرساخت‌های سخت و نرم زیارت	مخاطبان هدف شیعه از جمله داخلی یا معنویت‌خواه جهانی
	تعداد زائرین غیرایرانی بارگاه ملکوتی حضرت تامن الحجج (در نظر گرفتن سالانه تعداد سه میلیون زائر)
	گستره‌ی حریم حرم (حرم مطهر، شهر مشهد، خراسان رضوی، ایران، جهان)
	زیرساخت‌های گردشگری پایدار
تحقق ملاک‌های سبک‌زندگی ایرانی-اسلامی مندرج در سند مهندسی فرهنگی کشور چشم‌انداز ۱۴۰۴	موانع سفر از جمله نرخ هزینه و مفاد قانونی
	تهدیدات سیاست بین‌الملل و دیپلماتیک
	دیپلماسی فرهنگی
	تقابل اسلام‌هراسی و اسلام‌خواهی
در نظر گرفتن محورهای مندرج از جمله: شاخص‌های سبک‌زندگی، خانواده، جمعیت، تقاضا، نمادها و محصولات فرهنگی، تمسک به قرآن و عترت، هویت ایرانی، اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش امت اسلامی	
شبیخون فرهنگی	

کلیات عامل	جزئیات و شواهد
منابع طبیعی شهر مشهد	کمبود آب
	کمبود انرژی
وضعیت اقتصادی آستان قدس	وضع مالیات بر فعالیت‌های اقتصادی
	دوره‌های اقتصادی
نفوذ فناوری	تغییر مراجع رسانه‌ای عموم مردم
	رسانه‌های نوین، اینترنتی و تلفن‌های هوشمند و ماهواره‌ای
	تحلیل کلان‌داده‌ها <sup>۱۸</sup>
	واقعیت مجازی <sup>۱۹</sup>
	هولوگرام <sup>۲۰</sup> ( فناوری سه‌بعدی سازی اشخاص، ابنیه و...)
	فناوری‌های آموزشی برخط
	ظهور و در دسترس قرار گرفتن فناوری‌های خاص
	اطلاع‌رسانی مبتنی بر مکان، ویژگی‌های جمعیت شناختی <sup>۲۱</sup> ، سلائق ( سیستم‌های توصیه‌گر <sup>۲۲</sup> )
	هنرهای جدید مانند تصاویر سه بعدی
حمل و نقل سریع	
فناوری‌های پوشیدنی	
کم و کیف محصولات و خدمات فرهنگی آستان قدس	فراگیری محصولات و خدمات
	تنوع در محتوا، ابزار و رسانه‌های انتقال دهنده مفاهیم
	میانی معطوف به مخاطب و مخاطب‌شناسانه
تبلیغات غیرمستقیم	اثر بخشی در تبلیغات غیرمستقیم
	استمرار تبلیغات
همتایان و رقبا	عرفان‌های نوظهور و معنویت‌ساز کاذب
	فرصت‌های زیارتی غیر از حرم امام رضا (ع) (کربلا، سوریه، قم و...)
تعارضات سیاسی داخلی	تعارضات سیاسی داخلی در سطح شهرستان و استان و کشور

### ۳-۲- تحلیل اثر متقابل

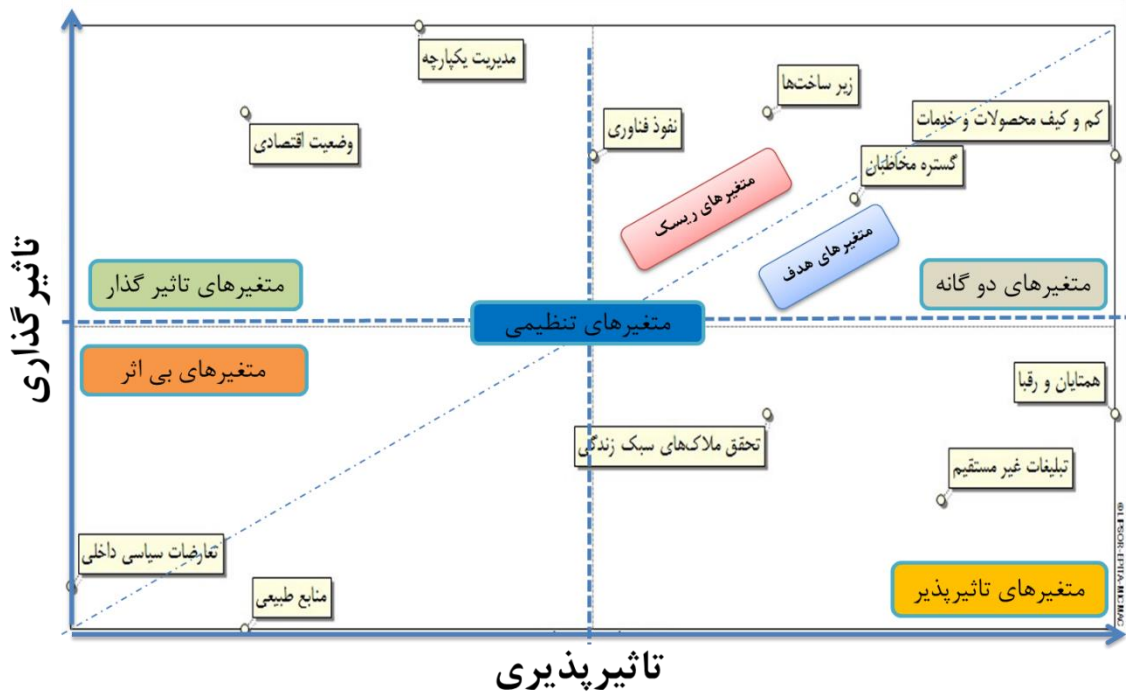
بعد از تهیه عوامل کلیدی و پیشران‌های اصلی موضوع، با تشکیل پنل‌های تخصصی از خبرگان خواسته شد تا مورد یا موارد نادیده گرفته شده را افزوده و جدول تحلیل اثر متقابل آنها را تکمیل نمایند. نتایج حاصل از این تحلیل و خروجی‌های نرم‌افزاری در اشکال ۲ تا ۴ آورده شده است. این اشکال به ترتیب ماتریس خروجی نرم‌افزار میک‌مک، نمودار ارتباطات بین عوامل در سطح ۱۰ و ۵۰ درصد را به ترتیب به تصویر کشیده است. این تصاویر به خوبی به عنوان مبنایی جهت نظم و جهت دادن به افکار خبرگان مورد استفاده قرار گرفت.

### ۳-۳- فضای سناریونویسی

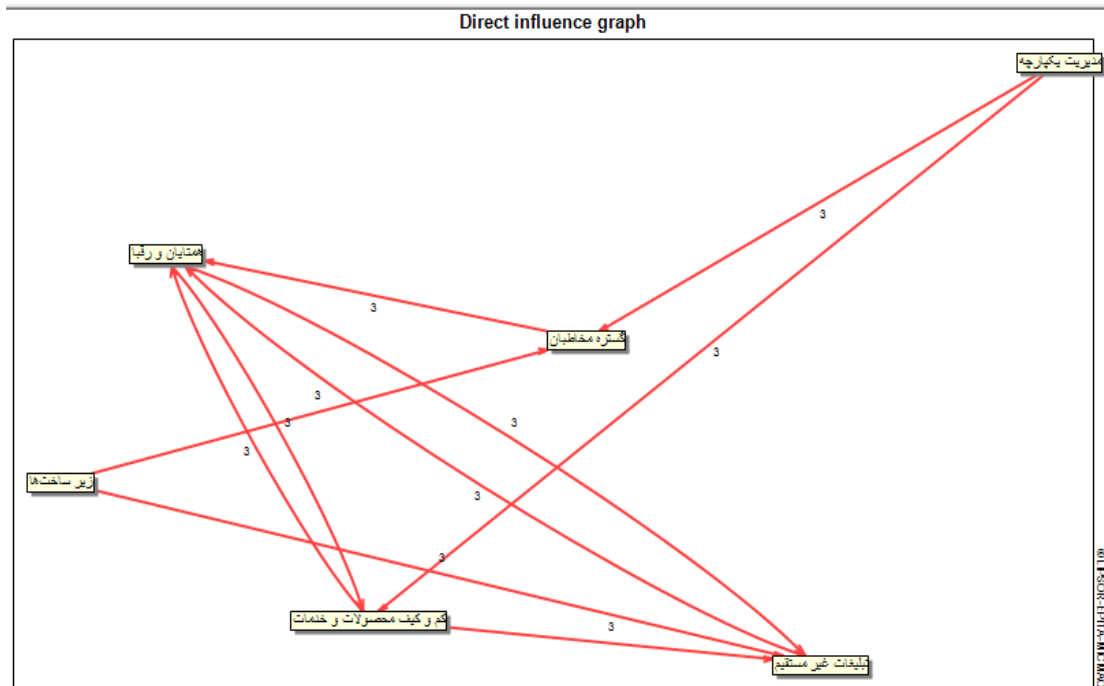
پس از بررسی‌های مکرر و تحلیل در پیشران‌های کلیدی و عوامل محرک موضوع، نوبت به تشکیل پنل تخصصی آینده‌پژوهی به منظور شناسایی و اولویت‌بندی

عدم قطعیت‌ها و محورهای اصلی سناریونویسی شد. با جمع‌بندی‌های صورت گرفته و نتایج تحلیل اثر متقابل، دو مؤلفه وضعیت اقتصادی و مدیریت یکپارچه به عنوان عدم قطعیت‌های بحرانی مسأله تعیین شدند. وضعیت اقتصادی دارای دو کران رونق و رکود در طیف تغییر خود و مدیریت یکپارچه در دو حالت مطلوب و نامطلوب بررسی شده‌اند.

شکل ۵ فضای متشکل از دو محور عدم قطعیت وضعیت اقتصادی و مدیریت یکپارچه را نشان می‌دهد. خط موازی محور وضعیت اقتصادی در دو ربع بالا قصد تفکیک سطوح مدیریت یکپارچه تحقق یافته دارد. مدیریت یکپارچه در سطح سازمانی (آستان قدس) و همچنین ابعاد وسیع استانی و کشوری نمایان‌گر اهمیت سطح مدیریت بوده و به تبع آن تفکیک سناریوها روشی برای ایجاد حساسیت میان متولیان و متصدیان برنامه‌ریزی فرهنگی است.

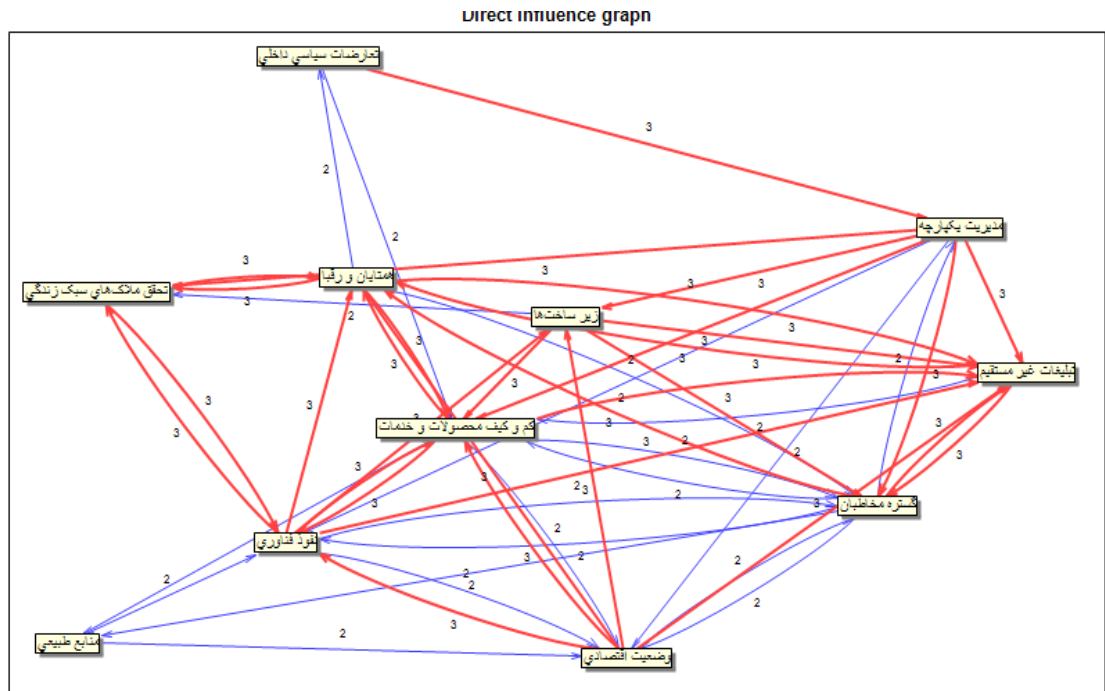


شکل (۲) ماتریس خروجی تحلیل اثر متقابل (مستقیم) توسط نرم‌افزار میک‌مک و جایگاه عوامل کلیدی

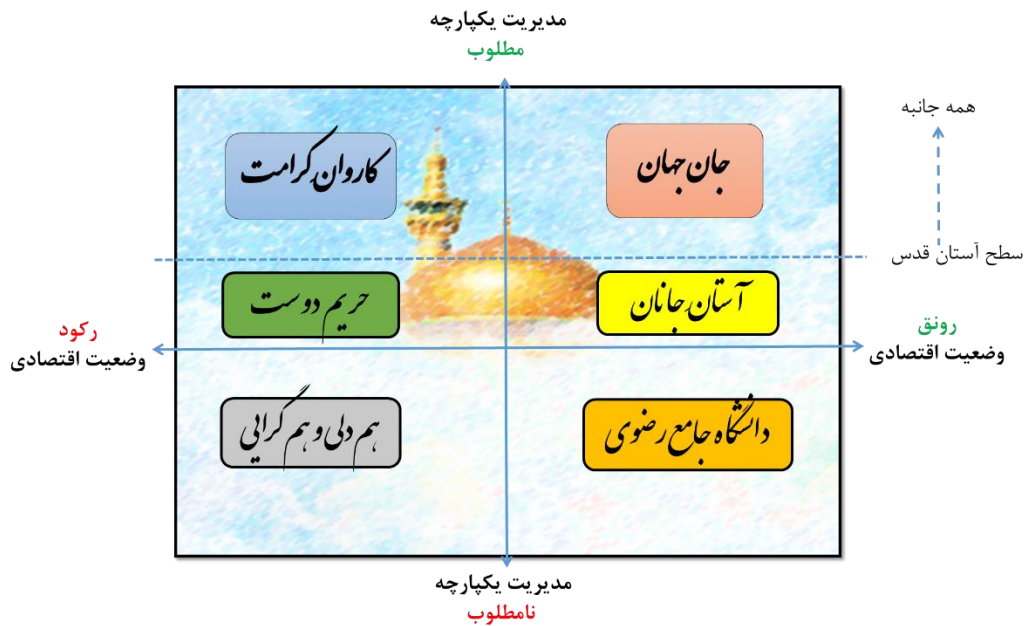


شکل (۳) نمودار ارتباطات مستقیم میان عوامل کلیدی با شدت ۱۰ درصد





شکل (۴) نمودار ارتباطات مستقیم میان عوامل کلیدی با شدت ۵۰ درصد



شکل (۵) چارچوب اصلی سناریوهای خدمات فرهنگی معاونت تبلیغات آستان قدس (افق ۵ سال آینده)

گشته و پیشنهاداتی و شاخص‌های راهنما نیز در خلال آنان آورده شده است که از حوصله مقاله پیش رو خارج خواهد بود. مشخصات و پیش‌فرض‌های هر سناریو در شکل ۵ طرح‌بندی شده است و وفق طراحی شده ۵ سال آینده می‌باشد.

### ۴-۳- شرح و وصف سناریوها

در این بخش مختصری از توصیف شش سناریوی آینده ۵ ساله در مقوله خدمات فرهنگی معاونت تبلیغات آستان قدس رضوی جمع‌بندی شده است. نکته قابل توجه این است که هر سناریو با رویکرد PEST تبیین

## ۳-۴-۱- سناریوی جان جهان (مطلوب)

معاونت تبلیغات در حوزه تولید محصولات و ارائه خدمات فرهنگی رضوی در مسیر چشم‌انداز حرکت می‌کند و مداوماً موفقیت خود را در پاسخ‌گویی به انتظارات مشروع مخاطبان، نخبگان و سایر نهادهای فرهنگی در قالب "شبکه‌ی اجتماعی مخاطبان" رصد می‌کند. حضور معاونت در جشنواره‌ها و همایش‌های فرهنگی، علمی، تبلیغی، ادبی و هنری پر رنگ است. به دلیل پیشران مستقیم نفوذ فناوری و همچنین ارتباطات اثربخش و کارا با سایر نهادهای حکومتی و غیرحکومتی در داخل و خارج، این معاونت مرزهای فعالیت‌های خود را نه تنها در داخل، بلکه در منطقه و جهان اسلام تقویت نموده است. توسعه ارتباطات با مراکز علمی، دانشگاه‌ها و حوزه‌های علمیه داخل و خارج موجب قوام محتوای فرهنگی محصولات ارایه شده توسط این معاونت می‌شود. شیفتگان معنویت از هر ملیت و مذهبی به سوی حرم امام رضا (ع) می‌شتابند. آستان قدس رضوی و معاونت تبلیغات ذیل آن، مرجع تمامی سوال‌ها، نیازها و انتظارات معنوی و دینی با تأکید بر سیره و سنت رضوی است. شیعیان در داخل و خارج، مسلمان در داخل و خارج حتی معنویت‌جویان به مدد فعالیت‌های معاونت است که رفع نیازهای معنوی خود را در مجموعه‌ی حرم متور رضوی و خدمت‌گزاران آن می‌بینند. سبک‌زندگی رضوی، سیره و سنت ایشان در تمامی شئون زندگی زائرین، مخاطبان حضوری و غیرحضوری غالب است و از طریق سنجش ملاک‌های سبک‌زندگی قابل ارزیابی است. در نتیجه گستره‌ی مخاطبان معاونت از محدوده‌ی جغرافیایی حرم تا فضای بین‌المللی را پوشش می‌دهد. ارتباطات بین‌فرهنگی که توسط معاونت و نهادهای داخلی با برد بین‌المللی و نهادهای خارجی نظیر مجمع جهانی اهل بیت، مجمع تقریب مذاهب، سازمان همکاری کشورهای اسلامی، آی‌سی‌سی‌کو و یونسکو<sup>۲۳</sup> بر بستر ارتباطات فناوری اطلاعات تقویت شده و پایدار است. در این حالت تاب‌آوری قدرت نفوذ و اقتدار فرهنگی معاونت در سطح خرد، کشوری و ابعاد بین‌المللی حاصل می‌شود. این معاونت با اشاعه و ترویج فرهنگ تکریم زائر و میزبانی با تأکید بر کرامت امام هشتم (ع) در میان مجاورین، با

تولید محصولات و ارائه خدمات فراگیر و کیفی، با کمک شهرداری مشهد، سازمان میراث فرهنگی و سایر نهادها، فضای شهر مشهد را به آرمان‌شهری اسلامی بدل کرده است. این آرمان‌شهر با برخورداری از هویتی بین‌المللی به مکانی مثال‌زدنی برای امر زیارت بدل شده و از آن به عنوان الگویی برای سایر شهرهای زیارتی (اسلامی و غیر اسلامی) یاد می‌شود. محوریت اخلاق اسلامی در بازار و بازاربان شهر، صنوف مختلف، خدمات عمومی شهر و شهروندان محسوس و ملموس است.

در میان آشفتگی سیاسی و جنگ‌های منطقه‌ای، امنیت آرامش بخش مشهد به همراه زیرساخت‌های اقامتی مناسب و نوآورانه مبتنی بر فناوری پیشرفته فضای مناسبی برای حضور زائرین فراهم ساخته است. موانع و چالش‌های فضای رسانه‌ای نوین در کنار تأسیس شبکه‌ی ماهواره‌ای و اینترنتی با جلب نظر علما و مدیران ارشد آستان قدس مرتفع شده و در داخل و خارج مخاطب دارد. زیرساخت‌های مورد نیاز هریک از فناوری‌های رسانه‌ای در امور اطلاع‌رسانی، آموزشی، تبلیغی، مشاوره‌ای و سرگرمی مطابق با مأموریت‌های معاونت به خوبی طراحی شده و بر اساس برآورد نیازهای مخاطبان، بسته‌های فرهنگی در امور پیش‌گفته به صورت مخاطب‌شناسانه و سفارشی‌سازی شده<sup>۲۴</sup> طراحی و ارائه می‌گردد. بازخورد تمامی فعالیت‌ها، مستمراً از طریق شبکه‌ی اجتماعی زائرین و مخاطبان، نخبگان و همکاران آستان قدس رصد می‌شود. نیازسازی نیز با استفاده از تبلیغات و معارف اسلامی در فضای نوین در صدر دستور کار فضای فناوری در عرصه‌های تلویزیون و اینترنت با تأکید بر ابزارهای تلفن همراه بود. معاونت تبلیغات آستان قدس رضوی با دعوت از هنرمندان نخبه و متعهد، پیام فرهنگ رضوی را در قالب انواع هنرها از جمله سینما عرضه می‌کند.

علاوه بر این، در نقشه نگاشت نهادی که یکی از اولویت‌های اجرایی معاونت خواهد بود، تمامی اجزای زیارت با هم‌افزایی و هم‌سویی بی‌سابقه منابع، دانش، نیرو و توان، خود را در اختیار هدف غایی که آسایش و آرامش زائرین و تحقق زیارت مطلوب باشد، قرار می‌دهند.

محصولات و خدمات معاونت با محصولات و خدمات سایر نهادهای فرهنگی نشان می‌دهد. ظرفیت‌ها و توانایی‌های سازمان‌ها حتی در سطح مشهد نیز به خوبی هم‌سوسازی و یکپارچه نشده‌اند، لکن معاونت با توسعه‌ی زیرساخت‌های نرم و سخت در داخل مجموعه می‌تواند مراحل شناسایی/ایجاد نیاز، طراحی، تولید و رصد اثربخشی محصولات و خدمات خود را طی کند. به دلیل کاهش ارتباطات با نهادهای موثر در سطوح مشهد، استان، کشور، منطقه و بین‌الملل، گستره‌ی مخاطبان تنها با دریافت محصولات و خدمات غیرحضور می‌تواند با معاونت در ارتباط باشد. با این وجود معاونت با برخورداری از مأموریت‌های منطقه‌ای و جهانی در عرصه‌های علمی، تبلیغی، رسانه‌ای و فرهنگی به مدد بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباطی نظیر شبکه اجتماعی مخاطبان در کنار تاسیس شبکه‌های تلویزیونی، اینترنتی و همچنین ابزارهای هنری نظیر سینما سعی در گسترش طیف مخاطبان خود در سطوح پیش‌گفته دارد.

تمامی شاخص‌های زیست‌نیکوی انسانی در مشهد نسبت به سایر نقاط کشور در چند پله بالاتر قرار گرفته است. زائران و مجاوران در آرامش حاصل از این همگرایی مبارک خود به راویان اصلی کرامت‌آستان جانان بدل شده‌اند. در سطح بیرون از آستان، متأسفانه به دلیل عدم وجود مدیریت یکپارچه حتی در سطح شهرستان مشهد، نه تنها اتلاف منابع، بلکه موازی‌کاری‌ها و فعالیت‌های بعضاً متنافر به دنبال خواهد داشت. زائر در آشفتگی فرهنگی از حیث محصولات و خدماتی که می‌بیند، غرق می‌شود. این خود امکان زیارت مطلوب را از او خواهد ستاند. این تنافر می‌تواند در پیام‌های متناقض، تکراری و بی‌ثمر یا حتی معماری شهری دیده شود. نبود ارتباطات بین‌سازمانی در سطوح فرامرزی موجب کاهش نفوذ بین‌فرهنگی میان کشورهای مسلمان و ایران و سایر کشورهای جهان می‌شود. پاسخ‌گویی به نیازهای معنویت‌جویان خارجی به دلیل کاهش توانایی در ایجاد و فراهم آوردن امکانات تبلیغاتی غیرمستقیم محتمل نمی‌نماید و در نتیجه با آمد و رفت دولت‌ها و تغییر سیاست خارجی ایران و کشورهای هدف در دیپلماسی خارجی خود، روابط فرهنگی معاونت تبلیغات با مسلمانان

آستان قدس با ورود در عرصه‌ی مسئولیت‌پذیری اجتماعی و حرکت در راستای اقتصاد دانش‌بنیان، به شناسایی، سرمایه‌گذاری، ارائه خدمات مشاوره مدیریت و تجاری‌سازی ایده‌های مرتبط با مقوله زیارت می‌پردازد که البته با همکاری پارک علم و فناوری خراسان و سایر دانشگاه‌های عالی در سطح کشور و یا حتی بین‌الملل صورت می‌پذیرد. آستان‌قدس به دلیل فعالیت در زیست‌بوم مشهد، مسئولیت خود را در قبال منابع طبیعی اقلیم این شهر احساس می‌کند و در فناوری‌های مربوط در مدیریت مصرف آب و انرژی و خدمات بهداشتی و پزشکی سرمایه‌گذاری می‌کند.

معاونت تبلیغات با حفظ تمرکز بر روی تولیدات و خدمات فرهنگی، تلاش قابل‌تحسینی در حوزه‌ی آسان‌سازی شرایط سفر، اسکان، پذیرایی و میزبانی زائران خود نشان می‌دهد. به کمک فناوری‌های روز و با استفاده از کلان‌داده و سامانه‌های اطلاعاتی حاصل از همکاری‌های بین‌سازمانی در اثر مدیریت یکپارچه، معاونت به مدیریت مسیر زائران از حین ورود به مشهد می‌پردازد. افزایش رضایت زائرین و در نتیجه افزایش بسامد سفر و همچنین افزایش مدت زمان اقامت سفر موجب رشد و رونق اقتصاد استان و در سطح بعدی کشور می‌شود، ازین رهگذر آینده‌ی شهر و استان از حیث اقتصادی نیز تضمین می‌گردد.

### ۳-۴-۲- سناریوی آستان جانان (محتمل)

در اثر همگرایی هوشیارانه و خودآگاه بخش‌های اقتصادی و فرهنگی آستان قدس، فعالیت‌های اقتصادی آستان خود پیشران هویت معنوی استان شده است. هیچ فعالیت اقتصادی بدون توجیه فرهنگی شروع نمی‌شود، ادامه نمی‌یابد و پایان نمی‌پذیرد. جهت‌گیری درست اقتصادی آستان و وضعیت مناسب اقتصادی باعث شده که این سازمان و معاونت‌های تابعه، پیشران توسعه عدالت‌گرای مشهد باشد. معاونت تبلیغات در حوزه‌های مأموریتی خود (اشاعه فرهنگ رضوی) در بعد داخلی و مخاطب مستقیم (زائر حضوری) موفق عمل می‌کند، اما در بُعد کشور، منطقه و بین‌الملل به دلیل نبود یکپارچگی و انسجام در مدیریت نهادهای موثر بر زیارت توان تاثیرگذاری مطلوب ندارد. این واقعیت خود را در اختلاف

و معنویت‌جویان خارج از مرزها سست‌تر و آسیب‌پذیرتر می‌شود. بنابراین گستره‌ی مخاطبان مستقیم به شیعی داخلی محدود می‌ماند و معاونت را از دستیابی به اهداف و مأموریت‌های منطقه‌ای و جهانی خود باز می‌دارد. زیرساخت نفوذ فناوری در حالت مطلوب، کلان‌داده و پردازش آن است، این مهم در نبود مدیریت یکپارچه در سطح فرای آستان قدس فرایند جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و پردازش اطلاعات زائرین و مخاطبین داخلی و خارجی را دچار چالش می‌کند. با این وجود معاونت با تحلیل اطلاعات موجود در اینترنت، شبکه‌های اجتماعی خود و سایر شبکه‌های اجتماعی به اطلاعات ذی‌قیمتی دست می‌یابد که می‌تواند با بهره‌اثر بخش از آنان، این ضعف را پوشش دهد.

### ۳-۴-۳- سناریو کاروان کرامت (ممکن)

معاونت در این حالت قادر به تأمین منابع مالی برای توسعه و رشد محصولات و خدمات نیست و در استخدام و جذب نیروی انسانی خود دارای مشکل است. این معاونت صرفاً می‌تواند فعالیت‌ها، خدمات و محصولات خود را در سطح گذشته حفظ کند. زیرساخت‌های سخت‌ داخلی برای نفوذ فناوری به دلیل هزینه‌بر بودن آماده نیست و در نتیجه تنها می‌توان به امید آینده‌ای با وضعیت اقتصادی مطلوب به رفع موانع و زیرساخت‌های نرم داخلی در حوزه‌ی فناوری اطلاعات پرداخت. برخورداری از مدیریت یکپارچه در سطح کشور، معاونت را بر آن داشته تا با جذب مشارکت‌ها و همکاری‌های نهادهای فرهنگی حکومتی، سازمان‌های مردم‌نهاد و همچنین عموم مردم به ویژه مجاورین و شهروندان شهرستان مشهد به فراهم‌آوری منابع مالی بخشی از پروژه‌های توسعه‌ای خود سوق دهد. این معاونت با ایجاد سامانه‌ای برای این نوع مشارکت‌ها بر بستر شبکه‌ی اجتماعی مخاطبان و زائرین، شفافیت در نحوه هزینه‌کرد این منابع را مورد توجه قرار داده است. علاوه بر منابع مالی، منابع فکری و دانشی نیز می‌تواند در بستر شبکه‌ی اجتماعی نخبگان/ همکاران نیز تأمین گردد. شاید اولویت موضوعی محصولات و خدمات فرهنگی معاونت در این حالت برای بهبود آینده اقتصادی خود، ترویج فرهنگ وقف و نذر به طور هدفمند باشد. این دو به عنوان ملاک‌های

سبک‌زندگی ایرانی- اسلامی در کنار ملاک‌های دیگر در صدر توجه برنامه‌ریزی محتوایی معاونت تبلیغات و ارتباطات اسلامی قرار می‌گیرد. به دلیل بالا بودن هزینه‌ها در تولید و ارائه خدمات به صورت فیزیکی، معاونت برای رفع نبود منابع رو به استفاده از فناوری اطلاعات برای تولید محصولات با هزینه‌ی تکثیر و توزیع پایین آورده است و این نیز از دیگر راهبردهای معاونت در این سناریو خواهد بود. با وجود تمرکز به روی تولیدات و ارائه خدمات به صورت مجازی، نمی‌توان از نقش محصولات و خدمات فیزیکی غافل ماند، در نتیجه در سطح حرم مطهر کماکان حضور محصولات فیزیکی به قوت خود باقی می‌ماند. همکاری‌های بین‌سازمانی موثر و کارا در اثر مدیریت یکپارچه در تمامی ابعاد، کانال‌های توزیع محصولات و خدمات فرهنگی معاونت را توسعه داده است، از این رو، معاونت با جلب اعتماد و اطمینان از حسن نیت نهادهای فرهنگی همکار از کانال‌های توزیع و اطلاع‌رسانی آن‌ها استفاده مطلوبی می‌کند. این تسهیلات از نحوه‌ی کنش و واکنش معاونت با هر یک از نهادها در نقشه‌ی نگاشت نهادی صریح، منتج شده است. ضمن اینکه به دلیل هزینه‌های بالای سرمایه‌گذاری در تمامی فناوری‌های موردنیاز، معاونت با تهیه‌ی نقشه‌ی راه فناوری خود، با اولویت‌بندی تنظیم شده، فناوری‌های مورد نیاز و هزینه و فایده آن‌ها را شناسایی کرده است. این نقشه به طبع تمامی زیرساخت‌های سخت و نرم و همچنین سازمان‌افزار و مغزافزار را شامل می‌شود و هزینه‌های هر یک را پیش‌بینی می‌کند. این همه نیازمند پیاده‌سازی نظام مدیریت فناوری و نوآوری در آستان قدس است.

### ۳-۴-۴- سناریو حریم دوست (ممکن)

در این سناریو موانع ساختاری و فرهنگی، به وجود آمدن مدیریت یکپارچه میان نهاد موثر بر زیارت را دچار مشکل کرده است. باید در نظر داشت که این موانع ممکن است در داخل آستان قدس نیز باشند. آستان قدس الگوی توسعه فرهنگی در کشور است اما نبود مدیریت یکپارچه خود چشم امید معاونت را از جذب منابع و همکاری‌های نهادها و سازمان‌های فرهنگی می‌بندد و چاره‌ای جز تأمین منابع مالی پروژه‌های توسعه‌ای از منابع

فنی و هنری محصولات مجازی‌اش می‌کند. تمرکز بر حوزه‌ی فرهنگی، علمی و تبلیغی در داخل مرزهای معاونت و حرم مطهر، استفاده از ظرفیت دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع) و حوزه علمیه مشهد مهم‌ترین ابزار برای تغذیه علمی زائرین و مجاورین و خدمت‌گزاران رضوی است. این خود موجب فراهم آمدن زمینه تفکر و اراده‌ی مناسب جهت ایجاد مدیریت یکپارچه در افق برنامه‌ریزی بعدی می‌شود.

### ۳-۴-۶- سناریو هم‌دلی و هم‌گرایی (نامطلوب)

رکود در اقتصاد آستان قدس و به تبع آن معاونت اجازه گسترش و توسعه کمی و کیفی محصولات و خدمات را به این معاونت نمی‌دهد. این همه در کنار فضایی مملو از انتظارات و نیازهای روبه افزایش و بی‌پاسخ زائرین، معاونت را در موضع انفعال قرار می‌دهد. نبود زیرساخت‌های نرم و سخت، به ویژه فناوری اطلاعات و همچنین اطلاع‌رسانی ماهواره‌ای موجب کاهش اثربخشی فعالیت‌های معاونت می‌شود. به دلیل نبود نظام هماهنگ و یکپارچه‌سازی میان نهادهای مختلف زیارتی، فرهنگی و سیاحتی، موازی‌کاری و فعالیت‌های بعضاً متنافر مانع حداقل اثرگذاری فعالیت‌های فعلی معاونت می‌شود. نبود انگیزه درون سازمان به دلیل درک ناکافی از اهمیت فعالیت‌های فرهنگی، نشنیده‌شدن پیشنهادات و نظرات مدیران در سطح عملیاتی و راهبردی سازمان و همچنین نبود سامانه نوآوری باز<sup>۲۵</sup> برای جلب نظرها و ایده‌های نخبگان و مردم موجب افول کیفیت و اثرگذاری فعالیت‌های معاونت می‌شود و کارکنان و مدیران معاونت را دل‌سرد و ناامید کرده است. حضور و دامنه پوشش محصولات و خدمات معاونت، محصور در محدوده‌ی حرم است و متأسفانه آن نیز نیازهای مخاطبان را کاملاً پاسخ‌گو نیست. زائرین علاوه بر قدرت جذب‌هی بارگاه معنوی امام رضا (ع) و اثر آن بر روح خود، ره‌توشه‌ای از زیارت خود دریافت نمی‌کنند. کاهش حجم و اثرگذاری خدمات و محصولات فرهنگی در حوزه فرهنگ وقف و نذر بیش از پیش مانع بهبود وضعیت اقتصادی آستان و منابع عمده‌ی آن شده و آینده وضعیت اقتصادی آن را پیچیده و بغرنج‌تر می‌کند. نبود ارتباطات بین‌سازمانی موثر و انگاره‌ی<sup>۲۶</sup> آستان قدس در ذهن مردم نیز، علاوه بر تنگ

مشارکت‌های عموم مردم باقی نمی‌گذارد. از آنجا که مدیریت یکپارچه در این حالت در حدود سازمانی قرار دارد، امکان جذب منابع مالی مستقلاً توسط معاونت وجود دارد. با وجود تمرکز معاونت بر مقوله‌ی فعالیت‌های فرهنگی در حوزه‌ی ترویج فرهنگ رضوی، مشارکت‌های مردمی در طرح‌های پیشنهادی معاونت محتمل می‌نماید. شفافیت و تعهد در این سیاست پیش‌شرط اساسی و الزامی تلقی می‌شود. در این سناریو نیز اولویت موضوعی محصولات و خدمات فرهنگی معاونت در این حالت برای بهبود آینده اقتصادی خود، فرهنگ وقف و فرهنگ نذر است. نفوذ فناوری در این حال به دلیل کمبود منابع، مواجه مشکلاتی در سطح زیرساخت‌های نرم است. معاونت صرفاً به تولید محتوای حاصل از مجازی‌سازی محصولات و خدمات فیزیکی خود می‌پردازد. امکان استفاده از بسترهای فناوری نهادهای همکار نیز وجود ندارد. با در نظر گرفتن جمیع این موارد، معاونت تنها می‌تواند از شرکت‌های ارائه خدمات رایگان فناوری در داخل برای مخاطبین داخل و شرکت‌های خارجی برای دستیابی به مخاطبان منطقه‌ای و بین‌المللی خود استفاده کند. این خدمات رایگان شامل شبکه‌های اجتماعی اینترنتی، تلفن همراه، کانال‌های توزیع محتوای شنیداری و دیداری و غیره خواهد بود. این شرایط، سرانجام موجب کاهش رضایت‌مندی مخاطب و بی‌پاسخ‌ماندن برخی از نیازهای مخاطبان می‌شود. سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی محصولات و خدمات در این سناریو جایگاهی ندارد.

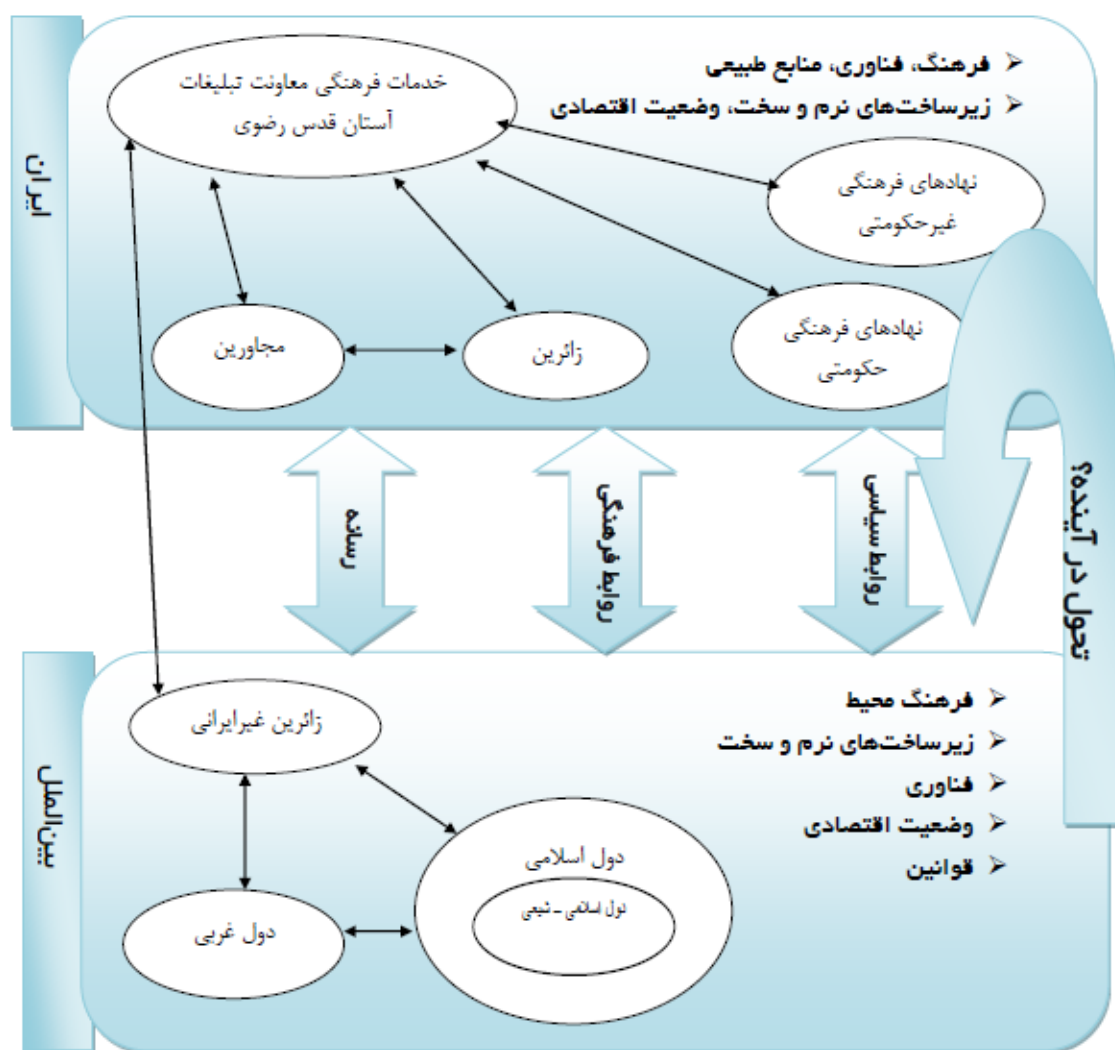
### ۳-۴-۵- سناریو دانشگاه جامع رضوی (ممکن)

این شرایط تفاوت چندانی با وضعیت نامطلوب اقتصادی ندارد، چرا که پروژه‌های توسعه خدمات و محصولات فرهنگی از وضعیت خوب اقتصادی منتفع نشده و پروژه‌های توسعه محصولات خدمات فرهنگی بهره‌ای از آن نمی‌برند. معاونت با تمرکز بر مجازی‌سازی محصولات و خدمات فعلی خود دامنه دسترسی وسیع‌تری از مخاطبان را تحت پوشش قرار می‌دهد. در نقشه‌ی راه فناوری، با در نظر گرفتن سناریوی موجود، معاونت اولویت را به شبکه‌ی اجتماعی مخاطبان خود می‌دهد و هم و غم خود را معطوف به کیفی‌سازی بصری،

### ۳-۵- مدل مفهومی

تأمل بر یافته‌های پژوهش و محتوای مطالعات و مصاحبه‌های خبرگانی، حکایت از مدلی مفهومی از آینده زیرساخت‌ها و روساخت‌های خدمات فرهنگی آستان مبارک قدس رضوی داشته که در اذهان پژوهشگران مطالعه حاضر پرورانده شده است. شکل ۶، کیفیت تعاملات و ارتباطات عناصر عامل در آینده خدمات فرهنگی سازمان آستان قدس را به تصویر کشیده است.

کردن فضای برخوردار از منابع نهادهای حکومتی و مشارکت‌های مردمی، موجب ائتلاف منابع موجود نیز می‌شود. در این سناریو بهره‌برداری و تمرکز بر داشته‌های آستان قدس، مجموعه‌ای چاپ و نشر، مجموعه کتاب‌خانه‌ها و موزه‌ها می‌تواند اندکی وضعیت معاونت را التیام بخشد. از این رو کیفیت بالای محصولات و جذب همکاری افراد سرشناس و تحول آفرین به منظور برنامه‌ریزی‌های دقیق و خلاقانه می‌تواند باعث شکوفایی آستان، شهرستان و سازمان شود. پس بهتر اینکه همدلی از سازمان آستان قدس آغاز شود.



شکل (۶) مدل ارتباطات عناصر عامل و بازیگر در موضوع تحقیق (مدل مفهومی)

## ۴- بحث و نتیجه گیری

معاونت تبلیغات و ارتباطات اسلامی آستان قدس رضوی بنا بر ضروریات مأموریتی و همچنین تغییر مداوم محیط بیرونی، چه در داخل مرزها و چه در خارج از مرزهای ایران اسلامی، محتوم به رصد همیشگی تغییرات در فضای فرهنگی، دینی و ارزشی و اخلاقی مسلمانان و به ویژه شیعیان است. چنین سازمانی با اهداف زیر که در سند «چشم انداز» آستان قدس رضوی آمده است، بایستی دیده بانی تحولات را اولی دانسته و نه تنها خود را برای آنها آماده کند، بلکه در صورت امکان به شکل‌دهی آینده مطلوب و دلخواه خود با توجه به ظرفیت‌های سازمانی و معارف رضوی پردازد:

- عالی‌ترین مرکز تبلیغی، فرهنگی، علمی در اشاعه سنت امام علی ابن موسی الرضا (ع) در جهان
- الهام‌بخش، فعال و مؤثر در فضای کشور، منطقه و جهان اسلام با اتکا به معارف قرآن و سنت و سیره رسول اکرم (ص) و اهل بیت (ع)
- جایگاه برتر در رشد و تعمیق باورهای اعتقادی در پاسخگویی به نیازهای دینی، اخلاقی و فکری امت اسلامی به ویژه نسل جوان و زائرین حضرت رضا (ع)

بنابراین با توجه به برخورداری از چنین اهداف ارزشمند و صعب‌الوصولی، خدمات و محصولات فرهنگی هوشمند، فصل اشتراک همه مأموریت‌های عالی است. انجام مطالعات آینده‌پژوهی برای تدوین سناریوهای آینده مطلوب<sup>۲۷</sup>، محتمل<sup>۲۸</sup> و ممکن<sup>۲۹</sup> و همچنین سنجش کمی و کیفی نحوه حصول آنها ضروری می‌نماید. بنابراین پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روشهای مشارکتی و علمی آینده‌پژوهی به تصویر آینده محیط پیرامونی و مخاطبان معاونت پرداخته و با تنظیم پاسخ‌های متناسب معاونت در فضای متصور و برخاسته از نگاه خبرگان، شش سناریوی آینده را به منظور هوشمندسازی راهبردی و سیاستی توصیف می‌کند. از اهم دلایل این ادعا توجه به این نکته می‌باشد که تحلیل آینده یکی از موارد محیط شناسی در مباحث راهبردی محسوب شده و تحولات علمی این مبحث در روند علمی آن نقش دارد (فاتح راد و همکاران، ۱۳۹۲).

شناسایی عوامل مؤثر و مهم در جهت‌گیری موضوع یا مسأله، تشخیص پیشران‌های کلیدی از بستر حاصل خیز تفکر خبرگانی و تحلیل اثرهای متقابل آنان، شاکله اصلی روش بوده و با تعیین دو عدم قطعیت بحرانی با عناوین "وضعیت اقتصادی" و "مدیریت یکپارچه فرهنگی" سناریوهای آینده ۵ ساله خدمات فرهنگی معاونت مسئول توسط مشارکت تیم آینده‌پژوهی و خبرگان فرهنگی تشریح شدند.

پرواضح است که نتایج پژوهش حکایت از اهمیت بسیار بالای برنامه‌ریزی در عرصه‌هایی چون گردشگری مذهبی-فرهنگی پایدار برای گردشگران داخلی و خارجی، مخاطب شناسی و اولویت‌گذاری زائرین، مجاورین و مسلمانان، اکتساب هوشمندانه فناوری، رسانه و هنر برای ترویج پیام‌های رضوی بر اساس مخاطب هدف، اهتمام به مدیریت یکپارچه شهری و استانی در مهندسی فرهنگ دارد که در این خصوص به نظر می‌رسد که سازمان آستان قدس رضوی می‌بایست خود را آماده رویارویی با آینده‌ای پرتنش کرده و برنامه‌ریزی بلندمدتی در ساخت آینده مطلوب خدمات فرهنگی شیعی طبق سند چشم‌انداز خود بنماید.

## ۶- تقدیر و تشکر

در این بخش بر خود لازم می‌دانیم که از زحمات و مشارکت همه خبرگان طرح و همه عزیزانی که ما را در امر پیشبرد طرح پژوهشی منتسب به اداره مدیریت پژوهش و برنامه‌ریزی معاونت تبلیغات و ارتباطات اسلامی آستان قدس رضوی یاری رساندند، کمال تشکر را اهدا کرده و برای یکایک ایشان عافیت و معرفت حضرت رضا (ع) مسئلت داریم. مفتخریم که نام عزیزان و همکاران پژوهشی و اجرایی را در انتهای مقاله یادآور شویم:

جناب آقای ابراهیمی (مدیریت پژوهش و برنامه‌ریزی معاونت تبلیغات و ارتباطات اسلامی آستان قدس رضوی)، دکتر محسن بهرامی (ریاست پژوهشکده مطالعات آینده دانشگاه صنعتی امیرکبیر)، جناب آقای هادی مولوی‌دوست (مدیر کل روابط عمومی و امور بین الملل حوزه هنری)، آقایان زردموی و محمدزاده (کارشناسان اداره)، مازیار عطاری (مدیر عامل بنیاد

توسعه فردا)، آقای مهندس آل احمد (سرپرست برنامه‌ریزی راهبردی حوزه هنری)، محسن گرامی، شایا قمبری، سعید اصغری، حسام ساکن

### فهرست منابع

- ۱) بنیاد توسعه فردا. (۱۳۹۴). مطالعات جامع عملکرد شهرداری تهران از سال ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۴ با تکیه بر روند فعالیتهای اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران. تهران: مؤسسه تدبیرگران بنیاد توسعه فردا.
- ۲) پارک علم و فناوری خراسان. (۱۳۹۱). خلاصه مطالعات طرح مطالعه توسعه کمی و کیفی زیارت امام رضا (ع). مشهد: آوند رشد.
- ۳) توفیق، ف. (۱۳۷۷). آینده نگری. همایش برنامه سوم توسعه. ۳۴ و ۳۵. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- ۴) جمالیچافی، ح. (۱۳۸۸). آشنایی با آینده نگاری. در آینده‌پژوهی؛ مفاهیم، روشها (ص. ۶۷-۸۶). تهران: مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- ۵) خبرگزاری فارس. (۱۳۹۳، تیر ۲۴). مشهد؛ از پایتخت معنوی ایران تا پایتخت فرهنگیجهان اسلام. بازیابی از خبرگزاری فارس <http://www.farsnews.com/newstext.php?nn=13930423001318>
- ۶) سعیدی، گ. و همکاران. (۱۳۹۲). سناریو سازی برای توسعه قدرت شیعه در آینده (کاربرد آینده پژوهی در فرجام خواهی شیعی). مطالعات آینده پژوهی، ۱(۵)، ۱۵۱-۱۸۱.
- ۷) عطاری، مازیار و همکاران. (۱۳۹۳). روش های آینده نگاری. تهران: نشر رویش.
- ۸) فاتح راد، م. و همکاران. (۱۳۹۲). درآمدی بر مبانی معرفت شناسی و روش شناسی آینده پژوهی. فصلنامه مطالعات آینده پژوهی، ۲(۸)، ۲۷-۵۲.
- ۹) گودرزی، غ. و محمدی، م. (۱۳۹۲). بررسی تطبیقی نگاه تمدنی غرب و اسلام به مقوله سبک زندگی (با رویکرد آینده پژوهی). مطالعات آینده پژوهی، ۲(۷)، ۱-۱۸.
- ۱۰) معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی مدیریت برنامه بودجه. (۱۳۸۸). مستندات برنامه‌ریزی راهبردی آستان قدس رضوی. شرکت به نشر. مشهد مقدس: آستان قدس رضوی.

- ۱۱) ملکی فر، عقیل. (۱۳۹۳). صنایع فرهنگی؛ صنایع آینده: نگاهی به استراتژیهای صنایع فرهنگی چهار کشور، یک ایالت و دو شهر. تهران: دفتر تبلیغات اسلامی.
- ۱۲) ملکی فر، عقیل. ملکی فر، سیاوش و مرضیه فخرایی. (۱۳۹۴). آینده پژوهی و هنر آینده گرا: بررسی نقش هنر در ترویج و تحقق چشم انداز ۲۰ ساله کشور. تهران: سوره مهر.
- ۱۳) مؤمنی، م. و همکاران. (۱۳۸۷). ساختار و کارکرد گردشگری مذهبی-فرهنگی و ضرورت مدیریت یکپارچه در کلانشهر مشهد. جغرافیا و توسعه(۱۱)، ۱۳-۳۸.
- 14) Amer, M., & et al. (2013). A review of scenario planning. *Futures*(46), 23-40.
- 15) Asan, S. S., & Umut, A. (2007). Qualitative Cross-impact analysis with time consideration. *Technological Forecasting and Social Change*, 74, 627-644.
- 16) Bishop, P., Hines, A., & Collins, T. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques. *foresight*, 9(1), 5-25.
- 17) Godet, M. (2000). Forefront: how to be rigorous with scenario planning. *Foresight*(2), 5-9.
- 18) Godet, M., & et al. (2001). *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. Paris: Economica.
- 19) Hiltunen, E. (2009). Scenarios: process and outcome. *Journal of Futures Studies*(13), 151-152.
- 20) Martelli, A. (2001). Scenario building and scenario planning: state of the art and prospects of evolution. *Futures Research Quarterly*(17), 57-70.
- 21) Monitor Group. (2008). *Introduction to Scenario Planning*. San Francisco, CA: Monitor Company Group L.P.
- 22) Popper, R. (2008). How are foresight methods selected? *foresight*, 10(6), 62-89.
- 23) Schwartz, P. (1996). *The art of the long view: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Doubleday.

### یادداشت‌ها

1. Islamic Educational Scientific and Cultural Organization
2. www.amar.org.ir
3. www.noormags.ir
4. Popper
5. uncertainty
6. Bishop
7. Global Business Network (GBN)
8. Pierre Wack
9. Peter Schwartz
10. Van der Heijden
11. geopolitics
12. Political, Economic, Social and Technological
13. Cross Impact Analysis (CIA)
14. Micmac
15. critical uncertainty
16. deductive
17. expert-based
18. Big Data



19. virtual reality
20. hologram
21. demographic
22. Recommender Systems
23. UNESCO
24. customized
25. Open Innovation
26. image
27. preferable
28. probable
29. possible

848 / 48 / / 8 48 / / / / / 4

4 4/ / 4 / / 8 /

/

/

/ 8 /

! " # \$

% & ' ( ) \* + , - . / : ;

! " #

( # ! "

& 1 fi ° ~ ž " °

) \* + , - . / # 0 " ) " \$

1 2 " ) 45 "

2 " " 2

0 " 3 " 2 " 7

0 # 6 7 " 7 7 3 " 7

8 " " " 3 " \$ ) 0

2 3 " 2 / . 0 " "

! " # \$ " / . 0 " ) "

\$